



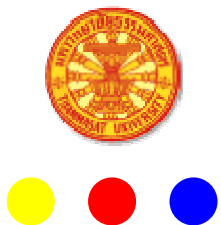
**บทบาทของคณะกรรมการ
ในการติดตามประเมินผลการทำงาน
ของฝ่ายบริหาร**

รองศาสตราจารย์ เกศินี วิฑูรชาติ

คณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

25 สิงหาคม 2550

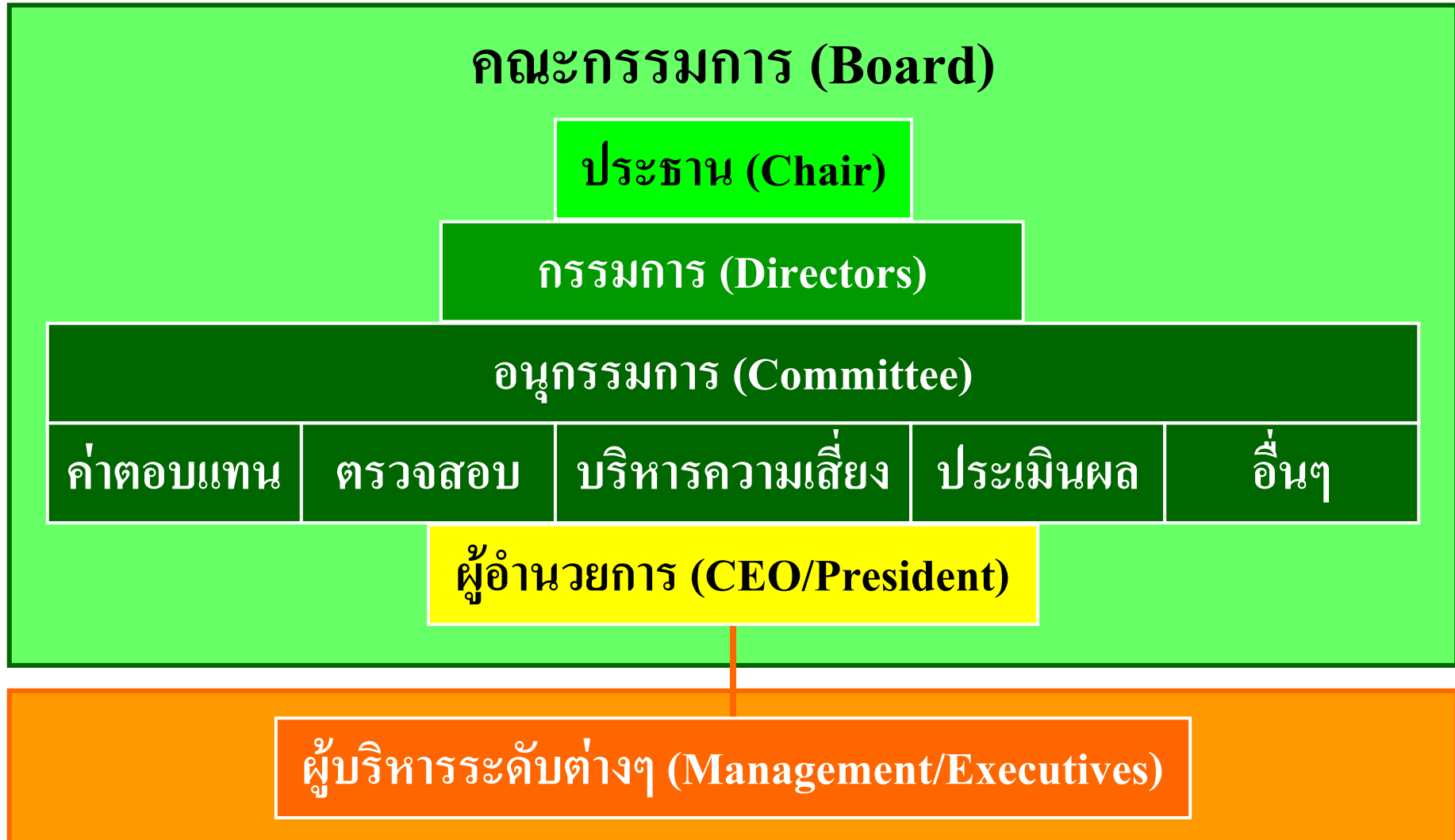


หัวข้อการบรรยาย

- โครงสร้างความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- ทบทวนบทบาทหลักของคณะกรรมการ
- การติดตามประเมินผลผู้อำนวยการ
 - ความสำคัญ และลักษณะการติดตามประเมินผลที่ดี
 - 8 ขั้นตอนหลักของกระบวนการติดตามประเมินผล
 - ตัวอย่างการติดตามประเมินผลรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง
 - ตัวอย่างเครื่องมือในการติดตามประเมินผล
- ข้อพึงระวังในบทบาทของคณะกรรมการ



