

บรรณานุกรม



หนังสือ

- วีรนาถ มานะกิจ, การจัดองค์การและการบริหาร กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519.
- สมยศ นาวิกาน และมูลนิธิ รุมาคม, การบริหารธุรกิจ, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2522.
- เสนาะ ดิเยาว์, การบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522.
- สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517.
- แก่นน้อย พงษ์สามารถ, จิตวิทยาอุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519.
- ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- สมยศ นาวิกาน, การบริหารระดับหัวหน้างานและผู้จัดการแผนก, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรพิทยา, 2525.
- สมาน รังสิโยกฤษฏ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรการพิมพ์, 2520.

บทความ

- สิริวดี หงษ์พานิช, "ปัญหาการประเมินผลงาน" วารสารเพิ่มผลผลิต (ธันวาคม 2519) : 18.

เพ็ญศรี วายวานนท์, "เทคนิคและการประเมินผลการปฏิบัติงาน" วารสารพัฒนาบริหาร-  
ศาสตร์ (เมษายน 2514) : 209

เอกสารอื่น ๆ

อาษา คำรงค์ศิริ และสุธรรม พานิชวงศ์, "จำนวนโรงงานผู้ประกอบการรถยนต์และยี่ห้อ  
ที่ทำการประกอบ." รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ฝ่ายนโยบาย 3  
(กันยายน 2527) : 32.

พ.ร.ม. ส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2505

อุทัย หิรัญโต, "หลักการบริหารงานบุคคล." กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอดีเอ็น-  
สโตร์, 2523.

คำรงค์เดช สุขสวัสดิ์, ม.ร.ว. "ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน"  
กรุงเทพมหานคร : บริษัท ล็อกซ์เลย์ (กรุงเทพฯ) จำกัด, 2524.

วรพงษ์ ธีวิรัฐ, "การประเมินผลงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจและเอกชน (ศึกษาเปรียบ  
เทียบเฉพาะการไฟฟ้านครหลวงและบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด)"  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์-  
มหาวิทยาลัย, 2522.

สยามกลการและนิสสัน จำกัด, บริษัท. "คู่มือนโยบายและระเบียบการบริหารงานบุคคล."  
กรุงเทพมหานคร : บริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด, 2528.

โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. "บริษัทแบบประเมินผลงานพนักงาน"  
กรุงเทพมหานคร : บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2528.

ปรีณช มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท. "วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงาน" สมุทรปราการ : บริษัท ปรีณช มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด,  
2528.

ไทยซีโน อุตสาหกรรม จำกัด, บริษัท. "คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน."  
สมุทรปราการ : บริษัท ไทยซีโนอุตสาหกรรม จำกัด, 2528.

สุโกศลมาสด้า อุตสาหกรรม รถยนต์ จำกัด, บริษัท. "วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน."  
กรุงเทพมหานคร : บริษัท สุโกศลมาสด้า อุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด, 2528.

สยามอุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด, บริษัท. "วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน"  
กรุงเทพมหานคร : บริษัท สยามอุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด, 2528.

อีซูซุ มอเตอร์

อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท. "คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับ  
ชั้นเงินเดือน และเงินโบนัส. เลขที่พจนานุกรม : บริษัท อีซูซุมอเตอร์  
(ประเทศไทย) จำกัด, 2527.

### สัมภาษณ์

ทวีติยา สุตารา. ผู้จัดการทั่วไป (ด้านสำนักงานและต่างประเทศ) กลุ่มอุตสาหกรรม-  
รถยนต์ บริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด, สัมภาษณ์, 13 กันยายน 2528.

เกรียงไกร พิทักษ์ชัชวาล. หัวหน้าแผนกบุคคลอาวุโส บริษัท ไทโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย  
จำกัด, สัมภาษณ์, 19 กันยายน 2528.

ถวัลย์ ชมประสพ. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ไทยอีโน้ อุตสาหกรรม จำกัด, สัมภาษณ์,  
26 กันยายน 2528.

สมมาศ พงษ์ไพศา. หัวหน้าส่วนงานบุคคล บริษัท สุโกศลมาสด้า อุตสาหกรรม รถยนต์  
จำกัด, สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2528.

วันชัย บวรธรรมจักร. ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย)  
จำกัด, สัมภาษณ์, 14 ตุลาคม 2528.

เรนศ วานิชชัย. เจ้าหน้าที่ด้านแรงงานสัมพันธ์ บริษัท ปริ้นซ์มอเตอร์ส์ (ประเทศไทย)  
จำกัด, สัมภาษณ์, 28 พฤศจิกายน 2528.

สุวัฒน์ วรกุลสถุราณี. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย),  
จำกัด, สัมภาษณ์ 30 กันยายน 2528.

### ภาษาอังกฤษ

#### Books

Chruden, Herbert J. and Sherman, Arthur W. Jr., Personnel Management,  
Cincinnati : South Western Publishing Co., 1968.



ภาษาอังกฤษ

Books

- Chruden, Herbert J. and Sherman, Arthur W. Jr., Personnel Management, Cincinnati : South Western Publishing Co., 1968.
- Torpey, William G. Public Personnel Management. New York : D. Van Nostrand Co., 1957.
- Maccormick, Ernest J and Tiffin Joseph, Industrial Psychology. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1965.
- Beach, Dale S. Personnel : The Management of People At Work. New York : The Macmillan Publishing Inc., 1980.
- French, Wendell. The Personnel Management Process: Human Resources Administration. Boston : Houghton Mifflin, 1964.
- Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management, Second Editions, Tokyo : Kogakusha Company, 1966.
- \_\_\_\_\_. Principles of Personnel Management. New York : McGraw-Hill, Inc., 1971.
- Glies, A.N. Management by objective: Management and Productivity : ILO Management Development Branch, Inc., 1975.
- Stahl, Glenn. Public Personnel Administration. New York : Harper and Brothers Inc., 1956.
- Vichitvong Na Pombhechra, A Design for Automotive Development Programming in Thailand, ASEAN, 1973.
- Industrial Economic and Planning Division Ministry of Industry Automobile Industry (Specific Industrial Economic) 1978. p.1
- Pigors, Paul and Charles A. Myers. Personnel Administration : A Point of View and a Method 6th ed. McGraw-Hill, Inc., 1969.



ภาคผนวก ก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม เกี่ยวกับ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หรือเติมข้อความลงในช่องว่าง....

เป็นคำตอบของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  ก. ชาย  
 ข. หญิง
2. อายุของท่านในปัจจุบัน  
 ก. ต่ำกว่า 30 ปี  
 ข. อยู่ระหว่าง 31-40 ปี  
 ค. มากกว่า 41 ปีขึ้นไป
3. วุฒิต่างการศึกษาระดับชั้นสูงสุด  
 ก. ต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 5  
 ข. มัธยมศึกษาปีที่ 5 หรือเทียบเท่า  
 ค. อนุปริญญา หรือเทียบเท่า  
 ง. ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป
4. อายุการทำงานของท่านในบริษัทแห่งนี้  
 ก. ต่ำกว่า 5 ปี  
 ข. ระหว่าง 5-10 ปี  
 ค. 11 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่งหน้าที่ของท่านในปัจจุบัน.....  
แผนก.....ส่วน.....หรือ  
ฝ่าย.....

ส่วนที่ 2 ความคิด เห็นที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ท่านทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่

ก. ทราบอย่างแน่ชัด โดย

กำหนด เป็นลายลักษณ์อักษร

ได้รับการบอกกล่าวด้วยวาจา

ทั้งลายลักษณ์อักษรและวาจา

ข. ไม่ทราบ

ค. ไม่แน่ใจ

ง. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

(ในกรณีที่ท่านเลือกตอบข้อ 1 ก. โปรดตอบข้อ 1.1 และ 1.2)

1.1 ท่านทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก

ก. นโยบายของบริษัท

ข. ฝ่ายจัดการแจ้งให้ทราบ

ค. ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ

ง. จากผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง

จ. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.2 จัดเรียงลำดับความสำคัญของความมุ่งหมายในการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน (ให้หมายเลข 1 แทนข้อที่สำคัญที่สุดและเรียงลำดับ

หมายเลข 2,... ต่อไป)

ก. เพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

ข. เพื่อทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

ค. เพื่อความเหมาะสมในการพิจารณาค่าจ้างและเงินเดือน

ง. เพื่อใช้ในการวางแผนฝึกอบรม

จ. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

2. ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน คือ
- ก. ผู้บังคับบัญชา
- ข. ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง
- ค. ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน)
- ง. คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- จ. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
3. บริษัทฯ (องค์กร) ของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน) ปีละกี่ครั้ง
- ก. 1 ครั้ง  ข. 2 ครั้ง
- ค. 3 ครั้ง  ง. 4 ครั้ง
- จ. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
4. ในหน่วยงานของท่านมีการบันทึกผลงานของผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน) เป็นระยะก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่
- ก. มีการบันทึก
- ข. ไม่มีการบันทึก
5. ช่วงระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งห่างกันเหมาะสมหรือไม่ ในบริษัทของท่าน
- ก. เหมาะสม
- ข. ไม่เหมาะสม ควรเป็นช่วงระยะเวลา.....เดือน
- เพราะ.....
6. ท่านคิดว่าช่วงระยะเวลาที่บริษัทกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะเวลาพอที่จะสังเกตและเรียนรู้พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่
- ก. เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้อย่างดี
- ข. เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้ได้บ้าง
- ค. ไม่เพียงพอที่จะสังเกตและเรียนรู้
- ง. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....



7. ท่านทราบหรือไม่ว่า จะต้องปฏิบัติงานขนาดไหนจึงจะเรียกว่า ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน (บรรลุเป้าหมาย) สูงกว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน
- ก. ทราบ
- ข. ไม่ทราบ
8. กรณีที่ผ่านตอบข้อ 7 ข. (ถ้าท่านเลือกข้ออื่นโปรดข้ามไป) ท่านคิดว่าทางบริษัทหรือผู้บังคับบัญชา ควรแจ้งให้ท่านทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน (เป้าหมายของงาน) หรือไม่
- ก. ควร เพราะ  จะได้นำไปใช้เปรียบเทียบในเวลาทำการปฏิบัติงาน
- จะได้พยายามปรับปรุงตัวให้ได้มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
- ข. ไม่ควร เพราะ.....
9. ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาจากเรื่องอะไรเป็นสำคัญ
- ก. ผลงานและความรู้ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน
- ข. บุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด
- ค. อุปนิสัยและบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน) ของแต่ละคน
- ง. ความคิด เห็นของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว
- จ. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
10. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานยุติธรรมหรือไม่
- ก. ยุติธรรม
- ข. ไม่ยุติธรรม
- ค. ค่อนข้างยุติธรรม

11. กรณีที่ท่านตอบข้อ 10 ก. หรือ 10 ข. ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชายุติธรรมเพราะอะไร (ให้หมายเลข 1 แทนข้อที่สำคัญที่สุดและเรียงลำดับหมายเลข 2, ... ตามลำดับ)
- ก. มีหลักเกณฑ์ หรือ ระบบตามหลักการที่ดี
- ข. ผู้บังคับบัญชาเป็นคนดี มีความยุติธรรม
- ค. มีการประเมินผลงาน เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ
- ง. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานตนเอง
- จ. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
12. กรณีที่ท่านตอบข้อ 10 ค. ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมเพราะอะไร
- ก. ผู้บังคับบัญชาอาศัยความรู้สึกนึกคิดของตนเองมาประเมิน
- ข. มีความลำเอียง ขาดความยุติธรรม
- ค. ไม่มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- ง. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
13. ท่านคิดว่าควรจะมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของท่านเองหรือไม่
- ก. ควร เพราะได้ปฏิบัติงานนั้นมาด้วยตนเองย่อมทราบผลงาน
- ข. ไม่ควร เพราะอาจประเมินสูงหรือต่ำเกินไป และเห็นว่าควรเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา
14. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ต่อการพิจารณาเงินเดือนประจำปี โดยพิจารณาจากผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน)
- ก. เห็นด้วย เพราะ.....
- ข. ไม่เห็นด้วย เพราะ.....
- ค. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

15. ท่านคิดว่าการทำงานในบริษัทฯ (องค์กร) ของท่านมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในสายงาน (เลื่อนตำแหน่ง) หรือไม่

- ก. มีโอกาส เพราะ  บริษัทฯ (องค์กร) ของท่านมีหลักเกณฑ์ที่ดีในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน
- ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถพอที่จะมีโอกาสก้าวหน้าได้
- ท่านมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นให้การสนับสนุนเป็นพิเศษ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
- ข. ไม่มีโอกาส เพราะ  บริษัทฯ (องค์กร) ของท่านไม่มีหลักเกณฑ์ที่ดีในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน
- ท่านไม่มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นให้การสนับสนุน
- เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของท่านเอง
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

16. หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งให้ท่านทราบถึงผลการประเมินหรือไม่

- ก. แจ้งทุกครั้ง
- ข. แจ้งเพียงบางครั้ง (เฉพาะตอนสิ้นปี)
- ค. ไม่ได้แจ้ง

17. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 16 ก. หรือ 16 ข. ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ท่านทราบโดยวิธีใด

- ก. เรียกตัวเข้าไปพบและชี้แจง
- ข. แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร
- ค. แจ้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร
- ง. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

18. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 16 ค. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชา ควร แจ้งผลการประเมินให้ท่านทราบหรือไม่
- ก. ควร เพราะ  จะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขหรือทำให้ดีขึ้น
- เพื่อได้ทราบถึงผลงานอันมีผลต่อการที่พิจารณาความดีความชอบ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
- ข. ไม่ควรเพราะ  อาจเกิดความขัดแย้งกับหัวหน้า ทากผลการประเมินไม่ดี
- ไม่มีส่วนในการปรับปรุงเพราะหัวหน้าไม่ได้แนะนำ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
19. ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริงหรือไม่
- ก. ถูกต้อง
- ข. ไม่ถูกต้อง
20. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 19 ก. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง เพราะ
- ก. ผู้บังคับบัญชาอยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน
- ข. ได้ร่วมกันกำหนด เป้าหมายของงานแต่ละชิ้น
- ค. ได้มีการบันทึกผลงานไว้เป็นหลักฐาน
- ง. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

21. ในกรณีที่ท่านตอบข้อ 19 ข. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริงเพราะ

- ก. ประเมินผลโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากเกินไป
- ข. ผู้บังคับบัญชาจะสนใจเฉพาะช่วงระยะเวลาของการประเมินเท่านั้น
- ค. ขาดการบันทึกผลงานที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน)
- ง. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

22. ท่านคิดว่า การแบ่งระดับพนักงานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทเหมาะสมหรือไม่

- ก. เหมาะสม เพราะ  ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน) แต่ละระดับแตกต่างกัน
- เป็นไปตามหลักการที่ยอมรับ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
- ข. ไม่เหมาะสม เพราะ.....
- ควรแบ่งการประเมินอย่างไร (โปรดระบุ)
1. ....
2. ....
3. ....
- ค. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

23. นอกจากแบบ (ฟอร์ม) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทางบริษัทกำหนดไว้แล้ว ท่านคิดว่าควรใช้วิธีอื่นอะไรบ้าง เพื่อนำมาประกอบการพิจารณา (ให้หมายเลข 1 แทนข้อสำคัญที่สุดและเรียงหมายเลข 2,...ตามลำดับ)

- ก. เปรียบเทียบระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน)
- ข. บันทึกข้อมูลตามเหตุการณ์
- ค. สังเกตการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน)
- ง. ให้ผู้ปฏิบัติงาน (พนักงาน) มีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง
- จ. มีคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

24. จากแบบ (ฟอร์ม) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ ท่านคิดว่าเหมาะสมกับการประเมินผลในแผนก/ฝ่ายของท่านหรือไม่ (ให้หมายเลข 1 แทนข้อสำคัญที่สุดและเรียงหมายเลข 2, . . . . ตามลำดับ)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ก. เหมาะสม เพราะ               | <input type="checkbox"/> ปัจจัยครอบคลุมลักษณะงานทั้งหมด                         |
|   | <input type="checkbox"/> งานในหน่วยงานของท่านสามารถประเมินได้ง่าย               |
|   | <input type="checkbox"/> สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ถูกต้อง                        |
|   | <input type="checkbox"/> ท่านสามารถเข้าใจในปัจจัยที่ต้องประเมิน                 |
|   | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ) . . . . .                            |
| <input type="checkbox"/> ข. ไม่เหมาะสม เพราะ            | <input type="checkbox"/> ปัจจัยยังไม่ครอบคลุมลักษณะงาน                          |
|   | <input type="checkbox"/> มีบางปัจจัยวัดได้ยาก                                   |
|   | <input type="checkbox"/> ไม่สามารถปรับให้เข้ากับลักษณะงาน                       |
|   | <input type="checkbox"/> ลักษณะของงานแต่ละฝ่ายแตกต่างกัน                        |
|   | <input type="checkbox"/> การให้น้ำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน |
|   | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ) . . . . .                            |
| <input type="checkbox"/> ค. อื่น ๆ (โปรดระบุ) . . . . . |   |

25. ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาใช้การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นระบบแบบแผน และความคิดเห็นส่วนตัวมากน้อยเพียงใด

- ก. ความคิดเห็นส่วนตัวมากกว่าการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์
- ข. ความคิดเห็นส่วนตัวเท่ากับการประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์
- ค. การประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์มากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว
- ง. ใช้การประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์ทั้งหมด
- จ. ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวทั้งหมด

26. ท่านต้องการให้ผู้บังคับบัญชาของท่านนำผลการประเมินมาใช้ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้หรือไม่ (ให้หมายเลข 1 แทนข้อสำคัญที่สุดและเรียงหมายเลข 2, . . . ตามลำดับ)
- ก. การพิจารณาขึ้นค่าจ้าง และเงินเดือน
- ข. การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ให้ออกจากงาน
- ค. การพิจารณาให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาคน
- ง. การวางแผนกำลังคน
- จ. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
27. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาจะช่วยให้ท่านทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่
- ก. ดีขึ้น
- ข. ไม่ได้ดีขึ้น
28. โปรดคิดว่า เรื่องอะไรเป็นปัญหาสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานในบริษัทฯ (โปรดระบุ)
1. ....
2. ....
3. ....



ภาคผนวก ข.

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ สยามกลการ  
ใบประเมินผลการปฏิบัติงาน (ระดมฝ่ายขึ้นไป)

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
ฝ่าย	บริษัท/โรงงาน
	ประจำปี

ระดับคะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
ดีมาก	ทำงานได้ดีและรวดเร็วเกินกว่าปกติ	มีค่าเท่ากับ 8 คะแนน
ดี	ทำงานได้สำเร็จตามที่มีหมาย	มีค่าเท่ากับ 6 คะแนน
พอใช้	ทำงานที่มอบหมายยังไม่เสร็จอย่าง	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
ใช้ไม่ได้	ทำงานยังไม่จบหรือยังไม่ยอม	มีค่าเท่ากับ 0 คะแนน

**ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

1. ให้ระดับคะแนนลงในช่องสี่เหลี่ยม  ตามหัวข้อที่กำหนดไว้ข้างล่างนี้ เพื่อที่จะทราบการปฏิบัติงานของบุคคลประเมินว่าใดผลเพียงใด

หากผู้ประเมินจะเพิ่มเติมหัวข้อซึ่งต้องการเน้นเป็นพิเศษ โปรดใช้ช่องที่จัดไว้ให้

2. เอาตัวเศษคะแนนในช่อง  รวมกับจำนวนหัวข้อทั้งหมดที่ประเมินของแต่ละข้อ เท่ากับคะแนนเฉลี่ยของข้อนี้ 7 เฉลี่ยในช่อง "คะแนนเฉลี่ย"  ข้างล่าง

3. รวมคะแนนเฉลี่ยทุกข้อแล้วหารด้วย 5 จะเป็นที่คะแนนเฉลี่ยทั้งหมด

**ก. ผลการปฏิบัติงาน** พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลประเมิน

คุณภาพของงาน - สามารถผลิตงานได้อย่างมีคุณภาพที่ตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้

ปริมาณของงาน - ผลิตงานได้ในปริมาณที่กำหนดไว้

การจัดส่งของ เวลาและเงินของบริษัท - ปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวัง ไม่สุรุ่ยสุร่าย

การพัฒนาผู้บังคับบัญชา - รู้จักพัฒนาและใช้กำลังคนที่มีอยู่และคนใหม่ให้ปฏิบัติงานได้โดยมีคุณภาพ

.....

หมายเหตุ .....

คะแนนเฉลี่ย

**ข. ลักษณะการทำงาน** พิจารณาการริเริ่มการและเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

การวางแผน - วางแผนงานอย่างละเอียด ทั่วถ้วน วางนโยบาย วิเคราะห์และติดตามการปฏิบัติงาน

การจัดระบบงาน - รู้จักแบ่งงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน ง่ายต่อการปฏิบัติ

การแบ่งงาน - รู้จักแบ่งงานและมอบหมายงานให้กับผู้บังคับบัญชาและจัดให้มีการควบคุมที่ดี

การทำงานกับผู้อื่น - ทำงานกับผู้อื่นอย่างดี มีความร่วมมือกันดี และมีความเข้าใจกันดี

การติดต่อสื่อสาร - แจ้งให้ผู้อื่นทราบถึงความต้องการ และผู้บังคับบัญชารวมถึงสิ่งที่ควรแจ้ง

การวิเคราะห์ - เป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบ วิเคราะห์ปัญหา รวบรวมข้อมูล และแก้ปัญหาได้

.....

