

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพประกอบ	ญ
บทที่ 1      บทนำ	
	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ผู้ให้คำปรึกษา	2
คำจำกัดความที่ใช้ในการให้คำปรึกษา	3
บทที่ 2	
ข้อมูล บริษัท เอ บี ซี จำกัด	4
ประวัติความเป็นมาของบริษัท	5
การบริหาร	7
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายของบริษัท	7
การบริหารเชิงกลยุทธ์	7
กลยุทธ์ระดับบริษัท	8
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	8
กลยุทธ์ระดับหน้าที่	9
โครงสร้างองค์การ	12
ข้อมูลด้านพนักงาน	14
ระบบการดำเนินงานของบริษัทฯ	16

	สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทฯ	17
	ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ	18
	ด้านลูกค้า	18
	ด้านคู่แข่ง	19
	ด้านรายได้และผลประกอบการ	20
	ด้านการเงิน	22
	ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	23
	แนวทางและการวางแผนอัตรากำลังคนในระยะสั้น	23
	แนวทางและการวางแผนอัตรากำลังคนในระยะยาว	24
	การบริหารค่าตอบแทน	24
	การประเมินการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดเพื่อแสดงผลจากการปฏิบัติงาน	25
	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	26
บทที่ 3	ประเด็นปัญหาของบริษัทฯ	28
	ความต้องการของกรรมการผู้จัดการ	28
	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบัน	29
	การหาข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาทรัพยากรบุคคล	31
	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการผู้จัดการ	31
	ข้อมูลจากเอกสารของพนักงาน	31
	ประเด็นปัญหา	36
	ค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม	37
	ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจส่วนตัวซึ่งทำให้เกิดอคติในการประเมิน	37
	การปฏิบัติงาน	
	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ	38
	สรุปปัญหา	39
	แนวทางในการแก้ปัญหาและกรอบการแก้ปัญหา	40

บทที่ 4	แผนการให้คำปรึกษาและข้อเสนอโครงการ	42
	วัตถุประสงค์ของโครงการ	43
	ขอบเขตการให้คำปรึกษา	43
	กรอบในการให้คำปรึกษา	44
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	44
	ผลกระทบที่เกิดขึ้นหากมิได้ดำเนินการแก้ไขปัญหา	45
	กรอบแนวคิดการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กร	45
	วิธีการรวบรวมข้อมูล	46
	กรอบระยะเวลาในการดำเนินงานให้คำปรึกษา	48
	ข้อเสนอโครงการ	50
บทที่ 5	กรอบการวิเคราะห์การบริหารผลการปฏิบัติงาน	54
	แนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	56
	แบบอย่างการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในบริษัท	57
	วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน	63
	วิธีการที่เน้นผู้ปฏิบัติงาน (Performer-Oriented Approaches)	64
	วิธีการประเมินคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมตาม	64
	ซีตขนาด (Personal Trait and Behavior Scales)	
	วิธีการประเมินแบบบรรยายความ(Essay Evaluation)	64
	วิธีการที่เน้นพฤติกรรม (Behavior – Oriented Approaches)	64
	วิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญ	64
	(Critical Incidents)	
	วิธีการประเมินพฤติกรรมสำคัญ	65
	(Behaviorally Anchored Rating Scales- BARS)	
	วิธีการประเมินแบบบังคับให้เลือก	65
	(Forced Choice)	
	วิธีการประเมินแบบตรวจรายการ (Check List)	66
	วิธีการที่เน้นผลที่ได้รับ (Results-Oriented Approaches)	66
	วิธีที่เน้นการเปรียบเทียบ	66

	(Comparison-Oriented Approaches)	
	วิธีการจัดลำดับ (Ranking)	66
	วิธีการบังคับให้มีการกระจาย (Forced Distribution)	67
	วิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison)	67
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	67
	ข้อเสนอแนะทางในการดำเนินการให้คำปรึกษา	70
บทที่ 6	การดำเนินการ	71
	จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน	72
	กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ	72
	การปรับปรุงระบบประเมินการปฏิบัติงาน	75
	จัดทำคู่มือการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อการนำไปปฏิบัติ	75
บทที่ 7	การส่งมอบผลงาน	76
	แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	77
	แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหารายงานสรุป ประเด็นปัญหา	77
	ข้อเสนอขอขอบเขตงาน	77
	กลยุทธ์ของบริษัทฯ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ	78
	การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและเน้นทางด้าน นวัตกรรม	78
	การสร้างคุณค่าและพัฒนาความสามารถแก่บุคลากรอย่างมี ประสิทธิภาพ	78
	เน้นการบริการอย่างรวดเร็วโดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็น ศูนย์กลาง	79
	รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบริษัทฯ	79
	การปรับปรุงระบบประเมินการปฏิบัติงาน	79
	การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	79
	การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	80

	การติดตามผลการปฏิบัติงาน	80
	การประเมินการปฏิบัติงาน	80
	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	84
	การตัดสินใจเพื่อพิจารณาปรับค่าจ้างเงินเดือน	85
	การตัดสินใจเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง	85
	การตัดสินใจให้ออกจากงาน	85
	จัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงาน	85
	คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน	86
บทที่ 8	บทสรุป และข้อเสนอแนะ	111
	ภาคผนวก ก	114
	ภาคผนวก ข	126
	บรรณานุกรม	127
	ประวัติการศึกษา	128