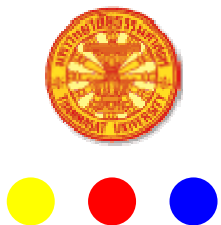
โครงสร้างความรับผิดชอบคณะกรรมการ





บทบาทบทบาทหลักของคณะกรรมการ

- กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร ในฐานะผู้แทนที่ทำหน้าที่รักษาประโยชน์ของสาธารณชน และรักษาวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร
- อนุมัติแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และงบประมาณ/ดูประโยชน์ระยะยาว
- กำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด-แผนกลยุทธ์, การดำเนินการที่สำคัญ, แผนการสืบทอดตำแหน่ง
- ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
- ความซื่อตรง/จรรยาบรรณ/ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสีย
- ให้ความเห็น คำปรึกษา/แนะนำแก่ผู้อำนวยการในการบริหารงาน ตามนโยบาย และการปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการมอบหมาย
- เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง/ชุดย่อย
- คัดเลือก แต่งตั้ง/ปลด และประเมินผลผู้อำนวยการ
- ประเมินผลการทำงานของตนเอง



ความสำคัญของการติดตามประเมินผล

- เป็นเครื่องมือในการกำกับการพัฒนาและการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และตามนโยบายที่ คณะกรรมการกำหนด
- ทำให้คณะกรรมการ และผู้อำนวยการได้รับข้อมูลเพื่อการปรับปรุง การบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- เป็นข้อมูลที่ช่วยให้คณะกรรมการสามารถให้คำแนะนำ/ปรึกษา ในการบริหารงานที่เหมาะสมให้กับผู้อำนวยการ
- ใช้เป็นฐานในการพิจารณาในการให้รางวัล เลื่อนขั้น ให้โบนัส รวมถึงการตัดสินใจปลด หรือ ต่อ(ไม่ต่อ) สัญญาจ้างผู้อำนวยการ



ลักษณะการติดตามประเมินผลที่ดี

- **ชัดเจน** - หลักเกณฑ์ วิธีการ ผลลัพธ์การประเมิน และกำหนดเวลา ต้องมีความชัดเจน ไม่กำกวมให้ต้องตีความ เช่น หากใช้ระบบ ตัวบ่งชี้ ก็ต้องมีค่านิยาม มีวิธีคำนวณ และมีวิธีแปลความหมาย ค่าตัวบ่งชี้ เช่น คะแนน ทำได้แปลว่าดี ทำได้แปลว่าไม่ดี เป็นต้น
- **โปร่งใส** - เปิดเผย/ประกาศล่วงหน้า โดยชัดเจนทั้งหลักเกณฑ์ วิธีการ ผลลัพธ์การประเมิน และกำหนดเวลา เพื่อสร้างข้อตกลงที่เข้าใจตรงกันก่อนที่จะเข้าสู่ช่วงเวลาในการบริหารงานที่จะถูกประเมิน เช่น จัดทำเป็น เอกสารแนบท้ายสัญญาจ้าง หรือมี เอกสารลงนามรับรู้ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการ และ ผู้อำนวยการ เป็นต้น



ลักษณะการติดตามประเมินผลที่ดี (ต่อ)

- **เป็นกลาง** - การประเมินผลต้องดำเนินการด้วยความเป็นกลาง โดยต้องไม่เลือกหลักเกณฑ์ วิธีการ หรือผู้ดำเนินการที่มีแนวโน้มที่จะให้ผลดี/ผลร้ายเป็นพิเศษแก่ผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้ การรวบรวมข้อมูลบางประเภทเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาประเมินผล คณะกรรมการอาจเลือกบุคคล หรือองค์กรภายนอกให้เป็นผู้ดำเนินการให้ก็ได้ เช่น การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า / ผู้ใช้บริการ (Customer Satisfaction Survey) หรือ การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction Survey) เป็นต้น



ลักษณะการติดตามประเมินผลที่ดี (ต่อ)

- **ยุติธรรม** - วัดผลเฉพาะในส่วนที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบในการบริหารงานของผู้บริหารเท่านั้น โดยต้องคำนึงถึงการไม่บรรลุเป้าหมายที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยที่ไม่อาจควบคุมได้ (Uncontrollable Factors)
- **รอบด้าน** - ครอบคลุมตามมุมมองของการประเมินการบริหารงาน เช่น หากใช้การประเมินผลอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) ก็ควรครอบคลุม 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า/ผู้ใช้บริการ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้ และด้านกระบวนการภายใน หรือ หากใช้แนวทาง 360 องศา ก็ควรครอบคลุมความเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการ เพื่อนร่วมงาน พนักงาน ลูกค้า เจ้าหนี้ ฯลฯ



ลักษณะการติดตามประเมินผลที่ดี (ต่อ)

- หลากวิธีการ - ประสมประสานวิธีการต่างๆเพื่อความรอบคอบ โดยใช้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณที่คำนวณเป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน และข้อมูลเชิงคุณภาพที่เป็นความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ซึ่งข้อมูลแต่ละประเภทอาจได้มาด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน เช่น
 - รายงานการประเมินตนเองของผู้บริหาร
 - การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ และพนักงาน
 - การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย/องค์กรพันธมิตร
 - การคำนวณการเพิ่มขึ้นของรายได้/ผลกำไร
 - ข้อมูลสัดส่วนการเบิกจ่ายงบประมาณตามกำหนดเวลา ฯลฯ