หมายเหตุ .....

คะแนนเฉลี่ย

ก. **ลักษณะและหาที่** พิจารณาถึงคุณสมบัติส่วนตัวว่ามีความสามารถความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างไร

การเป็นผู้นำ - สามารถทำให้ผู้อื่นมีทิศทาง มีความเต็มใจและตั้งใจที่จะทำงานด้วย

การตัดสินใจ - มีการตัดสินใจที่สุจริตรอบคอบ

การคิดริเริ่ม - มีความสามารถที่จะเริ่มงานด้วยตนเอง

ความกระตือรือร้นในงาน - มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ความเชื่อถือไว้วางใจ - เชื่อถือใจว่าจะทำงานให้สำเร็จตามที่รับมอบหมายและความรับผิดชอบ

.....

หมายเหตุ .....

คะแนนเฉลี่ย

ง. **ความรู้** พิจารณาถึงความรู้ และความเข้าใจของเข่าในการปฏิบัติงานและงานที่เกี่ยวข้อง

งานที่ได้รับมอบหมาย - มีความรู้ทั้งด้านเทคนิคและระเบียบการในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

งานที่เกี่ยวข้อง - มีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

นโยบายและระเบียบของบริษัท - มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย แผนผังของหน่วยงานและการจัดการของบริษัท

การปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ - มีความรู้และความสามารถที่จะปรับปรุงงานในหน้าที่

.....

หมายเหตุ .....

คะแนนเฉลี่ย

จ. **ความเป็นอยู่ในระเบียบวินัย** - การตรงต่อเวลา และการลา

ระเบียบวินัย - ปฏิบัติตามระเบียบของบังคับของบริษัท เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ที่อยู่เสมอ

การตรงต่อเวลา - วินัยรอบคอบและตรงต่อเวลา

การลาตามลัทธิ - รับผิดชอบ มีเหตุผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานต้องเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้

การขาดงาน - ปฏิบัติงานสม่ำเสมอและอยู่ในระเบียบวินัยของบริษัท

ช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน - รับผิดชอบแจ้งและกระตือรือร้นในเวลาปฏิบัติงาน

.....

หมายเหตุ .....

คะแนนเฉลี่ย

รวมยอดคะแนนเฉลี่ย  +  +  +  +  =

5

ผู้ประเมิน		ผู้ถูกประเมิน
ความเห็น (ถ้ามี) ..... ..... ..... ลงชื่อ ..... ตำแหน่ง ..... วันที่ .....	ความเห็น ..... ..... ..... ลงชื่อ ..... ตำแหน่ง ..... วันที่ .....	ข้าพเจ้าได้รับทราบผลการประเมินข้างต้น และจะพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของข้าพเจ้าให้ดียิ่งขึ้น ลงชื่อ ..... ผู้ถูกประเมิน วันที่ .....

กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ สยามกลการ  
ใบประเมินผลการปฏิบัติงาน (ระดับส่วน)

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
ฝ่าย	บริษัท/โรงงาน
	ประจำปี

ระดับคะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
ระดับ	คำอธิบาย	คะแนน
ดีมาก	ทำงานได้ดีและรวดเร็วเกินกว่าปกติ	มีค่าเท่ากับ 8 คะแนน
ดี	ทำงานได้สำเร็จตามมอบหมาย	มีค่าเท่ากับ 6 คะแนน
พอใช้	ทำงานตามมอบหมายบ้างหรืออยู่บ้าง	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
ใช้ไม่ได้	ทำงานยังบกพร่องอยู่เสมอ	มีค่าเท่ากับ 0 คะแนน

**ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

1. ให้ระดับคะแนนลงในช่องสี่เหลี่ยม  ตามหัวข้อที่กำหนดไว้ข้างล่างนี้ เพื่อที่จะทราบการปฏิบัติงานของบุคคลประเมินว่าโดยเฉลี่ย  = ช.ก. - พ.ค.  = มี.บ. - พ.บ.  
หากผู้ประเมินจะเพิ่มเติมหัวข้อซึ่งต้องการเน้นเป็นพิเศษ โปรดขีดเครื่องหมายไว้

2. เอาตัวเลขคะแนนในช่อง  รวมกันแล้วหารด้วยจำนวนช่องที่ประเมินของแต่ละข้อ เท่ากับคะแนนเฉลี่ยของข้อนั้น ๆ เขียนในช่อง "คะแนนเฉลี่ย"  ข้างล่าง

3. รวมคะแนนเฉลี่ยทุกข้อแล้วหารด้วย 5 จะได้คะแนนเฉลี่ยทั้งหมด

**ก. ผลการปฏิบัติงาน** พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลประเมิน

1	2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	คุณภาพของงาน - สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพที่ตามมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ปริมาณของงาน - ผลิตรายได้โดยปริมาณที่คาดว่าจะหาได้
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การใช้สิ่งของ เวลา และเงินของบริษัท - ปฏิบัติงานด้วยความประหยัด ใ้บุกรุก สุจริต
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา - รู้จักสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและกระตุ้นให้พนักงานนั้นได้พัฒนาตนเอง
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
		หมายเหตุ .....
		คะแนนเฉลี่ย <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**ข. ลักษณะการทำงาน** พิจารณาการใช้วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

1	2	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การวางแผน - วางแผนงานอย่างถี่ถ้วน คาดการณ์ วางนโยบาย วิเคราะห์และคิดตามการปฏิบัติงาน
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การจัดระบบงาน - รู้จักแบ่งงานที่ได้รับมอบหมายออกเป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการปฏิบัติ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การแบ่งงาน - รู้จักแบ่งงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่นใ้ทำโดยมีอำนาจและจิตใจให้การควบคุมที่ถี่
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การทำงานกับผู้อื่น - ทำงานกับผู้อื่นโดยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ร่วมงานและช่วยกันพัฒนาอย่างใกล้ชิด
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การติดต่อสื่อสาร - แจ่มใ้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่ควรแจ้ง
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การวิเคราะห์ - เป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบวิเคราะห์ปัญหา รวบรวมข้อมูล และแก้ปัญหาได้ดี
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
		หมายเหตุ .....
		คะแนนเฉลี่ย <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**ค. ลักษณะท่าที** ทักษะทางด้านจิตสำนึกส่วนที่วัดผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างไร

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การเป็นผู้นำ	- สามารถทำให้องค์กรมีทิศทาง มีความตั้งใจและตั้งใจที่จะทำงานด้วย
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การตัดสินใจ	- มีการตัดสินใจที่รอบคอบ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การคิดริเริ่ม	- มีความสามารถที่จะเริ่มงานด้วยตนเอง
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ความกระตือรือร้นในงาน	- มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไม่ด้วยก็
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ความเชื่อถือใ่วางใจ	- เชื่อถือได้ว่า จะทำงานให้สำเร็จตามที่รับมอบหมายและความซื่อสัตย์
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....

หมายเหตุ .....

คะแนนเฉลี่ย  1  2

**ง. ความรู้** ทักษะทางด้านความรู้ และความเข้าใจของเข้ในการปฏิบัติงานและงานที่เกี่ยวข้อง

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	งานที่ได้รับมอบหมาย	- มีความรู้ทั้งทางเทคนิคและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	งานที่เกี่ยวข้อง	- มีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	นโยบายและระเบียบของบริษัท	- มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย แผนผังของหน่วยงานและการจัดการของบริษัท
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่	- มีความรู้และความสามารถที่จะปรับปรุงงานในหน้าที่
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....

หมายเหตุ .....

คะแนนเฉลี่ย  1  2

**จ. ความเป็นอยู่อยู่ในระเบียบวินัย** - การตรงต่อเวลา และการลา

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ระเบียบวินัย	- ปฏิบัติตามระเบียบขององค์กรของบริษัท เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้อื่นเสมอ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การตรงต่อเวลา	- รับผิดชอบและตรงต่อเวลา
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การลาตามสิทธิ	- รับผิดชอบ มีเหตุผลดีในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิทธิที่ทำได้
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	การขาดงาน	- ปฏิบัติงานสม่ำเสมอและอยู่ในระเบียบวินัยของบริษัท
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	- รับผิดชอบและกระตือรือร้นในเวลาราชการ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....

หมายเหตุ .....

คะแนนเฉลี่ย  1  2

รวมยอด  +  +  +  +  =        +  +  +  +  =

คะแนนเฉลี่ย  5       5

ผู้ประเมิน		ผู้ถูกประเมิน
ครั้งที่ 1 (ช.ค.-ค.ค.)	ครั้งที่ 2 (มิ.ย.-ก.ย.)	รวมผู้ประเมิน
ความเห็น (ถ่าม) .....	ความเห็น (ถ่าม) .....	
.....	.....	
ลงชื่อ .....	ลงชื่อ .....	ครั้งที่ 1 ลงชื่อ .....
.....	.....	...../...../.....
ตำแหน่ง .....	ตำแหน่ง .....	ครั้งที่ 2 ลงชื่อ .....
...../...../.....	...../...../.....	...../...../.....
		ผู้ถูกประเมิน

กรมส่งเสริมการเกษตร ระดับเขต สยามทลการ  
ใบประเมินผลการปฏิบัติงาน (ท.แผนก-ท.ส่วน)

ชื่อ-นามสกุล	แผนก	ส่วน
ตำแหน่ง	ฝ่าย	บริษัท/โรงงาน
		ประจำปี

ระดับคะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ดีมาก มีค่าเท่ากับ 6 คะแนน	ดี มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
	พอใช้ มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน	ไม่ไว้ใจ มีค่าเท่ากับ 0 คะแนน

สถิติการปฏิบัติงาน	เดือน	ช.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ท.ค.	พ.ย.	รวม
	รวม													
	กิจ													
	ขาด													
	สาย(ครึ่ง/นาที)													

ใบรับรองประเมินผลการปฏิบัติงานโดยไว้ระดับคะแนนช่วงพ้นกรอบใต้อของคะแนน (ห้ามทุก, ลบ, ซ้ำกัน หรือแก้ไขใดๆ ทั้งสิ้น)

ลำดับที่	สาระในการประเมิน	คะแนนเต็ม	ช.ค.-ท.ค.	มิ.ย.-พ.ย.
1. ความดีตรง	- การตรงต่อเวลา	1		
	- ความสม่ำเสมอในการทำงาน	1		
	- ความเอาใจใส่และความสนใจงาน	1		
	- รักมาื่อเสียง และความรับผิดชอบบริษัท	1		
	- ข้อตรงต่อตนเอง, ผู้ร่วมงานและบริษัท	1		
	- แนะนำบุคคลอื่น และพนักงานในทางที่เกิศจะโยชน์แก่บริษัท	1		
	รวม	6		
2. ความรู้, ความสามารถและความรับผิดชอบในงาน	- ปริมาณงานที่ทำได้ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้	1		
	- ความถูกต้องในการทำงาน	1		
	- ความสามารถในการส่งงาน/เวรณงาน	1		
	- ความชำนาญ, และคุณภาพของงาน	1		
	- ความคิดริเริ่ม	1		
	- ความเชื่อมั่นในตนเอง	1		
รวม	6			
3. ความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	- ความพยายามที่จะทำงานให้เป็นที่ลสำเร็จ	1		
	- การคิดความและสนใจงานที่รับผิดชอบหมาย	1		
	- มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย	1		
	- มีความสนใจใฝ่รู้และการแนะนำ	1		
	- มีแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน	1		
	- มีความสนใจที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าในงานใหม่ ๆ	1		
รวม	6			

ลำดับที่	สาระในการประเมิน	คะแนนเต็ม	ว. พ.ก. ก.	อ. พ.ก. ก.	อ. พ.ร.ก. ก.	อ. พ.ร.ก. ก.	อ. พ.ร.ก. ก.
4. ความสามารถด้านวิชาชีพ	ให้ความร่วมมือในหน่วยงานและบริษัท	1					
	รักษาผลประโยชน์ของบริษัท	1					
	การปฏิบัติงานที่ถูกต้องและตรงตามเวลา	1					
	ไม่มีการทุจริตและมีการบันทึกข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานและหัวหน้างาน	1					
	เป็นบุคคลที่กล้าพูดความจริงและยอมรับความผิดพลาดของตนเอง	1					
	ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นหรือหัวหน้างาน	1					
	รวม	6					
5. ระเบียบวินัยและระบียบของ บริษัท	ปฏิบัติตามระเบียบของบังคับของบริษัท	1					
	แต่งกายให้ถูกต้องตามระเบียบบริษัท	1					
	ปฏิบัติตามคำสั่งของบังคับบริษัท	1					
	ไม่ละทิ้งหน้าที่ ไม่ทำสิ่งอื่นนอกจากงานที่ได้รับมอบหมาย	1					
	ไม่ทุจริต เครื่องมือทวความระมัดระวังและระเบียบ	1					
	ระมัดระวังอันตรายขณะปฏิบัติงาน	1					
	รวม	6					
สำหรับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล		คะแนนรวม					
		คะแนนเฉลี่ย					

บ. ก. - ก. พ.		อ. พ.ก. - ก.	
ผู้ประเมิน	ขอเสนอแนะ	ผู้ประเมิน	ขอเสนอแนะ
ทพ. แฉนท		ทพ. แฉนท	
ทพ. ล้วน		ทพ. ล้วน	
บจก. ฝ่าย		บจก. ฝ่าย	

อ. พ.ก. - ก.		อ. พ.ร.ก. - ก.	
ผู้ประเมิน	ขอเสนอแนะ	ผู้ประเมิน	ขอเสนอแนะ
ทพ. แฉนท		ทพ. แฉนท	
ทพ. ล้วน		ทพ. ล้วน	
บจก. ฝ่าย		บจก. ฝ่าย	

บ. ก. - ก. พ.	อ. พ.ก. - ก.	อ. พ.ร.ก. - ก.	อ. พ.ร.ก. - ก.
รับทราบพร้อมทั้งมีความเห็น และขอเสนอแนะ.....	รับทราบพร้อมทั้งมีความเห็น และขอเสนอแนะ.....	รับทราบพร้อมทั้งมีความเห็น และขอเสนอแนะ.....	รับทราบพร้อมทั้งมีความเห็น และขอเสนอแนะ.....
.....	.....	.....	.....
ลงชื่อ.....	ลงชื่อ.....	ลงชื่อ.....	ลงชื่อ.....
.../.../...	.../.../...	.../.../...	.../.../...

กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ สยามทอการ  
ใบประเมินผลการปฏิบัติงาน (พนักงาน)

ชื่อ-นามสกุล	แผนก	ส่วน
ตำแหน่ง	ฝ่าย	บริษัท/โรงงาน
		ประจำปี

ระดับคะแนนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ดีมาก มีค่าเท่ากับ 6 คะแนน	ดี มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
	พอใช้ มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน	ใช้ไม่ได้ มีค่าเท่ากับ 0 คะแนน

ผลการประเมินปฏิบัติงาน	เดือน	ช.ค.	ค.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ท.ค.	พ.ย.	รวม
	รวม													
	กิจ													
	ขาด													
	ขาด(ครึ่ง/นาที)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

ใบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ระดับคะแนนข้างต้น กรอกใส่ของคะแนน (ห้ามชุก, สม, ซีก, ๖ หรือแก้ไขใด ๆ ทั้งสิ้น)

ลำดับที่	สาระในการประเมิน	คะแนนเต็ม	ช.ค. - ก.พ.	มี.ค. - พ.ค.	มิ.ย. - ส.ค.	ก.ย. - พ.ย.
1. ความตรง	- การตรงต่อเวลา	1				
	- ความสม่ำเสมอในการทำงาน	1				
	- ความเอาใจใส่และความสนใจงาน	1				
	- รักษาสื่อเสียงและความลับของบริษัท	1				
	- ข้อตรงต่อตนเอง บุคลากร และบริษัท	1				
	- แนะนำบุคคลอื่นและพนักงานในสถานที่เกิดประโยชน์แก่บริษัท	1				
	รวม	6				
2. ความสามารรถและความรับผิดชอบในงาน	- มีวิสัยทัศน์ที่เข้าใจจริงกับเป้าหมายที่วางไว้	1				
	- ความถูกต้องในการทำงาน	1				
	- ความสามารถในการสอนงาน/เรียนงาน	1				
	- ความชำนาญและคุณภาพของงาน	1				
	- ความเสียสละ	1				
	- ความไว้วางใจในตนเอง	1				
รวม	6					
3. ความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นในการทำงาน	- ความพยายามที่จะทำงานให้เป็นที่พอใจ	1				
	- การคิดงานและสนใจงานที่มอบหมาย	1				
	- มีความรับผิดชอบในงานที่มอบหมาย	1				
	- มีความสนใจสุภาพและอนามัย	1				
	- มีแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน	1				
	- มีความสนใจที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าในงานใหม่ ๆ	1				
รวม	6					

ลำดับที่	สาระในการประเมิน	คะแนนเต็ม	บ. ค. - พ. ค.	บ. บ. - พ. บ.
4. ความสามารถที่ควรประเมินและประเมินได้	- ให้ความร่วมมือในหน่วยงานและบริษัท	1		
	- รักษาผลประโยชน์ของบริษัท	1		
	- การรับฟังข้อเท็จจริงจากบุคคลอื่นและสิ่งแวงล้อม	1		
	- มีการดูจาและนารยาที่ตทอเพื่อนทงงานและหัวหน้างาน	1		
	- เป็นบุคคลที่กล้าพูดความจริงและยอมรับความผิดพลาดของตนเอง	1		
	- ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นหรือหัวหน้างาน	1		
	รวม	6		
5. ระเบียบวินัย และของสิ่งที่มีบริษัท และปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน	- ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท	1		
	- แต่งกายให้ถูกต้องตามระเบียบบริษัท	1		
	- ปฏิบัติตามคำสั่งของพนักงานชั้นผู้ชว	1		
	- ไม่ละทิ้งหน้าที่ ไม่คำดั่งอื่นนอกจากงานที่ได้รับมอบหมาย	1		
	- ใจดีสุท เกือบมือทวาทความระมัดระวังและระหนัด	1		
	- ระมัด ระวังอันตรายข้อจะเกิดข้นแกมบริษัท	1		
	รวม	6		
สำหรับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล		คะแนนรวม		
		คะแนนเฉลี่ย		

บ. ค. - พ. ค.			บ. บ. - พ. บ.		
ขอเสนอแนะจากฝ่ายประเมินผล			ขอเสนอแนะจากฝ่ายประเมินผล		
.....			.....		
.....			.....		
ลงชื่อ	หัวหน้าส่วน	วันที่	ลงชื่อ	หัวหน้าส่วน	วันที่
.....			.....		
.....			.....		
ลงชื่อ	ผู้จัดการฝ่าย	วันที่	ลงชื่อ	ผู้จัดการฝ่าย	วันที่

บ. ค. - พ. บ.		บ. บ. - พ. บ.	
ผู้ถูกประเมิน	ความเห็นและขอเสนอแนะ	ผู้ถูกประเมิน	ความเห็นและขอเสนอแนะ
รับทราบและจะพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น		รับทราบและจะพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	
ลงชื่อ ...../...../.....		ลงชื่อ ...../...../.....	



