



	หน้า
ส่วนที่ 1 แนวคิดการบริหารผลงาน (PMS)	16
■ ความหมายของ PMS	17
■ วงจรของ PMS - Plan Do Check Act	19
■ ประโยชน์ของการนำ PMS มาใช้ในองค์กร	22
■ 4 Ps หลุมพรางในการนำ PMS มาใช้ในองค์กร	25
■ การสำรวจองค์การก่อนนำ PMS มาประยุกต์ใช้	32
■ แบบทดสอบความรู้บทที่ 1	36
ส่วนที่ 2 วารกที่ 1 : Performance Planning (Plan)	40
■ ความหมายของ Performance Planning	42
■ การกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลงาน	43
• ปัจจัยวัดผลงานเชิงตัวเลข (KPIs)	44
- ความหมายของ KPIs	44
- ประโยชน์ของ KPIs	44
- ประเภทของ KPIs	47
- แนวทางการกำหนด KPIs ระดับบุคคล	49
• ปัจจัยวัดผลงานเชิงความสามารถ (Competency)	54
- ความหมายและองค์ประกอบของ Competency	54
- ประโยชน์ของการกำหนด Competency	56
- ประเภทของ Competency	59
- แนวทางการกำหนด Competency	62
• ปัจจัยวัดผลงานผสมระหว่าง KPIs และ Competency	65
- ความหมายของ Mixed Model	65

- ประโยชน์ของ Mixed Model	68
- แนวทางการกำหนด Mixed Model	70
■ บทบาทของนัก HR และผู้บังคับบัญชาในวงจร "Plan"	74
■ ข้อพึงปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและพนักงานในวงจร "Plan"	76
■ แบบทดสอบความรู้ที่ 2	78
ส่วนที่ 3 วงจรที่ 2 : Performance Feedback and Development (Do)	82
■ ความหมายของ Performance Feedback and Development	84
■ ประโยชน์ของ Performance Feedback and Development	86
■ ปัญหาและอุปสรรคของ Performance Feedback and Development	89
■ ประเภทของ Performance Feedback	91
■ ขั้นตอนปฏิบัติของ Feedback and Development	95
• ขั้นตอนที่ 1 - การเก็บรวบรวมข้อมูล	96
• ขั้นตอนที่ 2 - การเตรียมความพร้อมของเอกสาร	99
• ขั้นตอนที่ 3 - การสร้าง Dialogue	100
• ขั้นตอนที่ 4 - การชี้แจงผลงาน และการพัฒนา	106
• ขั้นตอนที่ 5 - การติดตามผล	109
■ บทบาทของนัก HR และผู้บังคับบัญชาในวงจร "Do"	110
■ ข้อพึงปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและพนักงานในวงจร "Do"	112
■ แบบทดสอบความรู้ที่ 3	114
ส่วนที่ 4 วงจรที่ 3 : Performance Appraisal (Check)	118
■ ความหมายของ Performance Appraisal	120
■ ประโยชน์ของ Performance Appraisal	122



▪ ปัญหาและอุปสรรคของ Performance Appraisal	124
▪ ขั้นตอนปฏิบัติของ Performance Appraisal	127
• ขั้นตอนที่ 1 ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	128
• ขั้นตอนที่ 2 ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน	130
• ขั้นตอนที่ 3 หลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน	134
▪ บทบาทของนัก HR และผู้บังคับบัญชาในวงจร "Check"	138
▪ ข้อพึงปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและพนักงานในวงจร "Check"	140
▪ แบบทดสอบความรู้บทที่ 4	143
ส่วนที่ 5 วงจรที่ 4 : Performance Reward and Opportunity (Action)	146
▪ ความหมายของ Performance Reward and Opportunity	148
▪ ประโยชน์ของ Performance Reward and Opportunity	150
▪ การเชื่อมโยงผลประเมินกับงาน HRM/HRD	153
• ด้านการปรับเงินเดือน	154
• ด้านการจ่ายโบนัส	155
• ด้านการพัฒนา	156
• ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	158
• ด้านการโอนย้ายงาน	159
• ด้านการสรรหาและพัฒนา Talent	160
▪ บทบาทของนัก HR และผู้บังคับบัญชาในวงจร "Action"	162
▪ ข้อพึงปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและพนักงานในวงจร "Action"	164
▪ แบบทดสอบความรู้บทที่ 5	168
ภาคผนวก	171
ภาคผนวก ก : บทสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับ PMS	171

■ คุณวิเศษ ชำนาญวงษ์ ผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค การประปาส่วนภูมิภาค	172
■ คุณรุ่งโรจน์ อรรถานิธิ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยสกลิลล์ พลัส จำกัด	177
■ คุณชฎาวรรณ คังคะเกตุ ผู้อำนวยการอาวุโสทรัพยากรบุคคล ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)	183
■ คุณอภิญา ปุญญฤทธิ์ ผู้อำนวยการสำนักเสริมสร้างความสามารถบุคคล ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	190
■ คุณเกริก นพรัตน์ หัวหน้างานพัฒนาทรัพยากรบุคคลและระบบงาน สถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จเจ้าพระยา	197
ภาคผนวก ข : Q & A กับประเด็น PMS	203
ภาคผนวก ค : แบบฟอร์มประเมินผลงานในรูปแบบต่าง ๆ	219
■ แบบฟอร์มประเมินผลงานเน้น KPIs	220
■ แบบฟอร์มประเมินผลงานเน้น พฤติกรรม	223
■ แบบฟอร์มประเมินผลงานเน้น Mixed Model	226
■ แบบฟอร์มการเก็บข้อมูลตาม KPIs - รายเดือน	232
■ แบบฟอร์มการเก็บข้อมูลตาม Competency	235



ภาคผนวก ง : ตัวชี้วัดผลงานของกลุ่มงานต่าง ๆ	239
■ งานฝึกอบรมและพัฒนา	240
■ งานสรรหาคัดเลือก	241
■ งานแรงงานสัมพันธ์	242
■ งานค่าตอบแทน	242
■ งาน HRIS	243
■ งานพัฒนาองค์กร (OD)	244
■ งานความปลอดภัย	245
■ งานขาย	246
■ งานการตลาด	247
■ งานบริการหลังการขาย	248
■ งานพัฒนาธุรกิจ	249
■ งานธุรการขาย	250
■ งานจัดซื้อ	251
■ งานนำเข้า-ส่งออก	252
■ งานธุรการ	252
■ งานกฎหมาย	253
■ งานประชาสัมพันธ์	254
■ งานวิจัยและพัฒนา	255
■ งาน Call Center	256
■ งานผลิต	257
■ งานควบคุมคุณภาพ	257
■ งานซ่อมบำรุง	258