ลักษณะการติดตามประเมินผลที่ดี (ต่อ)

- ปีละ 2 ครั้ง - กำหนดเวลาที่เหมาะสมในการประเมินผลผู้อำนวยการ
อย่างเป็นทางการ น่าจะอยู่ที่ประมาณ ปีละ 2 ครั้ง กล่าวคือ
 - ประเมินช่วงครึ่งปีแรก - เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้ผู้
ใช้ในการลำดับความสำคัญของงาน และ/หรือปัญหา เพื่อให้
ปรับตัวในการทำงานในช่วงครึ่งปีหลังได้อย่างเหมาะสม
 - ประเมินช่วงครึ่งปีหลัง - ครอบคลุมผลงานตลอดทั้งปี โดยนำ
ผลลัพธ์ที่ได้มาเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ตามวิธีการ ที่ได้
กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อประกอบการตัดสินใจตามสัญญาจ้าง
และการกำหนดเป้าหมาย/หลักเกณฑ์การประเมินในปีต่อไป



8 ขั้นตอนหลักของกระบวนการประเมินผล

1. คณะกรรมการ ประกาศหลักเกณฑ์ ตัวบ่งชี้ และวิธีการประเมิน

2. คณะกรรมการ แต่งตั้ง อนุกรรมการติดตามประเมินผล

3. ฝ่ายบริหาร รวบรวมข้อมูลตาม (1) เสนอ อนุกรรมการฯ

4. ผู้อำนวยการ จัดทำรายงานประเมินตนเอง เสนอ อนุกรรมการฯ

5. อนุกรรมการฯ ประชุมพิจารณาข้อมูลตาม (3) และ (4)

6. อนุกรรมการฯ ประชุมร่วมกับผู้อำนวยการ - ชักถาม และชี้แจง

7. คณะกรรมการ พิจารณาผลประเมินที่เสนอโดยอนุกรรมการฯ

8. คณะกรรมการ กำหนดเป้าหมาย และตัวบ่งชี้สำหรับงวดประเมินถัดไป



1. ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน

- คณะกรรมการประกาศหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผู้อำนวยการที่มีความชัดเจนตั้งแต่ต้นช่วงเวลาการบริหารงานที่จะถูกประเมิน โดยปัจจุบันนิยมใช้ระบบตัวบ่งชี้ (Indicators) ซึ่งสามารถรวบรวมตัวอย่างตัวบ่งชี้เพื่อพิจารณาได้จากหลายแหล่งข้อมูล เช่น
 - แผนงานของผู้บริหาร และฝ่ายบริหาร
 - ข้อเสนอของประชาชน และกรรมการ
 - ตัวบ่งชี้ของหน่วยงานประเมินภายนอก เช่น ทริส (TRIS)
 - ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในองค์กรที่มีขอบเขตพันธกิจลักษณะเดียวกัน



1. ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน (ต่อ)

- เมื่อคณะกรรมการพิจารณา และได้ข้อสรุปเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน ก็ให้ดำเนินการแจ้ง/ประกาศอย่างชัดเจน ตัวอย่าง เช่น
 - การประเมินผลผู้อำนวยการประกอบด้วยดัชนีบ่งชี้ 2 ส่วน
 - ส่วนที่ 1 นำหนักร้อยละ 70 - มีดัชนีบ่งชี้รวม 10 ตัว
 - ส่วนที่ 2 นำหนักร้อยละ 30 - มีดัชนีบ่งชี้รวม 3 ตัว
 - คำอธิบาย และวิธีการประเมินให้เป็นไปตามเอกสารแนบท้าย
 - เกณฑ์ผ่านการประเมินคือ คะแนนรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
 - ให้อนุกรรมการแผนงานและการประเมิน ทำหน้าที่ประเมินผลผู้อำนวยการตามเกณฑ์ข้างต้น และรายงานผลลัพท์เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาทุก 6 เดือน



1. ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน (ต่อ)

○ ตัวอย่าง ดัชนีบ่งชี้ส่วนที่ 1

● ดัชนีที่ 1.1 - ความพึงพอใจผู้ใช้บริการ

- ความพึงพอใจผู้ใช้บริการ หมายถึง ร้อยละของผู้ใช้บริการ ที่มีความพึงพอใจต่อบริการโดยรวมขององค์กร
- เกณฑ์คะแนน - คะแนนอยู่ระหว่าง 1 - 5 ตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ร้อยละลูกค้าที่พอใจ	50	60	70	80	90

วิธีประเมิน - จ้างองค์กรภายนอกที่เชื่อถือได้และเป็นกลาง ให้เป็นผู้ดำเนินการประเมินโดยให้ได้ผลลัพธ์ภายในเดือน ...