SM W/S No. 05

หัวหน้าเขต	หัวหน้าส่วน	เขต มีข	เขต ไร่ขิง

# ใบแสดงความสามารถในการทำงานของพนักงาน

แผนก \_\_\_\_\_

ชื่อ	

1 ปี งาน	ชื่อพนักงาน	ชื่อพนักงาน																				บันทึก		
		ทป.	ระดับ ความ สามรถ	ทป.	ระดับ ความ สามรถ	ทป.	ระดับ ความ สามรถ	ทป.	ระดับ ความ สามรถ	ทป.	ระดับ ความ สามรถ	ทป.	ระดับ ความ สามรถ	ทป.	ระดับ ความ สามรถ	ทป.	ระดับ ความ สามรถ	ทป.	ระดับ ความ สามรถ	ทป.	ระดับ ความ สามรถ			
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
11																								
12																								
13																								
14																								
15																								
16																								
17																								
18																								
19																								
20																								
หมายเหตุ																								
วันที่ เดือน ปี																								

- ทำได้ทั้งหมด
- ทำได้ส่วนใหญ่
- ทำได้บางส่วนและต้อง  
ผู้อื่นได้
- ทำไม่ได้
- งานปัจจุบัน
- งานที่จะให้ต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
(PERFORMANCE EVALUATION)

การวัดการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่ง ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นในช่วงระยะเวลานั้น กับมาตรฐาน/เกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้สำหรับแต่ละชั้นงาน ซึ่งได้ระบุไว้ในลักษณะงานของพนักงานผู้นั้น ทั้งในแง่คุณภาพ, ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร บรรลุผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ จากนั้นนำเอาผลที่วัดได้มาประเมินค่าออกมาว่า ผลการปฏิบัติงานมีค่าอย่างไร คือ ดีเลิศ, ดีมาก, ดี, พอใช้ หรือใช้ไม่ได้

หลักสำคัญ คือ ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ เสียก่อน แล้วจึงประเมินค่าผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด เช่น

- ต่ำกว่ามาตรฐานมาก      ผลการปฏิบัติงาน      = "ใช้ไม่ได้"
- ต่ำกว่ามาตรฐานเล็กน้อย      ผลการปฏิบัติงาน      = "พอใช้"
- เสมอ/ เท่ากับมาตรฐาน      ผลการปฏิบัติงาน      = "ดี"
- มากกว่ามาตรฐานพอสมควร      ผลการปฏิบัติงาน      = "ดีมาก"
- มากกว่ามาตรฐานมาก      ผลการปฏิบัติงาน      = "ดีเลิศ"

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่พิจารณาว่าพนักงานปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่นั้นได้ดีหรือไม่ มากน้อยเพียงใด โดยมุ่งไปที่ค่าของผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่วัดที่ค่าของตำแหน่งหรือค่าของบุคคล

การประเมินค่าบุคคล (PERSONNEL EVALUATION)

เป็นการประเมินเพื่อตัดสินว่าบุคคลผู้นั้นมีคุณค่าสมควรแก่การเป็นพนักงานขององค์การนั้น ๆ หรือไม่ การปฏิบัตินั้นจะประเมินทุก ๆ ด้าน ไม่ใช่จำกัดเพียงแต่ผลการปฏิบัติงานเท่านั้น หากจะรวมประเมินเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ทักษะ, พื้นฐานการศึกษา, ความประพฤติ,

ความพยายามเพื่อผลสำเร็จ, ลักษณะนิสัย เป็นต้น

การประเมินค่าบุคคลจะกระทำเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจดำเนินการเกี่ยวกับการจ้างเข้าทำงาน, พัฒนาบุคคล, โยกย้าย, เลื่อนขั้น หรือแม้กระทั่งการเลิกจ้างหรือไล่ออก

#### วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

##### 1. เพื่อทราบค่าของการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของพนักงาน

เป็นวัตถุประสงค์เพื่อหาความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยตั้งข้อสมมติฐานว่า "ถ้าขณะที่ใดก็ตามที่พนักงานแต่ละคนซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตนได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมแล้ว ย่อมเป็นผลทำให้องค์การหรือหน่วยงานนั้นพัฒนาขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม"

##### 2. เพื่อให้ผลตอบแทน

เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับปัญหาในการแจกจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในเรื่องค่าจ้างเงินเดือน, ผลประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ นำไปใช้ในการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี, จ่ายโบนัส, เพิ่มค่าครองชีพ หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ในทำนองเดียวกัน

##### 3. เพื่อพิจารณาศักยภาพ

เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการคาดการณ์หรือทำนายความสามารถพนักงาน โดยระบุว่าผู้ใดสามารถที่จะก้าวขึ้นสู่ระดับใดหรืองานชนิดใดในอนาคต และจะใช้เวลานานสักเท่าใด เขาจึงจะสามารถก้าวไปสู่จุดนั้นได้ โดยพิจารณาจาก

1. ข้อมูลต่าง ๆ ที่เขาสามารถปฏิบัติได้สำเร็จในอดีตและ
2. ค่าผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ผนวกกับ
3. ความกระตือรือร้น และ
4. บุคลิกประจำตัวของบุคคล

แล้วก็สามารถวางแผนเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การและตัวพนักงาน

การวางแผนงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์นี้ กระทำได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานและการวางแผนอาชีพหรือ เส้นทางเดินของพนักงานผู้นั้น

## เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 1. เครื่องมือหลัก

#### 1.1 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE STANDARD)

หมายถึง มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับและเข้าใจกัน เป็นอย่างดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานว่าผลการปฏิบัติงานแต่ละชั้นงาน หรือการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่ปฏิบัติออกมาเป็นผลสำเร็จนั้น จะต้องดีเพียงใด (คุณภาพ) หรือจะต้องมีจำนวนเท่าใด ในเวลาเท่าใด (ปริมาณ) หรือจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จในลักษณะเช่นใด

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในสายงาน ผู้รับผิดชอบหน่วยงานนั้นโดยตรง และอาจจะต้องมีการตรวจสอบพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปด้วยก็ได้

#### 1.2 แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นเอกสารที่ออกมาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้ทำงานอะไร เป็นผลสำเร็จบ้าง, เขาทำงานอย่างไร หรือพนักงานนั้นนำเอาคุณลักษณะอย่างไรบ้างมาสู่การทำงาน

สิ่งที่บรรจุในแบบฟอร์มนั้นขึ้นอยู่กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แต่ละองค์กรนำมาใช้

##### ประเภทของแบบฟอร์ม

- แบบยึดคุณลักษณะของบุคคล (TRAIT-BASED FORMATS)
- แบบยึดพฤติกรรมของบุคคล (BEHAVIOR-BASED FORMATS)
- แบบยึดประสิทธิผลหรือความสำเร็จ (EFFECTIVENESS-BASED FORMATS)

#### 1.3 ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นเครื่องมือในการนำเอานโยบายออกไปปฏิบัติ โดยกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติที่จะต้องกระทำในการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดเอาไว้ โดยการนำเอาวัตถุประสงค์, นโยบาย, และวิธีปฏิบัติมาจัดเรียงให้เป็นขั้นตอน เพื่ออำนวยความสะดวกให้บรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง

## 2. เครื่องมือประกอบ

### 2.1 แผนภูมิโครงสร้างองค์การ

แสดงให้เห็นส่วนประกอบขององค์การ (ORGANIZATION MAKE UP)

ในภาพรวมว่ามีวัตถุประสงค์อย่างไร (STATEMENT OF OBJECTIVE) มีหน้าที่หลักที่ควรจะทำปฏิบัติอย่างไร (STATEMENT OF FUNCTION) และมีการปฏิบัติการอะไรบ้างที่จะทำให้งานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ (STATEMENT OF OPERATION)

จากส่วนประกอบเหล่านี้ สามารถกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การได้

### 2.2 ใบบำหนดหน้าที่งาน

เป็นบันทึกข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานอย่างเป็นระเบียบและครบถ้วนตามที่ฝ่ายจัดการมอบหมายให้พนักงานแต่ละคนทำ

### 2.3 ทะเบียนประวัติพนักงาน

เป็นแฟ้มรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวพนักงาน ตั้งแต่เข้าทำงานกับองค์การ โดยรวบรวมต่อเนื่องกันมาตามลำดับ และรวบรวมข้อมูลของพนักงานก่อนที่จะเข้ามาทำงานด้วย เช่น ข้อมูล ภูมิหลังของพนักงาน, การศึกษา, ประสบการณ์, ความชำนาญพิเศษ เป็นต้น

แฟ้มทะเบียนประวัติจะเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาที่จะใช้ประกอบการพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 2.4 แบบบันทึกการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

เป็นบันทึกการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ , จุดเด่นคณะ/หรือจุดด้อยของพนักงานที่ควรแก้ไข ปรับปรุง อย่างเป็นธรรม ถูกต้อง และตรงกับสภาพความเป็นจริง

## การใช้ประโยชน์

### 1. การปรับเงินเดือนประจำปี โดยคำนึงถึง

#### 1.1 การจ่ายค่าตอบแทนในจำนวนที่เท่ากับงานที่ทำ (EQUAL PAY

FOR EQUAL WORK)

ในการจ้างบุคคลที่มีคุณสมบัติคาดว่าเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานให้เข้าไป ในตำแหน่งใด ๆ ก็ตาม องค์กรจะคาดหวังว่าพนักงานจะปฏิบัติได้เต็มที่สมบูรณ์ทุกอย่างใน หน้าที่ย่อมไม่ได้ พนักงานจะต้องมีการเรียนรู้งาน, หาประสบการณ์ในงานจนเกิดทักษะเพิ่ม ขึ้นเสมอตามระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งนั้น จนสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของ ตำแหน่งงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นผลให้ค่าของผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีคุณค่าต่อองค์กร- การมากขึ้น จึงจะต้องมีการพิจารณาปรับ เงิน เดือน เพิ่มขึ้นให้เหมาะสม

1.2 ความยุติธรรม การปรับเงินเดือนประจำมี จะต้องคำนึงถึงค่าของ ผลการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกัน มิฉะนั้นแล้วจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติ งานขององค์กร พื้นฐานในการพิจารณาควรประกอบด้วย

- ค่าผลการปฏิบัติงาน
- จำนวนงบประมาณทั้งหมด
- ตำแหน่งหรือกลุ่มงาน

## 2. การเลื่อนตำแหน่ง

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญที่จะช่วยให้การเลื่อนตำแหน่ง เป็น ไปด้วยความยุติธรรมและเหมาะสม เพราะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาระดับ สูงทราบถึงค่าผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร และทราบถึงศักยภาพอีกด้วยว่า พร้อม พร้อมทั้งจะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปหรือไม่เพียงใด

## 3. การโยกย้าย

การใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณา จะทำให้ผู้บังคับ- บัญชาระดับสูงสามารถชี้แจงวัตถุประสงค์ให้ผู้ถูกโยกย้ายทราบและเข้าใจได้

การโยกย้ายนั้น จะกระทำในกรณี

- เมื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่ได้ผลตามที่ต้องการ
- พนักงานผู้นั้นขาดคุณสมบัติในตำแหน่ง เดิม
- หมุนเวียนพนักงาน
- ตำแหน่งนั้น สูงสุดของแนวอาชีพแล้ว

#### 4. การลดขั้นตำแหน่ง

ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือพิจารณา คือ เมื่อปฏิบัติงานไม่ได้ผลตามมาตรฐานที่ต้องการ และไม่สามารถย้ายไปสู่ตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันได้ จึงต้องพิจารณาลดขั้นตำแหน่งลง

การลดขั้นตำแหน่งเป็นการกระทำอันเป็นปรปักษ์ต่อพนักงาน จึงต้องดำเนินการอย่างระมัดระวังมาก

#### 5. การเลิกจ้าง

จะนำมาใช้ในกรณีที่เมื่อค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำกว่ามาตรฐาน หรือไม่เป็นที่น่าพอใจ เป็นมาตรการขั้นสุดท้ายที่พึงจะกระทำ หลังจากที่ได้ดำเนินการทุกวิธีการ เพื่อให้โอกาสกับพนักงาน ในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของตน เสียก่อน

#### 6. การทำแผนฝึกอบรม

ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนการฝึกอบรมได้ การวิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยตลอดจนศักยภาพของพนักงาน เมื่อทราบจุดด้อยแล้ว ย่อมจะต้องมาพิจารณาว่าจุดด้อยนั้นเกิดขึ้นเพราะอะไร จะแก้ไขอย่างไร ในทำนองเดียวกันเมื่อทราบจุดเด่นและศักยภาพของพนักงานแล้วย่อมสามารถส่งเสริมให้ดีเด่นและพัฒนาให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

#### 7. การนำไปใช้ในด้านอื่น ๆ

นอกจากนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในดำนดังกล่าวมาแล้ว ก็สามารถนำไปใช้เพื่อ

- กระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตัวเอง
- การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพ
- การวางผังทดแทนและพัฒนาแนวอาชีพ
- การกำหนดอัตราค่าจ้าง

## ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 1. ปัญหาจากผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการ

1.1 ผู้บริหารชั้นสูงหรือเจ้าของกิจการขาดความรู้ และความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 ผู้บริหารชั้นสูงหรือเจ้าของกิจการ ไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การหรือบริษัทของตนให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงไม่เอาใจใส่หรือให้การสนับสนุน

### 2. ปัญหาจากผู้บังคับบัญชาในสายงาน

2.1 ผู้บังคับบัญชาในสายงานขาดความรู้ และความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2 ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3 ผู้บังคับบัญชาไม่ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์หรือคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.4 ผู้บังคับบัญชามักจะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนให้อยู่ในระดับเดียวกันหมด เหมือน ๆ กันทุกคน ซึ่งไม่ตรงต่อความเป็นจริง

2.5 ผู้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงหรือต่ำจนเกินไป

2.6 เกิดความลำเอียง อคติ เพราะ

- มีความผูกพันส่วนตัว
- มีความเชื่อตามหลักครุฑวิทยา
- มีข้อสมมติฐานที่ผิดต่อพนักงาน

2.7 ผู้บังคับบัญชาไม่แจ้งและหารือผลการประเมินให้พนักงานทราบ ทำให้พนักงานไม่เข้าใจและไม่ตระหนักถึงจุดเด่นและจุดบกพร่องของตน

การที่ผู้บังคับบัญชาไม่แจ้งให้พนักงานทราบผลนั้น อาจเป็นเพราะประเมินอย่างไม่เป็นธรรมต่อพนักงานที่ตนไม่ชอบ หรือไม่มีความกล้า กลัวพนักงาน



### 3. ปัญหาจากพนักงานและสภาพแรงงาน

3.1 พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความศรัทธาหรือความเชื่อมั่นในระบบประเมิน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีความรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประเมินผล หรือจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา หรืออาจจะไม่ได้รับการชี้แจงจากผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจถึงวิธีการ ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของคนให้ดีขึ้น

3.2 สภาพแรงงานต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน ตลอดจนวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเรียกร้องให้มีการเจรจาต่อรองในเรื่องการให้ผลการประเมินอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการปรับเงินเดือนประจำปี ซึ่งอาจก่อความยุ่งยากทางการบริหารได้ ถ้าสภาพแรงงานขาดความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 4. ปัญหาจากฝ่ายบุคคล

4.1 ไม่เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

4.2 ขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักการ เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสม และทันสมัยที่จะพัฒนาและปรับปรุง ตลอดจนในการใช้ผลการประเมินให้เป็นประโยชน์

4.3 ขาดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนในด้านนี้ ทำให้ขาดศรัทธาและความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชาในสายงาน ทำให้งานด้านนี้ไม่สามารถดำเนินไปตามเป้าหมาย

4.4 ไม่ได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง จึงไม่สามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างเต็มที่

Personnel Section

Date: September 9, 1985.

Attn. : Director, Department Manager, Acting Department Manager,  
Deputy Department Manager, and Section Manager Concerned.

Encl. : Appraisal Sheets

Re: Appraisal for 1985's Salary Increase

Sending herewith are appraisal sheets for 1985's salary increase for your subordinates. Please proceed by referring to the details hereunder, and they shall be returned to Personnel Section not later than September 19, 1985.

1. Appraisal Period : From July 1, 1984 to June 30, 1985 (1 year)
2. Employees Appraised : The employees whose employment date signed on April 1, 1985 and before that.
3. Point : Section Manager is to evaluate his subordinates in point. The point shall be approved by his respective department manager and director.
4. Ratio of Salary Increase : Increase amount will be calculated in percentage from basic salary. Ratio under the decided percentage varies with the given point and working period of each employee.

<u>Date of Employment</u>	<u>Working Period</u>	<u>Increase Percentage</u>
1-10-84 and before that	1 year and over	100 %
1-11-84	11 Months	90 %
1-12-84	10 Months	80 %
1-1-85	9 Months	70 %
1-2-85	8 Months	60 %
1-3-85	7 Months	50 %
1-4-85	6 Months	40 %

5. Average point given in each department shall be as follows:

Pink Form = 85, Blue Form = 80, Yellow Form = 75, and White Form = 75

Thank you for your kind cooperation.

Personnel Section Manager

*S. P. H. O. T.*  
.....  
(Suphot Visudhiphol)

**PERSONNEL APPRAISAL SHEET****ใบประเมินผลงานพนักงาน**

For \_\_\_\_\_

**SALARY & WELFARE SECTION**

Appraisal Period: From \_\_\_\_\_ To \_\_\_\_\_

<b>1. Employee</b> พนักงาน : Dept. _____ Sect. _____ Name _____ Class _____ Position _____ Education Grade _____ Working Period _____ Non - Attendance Record : _____ Days (Sick + Leave _____ days, Late + hourly leave: _____ times)		<b>Form # 3</b>  Sub-Asst. Section Manager Assistant Section Manager Section Manager Deputy Dept. Manager Department Manager	
<b>2. Appraisal Elements</b> : Please circle the point as appropriate <b>สาระที่ประเมิน</b> : ภาควางกลมจะแนบตามความเหมาะสม			
<input type="checkbox"/> <b>Result of Work ผลงาน</b> <input type="checkbox"/> <b>Responsibility ความรับผิดชอบ</b> <input type="checkbox"/> <b>Knowledge ความรู้</b> <input type="checkbox"/> <b>Working Method วิธีการทำงาน</b> <input type="checkbox"/> <b>Initiative การสร้างสรรค์</b> <input type="checkbox"/> <b>Leadership ความเป็นผู้นำ</b> <input type="checkbox"/> <b>Honesty ความซื่อสัตย์</b> <input type="checkbox"/> <b>Sociality การสังคม</b>	- Quality of work in comparison to the established standard and company objective (ผลงานเกินระดับคุณภาพที่มุ่งหวังและสอดคล้องนโยบายของบริษัท) - Quantity of work in comparison to time and load established (ปริมาณงานครอบคลุมขอบเขตที่กำหนดและเวลาที่เหมาะสม) - Show of responsibility in duties and result (ในฐานะผู้บริหารได้แสดงความรับผิดชอบในหน้าที่และผลงาน) - Dependibility in carrying out jobs to success (ไว้วางใจได้ว่าทำงานสำเร็จตามที่มอบหมาย) - Diligence (มีความขยันหมั่นเพียร) - Knowledge of work performed (ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ) - Tact and experience used (ความสามารถในการใช้กลเม็ดและประสบการณ์ในงาน) - Knowledge of company and concerned regulations (ความรู้เกี่ยวกับบริษัทและกฎระเบียบต่าง ๆ) - Planning, follow-up, & evaluation (มีการวางแผน ติดตาม และวัดผล) - Work organization, distribution, & control (มีการจัด แบ่งและควบคุมงานที่ดี) - Motivation (มีการจูงใจและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี) - Communication (มีการรายงาน ติดต่อ ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง) - Creativeness and work development (ความคิดริเริ่ม การปรับปรุงงานให้ดำเนินไปด้วยดี) - Idea and reason (การเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องาน) - Directing (สมรรถภาพในการสอน แนะนำการทำงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา) - Staff development (การให้ความรู้และยกระดับความสามารถผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา) - Honesty towards the company (ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ไม่ประนีประนอมส่วนตนจากงาน) - Relation to other staff and associates (มีความสัมพันธ์และสมาคมอันดีกับบุคคลทั้งในและนอกบริษัท)	A B C D E 25 20 18 15 11 15 12 10 9 7 10 8 7 6 5 10 8 7 6 5 10 8 7 6 5 10 8 7 6 5 10 8 7 6 5 10 8 7 6 5	5 5 5 5 5 5 5 5
<b>3. Total Points Gained</b> คะแนนรวมที่ได้ _____		<b>Equivalent to Grade</b> เทียบเท่าเกรด _____	
<b>4. Value of Grades:</b> A = 90 - 100, B = 80 - 89, C = 70 - 79, D = 60 - 69, E = 59 and lower ภาของเกรด Very Good (ดีมาก) Good (ดี) Fair (พอใช้) Poor (อ่อน) Very Poor (อ่อนมาก)			
<b>5. Proportion of Grades:</b> A = 20%, B = 25%, C = 45%, D = 10%, E = - (Given only very necessary)			
<b>6. Assessors:</b> Sig. _____ Sect. Mgr. ผู้ประเมิน Sig. _____ Dept. Mgr. Sig. _____ Director		Sig. _____ Salary & Welfare Sect. Mgr. Sig. _____ Deputy G. A. Dept. Mgr. Sig. _____ G. A. Dept. Mgr.	



**PERSONNEL APPRAISAL SHEET**

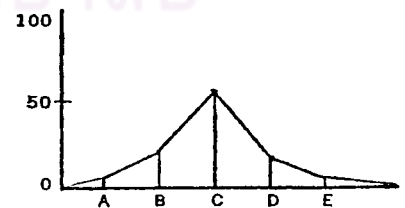
ในประเมินผลงานพนักงาน

For .....

SALARY &amp; WELFARE SECTION

Appraisal Period : From ..... To .....

