

การจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรในโรงงานผลิตอุปกรณ์ข้อต่อ



นายสุคนธ์ อุ่มสุข

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-4634-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

I21558966

26 ก.ค. 2549

**SETTING UP OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM IN A CONNECTOR
MANUFACTURING PLANT**

Mr.Sukhon Aumsuk


**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Engineering in Industrial Engineering
Department of Industrial Engineering Faculty of Engineering
Chulalongkorn University**

Academic Year 2003

ISBN 974-17-4634-2

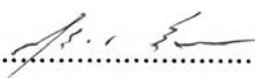
หัวข้อวิทยานิพนธ์	การจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ในโรงงานผลิต อุปกรณ์ خودرو
โดย	นายสุคนธ์ อุ่มสุข
สาขาวิชา	วิศวกรรมอุตสาหกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สัทศน์ รัตนเกื้อกังวาน


คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

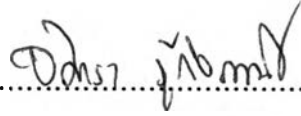

..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. ดิเรก ลาวัณย์ศิริ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ธีรจิรวณิช)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สัทศน์ รัตนเกื้อกังวาน)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชาย พัวจันดานนคร)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตรา รุ้กิจการพานิช)

สุคนธ์ อุ่มสุข : การจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ในโรงงานผลิตอุปกรณ์ข้อต่อ, (SETTING UP OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM IN A CONNECTOR MANUFACTURING PLANT)

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน , 245 หน้า,
ISBN 974-17-4634-2

งานวิจัยฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรในโรงงานผลิตอุปกรณ์ข้อต่อ สำหรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรรูปแบบหนึ่งสืบเนื่องจากปัญหาผลการดำเนินงานขององค์กรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ อันเนื่องมาจากบุคลากรในองค์กรมีทักษะ ความสามารถไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อเป้าหมายหลักขององค์กร โดยในการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) รายละเอียดของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาในกระบวนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร

ขั้นตอนการศึกษาวิจัยการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร เริ่มจากการศึกษาที่มาของปัญหาและกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรแล้ว การจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะ อันประกอบด้วย การจัดทำโครงการฯ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การจัดสร้างบัญชีรายชื่อความสามารถหลักขององค์กร บัญชีรายชื่อความสามารถทางเทคนิค และตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร

ภายหลังจากการดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร จะได้ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรสำหรับนำไปพัฒนาใช้สำหรับการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรอันได้แก่ บัญชีรายชื่อหัวข้อสมรรถนะประเภทต่างๆและตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กรสำหรับกระบวนการประเมินสมรรถนะ ซึ่งสามารถนำผลที่ได้รับไปใช้วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการผลงาน สมรรถนะมาตรฐานสำหรับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ได้รูปแบบการดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรสำหรับเป็นแนวทางในการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ รวมถึงรูปแบบตัวอย่างปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางแก้ไขปัญหาในขั้นตอนการดำเนินการ

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหการ

สาขาวิชา..... วิศวกรรมอุตสาหการ

ปีการศึกษา 2546

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

457 14770 21 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD : MANAGEMENT TOOL SETTING, COMPLETENESS MODEL

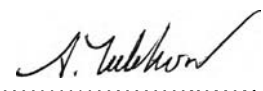

SUKHON AUMSUK : SETTING UP OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM IN A CONNECTOR MANUFACTURING PLANT
 THESIS ADVISOR : ASST.PROF.SUTHAS RATANAKUAKANGWAN, 245 pp.
 ISBN 974-17-4634-2

The objective of the research is setting up the organizational performance measurement system for connector manufacturing plant which using as the strategic to improve the system.

The main problem which affect the achievement of organize goal is due to the insufficient human performance and knowledge to operate the task.

After defining the root of the problem and objective of competency model system, the processes can be determine as establishing the project and team, defining business direction, vision and mission, defining organization competency including setting core competency, functional competency, and summarize the competency mapping table of the organization's competency model.