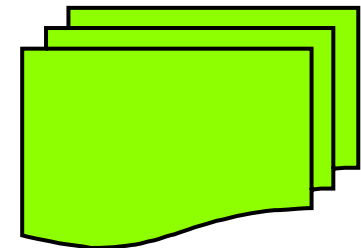
2. แต่งตั้ง อนุกรรมการติดตามประเมินผล

- คณะกรรมการควรแต่งตั้งอนุกรรมการโดยเฉพาะเพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการติดตามประเมินผล ตลอดจนกลั่นกรองข้อมูล เพื่อความถูกต้องและรอบคอบก่อนที่จะนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาในขั้นตอนสุดท้าย
- อนุกรรมการที่ทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผลควรมีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานองค์กรอย่างชัดเจน ตลอดจนต้องมีความแม่นยำในความหมาย และวิธีการประเมินตามหลักเกณฑ์ที่ประกาศไว้
- อนุกรรมการต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ และเป็นกลาง เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนและถูกต้อง เสนอต่อคณะกรรมการ



3. รวบรวมข้อมูลตามเกณฑ์ และตัวบ่งชี้

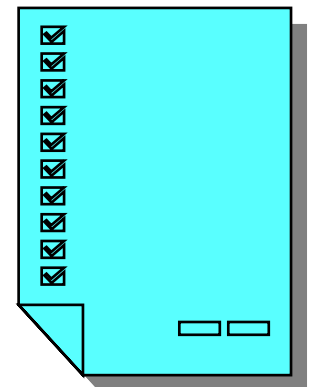
- อนุกรรมการติดตามประเมินผล มีหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการสั่งการ และกำกับให้มีการรวบรวมข้อมูลตามหลักเกณฑ์ การประเมินผลให้ได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา ไม่ว่าข้อมูล เหล่านั้นจะถูกรวบรวมโดยบุคลากร/หน่วยงานภายนอก หรือภายใน องค์กรก็ตาม
- ในกรณีที่เกณฑ์การประเมินครอบคลุมตัวบ่งชี้ที่เป็นผลการประเมิน จากกรรมการแต่ละคน อนุกรรมการฯ ก็มีหน้าที่รวบรวมข้อมูล ดังกล่าวให้ครบถ้วนในขั้นตอนนี้ก่อนที่จะมี การประชุม คณะกรรมการด้วยเช่นกัน





4. รายงานประเมินผลตนเองของผู้อำนวยการ

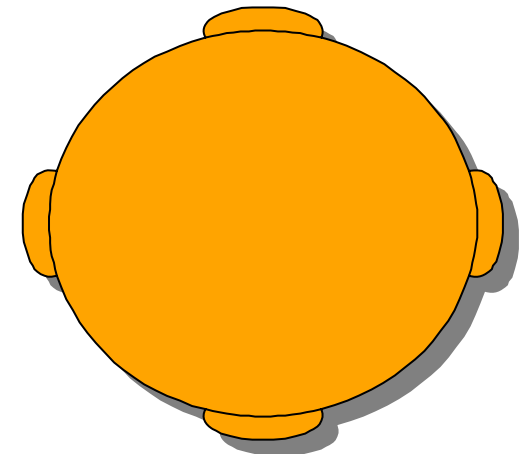
- ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการควบคู่ไปกับขั้นตอนที่ 3 โดยให้ผู้อำนวยการใช้เวลาในการทบทวนผลการบริหารงานของตนเอง และจัดทำ *รายงานผลการประเมินตนเอง (SAR: Self Assessment Report)* เพื่อส่งให้กับอนุกรรมการฯ
- รายงานการประเมินผลตนเอง อาจกำหนดหัวข้อเป็นด้านๆ หรือมีแบบฟอร์มเฉพาะที่กำหนดโดยอนุกรรมการฯ ก็ได้
- ข้อมูลสำคัญในขั้นตอนนี้ คือ คำอธิบายเหตุผลของความสำเร็จ ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงาน ในมุมมองของผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการปฏิบัติงาน





5. อนุกรรมการฯ ประชุมพิจารณาข้อมูล

- ขั้นตอนนี้ คือ การประชุมของอนุกรรมการฯ เพื่อพิจารณา และทำความเข้าใจในข้อมูลจากการประเมินในขั้นตอนที่ 3 และ 4
- อนุกรรมการฯ อาจเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำข้อมูล เข้าร่วมประชุมเพื่ออธิบาย หรือตอบคำถามเพื่อความเข้าใจใน ความหมาย และการตีความข้อมูลที่ถูกต้อง/เหมาะสมก็ได้
- ผลลัพธ์ในขั้นตอนนี้ คือ ผลลัพธ์การประเมินเบื้องต้น ที่สะท้อนทั้งความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนจุดแข็ง และจุดอ่อนในการบริหารงาน รวมทั้ง เป้าหมายการพัฒนา/ปรับปรุง การบริหารงานในอนาคต