<b>1. Employee</b> พนักงาน : Dept ..... Sect ..... Line ..... Name ..... Class ..... Position ..... Education Grade ..... Working Period ..... Non-Attendance Record : ..... Days (Sick + Leave ..... days, Late + hourly leave ..... times)		<b>Form # 2</b>  <b>Ordinary Employee :</b> <b>Classed</b>					
<b>2. Appraisal Elements</b> : Please circle the point as appropriate ตารางประเมิน : กรุณาวงกลมคะแนนตามความเหมาะสม		A	B	C	D	E	
<input type="checkbox"/>	Result of Work ผลงาน	- Quality (ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ)	25	20	18	15	11
<input type="checkbox"/>	Responsibility ความรับผิดชอบ	- Quantity (ปฏิบัติงานตามปริมาณที่มอบหมายได้สำเร็จ) - Dependability (เอาใจใส่ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง) - Co-operation to company policy (ปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท)	20	16	14	12	10
<input type="checkbox"/>	Industry ความขยัน	- Diligence (ทำงานด้วยความตั้งใจสม่ำเสมอ) - Attention to learn (สนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง)	20	16	14	12	10
<input type="checkbox"/>	Discipline ระเบียบวินัย	- Self conduct and respect to company regulations (มีความประพฤติดีและรักษาระเบียบวินัยของบริษัท)	15	12	10	8	7
<input type="checkbox"/>	Initiative การสร้างสรรค์	- Work Improvement (รู้จักปรับปรุงแก้ไขงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น) - Idea and reason (การเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องาน)	10	8	7	6	5
<input type="checkbox"/>	Human Relation มนุษยสัมพันธ์	- Relation with other employees and associates in general (ความสามารถในการเข้ากับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป)	10	8	7	6	5
<b>3. Total Points Gained</b> คะแนนรวมที่ได้		<b>Equivalent to Grade</b> เทียบเท่าเกรด					
<b>4. Value of Grades :</b> ค่าของเกรด		A	Very Good (ดีมาก)		= 90 - 100		
		B	Good (ดี)		= 80 - 89		
		C	Fair (พอใช้)		= 70 - 79		
		D	Poor (อ่อน)		= 60 - 69		
		E	Very Poor (อ่อนมาก)		= 59 and lower		
<b>5. Proportion of Grade :</b> สัดส่วนของเกรดในกลุ่ม		A	Should be	5 %			
		B	..	20 %			
		C	..	55 %			
		D	..	15 %			
		E	..	5 %			
		(E = Given only very necessary)					
<b>6. Assessors</b> ผู้ประเมิน		Signature ..... Assessor Signature ..... Section Manager Signature ..... Department Manager					



Signature ..... Salary &amp; Welfare Sect. Manager

Signature ..... Deputy G. A. Dept. Manager

Signature ..... G. A. Dept. Manager

**PERSONNEL APPRAISAL SHEET**

**ใบประเมินผลงานพนักงาน**

For \_\_\_\_\_ SALARY & WELFARE SECTION

Appraisal Period: From \_\_\_\_\_ To \_\_\_\_\_

<p><b>1. Employee</b></p> <p>พนักงาน : Dept. _____ Sect. _____ Line _____</p> <p>Name _____ Class _____</p> <p>Position _____</p> <p>Education Grade _____ Working Period _____</p> <p>Non-Attendance Record : _____ Days (Sick + Leave _____ days, Late + hourly leave _____ times)</p>	<p align="center"><b>Form # 3</b></p> <p>Group Chief Sub - Foreman Foreman, Supervisor Chief Foreman Senior Supervisor</p>																																																
<p><b>2. Appraisal Elements</b> : Please circle the point as appropriate</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:60%;">สาระที่ประเมิน</th> <th style="width:10%;">A</th> <th style="width:10%;">B</th> <th style="width:10%;">C</th> <th style="width:10%;">D</th> <th style="width:10%;">E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Result of Work ผลงาน</td> <td>30</td> <td>24</td> <td>22</td> <td>18</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Responsibility ความรับผิดชอบ</td> <td>15</td> <td>12</td> <td>10</td> <td>9</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Knowledge ความรู้</td> <td>15</td> <td>12</td> <td>10</td> <td>9</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Initiative การสร้างสรรค์</td> <td>10</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Leadership ความเป็นผู้นำ</td> <td>10</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Industry ความขยัน</td> <td>10</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Human Relation มนุษย์สัมพันธ์</td> <td>10</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>		สาระที่ประเมิน	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/> Result of Work ผลงาน	30	24	22	18	14	<input type="checkbox"/> Responsibility ความรับผิดชอบ	15	12	10	9	7	<input type="checkbox"/> Knowledge ความรู้	15	12	10	9	7	<input type="checkbox"/> Initiative การสร้างสรรค์	10	8	7	6	5	<input type="checkbox"/> Leadership ความเป็นผู้นำ	10	8	7	6	5	<input type="checkbox"/> Industry ความขยัน	10	8	7	6	5	<input type="checkbox"/> Human Relation มนุษย์สัมพันธ์	10	8	7	6	5
สาระที่ประเมิน	A	B	C	D	E																																												
<input type="checkbox"/> Result of Work ผลงาน	30	24	22	18	14																																												
<input type="checkbox"/> Responsibility ความรับผิดชอบ	15	12	10	9	7																																												
<input type="checkbox"/> Knowledge ความรู้	15	12	10	9	7																																												
<input type="checkbox"/> Initiative การสร้างสรรค์	10	8	7	6	5																																												
<input type="checkbox"/> Leadership ความเป็นผู้นำ	10	8	7	6	5																																												
<input type="checkbox"/> Industry ความขยัน	10	8	7	6	5																																												
<input type="checkbox"/> Human Relation มนุษย์สัมพันธ์	10	8	7	6	5																																												
<p><b>3. Total Points Gained</b> _____ Equivalent to Grade _____</p> <p>คะแนนรวมที่ได้ _____ เทียบเท่าเกรด _____</p>																																																	
<p><b>4. Value of Grades :</b></p> <table style="width:100%;"> <tr> <td style="width:10%;">A</td> <td style="width:40%;">Very Good (ดีมาก)</td> <td style="width:50%;">= 90 - 100</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Good (ดี)</td> <td>= 80 - 89</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Fair (พอใช้)</td> <td>= 70 - 79</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Poor (อ่อน)</td> <td>= 60 - 69</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>Very Poor (อ่อนมาก)</td> <td>= 59 and lower</td> </tr> </table>		A	Very Good (ดีมาก)	= 90 - 100	B	Good (ดี)	= 80 - 89	C	Fair (พอใช้)	= 70 - 79	D	Poor (อ่อน)	= 60 - 69	E	Very Poor (อ่อนมาก)	= 59 and lower																																	
A	Very Good (ดีมาก)	= 90 - 100																																															
B	Good (ดี)	= 80 - 89																																															
C	Fair (พอใช้)	= 70 - 79																																															
D	Poor (อ่อน)	= 60 - 69																																															
E	Very Poor (อ่อนมาก)	= 59 and lower																																															
<p><b>5. Proportion of Grade :</b></p> <table style="width:60%;"> <tr> <td style="width:10%;">A</td> <td style="width:40%;">Should be 20 %</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>.. 25 %</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>.. 45 %</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>.. 10 %</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>.. -</td> </tr> </table> <p>(E = Given only very necessary)</p> <div style="width:40%; text-align: right;"> </div>		A	Should be 20 %	B	.. 25 %	C	.. 45 %	D	.. 10 %	E	.. -																																						
A	Should be 20 %																																																
B	.. 25 %																																																
C	.. 45 %																																																
D	.. 10 %																																																
E	.. -																																																
<p><b>6. Assessors</b></p> <p>ผู้ประเมิน Signature _____ Assessor _____</p> <p>Signature _____ Section Manager _____</p> <p>Signature _____ Department Manager _____</p>																																																	

Signature \_\_\_\_\_ Salary & Welfare Sect. Manager  
 Signature \_\_\_\_\_ Deputy G. A. Dept. Manager  
 Signature \_\_\_\_\_ G. A. Dept. Manager

การประเมินผลของพนักงาน บ. ไทยฮีโน่อุตสาหกรรม จำกัด

วัตถุประสงค์

1. ส่งเสริมให้พนักงานมีความพอใจในงาน และมีการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานในองค์กร
2. เพื่อช่วยให้องค์กรได้มีการประเมินและวัดคุณค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน
3. เพื่อช่วยให้องค์กรวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสามารถใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานได้อย่างเต็มที่
4. ทำให้เกิดความมั่นใจในการพิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงานอย่าง รัดกุม และมีระเบียบแบบแผน
5. เพื่อช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงสมรรถนะและความสามารถพิเศษของพนักงาน
6. ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถวางแผนฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น
7. เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น พิจารณาขึ้นเงินเดือน, โบนัส และการเลื่อนตำแหน่งได้อย่างยุติธรรม

วิธีการประเมินผลงาน

บริษัทฯ ใช้วิธีการประเมินผลการทำงานในลักษณะแบบ FORCE DISTRIBUTION

โดยการแบ่งกลุ่มพนักงานตามระดับต่าง ๆ และให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน (ฝ่าย) ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดเป้าหมายให้ผู้ประเมินแบ่งจำนวนพนักงานตามระดับผลงานในสัดส่วนดังนี้

ก. พนักงานธรรมดา และ ลีดเดอร์ ให้มีสัดส่วนดังนี้

A (ดีมาก)	สัดส่วนประมาณ	5%
B (ดี)	สัดส่วนประมาณ	20%
C (ปานกลาง)	สัดส่วนประมาณ	55%
D (พอใช้)	สัดส่วนประมาณ	15%
E (ยังไม่ดี)	สัดส่วนประมาณ	5%

ข. พนักงานที่มีตำแหน่ง D.A.C. และ SUB-FOREMAN ขึ้นไป ให้มีสัดส่วนดังนี้

A (ดีมาก)	สัดส่วนประมาณ	20%
B (ดี)	สัดส่วนประมาณ	25%
C (ปานกลาง)	สัดส่วนประมาณ	45%
D (พอใช้)	สัดส่วนประมาณ	10%

การพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินผลงาน

ในการพิจารณาประเมินผลงานของพนักงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งงาน หรือจ่ายเงินโบนัสประจำปีนั้น บริษัทฯ ได้มีหลักในการพิจารณาในสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ผลงาน ให้พิจารณาถึงการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตาม เป้าหมายที่วางไว้ และ ผลของงานนั้นมีประสิทธิภาพ และงานนั้นสำเร็จลุล่วงหรือไม่เพียงใด สำหรับหัวหน้างานแล้ว ให้คำนึงถึงผลงานก่อน โดย เน้นน้ำหนักของสัดส่วนที่ ให้คะแนนจะมากกว่าในหัวข้อประเมิน ทั้งหมด

2. ความรับผิดชอบ พิจารณาถึงการเอาใจใส่ปฏิบัติงาน และความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทหรือไม่ ตลอดจนถึงความรับผิดชอบในตำแหน่ง ของตนเพียงใด

3. ความรู้ พิจารณาถึงความรู้ความชำนาญงานในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เพียงใด ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้มีอยู่ในตัวของพนักงานนั้น ได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ หน้าที่การงานอย่างไร และตัวพนักงานได้มีการพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ในเรื่องงานหรือไม่



4. การปฏิบัติงาน พิจารณาถึงแนวทางในการปฏิบัติงานซึ่งต้องทำเป็น รายวัน สัปดาห์ เดือน และ ปี มีการวางแผน ติดตามผล และมีการประเมินผลงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพียงใด ตลอดจนมีการจัดแบ่งงาน เพื่อปฏิบัติตามขั้นตอนหรือไม่ มีการรายงานหรือหารือ ผู้บังคับบัญชาและ/หรือในระดับ เดียวกันหรือไม่ เพียงใด

5. ระเบียบวินัย ให้พิจารณาถึงความประพฤติการปฏิบัติตัว เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ ที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนพนักงานในระดับเดียวกัน ทั้งความประพฤติ การแต่งกาย การเคารพนับถือ การให้เกียรติ ตลอดจนการเอาใจใส่ต่อความปลอดภัย สุขอนามัย และความสะอาด

6. ความเป็นผู้นำ พิจารณาถึงคุณสมบัติที่ได้แสดงออกอยู่ทุกโอกาสในขณะที่ทำงาน ร่วมกับพนักงานระดับเดียวกัน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านกิจกรรมารยาท ความกล้าหาญเด็ดขาด ความเป็นผู้วางใจได้ ความอดทน ความจริงจัง มีความคิดริเริ่ม มีความรู้และความจงรักภักดี ตลอดจนมีความฉลาดสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือให้ความไว้วางใจ เชื่อฟังอย่างเต็มใจ และให้ความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกคน

7. การสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม ให้พิจารณาถึงแนวความคิดว่า มีความคิดริเริ่มอย่างไรหรือไม่ คือ การเห็นว่าควรจะต้องทำอะไร และควรเริ่มลงมือทำโดยไม่ต้องคอยให้สั่ง เมื่องานนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนมีไหวพริบในการทำงานอย่างเหมาะสม และพยายามใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. ความขยัน พิจารณาถึงความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานและสนใจการเรียนรู้เพื่อพัฒนางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น รู้จักอดทนทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนพยายามทำงานทุกอย่างให้สำเร็จโดยเต็มความสามารถ

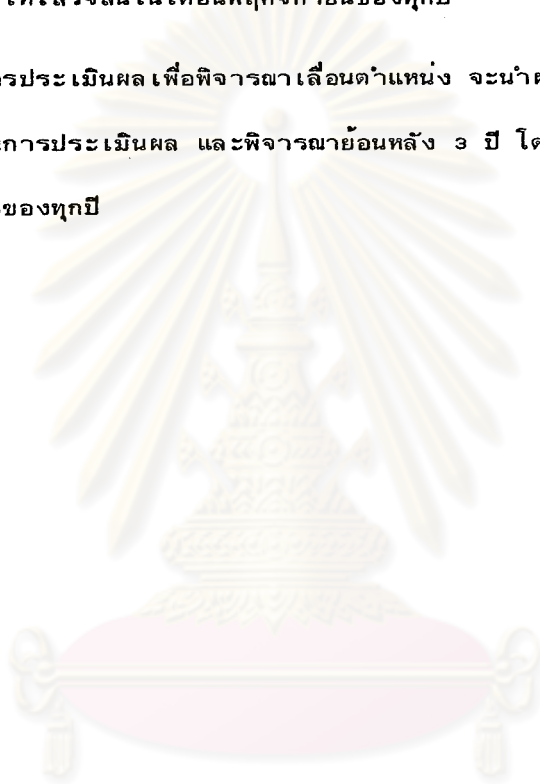
9. มนุษยสัมพันธ์ พิจารณาถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ของพนักงานทั้งสามระดับ คือ ระดับเดียวกัน ระดับล่าง และระดับบน การมีความสามารถเข้ากับผู้ร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ได้หรือไม่ มีการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นหรือไม่ เพียงใด

**ระยะเวลาในการประเมินผล**

(1) การประเมินผล เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน จะเริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน - มีนาคม ปีถัดไป โดยประเมินผลให้เสร็จสิ้นในเดือนมีนาคมของทุกปี

(2) การประเมินผล เพื่อพิจารณาโบนัส จะเริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคม - พฤศจิกายน ปีถัดไป โดยประเมินให้เสร็จสิ้นในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี

(3) การประเมินผล เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง จะนำผลการประเมินในข้อ 1 และ 2 เป็นข้อมูลในการประเมินผล และพิจารณาย้อนหลัง 3 ปี โดยจะประเมินผลให้เสร็จสิ้นในเดือนพฤษภาคมของทุกปี



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



FORM NO.1 : - ORDINARY EMPLOYEE - STAFF - LEADER GROUP	DIRECTOR	MANAGER	CHIEF	FOREMAN

1. พนักงาน (EMPLOYEE) : ชื่อ (NAME)..... เลขประจำตัว (EMP. NO.).....  
แผนก (SECTION).....ฝ่าย (DEPT.).....  
ตำแหน่ง (POSITION).....

2. สาระที่ประเมิน (APPRAISAL ELEMENTS) : กรุณาวงกลมคะแนนที่จะให้ตามความเหมาะสม  
PLEASE CIRCLE THE POINT AS APPROPRIATE

	A	B	C	D	E
○ ผลงาน (RESULT OF WORK) - ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ (Quality) - ปฏิบัติงานตามปริมาณที่มอบหมายได้สำเร็จ (Quantity)	25	20	18	15	11
○ ความรับผิดชอบ (RESPONSIBILITY) - เอาใจใส่ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง (Dependability) - ความร่วมมือในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายบริษัท (Co-operation to company policy)	20	16	14	12	10
○ ระเบียบวินัย (DISCIPLINE) - มีความประพฤติดี และรักษาระเบียบวินัยของบริษัท (Self conduct and respect to company reg.) - เอาใจใส่ต่อความสะอาด สุขอนามัย และความสะอาด (Self habit & cleanliness)	20	16	14	12	10
○ ความขยัน (INDUSTRY) - สนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง (Attention to learn) - ความสม่ำเสมอในการมาปฏิบัติงาน (Attendance)	15	12	10	9	7
○ การสร้างสรรค์ (INITIATIVE) - รู้จักปรับปรุงแก้ไขงานที่หาข้อให้ดีขึ้น (Work improvement) - การเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องาน (Idea and reason)	10	8	7	6	5
○ มนุษยสัมพันธ์ (HUMAN RELATION) - ความสามารถในการเข้ากับผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไป (Relation with other employees and Association)	10	8	7	6	5

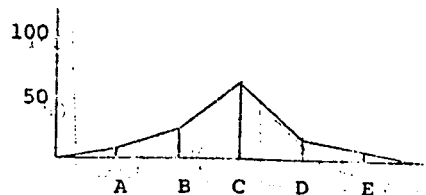
3. คะแนนรวมที่ได้ (TOTAL POINTS GAINED) .....คะแนน เห็นเท่ากับเกรด .....  
(Equivalent to grade)

4. ค่าของเกรด (VALUE OF GRADES)

A	ดีมาก (Very Good)	=	90 - 100	
B	ดี (Good)	=	80 - 89	
C	ปานกลาง (Fair)	=	70 - 79	
D	อ่อน (Poor)	=	60 - 69	
(Grade E given only necessary)	E	อ่อนมาก (Very Poor)	=	59 and lower

5. สัดส่วนของเกรดในกลุ่ม (PROPORTION OF GRADE),

A	สัดส่วนควรมีประมาณ	5%
B	(Should be)	20%
C	"	55%
D	"	15%
E	"	5%



FORM NO. 2 : - Manager, Sub Manager - Ass't Manager - Chief, Ass't Chief - Foreman - D.A.C., Sub-Foreman	DIRECTOR	MANAGER	CHIEF	FOREMAN

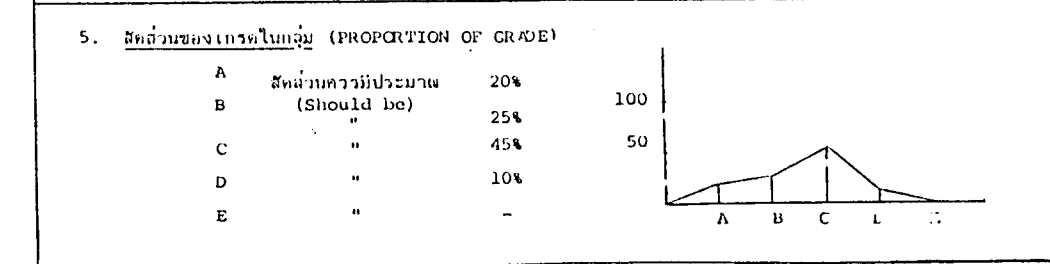
1. พนักงาน (EMPLOYEE) : ชื่อ (NAME).....เลขประจำตัว (EMP. NO.).....  
แผนก (SECTION)..... ฝ่าย (DEPT.) .....  
ตำแหน่ง (POSITION) .....