The benefit of competency model system is the performance measurement system. The application of this competency model can be used for solve the problem and develop the system as the way of organization's strategic planning step such as the competency directory and competency mapping table for the competency assessment process and the result of theses use for setting human resource development plan and company's compensation, the standard competency for seeking and qualifies new candidate, for setting career-path, etc. And also can be the tools to find out and solve the problem in process of setting the model.

Department/Program.....	Industrial Engineering	Student's signature	
Field of study	Industrial Engineering	Advisor's signature	
Academic year	2003	Co-advisor's signature	

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากความช่วยเหลืออย่างดีของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ในการศึกษาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณเจ้าที่พนักงาน บริษัท ดีดีเค (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้เอื้อเฟื้อข้อมูลสำหรับใช้ในการศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนท่านรองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธิวัชรนิช ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชาย พัวจินดาเนตร และท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตรา ฐักิจการพานิช ที่ได้ทำการตรวจสอบถึงความสมบูรณ์และให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ท้ายนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้องในครอบครัวของผู้วิจัย รวมถึงเพื่อนๆ ที่ได้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา จนสำเร็จการศึกษาบรรลุดามเป้าหมายที่ปรารถนา

สุคนธ์ อุ่มสุข

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญรูป	ฎ
สารบัญตาราง	ฏ
1. บทนำ	1
1.1 ที่มาและเหตุผลของปัญหาการศึกษา	3
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	5
1.4 ขั้นตอนของการศึกษา	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา	6
2. ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 ระบบสำหรับการดำเนินธุรกิจ	7
2.2 ระบบการวัดสมรรถนะทั่วไป.....	12
2.3 ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร โดย Competency Model	19
3. หลักการและเหตุผล	26
3.1 รายละเอียดเกี่ยวกับบริษัทตัวอย่าง	26
3.2 หลักการและเหตุผลการนำระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร เข้าพัฒนาองค์กร	35
4. การจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร	40
4.1 ขั้นตอนการเตรียมการสำหรับการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะ ขององค์กร	40
4.2 ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และ ภารกิจขององค์กร	44

สารบัญ (ต่อ)

4.3	ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร(Core Competency) ...	48
4.4	ขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถทางเทคนิคขององค์กร (Functional Competency)	59
4.5	ขั้นตอนการจัดสร้างตารางสรุบบรรณนะขององค์กร (Competency Mapping Table)	67
4.6	ผลการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร	74
5.	แนวทางในการประยุกต์ใช้ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร	107
5.1	การตรวจสอบและประเมินระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร บริษัทตัวอย่าง	108
5.2	การสร้างสมรรถนะมาตรฐานของพนักงาน	116
5.3	การประเมินสมรรถนะ	119
5.4	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	130
5.5	การจัดการผลงาน / การจ่ายค่าตอบแทนความสามารถ	134
5.6	การสรรหา / คัดเลือกพนักงานใหม่และการประเมินผล	136
5.7	การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง	139
6.	บทสรุป	142
6.1	บทสรุประบบการวัดสมรรถนะขององค์กร คือ อะไร	142
6.2	ขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง มีปัญหาอย่างไร	144
6.3	ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยฉบับนี้ประกอบด้วยอะไรบ้าง	148
	รายการอ้างอิง	151
	บรรณานุกรม	152
	ภาคผนวก	153
	ภาคผนวก ก	153
	ภาคผนวก ข	156
	ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์	245

