

## Objectives and Key Results

รองศาสตราจารย์ ดร. นภคธ รัมโพธิ์  
สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



1

## หัวข้อในการบรรยาย

- ความสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร
- การออกแบบระบบ OKRs
- การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

2

## เหตุผลในการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร

---

- ใช้ในการบอกผลการดำเนินงานขององค์กร
- ใช้เพื่อเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า
- ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน
- ใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- ใช้ในการพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน
- ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ
- ใช้ในการวัดความสำเร็จของโครงการ

3

## เหตุผลในการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร (ต่อ)

---

- ใช้เป็นเครื่องมือทางการตลาด
- ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลพนักงาน
- ใช้ในการเทียบกับอุตสาหกรรมหรือคู่แข่งที่ทำได้ดีกว่าองค์กร
- ใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

4

## ข้อควรระวังเกี่ยวกับการวัดผลองค์กร

---

- ควรหลีกเลี่ยงการผูกติดการวัดผลองค์กรเข้ากับการทำโทษพนักงาน
- การวัดผลองค์กรอาจสร้างความเครียดให้กับผู้ที่ปฏิบัติงาน
- ผู้ที่ทำได้ไม่ดี อาจจะหาข้อแก้ตัว แทนที่จะหาทางปรับปรุง
- ค่าเป้าหมายอาจกลายเป็นเพดานของการดำเนินงาน
- ผู้ถูกวัดย่อมคาดหวังที่จะได้รับทราบผล
- การวัดผลไม่จำเป็นที่จะต้องได้ค่าที่ถูกต้อง 100%
- การวัดที่ใช้การตัดสินใจของคน (Subjective Measure) เป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

5

## นิยามของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร

---

- ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรประกอบด้วย
  - ตัววัดผล
  - ระบบสนับสนุน
    - ระบบการเก็บข้อมูล
    - ระบบการรายงานผล

6



## Workshop 1

---

- ให้ทุกท่าน List ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบันเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่าน

7



## หัวข้อในการบรรยาย

---

- ความสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร
- การออกแบบระบบ OKRs
- การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

8

## ที่มาของ OKRs

---

- Andy Grove ได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้ที่ Intel
- John Doerr ซึ่งเคยทำงานกับ Andy Grove ได้นำเอามาใช้ที่ Google ในช่วงปี 2000s



9

## ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้ OKRs

---

Google

LinkedIn



10

## OKRs คืออะไร

---

- OKRs ย่อมาจากคำว่า Objectives and Key Results
- Objectives คือวัตถุประสงค์หลัก เป็นการบอกจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน
- Key Results คือผลลัพธ์หลัก เป็นการบอกว่าจะทราบได้อย่างไรว่าเราบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