2. สาระที่ประเมิน (APPRAISAL ELEMENTS) : กรุณาวงกลมคะแนนที่จะให้ความเหมาะสม  
PLEASE CIRCLE THE POINT AS APPROPRIATE

	A	B	C	D	E
<b>ผลงาน (Result of Work)</b> - ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ (Quality) - ปฏิบัติงานตามปริมาณที่มอบหมายได้สำเร็จ (Quantity)	20	16	14	12	10
<b>ความรับผิดชอบ (Responsibility)</b> - เอาใจใส่ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง (Dependability) - ความร่วมมือในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายบริษัท (Co-operation to company policy)	10	8	7	6	5
<b>ความรู้ (Knowledge)</b> - ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ (Knowledge of work performed) - ความสามารถในการใช้เทคนิค และประสบการณ์ในงาน (Use of Technique and Experience)	10	8	7	6	5
<b>การปฏิบัติงาน (Working Method)</b> - มีการวางแผน, ติดตาม และวัดผล (Planning follow-up & Evaluation) - มีการจัด, แบ่ง และควบคุมงานที่ดี (Work organization, Distribution & Control) - มีการรายงาน ติดต่อ หรือผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้อง (Communication)	10	8	7	6	5
<b>ระเบียบวินัย (Discipline)</b> - มีความประพฤติดี และรักษาระเบียบวินัยของบริษัท (Self conduct and respect to company reg.) - เอาใจใส่ต่อความปลอดภัย สุขอนามัยและความสะอาด (Safety habit & Cleanliness)	10	8	7	6	5
<b>ความเป็นผู้นำ (Leadership)</b> - ความสามารถในการแนะนำควบคุมงาน (Supervision ability), - การเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน (Being good model)	10	8	7	6	5
<b>การริเริ่ม (Initiative)</b> - ความคิดริเริ่ม การปรับปรุงงานในหน้าที่ตำแหน่งในหน้าที่ (Creativeness and work development) - การเสนอ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องาน (Idea and Reason)	10	8	7	6	5
<b>ความขยัน (Industry)</b> - สนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง (Attention to learn) - ความสม่ำเสมอในการมาปฏิบัติงาน (Attendance)	10	8	7	6	5
<b>มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)</b> - สามารถเข้ากับผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไป (Relation with other employees and association)	10	8	7	6	5

3. คะแนนรวมที่ได้ (TOTAL POINTS GAINED) ..... คะแนน เทียบเท่าเกรด .....  
(Equivalent to grade)

4. ค่าของเกรด (VALUE OF GRADES)	A	ดีมาก (Very Good)	= 90 - 100
	B	ดี (Good)	= 80 - 89
	C	ปานกลาง (Fair)	= 70 - 79
	D	อ่อน (Poor)	= 60 - 69
	(Grade E given only necessary)	E	อ่อนมาก (Very Poor)



บริษัท อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท อีซูซุ เอ็นจิน (ประเทศไทย) จำกัด

การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับชั้นเงินเดือน 2528



1. ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

ผู้ถูกประเมิน	ผู้ประเมินครั้งแรก	ผู้ประเมินครั้งที่สอง
เสมียน ซี - 1	หัวหน้าแผนก	ผจก. แผนก+ผจก. ฝ่ายและผช.
ซี - 2	หัวหน้าแผนก	ผจก. แผนก+ผจก. ฝ่ายและผช.
ซี - 3	หัวหน้าแผนก	ผจก. แผนก+ผจก. ฝ่ายและผช.
ซี - 4	หัวหน้าแผนก	ผจก. แผนก+ผจก. ฝ่ายและผช.
วิศวกร อี - 1	หัวหน้าแผนก	ผจก. แผนก+ผจก. ฝ่ายและผช.
อี - 2	หัวหน้าแผนก	ผจก. แผนก+ผจก. ฝ่ายและผช.
อี - 3	หัวหน้าแผนก	ผจก. แผนก+ผจก. ฝ่ายและผช.
อี - 4	หัวหน้าแผนก	ผจก. แผนก+ผจก. ฝ่ายและผช.
หัวหน้าแผนก เอส - 1	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการฝ่าย+ผช. ผจก. ฝ่าย
ผู้จัดการแผนก เอส - 2	ผู้จัดการฝ่าย+ผช. ผจก. ฝ่าย	ผู้จัดการทั่วไป
ผู้ช่วย/ผู้จัดการฝ่าย เอส-3, เอส-4	ผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการทั่วไป
ผช./ทน. คนงานทั่วไป เอฟ-3, เอฟ-4	หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการแผนก
หัวหน้าคนงาน เอฟ - 2	ผช./ทน. คนงานทั่วไป +ทน. แผนก	ผู้จัดการแผนก
รองหัวหน้าคนงาน เอฟ - 1	หัวหน้าคนงาน	ผช./ทน. คนงานทั่วไป+ทน. แผนก +ผจก. แผนก
คนงาน ดับบลิว - 1	หัวหน้าคนงาน	ผช./ทน. คนงานทั่วไป +ทน. แผนก +ผจก. แผนก

ผู้ถูกประเมิน	ผู้ประเมินครั้งแรก	ผู้ประเมินครั้งที่สอง
คนงาน ดับบลิว - 1	หัวหน้าคนงาน	ผช. / ทน. คนงานทั่วไป+ทน. แผนก + ผจก. แผนก
ดับบลิว - 2	หัวหน้าคนงาน	ผช. / ทน. คนงานทั่วไป+ทน. แผนก + ผจก. แผนก
ดับบลิว - 3	หัวหน้าคนงาน	ผช. / ทน. คนงานทั่วไป+ทน. แผนก + ผจก. แผนก
ดับบลิว - 4	หัวหน้าคนงาน	ผช. / ทน. คนงานทั่วไป+ทน. แผนก + ผจก. แผนก
<b>หัวหน้าพนักงาน</b>		
ขับรถ เก่ง ที-แอล	หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการแผนก
พนักงานขับ - ที-1	หัวหน้าพนักงานขับรถ เก่ง	หัวหน้าแผนก + ผู้จัดการแผนก
รถ เก่ง ที-2	หัวหน้าพนักงานขับรถ เก่ง	หัวหน้าแผนก + ผู้จัดการแผนก
คนทำความสะอาด - ที-1	หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการแผนก
สะอาด ที-2	หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการแผนก

ภายหลังจากที่ผู้จัดการแผนกในฝ่ายเดียวกัน ได้ร่วมทำการหารือและเปรียบเทียบ การขึ้นเงินเดือนในระหว่างแผนกแล้ว จะส่งมอบให้ผู้จัดการทั่วไปของฝ่ายนั้น ๆ อนุมัติเป็น ขั้นสุดท้ายในฝ่าย

## 2. ระยะเวลาการทำงานที่อยู่ในข่ายการประเมิน

คือ ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2527 ถึงวันที่ 31 มกราคม 2528 โดยถือตาม บันทึกการมาทำงานและความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อกิจการของบริษัทฯ

สำหรับพนักงานประจำผู้เข้าทำงานหลังวันที่ 2 ตุลาคม 2527 จะไม่ได้รับการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อขึ้นเงินเดือนในปีนี้

### 3. วิธีประเมิน

3.1 ให้ผู้ประเมินครั้งแรกประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินตามแบบฟอร์มที่บริษัทฯ กำหนดไว้ด้วยความยุติธรรม

3.2 ให้ผู้ประเมินครั้งแรกประเมินทุกรายการประเมิน โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องลำดับคะแนนดีมาก ดี พอใช้ ไม่พอใช้ ควรปรับปรุง ในกรอบประเมินที่ 1 ตามความสามารถ และคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินในแต่ละคน โดยให้เปรียบเทียบระดับที่ต้องการหรือคาดหวังจะได้รัลจากผู้ถูกประเมิน กรณีที่ผู้ถูกประเมินได้รับการประเมินคะแนนดีมาก หรือควรปรับปรุง ให้ผู้ประเมินระบุเหตุผลประกอบด้วย

ให้ผู้ประเมินครั้งแรกรวมคะแนนที่ได้จากกรอบประเมินที่ 1 และที่ 2 ลงในกรอบ รวมคะแนนสุทธิ (1 + 2) แล้วจัดลำดับที่แก่ผู้ถูกประเมินแต่ละคน ตั้งแต่ลำดับสูงสุดที่ 1, 2, 3, . . . . . ตามลำดับ ในกลุ่มประเมินเดียวกัน และลงยอดจำนวนของผู้ถูกประเมินในกลุ่มเดียวกันนั้น พร้อมทั้งให้คะแนนในช่องคะแนนเพิ่มในกรอบประเมินที่ 3 หรือที่ 4 ด้วย

3.3 หลังจากที่ได้รวบรวมใบประเมินจากผู้ประเมินครั้งแรกในกลุ่มเดียวกัน ให้ผู้ประเมินครั้งที่สอง ประเมินและจัดลำดับที่แก่ผู้ถูกประเมินทั้งหมด เริ่มตั้งแต่ลำดับสูงสุดที่ 1, 2, 3, . . . . . ตามลำดับ และลงยอดจำนวนของผู้ถูกประเมินในกลุ่มเดียวกันนั้นทั้งหมด พร้อมทั้งให้คะแนนในช่องคะแนนเพิ่มด้วย

ผู้ประเมินครั้งที่สอง ควรให้การพิจารณาในความแตกต่างของการประเมินครั้งแรก เพื่อมิให้ผู้ถูกประเมินภายใต้ผู้บังคับบัญชาที่ใจดีจนเกินไป ได้รับการวางในลำดับที่ดีจนเกินไป และผู้ถูกประเมินภายใต้ผู้บังคับบัญชาที่เข้มงวดอาจได้รับการวางในลำดับที่เลวจนเกินไป

ในกรณีที่ผู้ประเมินครั้งที่สอง มีความเห็นในตัวผู้ถูกประเมินแตกต่างไปจากผู้ประเมินครั้งแรก ให้ผู้ประเมินครั้งที่สอง แสดงความเห็นดังกล่าวในกรอบสรุปผลการประเมินที่ 3 หรือที่ 4 ด้วย

3.4 ให้ผู้จัดการทั่วไปของแต่ละฝ่ายทำการหารือ และเปรียบเทียบการขึ้นเงินเดือนระหว่างฝ่าย แล้วมอบให้กรรมการผู้จัดการอนุมัติเป็นครั้งสุดท้าย



#### 4. กำหนดเวลาส่งใบประเมิน

ให้ผู้ประเมินครั้งแรกส่งใบประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ประเมินครั้งที่สอง ภายในวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2528

ให้ผู้ประเมินครั้งที่สอง ส่งใบประเมินผลการปฏิบัติงานแก่แผนกบุคคล ภายในวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2528

แผนกบุคคลส่งใบสรุปการประเมินแก่ผู้จัดการทั่วไปของฝ่ายต่าง ๆ ภายในวันที่ 6 มีนาคม 2528

ให้ผู้จัดการทั่วไปส่งใบประเมินผลการปฏิบัติงานแก่กรรมการผู้จัดการ เพื่ออนุมัติครั้งสุดท้าย ภายในวันที่ 9 มีนาคม 2528



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บริษัท อีซูซู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด  
 บริษัท อีซูซู เอ็นจิน (ประเทศไทย) จำกัด  
 การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับเงินโบนัส 2527

1. ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

	<u>ผู้ถูกประเมิน</u>	<u>ผู้ประเมินครั้งแรก</u>	<u>ผู้ประเมินครั้งที่สอง</u>
<u>เสมียน</u>	ซี - 1	หัวหน้าแผนก	ผจก.แผนก+ผจก.ฝ่ายและผช.
	ซี - 2	หัวหน้าแผนก	ผจก.แผนก+ผจก.ฝ่ายและผช.
	ซี - 3	หัวหน้าแผนก	ผจก.แผนก+ผจก.ฝ่ายและผช.
	ซี - 4	หัวหน้าแผนก	ผจก.แผนก+ผจก.ฝ่ายและผช.
<u>วิศวกร</u>	อี - 1	หัวหน้าแผนก	ผจก.แผนก+ผจก.ฝ่ายและผช.
	อี - 2	หัวหน้าแผนก	ผจก.แผนก+ผจก.ฝ่ายและผช.
	อี - 3	หัวหน้าแผนก	ผจก.แผนก+ผจก.ฝ่ายและผช.
	อี - 4	หัวหน้าแผนก	ผจก.แผนก+ผจก.ฝ่ายและผช.
<u>หัวหน้าแผนก</u>	เอส - 1	ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการฝ่าย+ผช.ผจก.ฝ่าย
<u>ผู้จัดการแผนก</u>	เอส - 2	ผู้จัดการฝ่าย+ผช.ผจก.ฝ่าย	ผู้จัดการทั่วไป
<u>ผู้ช่วย/ผู้จัดการฝ่าย</u>	เอส - 3, เอส-4	ผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการทั่วไป
<u>ผช./หน.คนงานทั่วไป</u>	เอฟ - 3, เอฟ-4	หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการแผนก
<u>หัวหน้าคนงาน</u>	เอฟ - 2	ผช./หน.คนงานทั่วไป + หน.แผนก	ผู้จัดการแผนก
<u>รองหัวหน้าคนงาน</u>	เอฟ - 1	หัวหน้าคนงาน	ผช./หน.คนงานทั่วไป+หน.แผนก +ผจก.แผนก
<u>คนงาน</u>	กัมบลิว-1	หัวหน้าคนงาน	ผช./หน.คนงานทั่วไป+หน.แผนก +ผจก.แผนก
	กัมบลิว-2	หัวหน้าคนงาน	ผช./หน.คนงานทั่วไป+หน.แผนก +ผจก.แผนก
	กัมบลิว-3	หัวหน้าคนงาน	ผช./หน.คนงานทั่วไป+หน.แผนก +ผจก.แผนก
	กัมบลิว-4	หัวหน้าคนงาน	ผช./หน.คนงานทั่วไป+หน.แผนก +ผจก.แผนก
<u>หัวหน้าพนักงานขับรถ</u>	ที - แอล	หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการแผนก
<u>พนักงานขับรถ</u>	ที - 1	หัวหน้าพนักงานขับรถ	หัวหน้าแผนก+ผู้จัดการแผนก
	ที - 2	หัวหน้าพนักงานขับรถ	หัวหน้าแผนก+ผู้จัดการแผนก
<u>คนทำความสะอาด</u>	ที - 1	หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการแผนก
<u>คนสวน</u>			

ภายหลังจากที่ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยและผู้จัดการฝ่ายในฝ่ายเดียวกันได้ร่วมทำการหารือ และเปรียบเทียบการจัดลำดับชั้น (เอ บี ซี...) ในระหว่างแผนกแล้วจะต้องส่งมอบให้ผู้จัดการทั่วไปของฝ่ายนั้น ๆ ทกลงใจเป็นขั้นสุดท้ายในฝ่าย

### ระยะเวลาการทำงานที่อยู่ในข่ายการประเมิน

คือตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2526 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2527 โดยถือตามบันทึกการมาทำงาน และความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อกิจการของบริษัทฯ

สำหรับพนักงานผู้เข้าทำงานระหว่างวันที่ 2 ตุลาคม 2526 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2527 จะไม่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อโบนัส แต่บริษัทฯ จะจ่ายเงินพิเศษให้ตามระยะเวลาการทำงาน

แต่สำหรับพนักงานประจำผู้เข้าทำงานตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2527 เป็นต้นไป จะไม่มีสิทธิ์ในการรับเงินดังกล่าวข้างต้น

### 3. วิธีประเมิน

3.1 ให้ผู้ประเมินครั้งแรกประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินตามแบบฟอร์มที่บริษัทฯ กำหนดไว้ด้วยความยุติธรรม

3.2 ให้ผู้ประเมินครั้งแรกประเมินทุกรายการประเมิน โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องลำดับคะแนนก็ตาม คือ พอใจ ไม่พอใจ ควรปรับปรุง ในกรอบประเมินที่ 1 ตามความสามารถและคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินในแต่ละคน โดยให้เปรียบเทียบระดับที่ต้องการ หรือคาดหวังจะได้รับจากผู้ถูกประเมิน กรณีที่ผู้ถูกประเมินได้รับการประเมินคะแนนก็ตาม หรือควรปรับปรุงให้ผู้ประเมินระบุเหตุผลประกอบด้วย

ให้ผู้ประเมินครั้งแรกรวมคะแนนที่ได้จากกรอบประเมินที่ 1 และที่ 2 ลงในกรอบรวมคะแนนสุทธิ (1+2) แล้วจัดลำดับที่แก่ผู้ถูกประเมินแต่ละคน ตั้งแต่ลำดับสูงสุดที่ 1, 2, 3, ... ตามลำดับในกลุ่มประเมินเดียวกัน และลงยอดจำนวนของผู้ถูกประเมินในกลุ่มเดียวกันนั้น พร้อมทั้งจัดลำดับชั้น (เอ บี ซี...) ในกรอบประเมินที่ 3 ด้วย

3.3 ให้ผู้ประเมินครั้งที่สองจัดลำดับที่แก่ผู้ถูกประเมินทั้งหมด หลังจากที่ได้รวบรวมใบประเมินจากผู้ประเมินครั้งแรกในกลุ่มประเมินเดียวกัน เริ่มตั้งแต่ลำดับสูงสุดที่ 1, 2, 3, ... ตามลำดับ และลงยอดจำนวนของผู้ถูกประเมินในกลุ่มเดียวกันนั้น พร้อมทั้งจัดลำดับชั้นด้วย

ผู้ประเมินครั้งที่สองควรให้การพิจารณาในความแตกต่างของการประเมินครั้งแรก เพื่อมิให้ผู้ถูกประเมินภายใต้บังคับบัญชาที่ใจดีเกินไปได้รับการวางในลำดับที่ดีเกินไป และผู้ถูกประเมินภายใต้ผู้ประเมินที่เข้มงวดอาจได้รับการวางในลำดับที่เลวเกินไป

ในกรณีที่ผู้ประเมินครั้งที่สองมีความเห็นในตัวผู้ถูกประเมินแตกต่างไปจากผู้ประเมินครั้งแรก ให้ผู้ประเมินครั้งที่สองแสดงความเห็นดังกล่าวในกรอบสรุปผลการประเมินที่ 3 ด้วย

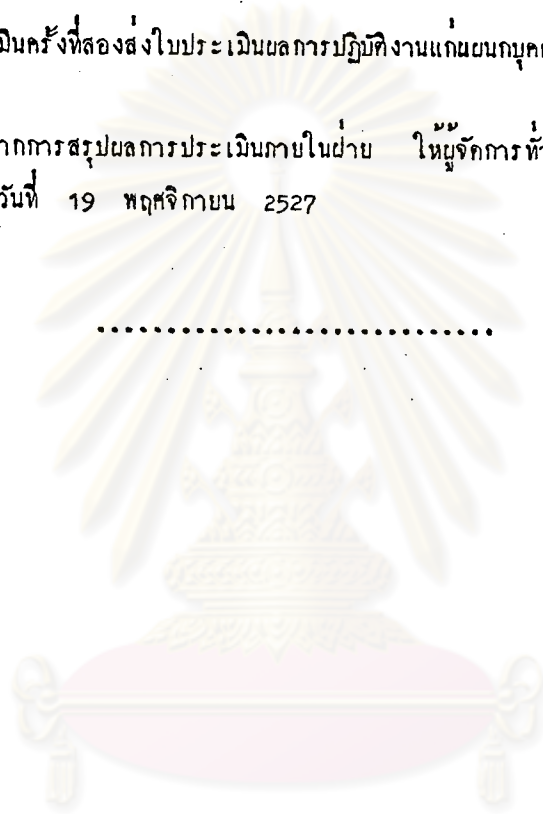
ให้ผู้จัดการทั่วไปของแต่ละฝ่ายทำการหารือและเปรียบเทียบผลการจัดลำดับชั้น(เอ บี ซี...) ระหว่างฝ่ายแล้วมอบให้กรรมการผู้จัดการอนุมัติเป็นครั้งสุดท้าย

4. กำหนดเวลาส่งใบประเมิน

ให้ผู้ประเมินครั้งแรกส่งใบประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ประเมินครั้งที่สอง ภายในวันที่ 29 ตุลาคม 2527

ให้ผู้ประเมินครั้งที่สองส่งใบประเมินผลการปฏิบัติงานแก่แผนกบุคคล ภายในวันที่ 6 พฤศจิกายน 2527

ภายหลังจากการสรุปผลการประเมินภายในฝ่าย ให้ผู้จัดการทั่วไปนำส่งใบประเมินผล ทั้งหมดแก่แผนกบุคคล ภายในวันที่ 19 พฤศจิกายน 2527



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CE

การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรเงินเดือนขั้น ปรจ่าปี .....

1. ประเมินจากผลการปฏิบัติงาน

รายการ	ข้อสังเกตในการประเมิน	พิกัด	ดี	พอใช้	ไม่พอใช้	ต่ำกว่าปรับปรุง	หมายเหตุ	
ความเข้าใจ	สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามกำหนดโดยเข้าใจความหมาย	4	3	2	1	0		
ความตั้งใจจริง	ปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือเรียนรู้เพื่อเป็นแนวทางของตนเอง และมีพิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า	4	3	2	1	0		
ความรวดเร็ว	สามารถทำงานได้สำเร็จอย่างรวดเร็ว ตามกำหนดที่ได้รับคำสั่งหรือไม่เพียงพอ	4	3	2	1	0		
ความละเอียดถี่ถ้วน	สามารถทำงานได้อย่างละเอียดถี่ถ้วนถูกต้องเชิงใด ละเลยหรือมีงานที่สิ่งหรือไม่	4	3	2	1	0		
ความรับผิดชอบ	มีความเข้าใจสถานะงานของผู้อื่น ไม่เอาตัวเองเข้าไปพัวพัน โดยไม่จำเป็น แต่พร้อมที่จะให้ความร่วมมือ	4	3	2	1	0		
<b>รวมคะแนน</b>								

2. สภาพความจำเป็นสำหรับงานประจำ

มีผลงานสูงกว่าตำแหน่งที่ดำรงตามความหมายของตนเอง (30 คะแนน)	เฉพาะที่เพียงพอจำเป็น โดยยึดตามการปฏิบัติงานได้ (25 คะแนน)	แผนแม่บททางความจำเป็นจากขนาดความยาก-ง่ายของงานและประเภทของงานประจำประเมิน (20 คะแนน)	แผนแม่บททางความจำเป็นเมื่อพิจารณาจากขนาดความยาก-ง่ายของงานและประเภทของงานประจำประเมิน (10 คะแนน)	แผนแม่บททางความจำเป็นเชิงปริมาณเมื่อพิจารณาจากขนาดความยาก-ง่ายของงานและประเภทของงานประจำประเมิน (0 คะแนน)
---	---	--	--	---

3. ลักษณะการปฏิบัติงาน

ข้อสังเกต	การปฏิบัติงานสม่ำเสมอหรือไม่ ออกจากทำงานในเวลางานด้วยเรื่องส่วนตัวหรือไม่มี มารยาทและการใช้คำพูดไม่สุภาพหรือไม่	ประเมินผล	20	18	15	5	0	คะแนน ค่าทดสอบการปฏิบัติงาน	30
รวมคะแนนสุทธิ (1 + 2 + 3)								ปี ค.ศ. พ.ศ. ก.ศ.	