6. อนุกรรมการฯ ประชุมร่วมกับผู้อำนวยการ

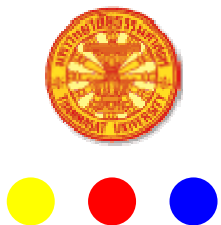
- หลังจาก ได้ข้อสรุปในขั้นตอนที่ 5 แล้ว อนุกรรมการฯ ควรประชุมร่วมกับผู้อำนวยการเพื่อพิจารณา *ผลลัพธ์การประเมินเบื้องต้น*
- เป้าหมาย คือ *การทำความเข้าใจ และสร้างการยอมรับร่วมกัน* ในสถานะความสำเร็จ ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้ชี้แจงข้อมูลอย่างครบถ้วน
- อนุกรรมการฯ ควรเปิดใจกว้าง และพร้อมที่จะปรับผลลัพธ์การประเมินเบื้องต้นให้เหมาะสมยิ่งขึ้นตามข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้รับ ภายใต้การสอบทานความถูกต้อง สมเหตุสมผลของข้อมูลดังกล่าว
- อนุกรรมการฯ อาจประชุมเพิ่มเติมเพื่อสรุปผลการประเมินอีกครั้ง ก่อนนำผลการประเมินเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการต่อไป



7. คณะกรรมการประชุมพิจารณาผลประเมิน

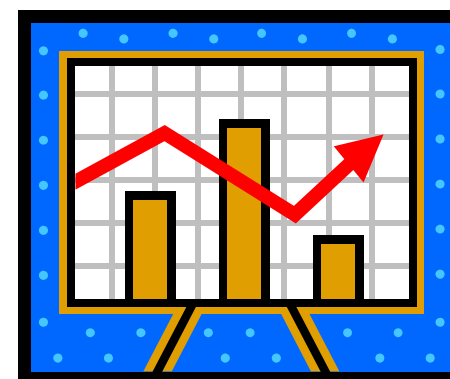
- ขั้นตอนนี้ คือการประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาผลประเมิน การบริหารงานของผู้อำนวยการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ได้ ประกาศไว้ ล่วงหน้า โดยอนุกรรมการฯ เป็นผู้นำเสนอผลลัพธ์จาก ขั้นตอนที่ 6 ต่อที่ประชุมคณะกรรมการ
- เป้าหมาย คือ การลงมติอย่างเป็นทางการต่อผลการประเมิน หลังจากทีคณะกรรมการได้พิจารณา ซักถาม และแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในการประชุมอย่างรอบคอบแล้ว
- ผลการประเมินที่คณะกรรมการเห็นชอบ ควรมีผลต่อระบบค่าตอบแทนของผู้อำนวยการ ในรูปเงินเดือน โบนัส และการต่อสัญญาจ้าง ฯลฯ





8. คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายงวดต่อไป

- ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการประเมิน คือการนำผลการประเมินมาใช้เป็นฐานให้ *คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และ/หรือปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้/หลักเกณฑ์การประเมิน* ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และประกาศใช้สำหรับการประเมินงวดต่อไปในอนาคต (ซึ่งก็หมายถึงการกลับเข้าสู่กระบวนการประเมินในขั้นตอนที่ 1 อีกครั้ง เพื่อให้การบริหารองค์กรดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในที่สุด)





ตัวอย่างการติดตามประเมินผล

- ตัวอย่างการติดตามประเมินผลในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง
- ปี 2549 - คณะกรรมการประเมินผลผู้อำนวยการ โดย
 - มกราคม - ประกาศใช้ ตัวบ่งชี้ 4 หมวด รวม 25 ตัวบ่งชี้ ซึ่งประมวลจากตัวบ่งชี้ตามแผนงานของ ผ.อ. และ ทริส
 - มิถุนายน และ ธันวาคม - ประเมินผลตามเกณฑ์ที่ประกาศ
- ปี 2550 - คณะกรรมการปรับเกณฑ์การประเมินโดยตกลงกับ ผ.อ.
 - มกราคม - ประกาศปรับเกณฑ์เป็น 2 ส่วน
 - ส่วนที่ 1: 80 คะแนน - ประเมินจาก ตัวบ่งชี้ 5 หมวด รวม 30 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ตามแผนงาน ผ.อ. 13 ตัวบ่งชี้ และ ทริส 17 ตัวบ่งชี้
 - ส่วนที่ 2: 20 คะแนน - มี 3 ตัวบ่งชี้ ซึ่งประเมินโดยคณะกรรมการ



ตัวอย่างการติดตามประเมินผล (ต่อ)

○ ปี 2550 (ต่อ)

- ตั้ง “อนุกรรมการพิจารณาแผนงานและประเมินผลงานผู้อำนวยการ” เป็นผู้รับผิดชอบประเมินผลงานทุก 6 เดือน และ ให้รายงานค่าตัวบ่งชี้ ส่วนที่ 1 ต่อ คณะกรรมการทุก 3 เดือน
- ตัวบ่งชี้ที่เป็นข้อมูลภายในให้ผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง เป็นผู้จัดทำข้อมูลตามตัวบ่งชี้เสนอต่อ อนุกรรมการฯ
- ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจผู้ใช้บริการ และภาพลักษณ์องค์กร ให้ฝ่ายบริหารว่าจ้างองค์กรภายนอกที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นกลาง เป็นผู้ดำเนินการ และรายงานผลให้อนุกรรมการฯ ตามกำหนดเวลา
- รายชื่อตัวบ่งชี้ คำจำกัดความ สูตรคำนวณ น้ำหนักความสำคัญ และเกณฑ์การให้คะแนน เป็นไปตามเอกสารแนบท้ายประกาศ