สารบัญรูป

รูปที่ 2.1	แสดงโครงสร้างระบบบริหารงานแบบ TPM	8
รูปที่ 2.2	แสดงผลกระทบจากวงจรเวลาที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางธุรกิจ	16
รูปที่ 2.3	แสดงระบบการวัดสมรรถนะแบบ SMART	17
รูปที่ 2.4	แสดงการวัดผลการดำเนินงานแบบ Balanced Scorecard	18
รูปที่ 2.4	แสดงภาพ Central and Surface Competencies	21
รูปที่ 2.5	แสดงภาพ Competency Framework	22
รูปที่ 2.6	แสดงภาพ Organization Competency	23
รูปที่ 2.7	แสดงกระบวนการพัฒนา Competency – Based System	24
รูปที่ 3.1	แสดง Balance Score Card (BSC) ของบริษัทตัวอย่าง	29
รูปที่ 3.2	แสดงการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI's Target) ของหน่วยงานในแต่ละแผนก ของบริษัทตัวอย่าง	31
รูปที่ 3.3	แสดงแผนผังองค์กร บริษัทตัวอย่าง	34
รูปที่ 3.4	แสดงแผนภูมิเหตุและผล (Cause & Effect Diagram) ของผลการดำเนินงานของบริษัทตัวอย่าง	37
รูปที่ 4.1	แสดงตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร บริษัทตัวอย่าง	46
รูปที่ 4.2	แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในขั้นตอนการดำเนินการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรบริษัทตัวอย่าง	47
รูปที่ 4.3	แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์ ในขั้นตอนการดำเนินการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรบริษัทตัวอย่าง	48
รูปที่ 4.4	แสดงตัวอย่างสมรรถนะหลักขององค์กร ในขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) บริษัทตัวอย่าง	50
รูปที่ 4.5	แสดงตัวอย่างผลการคัดเลือกระดับสมรรถนะ ในขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) บริษัทตัวอย่าง	51
รูปที่ 4.6	แสดงตัวอย่างหัวข้อสมรรถนะ ในขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) บริษัทตัวอย่าง	52

สารบัญรูป (ต่อ)

รูปที่ 4.7	แสดงตัวอย่างหัวข้อสมรรถนะ ในขั้นตอนการจัดสร้างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) บริษัทตัวอย่าง	53
รูปที่ 4.8	แสดงตัวอย่างกรอบความสามารถ (Competency Components)	58
รูปที่ 4.9	แสดงตัวอย่างการจัดเตรียมทีมดำเนินการและการจัดเตรียมความรู้สำหรับทีมดำเนินงาน การจัดสร้างความสามารถทางเทคนิคของบริษัทตัวอย่าง	61
รูปที่ 4.10	แสดงกำหนดการ ขั้นตอนการเตรียมกรอบการดำเนินงานรวมถึงการจัดเตรียมทักษะ/ ความรู้แก่ทีมดำเนินการสำหรับการจัดสร้าง ความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ของบริษัทตัวอย่าง	61
รูปที่ 4.11	แสดงตัวอย่าง ความสามารถทางเทคนิค เทคนิค (Functional Competency) สำหรับแต่ละแผนงาน ของบริษัทตัวอย่าง	62
รูปที่ 4.12	แสดงตัวอย่าง ความสามารถทางเทคนิค เทคนิค (Functional Competency) สำหรับแต่ละแผนงาน ของบริษัทตัวอย่าง	63
รูปที่ 4.13	แสดงตัวอย่างขั้นตอนการจัดสร้างตารางสรุบบรรณนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ของบริษัทตัวอย่าง	70
รูปที่ 4.14	แสดงตัวอย่าง การกำหนดผู้รับผิดชอบ สรุบบรรณนะสำหรับการสร้างตารางสรุบบรรณนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ของบริษัทตัวอย่าง	71
รูปที่ 4.15	แสดงตัวอย่าง ผลการเขียนตารางสรุบบรรณนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ของบริษัทตัวอย่าง จากการทำกิจกรรมปฏิบัติการครั้งที่ 1	73
รูปที่ 4.16	แสดงตัวอย่างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของบริษัทตัวอย่าง	81
รูปที่ 4.17	แสดงตัวอย่างความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของบริษัทตัวอย่าง	82
รูปที่ 4.18	แสดงตัวอย่างความสามารถพื้นฐานขององค์กร (Common Competency) ของบริษัทตัวอย่าง	84
รูปที่ 4.19	แสดงตัวอย่างความสามารถพื้นฐานขององค์กร (Common Competency) ของบริษัทตัวอย่าง	85

สารบัญรูป (ต่อ)