4. รวมคะแนนการประเมิน ลำดับที่ คะแนนเพิ่ม รวมคะแนนที่ได้รับใหม่

ผู้ประเมิน	สรุปผลการประเมิน	ลำดับที่	ยอดคำนวณคน	คะแนนเพิ่ม	รวมคะแนนเพิ่ม	ลงลายมือชื่อ
ผู้ประเมินครั้งแรก						
ผู้ประเมินครั้งที่สอง						
ผู้ประเมินครั้งที่สาม						

หนังสือเสนอเลื่อนตำแหน่งงาน

ให้เสนอเดชะพระเมตตาแก่ตน โดยสัจจะการช่วยเป็นเหตุเสนอหลังจากได้ปรึกษาหารือกับผู้ประเมินก่อน ๆ แล้ว  
มีผลต่อความสามารถในการทำงานในตำแหน่งลำดับที่ของพนักงานที่จะเลื่อนขึ้นเมื่อเทียบกับระดับความยากง่ายของงานที่ตนทำ มีอายุงานเพิ่มขึ้นและมีความชำนาญในตำแหน่งที่ขอเลื่อนสูงขึ้นไม่ได้

รหัสประจำแผนก	รหัสประจำตัว	ชื่อ - นามสกุล	อายุงาน	ระดับความชำนาญปัจจุบัน	คะแนนปัจจุบัน	คะแนนใหม่	ระดับความชำนาญใหม่	คะแนนใหม่

ตารางประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการเงินเดือนประจำปี .....

1. ประเมินจากผลการปฏิบัติงาน

รายการ	ข้อเท็จจริงในกาประเมิน	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่พอใช้	ควรปรับปรุง	หมายเหตุ
ความซื่อสัตย์สุจริต	มีความซื่อสัตย์สุจริต ความซื่อสัตย์สุจริต ความซื่อสัตย์สุจริต และถือเป็นการของตนเองหรือไม่เพียงใด เสนอแนะความคิดเห็นแก่ส่วนรวมหรือไม่	4	3	2	1	0	
การวางแผนที่	ในการพิจารณาปัญหาใหม่ได้มีความสำคัญ วิถีการปฏิบัติ จังหวะ ลำดับงาน ผลลัพธ์ต่าง ๆ เหล่านี้โดยพิจารณาจากการทำงานหรือไม่เพียงใด	4	3	2	1	0	
การปฏิบัติงาน	มีการศึกษาถึงเรื่องค่าใช้จ่ายและค่าใช้จ่ายอื่นหรือไม่	4	3	2	1	0	
ความร่วมมือ	มีการคิดริเริ่มอย่างละเอียดและแก้ไขปรับปรุงงานซึ่งในโครงการที่ได้รับผิดชอบภายใต้คำสั่งในที่สุจริตหรือไม่เพียงใด	4	3	2	1	0	
มนุษยสัมพันธ์	สามารถให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บังคับบัญชาในโอกาสที่เหมาะสมหรือไม่เพียงใด สามารถติดต่อหรือจัดการงานภายนอกหน่วยงานกับผู้บังคับบัญชาได้หรือไม่	4	3	2	1	0	
การส่งงาน	มีความสัมพันธ์อันดีกับทุกคนและเข้าใจผู้อื่นได้เป็นอย่างดี เขาเรื่องส่วนตัวที่เกี่ยวข้องเป็นภาระหรือไม่เพียงใด	4	3	2	1	0	
ความรู้	มีความสามารถในการประเมินผลผู้บังคับบัญชา เพื่อใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด	4	3	2	1	0	
	มีความมุ่งมั่นที่จะหาความรู้ด้วยตัวเองเพิ่มเติมในหน้าที่งานหรือไม่	4	3	2	1	0	
รวมคะแนน							

2. สภาข้าราชการสภาข้าราชการประจำ

มีผลงานสูงกว่าลำดับงานที่ตนเองรับผิดชอบเอง (28 คะแนน)	แนะนำข้อดีที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานได้ (24 คะแนน)	แนะนำทางตามความจำเป็นจากงานความยาก ง่ายของงานและประสิทธิภาพของลูกประเมิน (20 คะแนน)	แนะนำแนวทางเห็นความจำเป็นเมื่อมีความยากขนาด ความยากง่ายของงานและประสิทธิภาพของลูก ประเมิน (10 คะแนน)	แนะนำแนวทางเห็นความจำเป็นอย่างมากเมื่อมีความ ง่ายจากความยากง่ายของงานและประสิทธิภาพ ของลูกประเมิน (0 คะแนน)
--	--	---	--	---

3. ลักษณะการปฏิบัติงาน

ข้อเท็จจริง	มาปฏิบัติงานสม่ำเสมอ รับผิดชอบงาน และมีความประพฤติเหมาะสมกับความเป็นตัวอย่างอื่นได้หรือไม่	ประเมินผล	25	20	15	5	0	คะแนนที่ต่ำกว่าค่า ความก้าวหน้า	15
รวมคะแนนสุทธิ (1 + 2 + 3)									

รวมคะแนนการประเมิน ลำดับที่ คะแนนเต็ม รวมคะแนนที่ปรับปรุงใหม่

คู่ประเมิน	สรุปผลการประเมิน	ลำดับที่	ยอดจำนวนคน	คะแนนเต็ม	รวมคะแนนเต็ม	ลงลายมือชื่อ
คู่ประเมินครั้งแรก						
คู่ประเมินครั้งที่สอง						
คู่ประเมินครั้งที่สาม						

รหัสประจำตำแหน่ง	รหัสประจำตัว	ชื่อ - นามสกุล	อายุงาน	ระดับความสามารถ ปัจจุบัน	คะแนนปัจจุบัน	คะแนนใหม่	ระดับความสามารถ ใหม่	คะแนนใหม่



W

ตารางประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับการดำเนินงานเพิ่มเติม ประจำปี ... ๒๕๖๖...

1. ประเมินผลการปฏิบัติงาน

รายการ	ข้อพึงสังเกตในการประเมิน	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่พอใช้	ควรปรับปรุง	หมายเหตุ
ปริมาณงานที่ทำได้	สามารถทำงานได้ปริมาณตามที่กำหนดหรือไม่เพียงพอ	7	5	4	2	0	
คุณภาพของงานที่ทำได้	คุณภาพของงานได้ระดับมาตรฐานหรือไม่ ทำงานผิดพลาดน้อยหรือไม่	7	5	4	2	0	
การรักษาคำมั่นสัญญา	ปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบหรือไม่ ก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่ เครื่องมืออุปกรณ์และเครื่องป้องกันภัยต่าง ๆ ใช้งานได้หรือไม่	7	5	4	2	0	
การประเมินผล	ใช้สิ่งของ เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามความระมัดระวังหรือไม่ ทำให้งานของหน่วยงานเสียเวลาหรือไม่	7	5	4	2	0	
การให้ความร่วมมือ	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหรือไม่ ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามคำสั่งมอบหมายหรือไม่	6	5	4	2	0	
ความมุ่งมั่น	มีความตั้งใจในงานมากกว่าคนอื่นหรือไม่ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อหน้าที่	6	5	4	2	0	
รวมคะแนน							

2. ลักษณะการปฏิบัติงาน

ข้อพึงสังเกต	ลักษณะการปฏิบัติงาน	ประเมินผล	30	25	20	10	0	คะแนนโดยเฉลี่ยการปฏิบัติงาน	30
ข้อพึงสังเกต	เลิกทำงานก่อนเวลาทำงานและขาดสถานที่ทำงานโดยพลการหรือไม่ รักษาเวลาปฏิบัติงานโดยเคร่งครัดเพียงไร	ประเมินผล	30	25	20	10	0	คะแนนโดยเฉลี่ยการปฏิบัติงาน	30
รวมคะแนนสุทธิ (1 + 2)									

3. รวมคะแนนการประเมิน ลำดับที่ คะแนนเพิ่ม รวมคะแนนที่ได้รับใหม่

ผู้ประเมิน	สรุปผลการประเมิน	ลำดับที่	ยอดจำนวนเพิ่ม	คะแนนเพิ่ม	รวมคะแนนเพิ่ม	ลงลายมือชื่อ
ผู้ประเมินครั้งแรก					X	
ผู้ประเมินครั้งที่สอง						
ผู้ประเมินครั้งที่สาม						

หนังสือเสนอเลื่อนหน้าที่งาน

ใบเสนอแนะผู้ประเมินเพิ่มเติม โดยผู้ทำการย้ายเป็นผู้เสนอหลังจากได้ปรึกษากับหัวหน้าประเมินก่อน ๆ แล้ว  
 มีข้อพิจารณาความสามารถในการทำงาน ไม่ต่ำกว่าลำดับที่สูงสุดของคนที่งานนี้จะเลื่อนขึ้นเมื่อเทียบกันประเมินว่ามีความสามารถเหมาะสมกว่าคนทำงาน มีอายุงานเพิ่มขึ้นและอนาคตมีโอกาสก้าวหน้าจะสามารถเลื่อนสูงขึ้นไปได้  
 ลงลายมือชื่อผู้เสนอ

รหัสประจำหน่วยงาน	รหัสประจำตัว	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	ระดับความสามารถปัจจุบัน	คะแนนใหม่	ระดับความสามารถใหม่	คะแนนใหม่



ตารางประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับภาควิชาภาษาอังกฤษ เคมี ชั้น ประจําปี .....

1. ประเมินผล การปฏิบัติงาน

รายการ	ข้อพึงสังเกตในการประเมิน	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่พอใช้	ควรปรับปรุง	หมายเหตุ
การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	โดยปฏิบัติงานในขอบเขตความรับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายกำหนดหรือไม่เพียงใด	4	3	2	1	0	
การรับผิดชอบ	โดยรับผิดชอบอย่างถูกต้อง มอบหมายให้ทำอย่างยุติธรรม มีประสิทธิภาพ การมาปฏิบัติงานและอยู่ประจำหน้าที่	4	3	2	1	0	
การป้องกันและรักษาความปลอดภัย	โดยอุบัติเหตุเกิดขึ้นในขอบเขตความรับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัยหรือไม่เพียงใด ได้คำนึงและหาวิธีป้องกันอุบัติเหตุอันจะเกิดขึ้นมาอยู่ได้	4	3	2	1	0	
มนุษยสัมพันธ์	เรื่องเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้อื่น ยอมรับความมีเหตุผลของผู้อื่น รักษาความมีมนุษยสัมพันธ์และวางตัวเหมาะสมทำให้สภาพแวดล้อมดีหรือไม่เพียงใด	4	3	2	1	0	
การประเมินคุณค่าและส่งเสริมความสามารถของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา	โดยประเมินหาจุดที่ต้องในการทำงานและส่งเสริมความสามารถตามความเหมาะสมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือไม่เพียงใด รายงานเรื่องจำเป็น	4	3	2	1	0	
รวมคะแนน							

2. สภาพการแนะนำสั่งตักเตือนประจํา

มีผลงานสูงกว่าสําคัญกว่าที่ควรตามทศนิยมตนเอง (34 คะแนน)	แนะนำเพียงข้อจําเป็น โดยยึดความสามารถปฏิบัติงานได้ (26 คะแนน)	แผนแนวทางตามความจําเป็น ทักษะความยาว ง่ายของงานและประสิทธิภาพของผู้อยู่ ใต้บังคับบัญชา (17 คะแนน)	แผนแนวทางเกิดความค่าเป็นเมื่อพิจารณาจากขนาด ความยากง่ายของงานและประสิทธิภาพของผู้อยู่ ประเมิน (8 คะแนน)	แผนแนวทางเกิดความค่าเป็นอย่างมากเมื่อพิจารณา จากขนาดความยากง่ายของงานและประสิทธิภาพ ของผู้อยู่ประเมิน (0 คะแนน)
--	--	---	---	---

3. ลักษณะการปฏิบัติงาน

ข้อพึงสังเกต	เลิกทำงานก่อน เวลาทำงานและออกจากสถานที่ทำงาน โดยสภาวะหรือไม่	วิชาเวลาปฏิบัติงาน โดยแรงจูงใจเพียงไร	ประเมินผล	16	12	8	4	0	คะแนนได้ค่าระดับ การทำงาน	30
รวมค่าเฉลี่ย (1 + 2 + 3)									น. ส. ก. ค.	

4. รวมคะแนนการประเมิน สําคัญที่ คะแนนเพิ่ม รวมคะแนนที่ใ้กับใหม่

ผู้ประเมิน	สรุปผลการประเมิน	สําคัญที่	ยอดจำนวนเต็ม	คะแนนเพิ่ม	รวมคะแนนเพิ่ม	ลงลายมือชื่อ
ผู้ประเมินครั้งแรก					<del>X</del>	
ผู้ประเมินครั้งที่สอง						
ผู้ประเมินครั้งที่สาม						

รหัสประจำแผนก	รหัสประจำตัว	ชื่อ - นามสกุล	อายุงาน	ระดับความสามารถปัจจุบัน	คะแนนปัจจุบัน	คะแนนใหม่	ระดับความสามารถใหม่	คะแนนใหม่



3

	Safety 30	Clean- ing 30	Disci- plinary 30	Co-ope- ration 30	Loyal- ty 30	Dili- gence 30	Obedi- ence 30	Effice- ncy 30	TOTAL (240 mark)
16 Nov.-15 Dec.									
16 Dec.-15 Jan.									
16 Jan.-15 Feb.									
16 Feb.-15 Mar.									
16 Mar.-15 Apr.									
16 Apr.-15 May.									
16 May.-15 Jun.									
16 Jun.-15 Jul.									
16 Jul.-15 Aug.									
16 Aug.-15 Sept.									
16 Sept.-15 Oct.									
16 Oct.-15 Nov.									
TOTAL									

4

	1 200	2 60	3 240	TOTAL	Remark
16 Nov.-15 Dec.					
16 Dec.-15 Jan.					
16 Jan.-15 Feb.					
16 Feb.-15 Mar.					
16 Mar.-15 Apr.					
16 Apr.-15 May.					
16 May.-15 Jun.					
16 Jun.-15 Jul.					
16 Jul.-15 Aug.					
16 Aug.-15 Sept.					
16 Sept.-15 Oct.					
16 Oct.-15 Nov.					
TOTAL					







ภาคผนวก ค.

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติและความเป็นมาของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ในประเทศไทย เริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2504 ทั้งนี้ เนื่องจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ต้องการการขนส่งที่รวดเร็ว จึงจำเป็นต้องใช้ยานพาหนะทางบกให้มากขึ้น จากการศึกษาพบว่าความต้องการรถยนต์นี้เพิ่มขึ้นทุกปีในอัตราปีละ 10-15 เปอร์เซ็นต์ ฉะนั้นการจัดตั้งโรงงานผลิตรถยนต์เองในประเทศจะให้ผลดีต่อระบบเศรษฐกิจด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ในการประกอบรถยนต์เพิ่มการจ้างแรงงาน และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์<sup>1</sup>

รัฐบาลโดยคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้ให้การส่งเสริมโรงงานประกอบรถยนต์ที่ จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. ส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2505 โดยให้อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์อยู่ในระดับความสำคัญประเภท ข. และอุตสาหกรรมผลิตส่วนประกอบและอุปกรณ์รถยนต์อยู่ในระดับความสำคัญประเภท ก.<sup>2</sup> ทั้งนี้ เพื่อเป็นอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์แทนการนำรถยนต์สำเร็จรูปเข้ามาจากต่างประเทศ และเมื่อคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเห็นว่าการจัดตั้งโรงงานมีจำนวนมากจนอาจจะเกิดผลเสียต่อเศรษฐกิจ จึงหยุดการพิจารณาข้อเสนอส่งเสริมการลงทุนจากโรงงานประกอบรถยนต์ที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในวันที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2512 แต่ก็มีโรงงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup>Vichitvong Na Pombhechra, A Design for Automotive Development Programming in Thailand, ASEAN, 1973

<sup>2</sup>พ.ร.บ. ส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2505

### บริษัทประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

บริษัทประกอบรถยนต์แห่งแรกได้ก่อตั้งโรงงานขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2504 คือบริษัท อุตสาหกรรมไทยมอเตอร์ จำกัด เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2504 ทำการประกอบรถยนต์นั่งและรถยนต์บรรทุกพอร์ค ด้วยกำลังผลิตประมาณ 2,700 คันต่อปี และภายหลังบริษัทนี้ได้โอนกิจการมารวมกับบริษัทฟอร์คมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2513 และได้เลิกกิจการไปเมื่อ พ.ศ. 2519 อุตสาหกรรมรถยนต์เริ่มต้นด้วยการนำส่วนประกอบและอุปกรณ์จากต่างประเทศ โดยมีการถอดแยกชิ้นส่วนตามที่กรมศุลกากรกำหนด ชิ้นส่วนที่ถอดแยกเหล่านี้เรียกว่า CKD (Complete Knock Down) ส่วนประกอบและอุปกรณ์ที่ใช้ในประเทศไทยในขณะนั้นก็มีเพียงยางและแบตเตอรี่เท่านั้น คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้ให้การส่งเสริมการลงทุนแก่โรงงานประกอบรถยนต์ทั้งหมด 9 โรงงานด้วยกัน หลังจากเมื่อวันที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2512 ก็ได้ตั้งการพิจารณาข้อเสนอส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ มีโรงงานประกอบรถยนต์ตั้งเพิ่มขึ้นและเลิกกิจการไปบ้าง จนถึงปัจจุบันนี้มีผู้ที่ยังดำเนินการอยู่ทั้งสิ้น 14 โรงงาน โดยมีลักษณะเป็นการประกอบรถยนต์ของตนเองและรับจ้างทำการประกอบรถยนต์โดยทั่วไป

อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้า ดังนั้นโรงงานประกอบรถยนต์ที่มีอยู่ถึง 14 โรงงาน จึงต้องพยายามแข่งขันในเรื่องปริมาณการขาย ซึ่งมีจำกัด เมื่อทางราชการกำหนดให้มีการใช้ส่วนประกอบและอุปกรณ์ที่ผลิตได้ภายในประเทศ จึงเป็นการจำกัดแบบการประกอบรถยนต์ไปในตัว รถยนต์แบบใดที่มีการจำหน่ายสูงก็สามารถใช้ส่วนประกอบและอุปกรณ์ที่ผลิตได้ภายในประเทศในราคาที่เหมาะสมหรือต่ำกว่ารถยนต์แบบที่มีการจำหน่ายน้อย และอีกประการหนึ่งรถยนต์แบบที่มีขนาดเครื่องยนต์หรือแรงม้าสูง ใช้เชื้อเพลิงมาก ก็ได้รับความนิยมของตลาดน้อยลง ดังนั้นในอนาคตอันใกล้นี้รถยนต์นั่งขนาดใหญ่และรถยนต์แบบที่ไม่ได้รับความนิยมจากตลาดก็จะเลิกประกอบไปโดยปริยาย จำนวนโรงงานประกอบรถยนต์จะลดน้อยลงหรือแปรสภาพไปผลิตส่วนประกอบและอุปกรณ์ยานยนต์ โรงงานใดที่ผลิตรถยนต์แบบที่ได้รับความนิยมในตลาดมากก็จะขยายกำลังผลิตเพิ่มขึ้น ในขั้นสุดท้ายคาดว่าจะมีโรงงานประกอบรถยนต์อยู่ในประเทศ ทั้งรถยนต์นั่งและรถยนต์ที่ใช้ในการพาณิชย์ไม่เกินกว่า 5-6 โรงงาน เพราะแม้แต่ในประเทศที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมรถยนต์แล้วก็มีโรง-



งานประกอบรถยนต์หรือผลิตรถยนต์ไม่มากเท่าของประเทศไทยในขณะนี้

โรงงานประกอบรถยนต์นั้นจะลดน้อยลงหรืออาจรวมตัวกัน แบบรถยนต์ที่ประกอบก็จะน้อยลง รถยนต์สำเร็จรูปนำเข้าจะหมดไป ราคาของรถยนต์ที่ประกอบภายในประเทศก็จะเพิ่มขึ้นบ้าง เพราะส่วนประกอบและอุปกรณ์รถยนต์ที่ผลิตขึ้นในประเทศนั้น ราคาย่อมสูงกว่าการนำเข้าจากต่างประเทศ แต่ในขณะเดียวกันอุตสาหกรรมผลิตส่วนประกอบและอุปกรณ์รถยนต์ในประเทศ ก็จะขยายตัวขึ้นและมีการผลิตส่วนประกอบและอุปกรณ์รถยนต์และประเภทต่าง ๆ ที่ยังไม่มีการผลิตในขณะนี้เกิดขึ้น แต่ทั้งนี้โรงงานที่ผลิตอยู่เดิมก็ได้มีการปรับปรุงขยายกิจการ ให้มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขึ้นทำให้มีการใช้แรงงานภายในประเทศเพิ่มมากขึ้นด้วย

ปัจจุบันมีโรงงานประกอบรถยนต์อยู่ 2 แห่งที่หยุดดำเนินการ สาเหตุเพราะรถยนต์ที่โรงงานประกอบขึ้นมีราคาในการจำหน่ายสูง ไม่ค่อยเป็นที่นิยมและจำหน่ายได้เป็นจำนวนน้อยไม่คุ้มกับต้นทุนที่จ่ายไป บริษัทดังกล่าวได้แก่

1. บริษัท กรรณสูต เจเนอรัล แอสเซมบลี จำกัด
2. บริษัท สยามเยนเนอรัล แอสเซมบลี จำกัด