ตัวอย่างเครื่องมือการติดตามประเมินผล

ตัวอย่างการประเมินผลตามแนวทางการประเมินผลอย่างสมดุล

แบ่งการประเมินเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1: นำหนัก 80 คะแนน – ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ตามแผนงาน และ
ตัวบ่งชี้ตามทริส จำนวน 4 หมวด รวมทั้งสิ้น 10 ตัวบ่งชี้

ส่วนที่ 2: นำหนัก 20 คะแนน – ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่ประเมินโดย
คณะกรรมการ จำนวนทั้งสิ้น 4 ตัวบ่งชี้

ตัวอย่างตัวบ่งชี้ส่วนที่ 1

1. หมวดลูกค้า/ผู้ใช้บริการ

- 1.1 ร้อยละของลูกค้าที่ประเมินคุณภาพบริการในระดับดี
- 1.2 ร้อยละของลูกค้าที่พึงพอใจ
- 1.3 ร้อยละการจัดการกับข้อร้องเรียนในเวลาที่กำหนด



ตัวอย่างเครื่องมือการติดตามประเมินผล (ต่อ)

2. หมวดการเงิน

- 2.1 ร้อยละค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้
- 2.2 ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้สุทธิจากการบริการ
- 2.3 ร้อยละของรายได้จากบริการใหม่ต่อรายได้รวม

3. หมวดกระบวนการภายใน

- 3.1 ร้อยละการบริการที่เป็นไปตามมาตรฐาน SLAs (Service Level Agreements)
- 3.2 ร้อยละการลดลงของระยะเวลาบริการเฉลี่ยต่อลูกค้า 1 ราย

4. หมวดการเรียนรู้

- 4.1 ร้อยละผู้บริหาร/พนักงานที่สอบผ่านการทดสอบสมรรถนะ (*Competency Test*)
- 4.2 ร้อยละของพนักงานที่มีจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมตามเป้าหมาย



ตัวอย่างเครื่องมือการติดตามประเมินผล (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	คะแนน ตามเกณฑ์การประเมิน					ค่าตัวบ่งชี้ จากผลการ ประเมิน	คะแนน ที่ได้รับ	น้ำหนัก ของตัว บ่งชี้	คะแนน คุณน้ำหนัก (เต็ม 80)
	1	2	3	4	5				
1.1	70	75	80	85	90			2	
1.2	65	70	75	80	85			2	
1.3	80	85	90	95	100			1	
2.1	60	55	50	45	40			2	
2.2	10	20	30	40	50			2	
2.3	2	4	6	8	10			1	



ตัวอย่างเครื่องมือการติดตามประเมินผล (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	คะแนน ตามเกณฑ์การประเมิน					ค่าตัวบ่งชี้ จากผลการ ประเมิน	คะแนน ที่ได้รับ	น้ำหนัก ของตัว บ่งชี้	คะแนน คุณน้ำหนัก (เต็ม 80)
	1	2	3	4	5				
3.1	70	75	80	85	90			2	
3.2	10	15	20	25	30			1	
4.1	60	70	80	90	100			2	
4.2	60	65	70	75	80			1	
รวม								16	



ตัวอย่างเครื่องมือการติดตามประเมินผล (ต่อ)