รูปที่ 4.20	แสดงตัวอย่างความสามารถทางเทคนิคขององค์กร (Functional Competency) ของบริษัทตัวอย่าง	89
รูปที่ 4.21	แสดงตัวอย่างความสามารถทางเทคนิคขององค์กร (Functional Competency) ของบริษัทตัวอย่าง	90
รูปที่ 5.1	แสดงการประยุกต์ระบบการวัดสมรรถนะ (Competency Model) ต่อการพัฒนาองค์กร	107
รูปที่ 5.2	แสดงตัวอย่างสมรรถนะมาตรฐานของพนักงาน (Job Profile Target)	117
รูปที่ 5.3	แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะ สำหรับบริษัทตัวอย่าง ...	123
รูปที่ 5.4	แสดงขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ	125
รูปที่ 5.5	แสดงตัวอย่างผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคล สำหรับบริษัทตัวอย่าง	127
รูปที่ 5.6	แสดงตัวอย่างผลการประเมินสมรรถนะโดยรวม สำหรับบริษัทตัวอย่าง ..	127
รูปที่ 5.7	แสดงตัวอย่างผลการประเมินสมรรถนะโดยรวม สำหรับบริษัทตัวอย่าง แสดงผลรวมการประเมินสมรรถนะในหน่วยงาน แผนกป้อนขึ้นรูปโลหะ .	129
รูปที่ 5.8	แสดงตัวอย่างผลการประเมินสมรรถนะเพื่อจัดทำแผนการพัฒนา สมรรถนะของพนักงานระดับ บ.3 – บ.4 ขององค์กรตัวอย่าง	131
รูปที่ 5.9	แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี 2546 สำหรับบริษัทตัวอย่าง	135
รูปที่ 5.10	แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการสัมภาษณ์ สำหรับบริษัทตัวอย่าง	137
รูปที่ 5.11	แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการทดลองงาน	138
รูปที่ 5.12	แสดงรูปแบบโครงสร้างของระบบโครงสร้างตำแหน่งงาน แบบบอร์ดแบนด์	140
รูปที่ 5.13	แสดงการบริหารจัดการแผนเติบโตของพนักงานรูปแบบโครงสร้าง ตำแหน่งงานแบบบอร์ดแบนด์.....	140
รูปที่ 5.14	แสดงตัวอย่างการประเมินผลย้อนหลังของพนักงานรายบุคคล เพื่อคู่มือใหม่	141
รูปที่ 5.15	แสดงตัวอย่างการเปรียบเทียบผลงานของพนักงานหน่วยงานหรือองค์กร สำหรับวางแผนอาชีพและแผนการสืบทอดตำแหน่งให้กับพนักงาน	141

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1	แสดงข้อมูลความนิยมในการนำเครื่องมือในการบริหาร เข้าไปใช้ในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	3
ตารางที่ 2.1	การบริหารเป้าหมายขององค์กร	9
ตารางที่ 2.2	แสดงสรุปข้อดี ข้อเสียของรูปแบบระบบการวัดสมรรถนะแต่ละรูปแบบ	19
ตารางที่ 3.1	แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทตัวอย่าง ปี 2000	35
ตารางที่ 3.2	แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทตัวอย่าง ปี 2001	36
ตารางที่ 3.3	แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทตัวอย่าง ปี 2002	36
ตารางที่ 4.1	แสดงการเปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อยของการกำหนดระดับของสมรรถนะ	57
ตารางที่ 4.2	แสดงหัวข้อความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ของบริษัทตัวอย่าง.....	80
ตารางที่ 4.3	แสดงหัวข้อความสามารถพื้นฐาน (Common Competency) ของบริษัทตัวอย่าง	84
ตารางที่ 4.4	แสดงหัวข้อความสามารถทางเทคนิค (Functional Competency) ของบริษัทตัวอย่าง	87
ตารางที่ 4.5	แสดงตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร (Competency Mapping Table) ของบริษัทตัวอย่าง	102
ตารางที่ 5.1	แสดงตารางการประเมินสมรรถนะ (Multi-Sources Assessment)	122