#### จำนวนเงินทุนและคนงาน

บริษัทผู้ประกอบรถยนต์ส่วนใหญ่เป็นบริษัทร่วมทุนกับต่างประเทศมีบริษัทที่เป็นของคนไทยเพียง 5 บริษัทเท่านั้น (บริษัทในเครือของสยามกลการ) ผู้ผลิตทั้ง 14 ราย มีขนาดการลงทุนรวมทั้งสิ้น 1,113.5 ล้านบาท

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่

จำนวนโรงงานผู้ประกอบการยนต์

รายชื่อโรงงาน	เงินทุนจดทะเบียน			จำนวน คนงาน	กำลังการผลิต ต่อปี หน่วย : คัน	ยี่ห้อที่ประกอบ	สถานที่ตั้ง
	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	ทุนไทย (ร้อยละ)	ทุนต่างชาติ (ร้อยละ)				
1. บริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด	80	100	-	450	7,200	ดัทสัน นิสสัน	28 ซอยศรีจันทร์ สุขุมวิท ซอย 87 พระโขนง กทม.
2. บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	130	35	65 (ญี่ปุ่น)	850	40,800	โตโยต้า	มี 2 โรงงาน โค้งก่ 187 หมู่ 9 และ 42/1 หมู่ 11 ต.สำโรงใต้ อ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ
3. บริษัท ปรินซมอเคอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	9	100	-	150	2,400	ซูบารุ อัลฟา-โรมิโอ ดัทสัน นิสสัน	86 หมู่ 1 ต.คลองบางปลากด อ.เมือง จ.สมุทรปราการ
4. บริษัท ไทยอีโบลอุตสาหกรรม จำกัด	128			300	9,600	ฮิโน่	99 หมู่ 8 ต.เทพารักษ์ ต.สำโรงเหนือ จ.สมุทรปราการ
5. บริษัท สยามอุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด	175	100	-	550	18,000	ดัทสัน นิสสัน	74 หมู่ 1 ซอยสยามกลการ ต.บางนา-ตราด จ.สมุทรปราการ
6. บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	239			750	30,000	อีซูซุ	38 หมู่ 22 ต.ปู่เจ้าสมิงพราย ต.สำโรงใต้ อ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ
7. บริษัท สุโกศลมาสด้า อุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด	149	35.6	64.4 (ญี่ปุ่น)	300	9,600	มาสด้า	นิคมอุตสาหกรรมบางชัน อ.ลาดกระบัง-มีนบุรี เขตมีนบุรี กทม.
8. *บริษัท สยามเอนเนอริล แอสเซมบลี จำกัด	20.5	100	-	150	1,800	นิสสัน	76 ต.บางนา-ตราด จ.สมุทรปราการ
9. บริษัท ไทยสวีดิช แอสเซมบลี จำกัด	20	40	60 (สวีเดน)	150	3,000	วอลโว่	กิโลเมตรที่ 25 ต.บางนาตราด จ.สมุทรปราการ
10. บริษัท บางชัน เอนเนอริล แอสเซมบลี จำกัด	16	66	34 (ญี่ปุ่น)	160	6,000	อีซูซุ ซกนค้ำ โคสึฮสุ โฮลเดน ซูซูกิ	บางชัน อ.ลาดกระบัง มีนบุรี เขตมีนบุรี กทม.
11. บริษัท วาย.เอ็ม.ซี. แอสเซมบลี จำกัด	80	100	-	550	8,000	บีเอ็มดับเบิลยู ซีตรอง เปอริโยต์ แลนเซีย	152-4 ริมเกล้า อ.ลาดกระบัง มีนบุรี เขตมีนบุรี กทม.
12. บริษัท ธนบุรีประกอบรถยนต์ จำกัด	30			200	3,600	เบนซ์	55/1 ต.สุขุมวิท ต.บางเมือง อ.เมือง จ.สมุทรปราการ
13. บริษัท สหพัฒนายานยนต์ จำกัด	20			250	10,800	มิตซูบิชิ	28 ต.สุขสวัสดิ์ ต.บางครุ อ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ
14. *บริษัทการณสุด เจเนอรัล แอสเซมบลี จำกัด	57			380	4,800	เพียต ฟอร์ด	27-36 หมู่ 3 นิคมอุตสาหกรรมบางชัน อ.ลาดกระบัง มีนบุรี เขตมีนบุรี กทม.
รวม	1,113.5			5,190	153,600		

\*หมายถึง โรงงานที่หยุดดำเนินการประกอบรถยนต์

ที่มา : กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงอุตสาหกรรม

จำนวนคนงานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์มีจำนวนทั้งสิ้น 5,190 คน ส่วนใหญ่จะเป็นช่างฝีมือและช่างเทคนิค อุตสาหกรรมนี้ยังสามารถก่อให้เกิดการจ้างงานในอุตสาหกรรมต่อเนื่องอีก เป็นจำนวนมาก หากจะรวมเอาจำนวนแรงงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เข้ารวมด้วย จะพบว่าจำนวนแรงงานทั้งหมดที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมนี้มีจำนวนรวมทั้งหมดถึงกว่า 20,000 คน รายละเอียดจำนวน เงินทุนและคนงานของโรงงานประกอบรถยนต์แต่ละราย มีดังนี้

#### กำลังการผลิตและปริมาณการผลิต

##### กำลังการผลิต

ผู้ประกอบการรถยนต์ในประเทศทั้ง 14 ราย มีกำลังการผลิตรถยนต์นั่งและรถยนต์บรรทุกโดยสารและใช้งานรวมกันทั้งสิ้น 153,000 คัน/ปี ดังมีรายละเอียดของแต่ละโรงงานปรากฏในตารางที่ 4

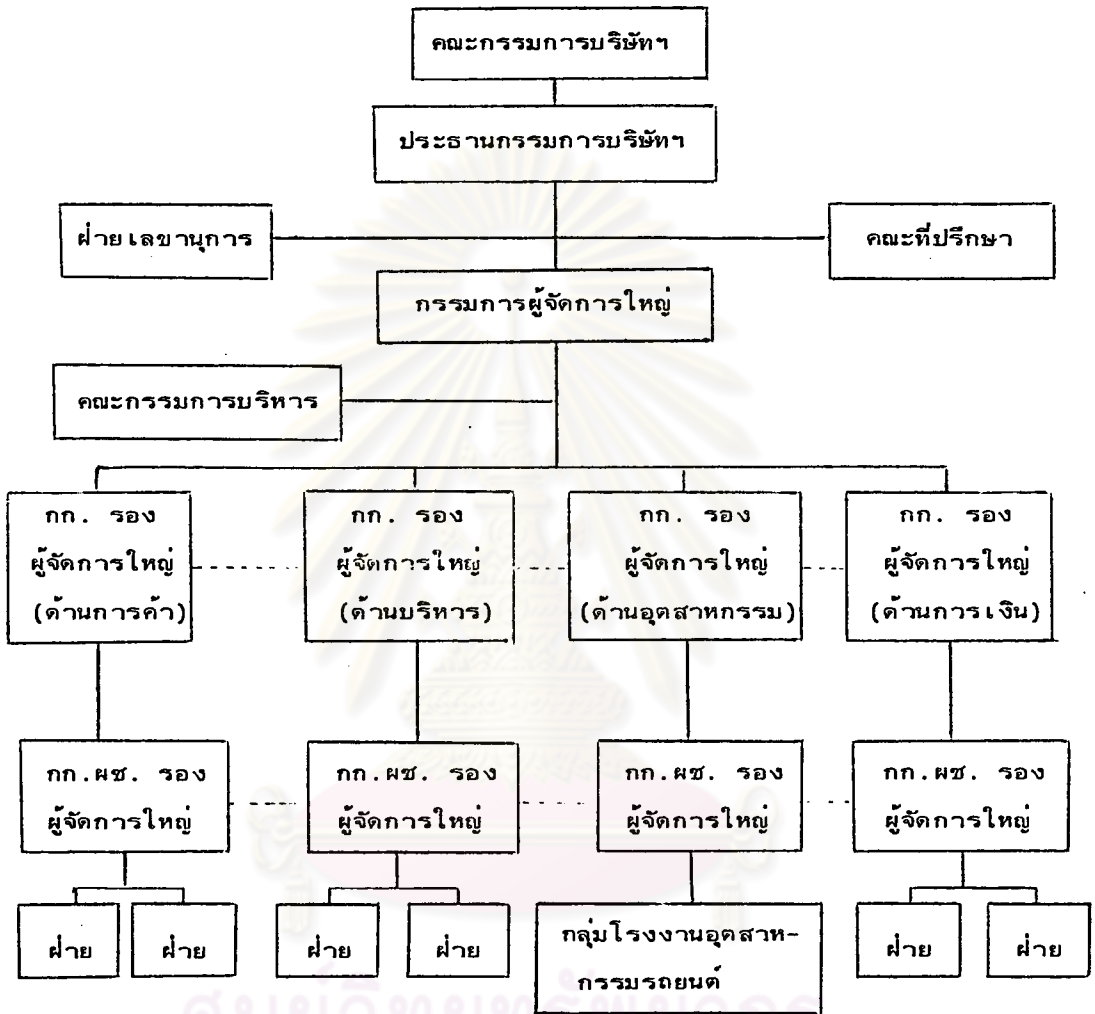
#### โครงสร้างการจัดหน่วยงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท

##### 1. บริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด

บริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด เป็นบริษัทประกอบรถยนต์ที่มีจำนวนพนักงานมาก ได้จัดแบ่งโครงสร้างขององค์การออกเป็น คณะกรรมการบริษัท ประธานกรรมการ คณะที่ปรึกษา ฝ่ายเลขานุการสำนักประธาน กรรมการผู้จัดการใหญ่ คณะกรรมการบริหาร กรรมการรองผู้จัดการใหญ่ด้านการค้า กรรมการผู้จัดการใหญ่ด้านบริหาร กรรมการรองผู้จัดการใหญ่ด้านอุตสาหกรรม กรรมการรองผู้จัดการด้านการเงิน กรรมการผู้ช่วยรองผู้จัดการใหญ่ด้านการค้า กรรมการผู้ช่วยรองผู้จัดการใหญ่ด้านบริหาร กรรมการรองผู้ช่วยรองผู้จัดการใหญ่ด้านการเงิน ฝ่ายขายกรุงเทพฯ 1 ฝ่ายขายกรุงเทพฯ 2 ฝ่ายขายต่างจังหวัด ฝ่ายขายราชการ ฝ่ายขายและบริการรถใช้แล้ว ฝ่ายการตลาด ฝ่ายเร็นด์และวางแผนการขาย ฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ ฝ่ายอะไหล่ ฝ่ายบริการ ฝ่ายกิจการทั่วไป ฝ่ายบุคคล ฝ่ายจัดซื้อ กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมรถยนต์ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายควบคุมสินเชื่อ ฝ่ายการลงทุน ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายदनดริยามาซ่า ฝ่ายสินค้าพิเศษและฝ่ายคอมพิวเตอร์

รูปที่ 2

แสดงการจัดโครงสร้างองค์การของบริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด



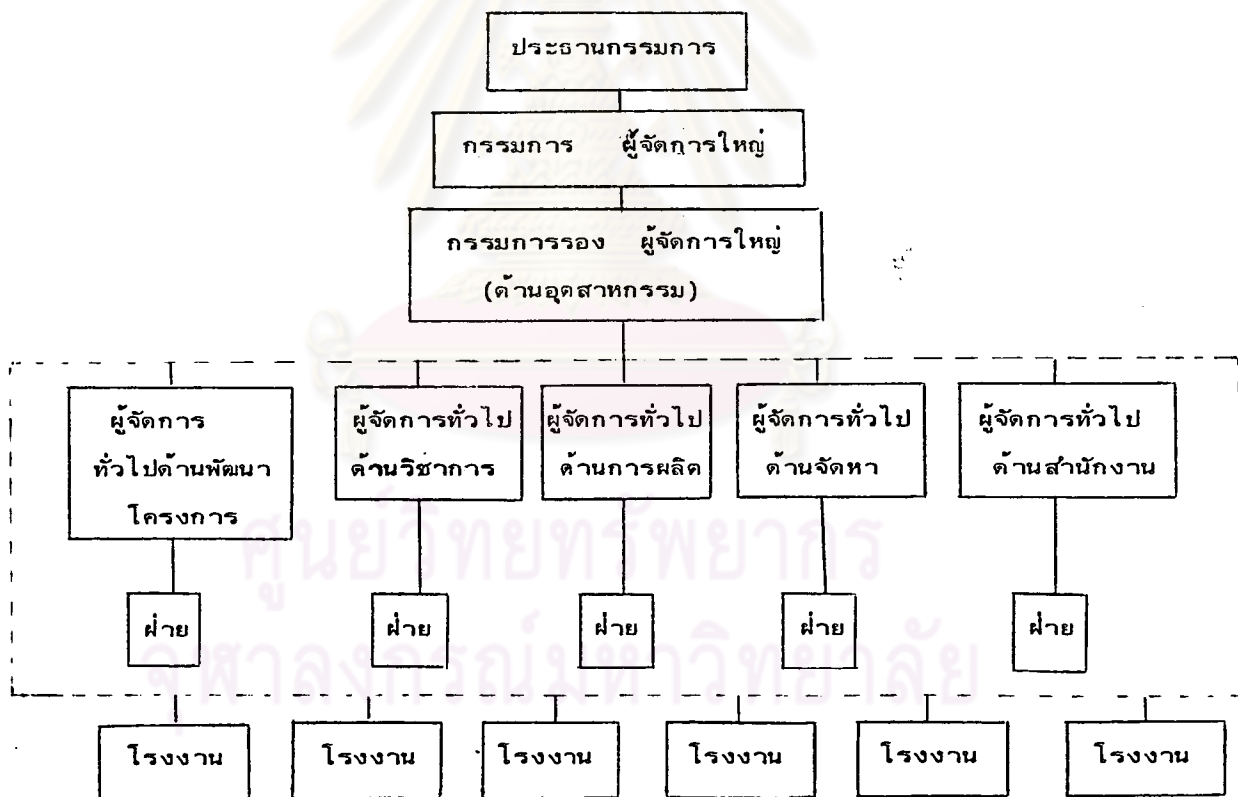
ที่มา : บริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด

ในการบริหารงานภายในบริษัทนี้ กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ ประกอบด้วยประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการรองผู้จัดการใหญ่ด้านอุตสาหกรรม ผู้จัดการทั่วไปด้านพัฒนาโครงการ ผู้จัดการทั่วไปด้านวิชาการ ผู้จัดการทั่วไปด้านการผลิต ผู้จัดการทั่วไปด้านจัดหา ผู้จัดการทั่วไปด้านสำนักงานและต่างประเทศ ฝ่ายสยามนิสสันดีเซลอุตสาหกรรม ฝ่ายสยามนิสสัน เครื่องยนต์ (เบนซิน) ฝ่ายโรงงานผลิตชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์ ฝ่ายศูนย์วิศว-

กรรม ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายการวางแผน ฝ่ายการผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายการจัดการ  
 ทั่วไป ฝ่ายการจัดการชิ้นส่วนในประเทศ ฝ่ายเอกสารต่างประเทศและในประเทศ ฝ่ายบุคคล  
 และกิจการทั่วไป ฝ่ายธุรการเลขานุการ ฝ่ายศูนย์ฝึกอบรม โรงงานผลิตชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์  
 โรงงานประกอบรถยนต์ศูนย์ศรีจันทร์ โรงงานประกอบรถยนต์ บริษัทปรีนซมอเตอร์ส โรง-  
 งานประกอบรถยนต์เครื่องยนต์ โรงงานประกอบรถยนต์ บริษัทสยามอุตสาหกรรม จำกัด  
 โรงงานประกอบรถยนต์ บริษัทสยาม เยน เนอรัล แอสเซมบลี จำกัด

รูปที่ 3

แสดงการจัดโครงสร้างองค์การของกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ ในบริษัท  
 สยามกลการและนิสสัน จำกัด



ที่มา : บริษัท สยามกลการและนิสสัน จำกัด

## 2. บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นบริษัทประกอบรถยนต์แห่งที่สอง ได้จัดแบ่งโครงสร้างขององค์การออกเป็น ปรธาณบริษัท กรรมการอาวุโส กรรมการฝ่าย-กลาง ฝ่ายบุคคล สำนักงานนิติการ ฝ่ายการเงิน สำนักงานตรวจสอบภายใน และวิจัย-เครดิต ฝ่ายวางแผนกิจการ ฝ่ายบริหารรถยนต์ ฝ่ายรถยนต์ ฝ่ายขายโดยตรง ฝ่ายอะไหล่ ฝ่ายบริการ ฝ่ายบริการลูกค้า สำนักงานผลประโยชน์ พนักงานเขตสำโรง ฝ่ายควบคุมการผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบริหารโรงงาน ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายผลิต 1 ฝ่ายผลิต 2 แผนกกลาง แผนกนำเข้า แผนกบริหาร แผนกบุคคล แผนกอบรมและพัฒนาบุคคล แผนกเงิน เดือนและสวัสดิการ แผนกการเงิน แผนกบัญชี ต้นทุน แผนกบัญชี แผนกวางแผนกิจการ แผนกประชาสัมพันธ์ แผนกวางแผนการขาย แผนกบริหารการขาย แผนกส่งเสริมการขาย แผนกตัวแทนจำหน่าย 1 แผนกตัวแทนจำหน่าย 2 แผนกขายราชการ แผนกขายลูกค้าชาวต่างประเทศ แผนกบริหารอะไหล่ แผนกส่งเสริมการขายอะไหล่ แผนกตัวแทนจำหน่ายอะไหล่ แผนกจ่ายและควบคุมสต็อกอะไหล่ แผนกคอมพิวเตอร์อะไหล่ แผนกกลโคโรอะไหล่ แผนกอะไหล่ลูกหนี้ แผนกวางแผนบริหาร แผนกตัวแทนงานบริการ แผนกวิจัย แผนกประกันคุณภาพ แผนกอบรมและการพิมพ์ แผนกบริหารงานบริการลูกค้า แผนกควบคุมรถยนต์ แผนกบริการ 1 (สำโรง) แผนกบริการ 2 (ลุมพินี) แผนกบริการศูนย์บริการ แผนกการวางแผนการผลิต แผนกควบคุมอะไหล่การผลิต แผนกจัดซื้อ 1 แผนกจัดซื้อ 2 แผนกบริหารโรงงาน 1 แผนกบริหารโรงงาน 2 แผนกควบคุมคุณภาพ แผนกวิศวกรรมการผลิต แผนกผลิต 1 (ของฝ่ายผลิต 1) แผนกผลิต 2 (ของฝ่ายผลิต 1) แผนกผลิต 1 (ของฝ่ายผลิต 2) แผนกผลิต 2 (ของฝ่ายผลิต 2)

## 3. บริษัท ปรินซ์มอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท ปรินซ์มอเตอร์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทประกอบรถยนต์ที่มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์การออกเป็น ปรธาณกรรมการบริษัท กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการทั่วไปด้านการผลิต ผู้จัดการทั่วไปด้านพัฒนาโครงการ ผู้จัดการทั่วไปด้านวิชาการ ผู้จัดการทั่วไปด้านจัดหา ผู้จัดการทั่วไปด้านสำนักงานและต่าง-



รูปที่ 9

แสดงการจัดโครงสร้างองค์การของบริษัท ปรีนชมอ เดอร์ส  
(ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา : บริษัท ปรีนชมอ เดอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด



ประเทศ ผู้จัดการโรงงานอาวุโส ผู้จัดการโรงงาน เลขานุการ ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค  
 ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน รองผู้จัดการฝ่ายบุคคล หัวหน้าฝ่ายผลิต หัวหน้าฝ่ายเทคนิค  
 หัวหน้าส่วนผลิต 1 หัวหน้าส่วนผลิต 2 หัวหน้าส่วนพัสดุ หัวหน้าส่วนบำรุงรักษา หัวหน้า-  
 ส่วนวิศวกรรม หัวหน้าส่วนควบคุมคุณภาพ หัวหน้าส่วนบัญชี หัวหน้าส่วนการเงิน หัวหน้า-  
 ส่วนกิจการทั่วไป หัวหน้าส่วนกิจการบุคคล หัวหน้าแผนกสี หัวหน้าแผนกตกแต่ง หัวหน้า-  
 แผนกประกอบ หัวหน้าแผนกตกแต่ง เชาวระถ หัวหน้าแผนกเทคนิค หัวหน้าแผนกสุดท้ายไฟแนน  
 หัวหน้าแผนกพัสดุ 1 หัวหน้าแผนกพัสดุ 2 หัวหน้าแผนกบำรุงรักษา วิศวกรกระบวนการ-  
 ผลิต 1 วิศวกรกระบวนการผลิต 2 วิศวกรกระบวนการผลิต 3 วิศวกรควบคุมคุณภาพ  
 หัวหน้าแผนกตรวจสอบ หัวหน้าแผนกบัญชีต้นทุน หัวหน้าแผนกสต็อก หัวหน้าแผนกกิจการ-  
 บุคคล ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกกิจการทั่วไป ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก พนักงาน พนักงานธุรการ  
 พนักงานบัญชี