11

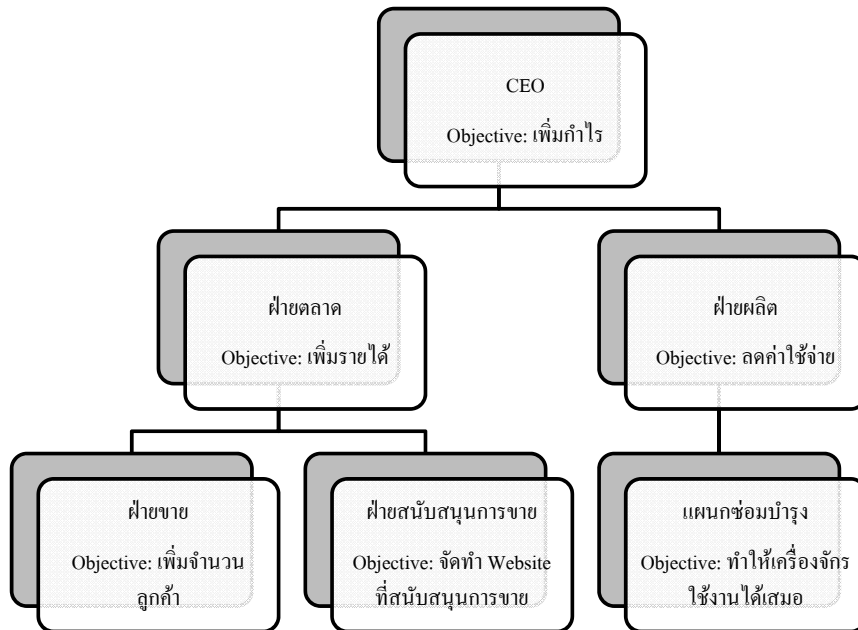
## การสร้าง Objectives

---

- ผู้บริหารระดับสูงตั้ง Objective หลักขององค์กร
- ผู้บริหารระดับรองลงมา สร้าง Objective ของหน่วยงานตนเองให้สอดคล้องกับ Objective หลักขององค์กร
- หัวหน้างานในระดับรองลงมาอีก สร้าง Objective ของหน่วยงานตนเอง ให้สอดคล้องกับกับ Objective ของหน่วยงานของผู้บริหารระดับสูงไปจากหน่วยงานของตนเอง
- พนักงานแต่ละคน สร้าง Objective ของงานตนเอง ให้สอดคล้องกับ Objective ของหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่

12

## การสร้าง Objectives



13

## ข้อแนะนำในการจัดทำ Objective

- ❑ Objective ที่สร้างขึ้นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- ❑ ควรมีจำนวน Objective ประมาณ 3-5 ข้อเท่านั้น
- ❑ Objective จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพ ไม่ใช่เชิงปริมาณ ตัวอย่างเช่น เพิ่มความพึงพอใจผู้ใช้บริการ เพิ่มรายได้ ฯลฯ
- ❑ พยายามหลีกเลี่ยงการตั้ง Objective ในสิ่งที่เราต้องทำเป็นประจำอยู่แล้ว เช่น ปิดบัญชี ดำเนินการผลิต แต่ควรตั้ง Objective ที่จะทำให้เราได้ผลลัพธ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เช่น สามารถสร้างข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้องมากขึ้น หรือลดของเสียในการผลิตลง
- ❑ สามารถระบุได้ชัดเจนว่า Objective ของเรามีความสัมพันธ์กับ Objective ในขั้นที่สูงขึ้นไปอย่างไร

14

## Workshop 2

---

- ให้ผู้บริหารในแต่ละระดับสร้าง Objective หลักของหน่วยงานของท่าน โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงก่อน และค่อย ๆ สร้างลงมาในแต่ละระดับเรื่อย ๆ
- ให้ระบุให้ชัดเจนว่า Objective ที่ท่านสร้างขึ้นนั้น จะมีส่วนช่วยให้ Objective ในระดับบนข้อใดประสบความสำเร็จได้อย่างไร

15

## การสร้าง Key Results

---

- Key results เป็นการวัดว่า Objective ที่เราสร้างขึ้นแต่ละข้อนั้น จะทราบได้อย่างไรว่าเราประสบความสำเร็จ
- Key results จะเป็นตัววัดในเชิงปริมาณ ที่มีการกำหนดค่าเป้าหมายชัดเจน
- ยกตัวอย่างเช่น Objective คือเพิ่มกำไร Key Results ที่ชัดเจน ตรงไปตรงมาที่สุดคือ % การเพิ่มขึ้นของกำไร
- โดยทั่วไปเราจะมี Key Results ไม่เกิน 5 ข้อต่อ Objective 1 ข้อ

16



## การสร้าง Key Results

---

- Key results อาจจะเป็นการวัดผลลัพธ์หรือการวัด Milestone
- ยกตัวอย่างเช่น ถ้า Objective คือ จัดทำ Website เพื่อสนับสนุนการขาย Key Results อาจจะเป็น สามารถจัดทำให้ Website เสร็จสิ้น 100% ในเดือนตุลาคม (Milestone) หรือ มีคนเข้า Website อย่างน้อย 1,000 รายต่อวัน (ผลลัพธ์)
- Key results เป็น outcome ไม่ใช่ activities ดังนั้น ถ้าเราเริ่มใช้คำว่า วิเคราะห์ ช่วยเหลือ เข้าร่วม ส่วนใหญ่แล้ว เราจะพูดถึง activities มากกว่า outcome (ลองถามตัวเองว่า วิเคราะห์ไปเพื่ออะไร ช่วยเหลือให้เกิดอะไร หรือ เข้าร่วมไปทำไม)

17

## การสร้าง Key Results

---

- Key results จะต้องวัดผลได้ง่าย และมีค่าเป้าหมายชัดเจน
- เช่น อย่างบอกเพียงคำว่า ยอดขายเพิ่มขึ้น ให้บอกให้ชัดว่าเพิ่มขึ้นเท่าไร จึงเรียกว่าประสบความสำเร็จ
- เป้าหมายควรตั้งให้ท้าทาย แต่เป็นไปได้
- เป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถนำมาแปลงเป็น Score ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1
  - Score ระหว่าง 0.6-0.7 เป็น Score ที่เราควรเป็นเป้าหมายหลักของเรา
  - ถ้าทำได้ต่ำกว่านี้แสดงว่าไม่ประสบความสำเร็จ
  - ถ้าทำได้สูงกว่านี้แสดงว่าตั้งเป้าต่ำเกินไป

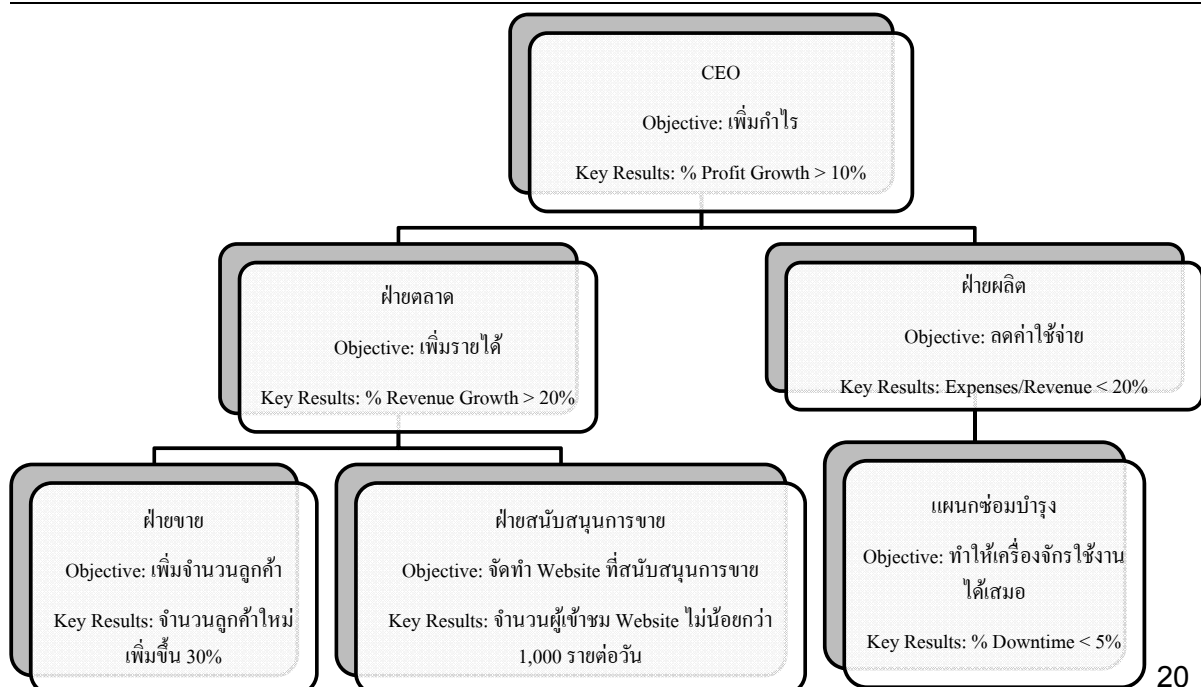
18

## ตัวอย่างการแปลงค่าเป้าหมายให้เป็น Score

- % Profit Growth 10% ให้คะแนนนี้เป็น 0.7 ดังนั้น ถ้าจะได้คะแนน 1 เต็ม ควรจะได้ 10/0.7 หรือประมาณเกิน 15% ขึ้นไป
- ถ้าจริง ๆ ได้ Growth มาแค่ 5% คะแนนสุดท้ายจะเป็น 0.35
- สำหรับตัววัดที่เป็น Milestone เช่น สร้าง Website ให้เสร็จ 100% ภายในเดือนตุลาคม ตรงนี้คงต้องใช้ Judgement ว่าขณะนี้ก้าวหน้าไป ถึงไหนแล้ว
- เช่นถ้าได้ประมาณ 70% คะแนนก็จะเป็น 0.7 ถ้าเสร็จสิ้นแล้วคะแนนก็เป็น 1