ตัวอย่างตัวบ่งชี้ส่วนที่ 2 – ประเมินโดยคณะกรรมการ

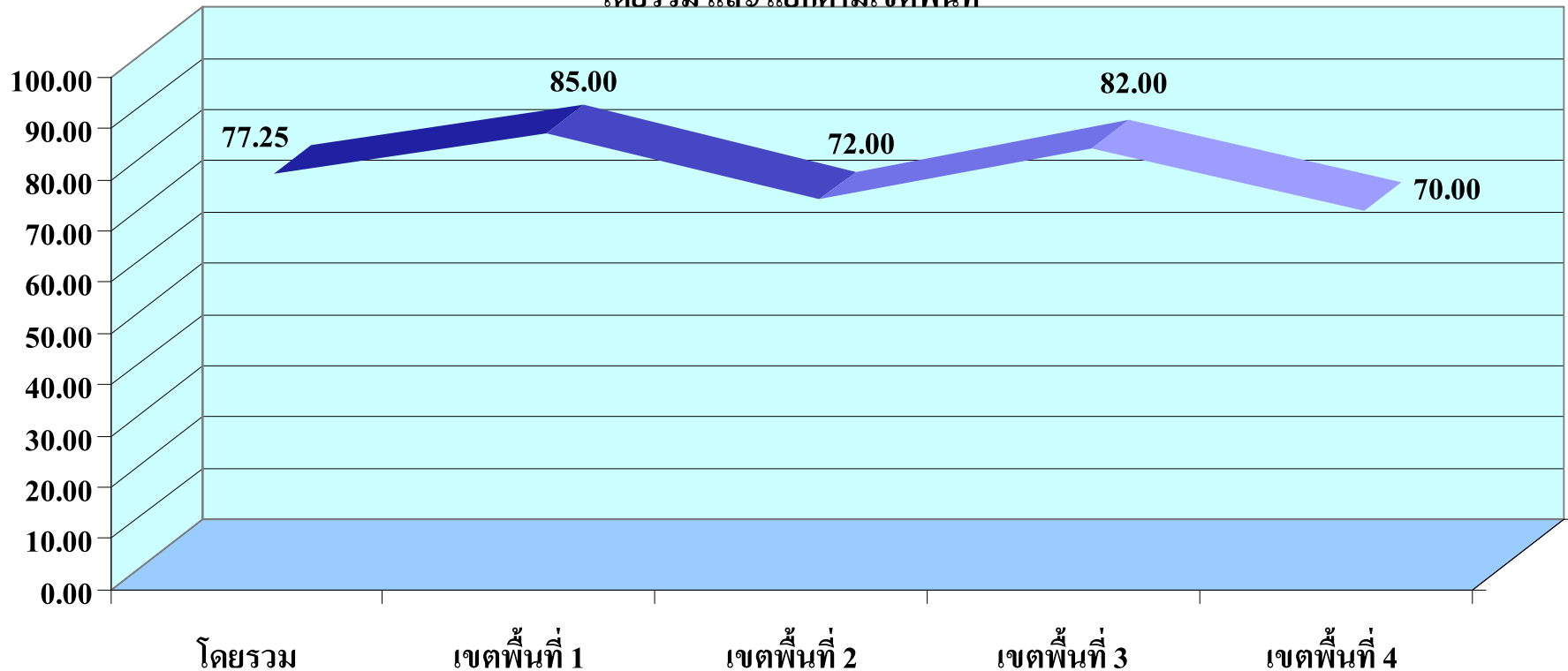
สมรรถนะในการบริหาร	คะแนน (1-5)	น้ำหนัก	คะแนน คูณ น้ำหนัก (เต็ม 20)
○ วิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		1	
○ ภาวะผู้นำ และความเป็นแบบอย่างผู้บริหารที่ดี		1	
○ การบริหารแผนงาน และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า		1	
○ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้งในองค์กร		1	
รวม		4	



ตัวอย่างเครื่องมือการติดตามประเมินผล (ต่อ)

ร้อยละของลูกค้าที่เห็นว่าคุณภาพการบริการอยู่ในระดับดี

** โดยรวม และ แยกตามเขตพื้นที่ **



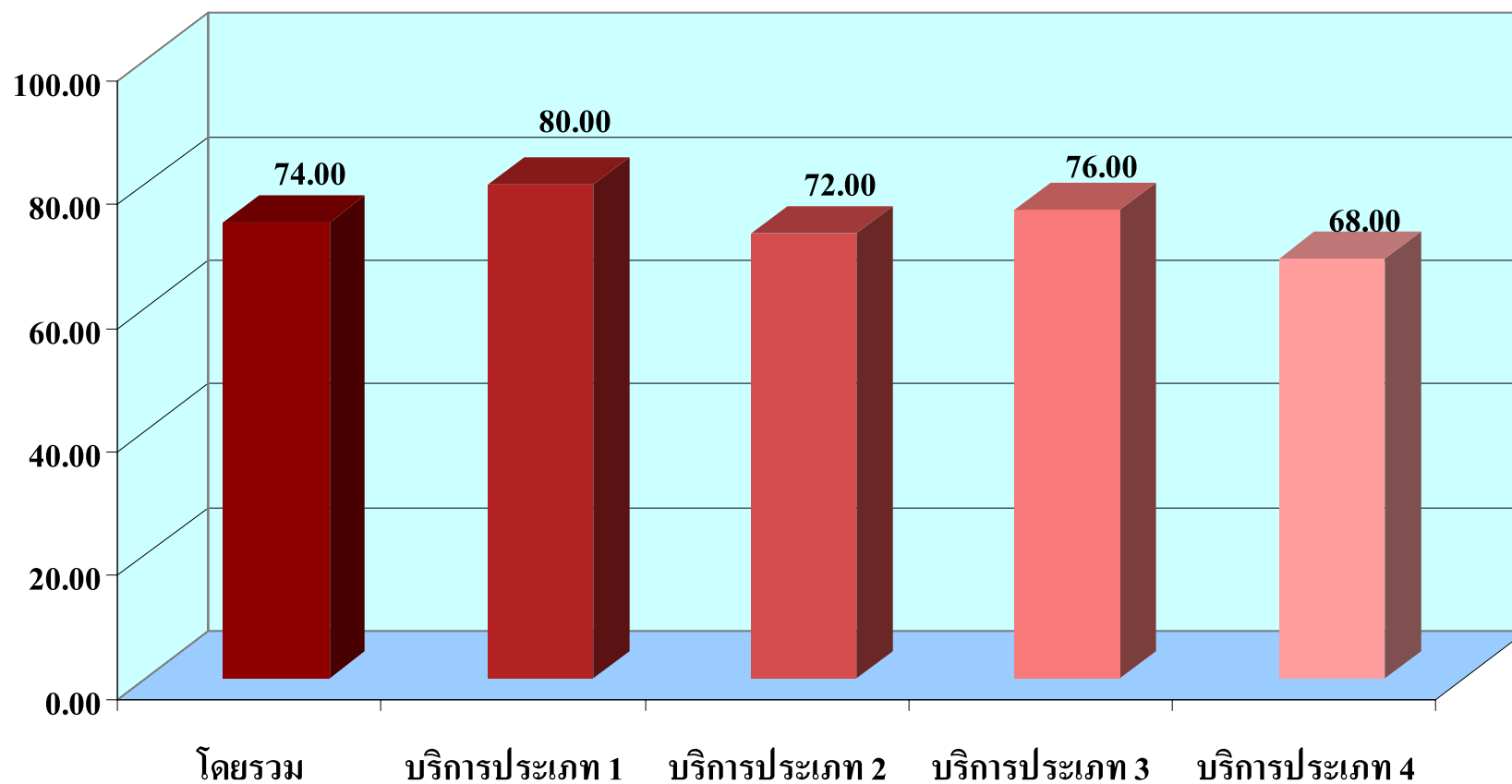
ที่มา: ผลการสำรวจโดยศูนย์วิจัยธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