#### 4. บริษัท ไทยฮีโน่อุตสาหกรรม จำกัด

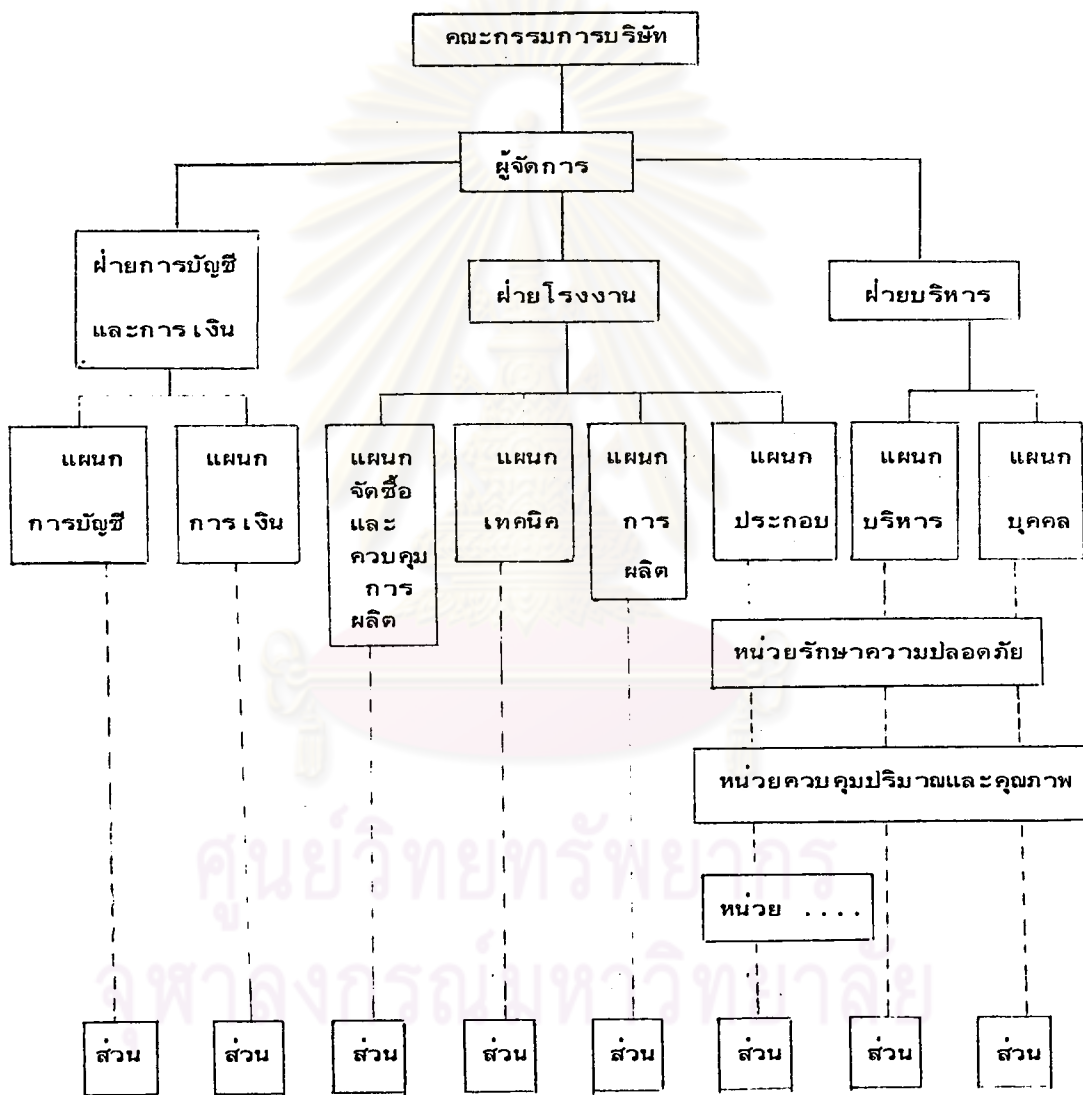
บริษัท ไทยฮีโน่อุตสาหกรรม จำกัด เป็นบริษัทประกอบรถยนต์ที่มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์การออกเป็น คณะกรรมการบริษัท ผู้จัดการบริษัท ฝ่ายการบัญชีและการเงิน  
 ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายบริหาร แผนกการบัญชี แผนกการเงิน แผนกการจัดซื้อและควบคุม  
 การผลิต แผนกเทคนิค แผนกการผลิต แผนกประกอบออกแบบแม่พิมพ์ แผนกบริหาร  
 แผนกบุคคล หน่วยความปลอดภัย หน่วยควบคุมปริมาณและคุณภาพ หน่วยโทเอ็นโซอิด  
 และ 4 เอ็ส

#### 5. บริษัท สยามอุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด

บริษัท สยามอุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด เป็นบริษัทประกอบรถยนต์ ได้จัดแบ่งโครงสร้างทางองค์การออกเป็น ประธานกรรมการบริษัท กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการผู้-  
 จัดการ ผู้จัดการโรงงานอาวุโส ผู้จัดการทั่วไปด้านการผลิต ผู้จัดการทั่วไปด้านพัฒนา  
 โครงการ ผู้จัดการทั่วไปด้านวิชาการ ผู้จัดการทั่วไปด้านจัดหา ผู้จัดการทั่วไปด้านสำนัก-  
 งานและต่างประเทศ ผู้จัดการโรงงาน ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน เลขานุการ ผู้จัดการ-

รูปที่ 12

แสดงการจัดโครงสร้างของ บริษัท ไทยฮีโนอุตสาหกรรม จำกัด



ที่มา : บริษัท ไทยฮีโนอุตสาหกรรม จำกัด

ฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน  
 ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ที่ปรึกษา หัวหน้าส่วนประกอบตัวถัง หัวหน้าส่วนห้องสี หัวหน้าส่วนตกแต่งและประกอบตัวถังล่างของรถ หัวหน้าส่วนบำรุงรักษา หัวหน้าส่วนวางแผนและพัสดุ  
 หัวหน้าส่วนวิศวกรรมการผลิต หัวหน้าส่วนตรวจสอบชิ้นส่วนและตัวถัง หัวหน้าส่วนตรวจสอบ  
 สีคุณภาพรถยนต์ หัวหน้าส่วนการเงิน หัวหน้าส่วนบัญชี หัวหน้าส่วนกิจการบุคคล หัวหน้า  
 ส่วนสวัสดิการรักษายาบาล หัวหน้าส่วนกิจการทั่วไป หัวหน้าแผนกเชื่อมโครงรถ หัวหน้า  
 แผนกเชื่อมตัวถัง หัวหน้าแผนกเคาะตัวถัง หัวหน้าแผนกสีจริง หัวหน้าแผนกสีพ่น หัวหน้า  
 แผนกตกแต่งสี หัวหน้าแผนกสุดท้ายไฟเนล หัวหน้าแผนกประกอบตัวถังล่างของรถแชลชี  
 หัวหน้าแผนกตกแต่ง หัวหน้าแผนกไฟฟ้า หัวหน้าแผนกคนกำลังและช่างยนต์ หัวหน้าแผนก  
 ช่างเหล็กและประกอบ หัวหน้าแผนกบำรุงรักษาพีเอ็ม วิศวกร (2) วิศวกร (1) หัว  
 หัวหน้าแผนกจัดส่งชิ้นส่วน หัวหน้าแผนกบัญชีชิ้นส่วน หัวหน้าแผนกสโตร์และเอกสาร  
 วิศวกร (3) วิศวกร (4) หัวหน้าแผนกตรวจสอบชิ้นส่วนและตัวถัง หัวหน้าแผนกตกแต่ง  
 เบาะที่นั่งหรือแฮมชี หัวหน้าแผนกตรวจสอบประกอบรถยนต์ หัวหน้าแผนกตรวจสอบสีรถยนต์  
 ชิ้นสุดท้าย หัวหน้าแผนกจัดซื้อ หัวหน้าแผนกรักษาความปลอดภัย หัวหน้าแผนกรักษาความ  
 สะอาด ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก อธิการและพนักงาน

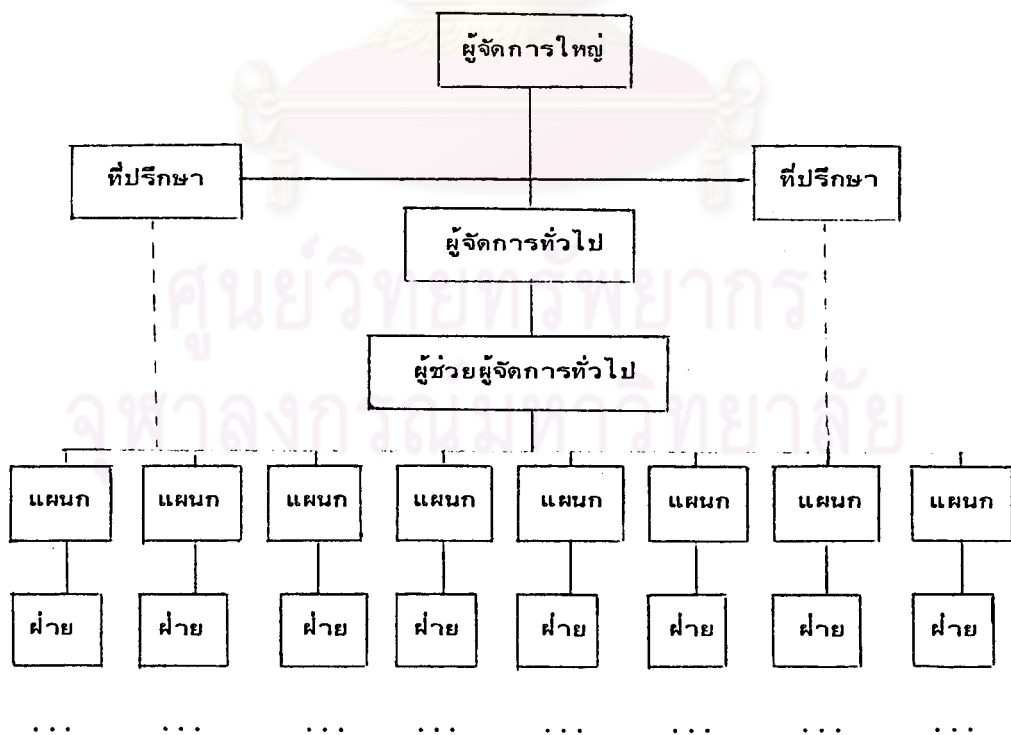
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทประกอบรถยนต์ที่มีการจัด  
 แบ่งโครงสร้างออกเป็น คณะกรรมการบริษัท ประธานบริษัท ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการทั่วไป  
 ที่ปรึกษา ผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกโครงการ แผนกการจัดซื้อวัสดุ แผนกควบคุมการผลิต  
 แผนกควบคุมปริมาณและคุณภาพ แผนกบัญชี แผนกบุคคล แผนกธุรการ แผนกเทคนิคการ-  
 ผลิต ฝ่ายการบุคคล ฝ่ายสวัสดิการ ฝ่ายออกแบบและผลิตภัณฑ์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาชิ้น-  
 ส่วน ฝ่ายจัดซื้อวัสดุ ฝ่ายจัดหาชิ้นส่วน ฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต แผนกควบคุม-  
 ชิ้นส่วน แผนกธปัสโดยสาร แผนกตัวถัง แผนกสี แผนกประกอบ แผนกควบคุมคุณภาพ  
 ขั้นสุดท้าย แผนกควบคุมคุณภาพชิ้นส่วน แผนกอำนวยการความสะดวกด้านการผลิต แผนกงาน-  
 ด้านเทคนิค-ปรับปรุงค้นคิดวิธีการผลิตให้มีประสิทธิภาพ

รูปที่ 18

แสดงการจัดโครงสร้างของบริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด



ที่มา : บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ในโครงสร้างขององค์การแต่ละตำแหน่งงานของพนักงานจะมี ระดับชั้นของตนเอง ลักษณะคล้าย ๆ กับทางราชการที่มีตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นชั้น การจำแนกตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยงาน บริษัท อีซูซุมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่

สำนักงาน	โรงงาน
ผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการทั่วไป
ผู้จัดการแผนก	ผู้จัดการแผนก
ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการฝ่าย
หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าฝ่าย
ผู้ช่วยผู้จัดการส่วน	หัวหน้างาน
เสมียน, วิศวกร	รองหัวหน้างาน
	พนักงาน

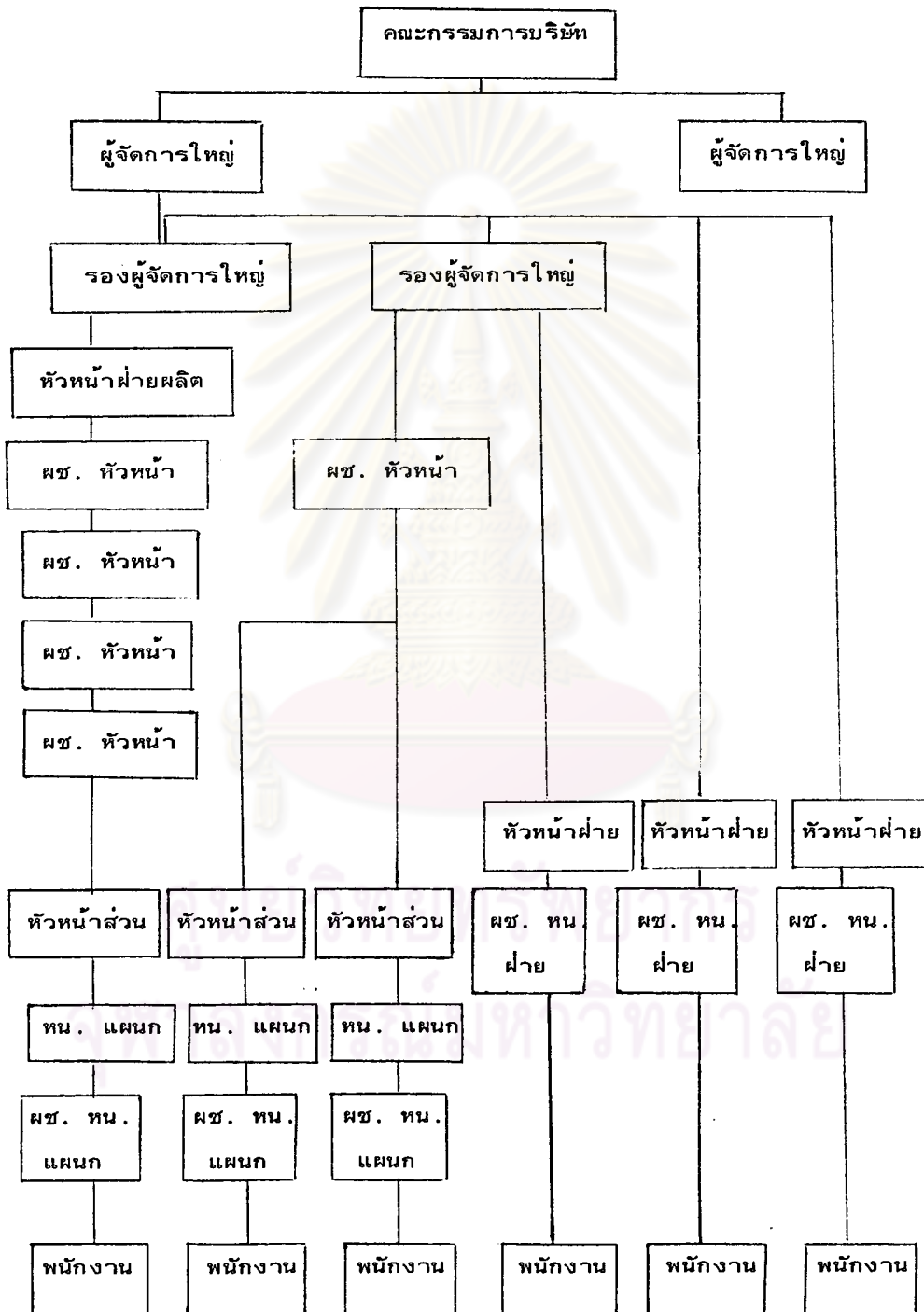


#### 7. บริษัท สุโกศลมาสด้า อุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด

บริษัท สุโกศลมาสด้า อุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด เป็นบริษัทผู้ประกอบรถยนต์มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์การออกเป็น คณะกรรมการบริษัท ประธานบริษัท ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ รองผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วย ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย ผู้ประสานงาน/คนงาน หัวหน้าฝ่ายผลิต หัวหน้าฝ่ายเก็บชิ้นส่วนอะไหล่ หัวหน้าฝ่ายบำรุงรักษา วิศวกร หน่วยข้อมูลการผลิต หัวหน้าฝ่ายบุคคลและสวัสดิการทั่วไป หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อ หัวหน้าฝ่ายการเงิน หัวหน้าแผนกประกอบ หัวหน้าแผนกสี หัวหน้าแผนกยานพาหนะ หัวหน้าแผนกซ่อมแซม หัวหน้าแผนกตรวจสอบ แผนกประกอบ 1 แผนกประกอบ 2 แผนกสี 1 แผนกสี 2 แผนกสี 3 แผนกยานพาหนะ 1 แผนกยานพาหนะ 2 แผนกยานพาหนะ 3 แผนกยานพาหนะ 4 แผนกซ่อม 1 แผนกซ่อม 2 แผนกการผลิตและให้ความสะดวกทั่ว ๆ ไป แผนกตรวจสอบ แผนกเก็บสินค้า แผนกบริหารชิ้นส่วน แผนกบำรุงรักษา แผนกวิศวกรรม แผนกข้อมูลการผลิต เลขานุการ แผนกบุคคลและสวัสดิการทั่วไป แผนกรักษาพยาบาล แผนกสั่งซื้อและจัดซื้อ แผนกจัดซื้อ เบ็ดเตล็ด แผนกการบัญชี แผนกตรวจสอบต้นทุน

รูปที่ 21

แสดงการจัดโครงสร้างองค์การของบริษัท สุโกศลมาสต์้า อุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด



ที่มา : บริษัท สุโกศลมาสต์้า อุตสาหกรรมรถยนต์ จำกัด

การจำแนกตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานของบริษัท สุโกศลมาสด้า อุตสาหกรรม-  
รถยนต์ จำกัด ได้แก่

ด้านสำนักงาน	ด้านโรงงาน	ด้านเทคนิค
1. เสมียน	1. คนงาน	1. พนักงานช่างเทคนิค
2. หัวหน้าเสมียน	2. ผู้ประสานงานทั่วไป	2. วิศวกร
3. ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน	3. หัวหน้างาน	3. ผู้ช่วยวิศวกร
4. หัวหน้าสำนักงาน	4. หัวหน้าคนงาน	4. หัวหน้าวิศวกร
5. ผู้ช่วยผู้จัดการ	5. ผู้ช่วยหัวหน้างาน	5. ผู้ช่วยผู้จัดการ
6. ผู้จัดการ	6. ผู้ช่วยผู้จัดการ	6. ผู้จัดการฝ่ายช่างเทคนิค
-	7. ผู้จัดการแผนก	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$\chi^2 = \frac{e_{ij} - O_{ij}}{O_{ij}}$$

$$e_{ij} = \frac{R_{ij} C_{ij}}{n}$$

$\chi^2$  หมายถึง ผลรวมของค่าเฉลี่ยความแตกต่างระหว่างคะแนนที่ระดับความ  
มีนัยสำคัญที่ตั้งไว้

$e_{ij}$  = ค่าเฉลี่ยของผลคูณระหว่างคะแนนตามแถวและสดมภ์ จากจำนวนขนาด  
ของตัวอย่างประชากร

$O_{ij}$  = คะแนนจริงในแต่ละแถวและสดมภ์

$R_{ij}$  = คะแนนแต่ละแถว

$C_{ij}$  = คะแนนแต่ละสดมภ์

$n$  = ขนาดของตัวอย่างประชากร

มีระดับความเชื่อมั่นที่ 95% แทนค่าจากตาราง

$$e_{11} = \frac{R_{11} C_{11}}{n} = \frac{40 \times 50}{138} = 14.49 \quad \frac{e_{11} - O_{11}}{O_{11}} = \frac{14.49 - 12}{12}$$

$$= .2075$$

$$e_{12} = \frac{R_{12} C_{12}}{n} = \frac{28 \times 40}{138} = 25.50 \quad \frac{e_{12} - O_{12}}{O_{12}} = \frac{25.50 - 28}{28}$$

$$= -0.0893$$

$$e_{22} = \frac{R_{22} C_{22}}{n} = \frac{98 \times 88}{138} = 62.49 \quad \frac{e_{21} - O_{21}}{O_{21}} = \frac{35.51 - 38}{38}$$

$$= -0.06560$$



$$\frac{e_{22} - o_{22}}{o_{22}} = \frac{62.49 - 60}{60} = 0.0415$$

$$\begin{aligned} \therefore \chi^2 &= 0.2075 - 0.0893 - 0.0656 + 0.0415 \\ &= 0.0941 \end{aligned}$$



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียน

นางสาวบุษมา เวศยาภรณ์ เกิดวันที่ 4 มีนาคม 2501 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษา บัณฑิตบัณฑิต สาขาทฤษฎีบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2523 ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำคณะบัญชี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย