

1. ฝ่ายขาย 2. ฝ่ายผลิต 3. ฝ่ายQC 4. ฝ่ายซ่อมบำรุง 5. ฝ่าย IT 6. ฝ่ายคลังสินค้า
7. ฝ่ายบุคคล 8. ฝ่ายจัดซื้อ

ควรนำไปประยุกต์ให้เหมาะกับ "นโยบาย เป้าหมายหลัก วัฒนธรรม และสภาพปัญหาขององค์กร" ครับ

ฝ่ายขายและการตลาด (KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จ)

มูลค่ายอดขาย

จำนวนสินค้า (ชิ้น/ประเภท)

จำนวนรายของลูกค้าใหม่

จำนวนรายของลูกค้าใหม่ที่เข้าเยี่ยม

% ลูกค้าใหม่ที่ซื้อสินค้า

จำนวนลูกค้าใหม่สะสม

% ที่ลูกค้ารู้จักสินค้า/บริการ/บริษัท(แบบสำรวจ)

จำนวนสินค้าที่ขายได้

จำนวนลูกค้าใหม่ที่ได้จากการแนะนำของลูกค้า

จำนวนลูกค้าใหม่ที่ได้จากสื่อโฆษณา

จำนวนลูกค้าที่ติดต่อเข้ามาเอง

จำนวนลูกค้าใหม่ที่เกิดจากการจัดสัมมนา/แสดงสินค้า

% ส่วนแบ่งการตลาด

ยอดสั่งซื้อเฉลี่ยต่อราย

% การประเมินศักยภาพของลูกค้า

- มูลค่าสินทรัพย์

- ทุณจุดทะเบียน

ระยะเวลาในการชำระเงิน

% ส่วนลดต่อยอดขาย

สัดส่วนของลูกค้าเกรด A-B-C

% การตอบรับจากลูกค้าเทียบกับที่นำเสนอทั้งหมด

% ครั้งของการแก้ไขที่เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด

จำนวนครั้งของปัญหาที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามระบบฯ

% ใบเสนอราคาที่ยายไม่ได้เนื่องจากส่งใบเสนอราคาไม่ทัน

มูลค่ายอดขาย

ปริมาณยอดขาย

จำนวนรายการ

% ส่วนแบ่งการตลาด

จำนวนรายสะสม

% ลูกค้าที่ซื้อต่อเนื่อง

ยอดขายเฉลี่ยต่อบิล

จำนวนลูกค้าที่ไม่มีการสั่งซื้อ

จำนวนครั้งในการเยี่ยมลูกค้า/เดือน

จำนวนรายในการเยี่ยมลูกค้า/เดือน

% ส่วนลด

% ลูกค้าที่ชำระเงินตรงเวลา

% มูลค่าที่ชำระเงินตรงเวลา

ยอดขายเฉลี่ยต่อการเยี่ยมชมหนึ่งครั้ง

จำนวนข้อร้องเรียน

จำนวนครั้งที่คืนสินค้า

% ลูกค้าที่นำเครื่องไปทดลองใช้และไม่ซื้อสินค้า

คะแนนแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า

% ลูกค้าที่สั่งซื้อเพิ่มขึ้น (ปริมาณ/รายการสินค้า)

จำนวนลูกค้าที่แนะนำลูกค้าใหม่

% ที่ส่งของไม่ทันกำหนดเวลา

% การออกไปสั่งซื้อทันเวลาที่กำหนด

มูลค่ายอดขายของเขต

ปริมาณยอดขายของเขต

จำนวนลูกค้ารวมของเขต

จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

จำนวนลูกค้าที่ไม่ได้สั่งซื้อต่อ (Non-Active)

KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จ-ฝ่ายผลิต

ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย

Variable overhead

% Yield

% Combined Yield

% Reject

% Rework

% Reprocess

% OEE

% NC

% การส่งมอบ

% การผลิตได้ตามแผน

อัตราผลผลิตต่อคน

% Rework Cost

Scraps

Labor Efficiency

Packing down time

FG WIP Time

% FG Stock accuracy

Packing Efficiency

% C.F.I

% Material Quality LRR

Material Quality Incident

% Ship To Stock (STS)

KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จ-ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ

% ความผิดพลาดจากการตรวจสอบ

จำนวนชิ้นงานเสียที่เกิดขึ้นในหน่วยงานถัดไป

จำนวนชิ้นงานต่อเดือน

จำนวนชิ้นงานต่อคนต่อชั่วโมง

จำนวนครั้งที่มีการตรวจซ้ำ

จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าเนื่องจากการตรวจสอบ

% การส่งงานไปแผนกถัดไปตรงตามเวลา

ปริมาณเพลทที่สูญเสียนเนื่องจากการตรวจสอบ

จำนวนครั้งที่เก็บตัวอย่างไม่ถูกต้อง

จำนวนครั้งที่ต้องเก็บตัวอย่างซ้ำ

จำนวนครั้งที่พบว่าสินค้าเสียหายจากการชักตัวอย่าง

จำนวนครั้งที่แจ้งเก็บตัวอย่างโดยไม่มีใบแจ้ง

จำนวนครั้งที่แจ้งตรวจสอบโดยไม่มี COA

จำนวนตัวอย่างที่จัดเก็บผิดประเภท

จำนวนตัวอย่างที่ไม่ปรากฏรายชื่อใน Log Book

จำนวนตัวอย่างที่สูญหาย

จำนวนข้อร้องเรียนเนื่องจากการชักตัวอย่าง

% ความผิดพลาดจากการทดสอบ

KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จ- ฝ่ายจัดซื้อ

จำนวนผู้ขายที่ได้รับการอนุมัติใน Supplier List

จำนวนผู้ขายเฉลี่ยต่อรายการสินค้า

ต้นทุนวัตถุดิบต่อหน่วย

ราคาวัตถุดิบต่อหน่วย

% มูลค่าที่ลดลงจากราคาที่เสนอ

% ต้นทุนการจัดซื้อเทียบกับปีที่ผ่านมา

จำนวนครั้งที่จัดซื้อสินค้าผิดพลาด

จำนวนครั้งที่จัดซื้อสินค้าผิด Spec.

จำนวนครั้งที่จัดซื้อสินค้าผิดปริมาณ

จำนวนครั้งที่เอกสารของผู้ขายผิดพลาด

% ของเสียที่ไม่ผ่านการตรวจสอบจากแผนก QA

จำนวนข้อร้องเรียนของผู้ใช้ภายใน

% การเคลมต่อการส่งมอบ

% การรับมอบสินค้าได้ทันเวลา

% การรับมอบวัตถุดิบทันเวลา

% การรับมอบเครื่องจักรทันเวลา

จำนวน Shipment ที่มีสินค้าเสียหาย

จำนวนครั้งที่เอกสารของผู้ขายล่าช้า

คะแนนประเมินผลผู้ขาย

* คะแนนด้านคุณภาพ (Quality)

* คะแนนด้านการส่งมอบ (Delivery)

* คะแนนด้านการบริการหลังการขาย

* คะแนนด้านราคา (Price)

* คะแนนด้านการชำระเงิน (Credit term)

จำนวนครั้งที่สั่งซื้อผิดพลาดเนื่องจากบุคคลากร

% การพัฒนาความสามารถของบุคคลากร

ระดับทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ระดับทักษะการใช้ภาษา

KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จ-ฝ่ายซ่อมบำรุง

% งานซ่อมเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

MTTR

MTBF

% Breakdown

% Breakdown ของระบบไฟฟ้า

% Breakdown ของระบบแอร์

% การซ่อมซ้ำ

ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง

% ของเสียที่เกิดจากเครื่องจักร

มูลค่าสต็อกอะไหล่

จำนวนรายการอะไหล่ที่เคลื่อนไหวซ้ำ

จำนวนรายการอะไหล่ที่ไม่ได้ใช้งานแล้ว

จำนวนรายการอะไหล่ที่สูญหาย

จำนวนข้อร้องเรียนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดอันเนื่องมาจากคน

จำนวนทักษะเฉลี่ยต่อคน

ค่าบริการ

จำนวนครั้งที่เสียระหว่างเวลารับประกัน

% การซ่อมเสร็จตรงเวลา

ระยะเวลาเฉลี่ยในการซ่อม

จำนวนใบขอซ่อมต่อแผนก

คะแนนประเมินของลูกค้า

จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

จำนวนครั้งที่มีการแก้ไขงาน

% การติดตั้งเสร็จตามกำหนด

จำนวนครั้งในการเกิดอุบัติเหตุ

ค่าใช้จ่ายในการติดตั้งต่องาน

คะแนนประเมินผลจากลูกค้า

จำนวนข้อร้องเรียน

% การส่งของทันเวลาเทียบกับแผนงาน

จำนวนชิ้นที่เสียหายจากการจัดส่ง

มูลค่าของที่เสียหายจากการจัดส่ง

% ต้นทุนจัดส่งเทียบกับแผนงานส่ง

ต้นทุนค่าจัดส่งต่อเที่ยว

จำนวนครั้งที่ส่งของไม่ครบ

% การติดตั้งเสร็จก่อนกำหนด

% ของการที่มีการแก้ไขก่อนส่งมอบงาน

% การตรวจรับที่ไม่ผ่าน

ต้นทุนการติดตั้งต่อ Site งาน

จำนวนครั้งที่ได้รับจดหมายร้องเรียนจากลูกค้า

% การทำ PM

จำนวนครั้งเฉลี่ยในการ Test Run เครื่องจักรใหม่

% ของ Break Down ในการ Test Run

จำนวนครั้งที่เครื่องจักรชำรุดเนื่องจากการเคลื่อนย้าย

KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จ - ฝ่ายคลังสินค้า

จำนวนครั้งที่คลังสินค้านำจ่ายวัตถุดิบผิดพลาด

จำนวนครั้งที่สินค้ากับตัวเลขไม่ตรงกัน

จำนวนครั้งที่วัตถุดิบสูญหาย

จำนวนครั้งที่บันทึกข้อมูลผิดพลาด

จำนวนครั้งที่จัดวางวัตถุดิบผิดที่

จำนวนครั้งที่สินค้าสูญหาย

จำนวนครั้งที่เบิกวัตถุดิบไม่ได้

จำนวนข้อร้องเรียนของพนักงานต่อจากคลังสินค้า

จำนวนข้อร้องเรียนของฝ่ายผลิต

อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง

% การขอใบเสนอราคาได้ภายใน 3 วัน

% ใบสั่งซื้อสินค้าที่เข้าตามกำหนด

% Shipment ที่ออกของได้ภายใน 3 วัน

% ของรายการที่นำเข้าตรงตามที่สั่งซื้อ

% การคืนของ

ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อ Shipment

% ที่ได้รับการสั่งซื้อเทียบกับใบเสนอราคาทั้งหมด

มูลค่าของคำสั่งซื้อที่ได้รับ

% ที่ได้รับสินค้าทันเวลาเทียบกับคำสั่งซื้อทั้งหมด

เวลาเฉลี่ยจากสินค้าเข้าจนถึงการส่งออก

จำนวนครั้งที่เบิกสินค้าไม่ได้เนื่องจากไม่มีรหัสสินค้า

จำนวนครั้งที่มีการขอแก้ไขรหัสใหม่

จำนวนรายการที่มีรหัสผิดหมวดหมู่

จำนวนรายการที่มีการออกรหัสซ้ำ - ขาย. ตปท.

% การปิดสต็อกได้ตรงตามกำหนดเวลา

KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จ - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

% บุคลากรใหม่ที่สามารถเรียนงานได้ภายในเวลาที่กำหนด

% การผ่านทดลองงาน

คะแนนเฉลี่ยในการผ่านทดลองงาน

คะแนนเฉลี่ยในการทดสอบ

% ใบสมัครที่ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ

สัดส่วนระหว่างบุคลากรสายงานหลักต่อบุคลากรสนับสนุน

จำนวนครั้งที่กำลังคนขาด

% ที่รับเข้าทดลองงานได้ทันกำหนดเวลามาตรฐาน

% ค่าสรรหาเทียบกับฐานค่าจ้าง

จำนวนข้อร้องเรียนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการสรรหาบุคลากร

% การเข้ารับการฝึกอบรมของกลุ่มเป้าหมาย

% หลักสูตรที่ไม่ได้จัดฝึกอบรม/ยกเลิก

% หลักสูตรที่ผ่านการอนุมัติ (ไม่ตรงกับกลยุทธ์)

% การจัดฝึกอบรมได้ตรงตามแผน

คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินผลหลังการฝึกอบรม

% คะแนนทดสอบก่อน-หลังการฝึกอบรม

% การอบรมซ้ำ (OJT)

% ความผิดพลาดในการทำงานเนื่องจากคน

คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมจากหัวหน้างาน

ยอดขายเฉลี่ยต่อคน

ผลผลิตเฉลี่ยต่อคน

ทักษะเฉลี่ยต่อคน

จำนวนครั้งที่มีการปรับค่าจ้างกรณีพิเศษเนื่องจากมีการกระทบ

สัดส่วนของพนักงานในแต่ละช่วงของกระบอกค่าจ้าง

% ความแตกต่างของค่าจ้างเทียบกับตลาด

% ผู้สมัครที่ปฏิเสธงานเนื่องจากค่าจ้าง

จำนวนครั้งที่มีการจ่ายค่าจ้างผิดพลาด

จำนวนครั้งที่จ่ายค่าจ้างทันเวลา

% ต้นทุนบุคลากรสนับสนุนต่อยอดขาย

% ต้นทุนบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายรวม

% ตำแหน่งงานที่มีมือรอง (Successor)

% ตำแหน่งงานที่มีบุคลากรทำงานได้มากกว่า 1 คน

% การทดแทนจากบุคลากรภายใน

คะแนนความพึงพอใจของแขกเยี่ยมชมโรงงาน

จำนวนคำติชมของแขก

จำนวนครั้งที่จัดเตรียมการต้อนรับไม่พร้อม

จำนวนครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการต้อนรับ

ค่าใช้จ่ายเทียบกับงบประมาณ

ค่าอาหารต่อหัว

ค่ารถต่อเที่ยว

จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ

จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุในงานธุรการทั่วไป

จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุในงานส่งเอกสาร

จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุในการจัดการขยะ

จำนวนครั้งที่ของความผิดพลาด

จำนวนความผิดพลาดในการส่งเอกสาร

จำนวนครั้งที่ข้อมูลการขายเศษวัสดุเหลือใช้ผิดพลาด

% การส่งเอกสารทันเวลา

% เอกสารค้างส่ง/เลื่อนส่ง

จำนวนครั้งที่เอกสารสูญหาย

จำนวนครั้งที่เอกสารที่อยู่ในสภาพไม่สมบูรณ์

จำนวนข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการ

จำนวน CAR

จำนวนครั้งที่ขายเศษวัสดุเหลือใช้ภายในเวลาที่กำหนด

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ งานหลักประการหนึ่ง คือ

การสรรหาคัดเลือก

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานสรรหาคัดเลือก คือ ใบสมัครที่มีคุณภาพ

ตัว KPI ได้แก่

1. % ใบสมัครที่ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ
2. % ที่ใบสมัคร ที่สามารถติดต่อมาสัมภาษณ์ และรับเข้าทดลองงานได้ทันกำหนดเวลา
มาตรฐาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานสรรหาคัดเลือก อีกปัจจัยหนึ่ง ได้แก่ ผู้สมัคร

ตัว KPI ได้แก่

1. จำนวนผู้สมัคร ที่มีให้คัดเลือก ในอัตราส่วน 5 เลือก 1
2. % ของผู้สมัคร มาสัมภาษณ์ ตามวัน และเวลาที่นัดไว้
3. คุณสมบัติ คุณภาพของผู้สมัคร ที่คัดเลือกมาให้สัมภาษณ์ เป็นไปตาม JD และ
Competency ของตำแหน่งที่ต้องการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานสรรหาคัดเลือก อีกปัจจัยหนึ่ง ได้แก่ การทดลองงาน

ตัว KPI ได้แก่

1. % บุคลากรใหม่ที่สามารถเรียนงานได้ภายในเวลาที่กำหนด
2. % การผ่านทดลองงาน
3. คะแนนเฉลี่ยในการผ่านทดลองงาน

โดยสรุป หลักการเขียน KPI เริ่มจากการพิจารณา

1. จากงานหลักของแต่ละฝ่าย (ซึ่งอาจจะไม่เหมือนกันในแต่ละองค์การ)
2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ จากงานหลัก แล้วพิจารณาว่า งานแต่ละงานมีปัจจัยอะไรที่จะทำให้งานนั้นบรรลุความสำเร็จได้
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ก็นำปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เลือกมา นำมาเขียนเป็นตัวชี้วัด ซึ่งจะต้องระบุเป็นตัวเลข ที่สามารถวัดได้ครับ

โดยทั้งสามข้อดังกล่าว จะต้องสอดคล้องกับสภาพปัญหา นโยบายขององค์การ ความต้องการของลูกค้า ด้วยครับ

สุดท้าย โดยนโยบาย การเผยแพร่ความรู้ในบล็อกนี้ เจตนาเพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และมีการบริหารจัดการความรู้ แบ่งปันความรู้ ต่อผู้สนใจ ศิษย์ และผู้ที่เคยใช้บริการฝึกอบรม หรือที่ปรึกษาจากผม ด้วย โดยจะเน้นเรื่องความรู้ นำไปสู่การบูรณาการประยุกต์ใช้ ปฏิบัติ (คือแนะนำ ให้หาปลาได้) แต่จะไม่เน้นให้ความรู้แบบ ให้ปลาไปโดยไม่ให้วิธีหาปลา

นี่เป็นเจตนาที่แท้จริง ด้วยมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ต้องการให้บรรดาศิษย์ ลอกไปส่งการบ้าน หรือรายงานให้แก่บรรดาคณาจารย์ ครับ ก็ต้องขออภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย ที่ไม่สามารถตอบให้แบบเอาไปใช้ได้เลย แต่หากพิจารณาให้ดีแล้ว สิ่งที่ผมเขียนไว้ หากเข้าใจ จะสามารถเขียน KPI ให้กับทุกฝ่ายได้เลยครับ นี่คือหัวใจของการเรียนรู้

ชื่องาน

ตัวอย่าง KPI

-เรื่องASSET

ตรวจสอบตามแผนการตรวจประจำปี

รายงานผลการตรวจสอบภายใน.....

ประชุมทบทวนฝ่ายบริหารภายใน.....

-เรื่องภาษีมูลค่าเพิ่ม

ดำเนินการภายใน..... ความถูกต้อง.....%

-เรื่องภาษีหัก ณ ที่จ่าย ดำเนินการภายใน..... ความถูกต้อง.....%ณฐี

-เรื่องพัฒนาระบบโปรแกรมด้านบัญชี ดำเนินการภายใน..... ระบบโปรแกรมบัญชี

สามารถใช้ปฏิบัติการได้ภายในวันที่..... ประสิทธิภาพการทำงานของโปรแกรม

บัญชีงบประมาณในการจัดทำระบบ อยู่ในวงเงิน.....บาท บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้รับการอบรม และสามารถใช้งานระบบฯได้ภายใน..... เป็นต้น

ทั้งนี้ ขอให้ดูนโยบาย หรือสภาพปัญหาขององค์กรเป็นหลักด้วย

อีกท่านหนึ่งเขียนมาถามว่า ในฝ่ายของ IT จะแยกเป็นส่วนของ

- a.. network,
- b.. programmer,
- c.. graphic,
- d.. system analyze

ซึ่งไม่แน่ใจว่าเราจะต้องแยก KPI ออกแต่ละส่วนงานย่อยหรือไม่ ผมแนะนำว่า อยู่ที่นโยบายขององค์กร ว่าเข้มงวดแค่ไหน หากต้องการให้เข้มงวด มาก เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร อย่างรวดเร็ว ก็ควรทำแยกย่อย ออกมา ตามที่เขียนมา แต่ปัญหาที่คือ

อาจจะดูจุกจิกเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ แฮปปี้ เอาก็ได้

งานหลักของ IT มีกี่งาน งานหลักเป็นงานที่เรารับผิดชอบอยู่ และเป็นงานที่หน่วยงานอื่น ๆ ทำไม่ได้ต้องอาศัยเร็ว ในฐานะเป็นผู้ชำนาญมีความรู้ ทักษะ พิเศษ ในด้านนั้น และหากเราไม่ทำ ก็จะเกิดผลเสียแก่องค์กร เหล่านี้ คืองานหลัก ของแต่ละฝ่าย แต่ละหน่วยงาน เช่น

- a.. งาน รักษา และพัฒนา network, KPI= network ทั้งหมดทั้งองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้% ทำการตรวจระบบ Network ทุก ๆเดือนหรือ สัปดาห์ เป็นต้น
- b.. งาน การสร้างและพัฒนา Program, KPI= program ต่าง ๆ ในองค์กร ได้รับการตรวจสอบ บำรุง ทุก ๆของเดือน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในองค์กร ใช้ลิขสิทธิ์ถูกต้อง% ภายใน..... โปรแกรมต่างๆ ปราศจาก "ไวรัส".....% เป็นต้น
- c.. งาน graphic, KPI= งาน Graphic ขององค์กรดำเนินไปตามแผน.....% งาน Graphic ทุกงาน ได้รับการจัดทำให้สำเร็จได้ตามเวลา และตาม spec% เป็นต้น
- d.. งาน System analyze KPI= ระบบที่ใช้อยู่ในองค์กรระบบ ได้รับการวิเคราะห์ ตรวจสอบ อย่างน้อย ทุก ๆเดือน ระบบดังกล่าว สามารถทำงานได้.....% เป็นต้น