ตัวอย่างเครื่องมือการติดตามประเมินผล (ต่อ)

ร้อยละของลูกค้าที่พึงพอใจต่อการบริการ

** โดยรวม และแยกตามประเภทบริการ **



ที่มา: ผลการสำรวจโดยศูนย์วิจัยธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



ข้อพึงระวังในบทบาทของคณะกรรมการ

- ดัชนีบ่งชี้ว่าคณะกรรมการอาจจะก้าวล่วงไปในงานระดับปฏิบัติ
 - การที่กรรมการเข้าไปจัดการแก้ปัญหาที่พบโดยตรงแทนที่จะสั่งการ/มอบหมายการแก้ปัญหาให้ผู้บริหาร
 - การสั่งการ/ดำเนินการของกรรมการโดยที่มีได้ปรึกษาหารือกับคณะกรรมการ หรือผู้อำนวยการก่อน
 - การสั่งการ/ดำเนินการของกรรมการโดยตรงไปยังผู้บริหารระดับกลาง และ/หรือระดับปฏิบัติการ
 - การที่กรรมการโทรศัพท์ถึงฝ่ายบริหารในความถี่ที่มากครั้งจนเกินไป



ข้อพึงระวังในบทบาทของคณะกรรมการ

- ดัชนีบ่งชี้ว่าคณะกรรมการอาจก้าวล่วงไปในงานระดับปฏิบัติ (ต่อ)
 - จำนวนการประชุมที่บ่อยเกินกว่าเดือนละครั้ง
 - จำนวนอนุกรรมการที่ให้ความสนใจในเรื่องระดับปฏิบัติการ เช่น การจัดการกายภาพ, การบริหารบุคคล, การประชาสัมพันธ์
 - การเกิดข้อขัดแย้งเกี่ยวกับรายละเอียดการดำเนินการของแต่ละมาตรการ/โครงการมากกว่าที่จะเป็นเรื่องความเหมาะสมของมาตรการ/โครงการตามนโยบายในภาพรวม
 - การไม่ประกาศหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลผู้อำนวยการล่วงหน้าอย่างชัดเจน



สรุปบทบาทในการประเมินผล

- คณะกรรมการเป็นผู้แทนที่รักษาประโยชน์ของผู้ถือหุ้น/ สาธารณชนตาม วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร
- การประเมินผลเป็นกลไกที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งคณะกรรมการ และผู้บริหารในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และสาธารณชน
- การประเมินผลอาจก่อให้เกิดความรู้สึกตรงเครียตรงระหว่างคณะกรรมการ กับผู้บริหารขึ้นได้เป็นระยะๆ ดังนั้น จึงต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันในประโยชน์ของการติดตามประเมินผล และเลือกใช้รูปแบบการประเมินผลที่มีคุณลักษณะที่ดีตามที่ได้บรรยายมาก่อนหน้านี้



สรุปบทบาทในการประเมินผล (ต่อ)

- คณะกรรมการต้องรักษาบทบาทให้อยู่ในระดับนโยบาย (Policy) และระมัดระวังที่จะไม่ก้าวล่วงไปในการปฏิบัติงาน (Operations) ไม่เช่นนั้น อาจสร้างความอึดอัดให้กับผู้บริหาร และอาจส่งผลให้การประเมินผลการบริหารงานมีผลลัพธ์ที่ไม่ชัดเจนว่าเป็น ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ หรือผู้บริหาร
- นอกเหนือจากการติดตามประเมินผลผู้บริหารแล้ว คณะกรรมการ ควรได้มีการประเมินผลการทำงานของตนเอง (Self Assessment) เพื่อให้มั่นใจว่าได้ทำหน้าที่ของอย่าง ครบถ้วน และเหมาะสม
- ข้อมูลเพิ่มเติมมีหลายแหล่ง เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สถาบันส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD) หรือ www.boardroommetrics.com เป็นต้น



**Assessment is a form of measurement.
You Can't Improve What You Can't Measure!!**