19

## การสร้าง Objectives and Key Results



20



## Workshop 3

---

- ให้ผู้บริหารในแต่ละระดับสร้าง Key Results สำหรับ Objective ทุกตัวที่สร้างขึ้น

21



## หัวข้อในการบรรยาย

---

- ความสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร
- การออกแบบระบบ OKRs
- การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

22

## ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ OKRs

---

- Objective ที่ตั้งขึ้นมาแล้ว ควรจะทำให้เรารู้สึกท้าทาย
- Key results ต้องวัดผลเชิงปริมาณได้ชัดเจน
- ทุกคนสามารถมองเห็น OKRs ของคนอื่น ๆ ได้ด้วย
- OKRs เป็นเครื่องมือในการเพิ่ม Productivity ในการทำงาน
- OKRs ไม่ใช่ To-do list
- OKRs เป็นระบบที่เป็นแบบทั้ง Top-down และ Bottom-up
- OKRs ปกติจะทำรายไตรมาสและรายปี

23

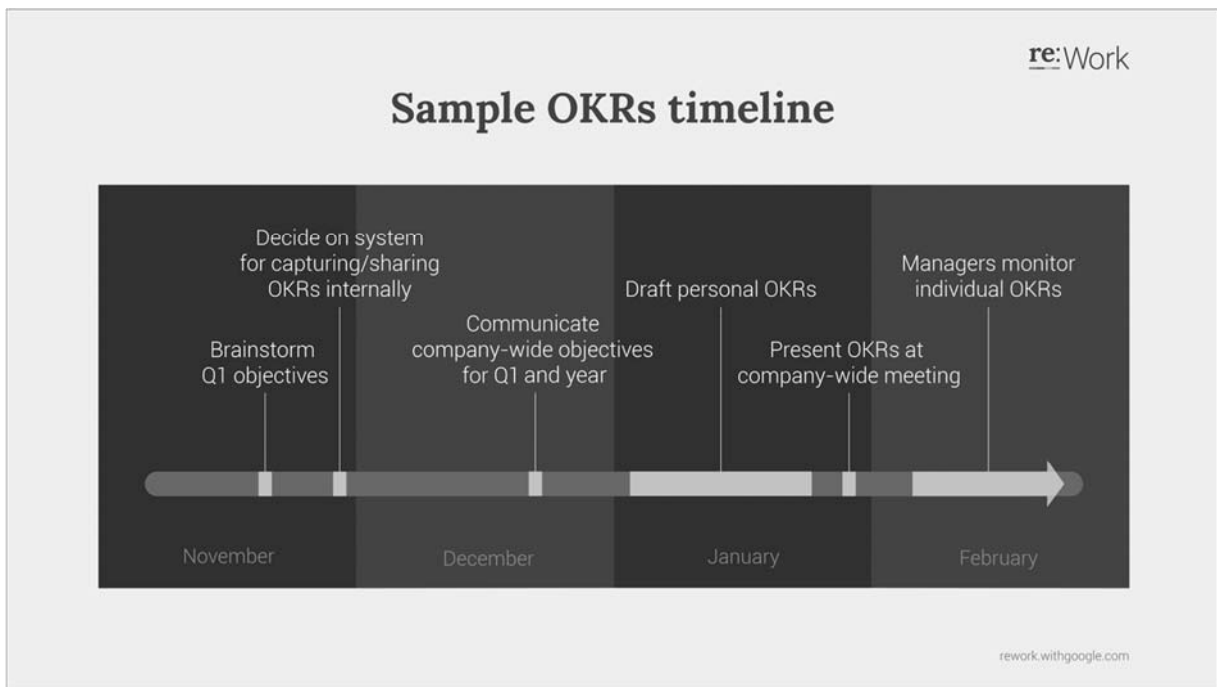
## ขั้นตอนในการนำ OKRs ไปใช้

---

- อธิบายทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด OKRs
- ออกแบบ OKRs ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน
- สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจวิธีการใช้ OKRs
- เริ่มนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

24

## Timeline ในการใช้ OKRs



## ปัญหาในการนำ OKRs ไปใช้

- ตั้งเป้าหมายไม่ท้าทาย
- ตั้ง Objective ที่เป็นงานประจำตามปกติ ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงอะไร
- Objective ไม่สอดคล้องกันในองค์กร
- Key Results น้อยหรือมากจนเกินไป และไม่สอดคล้องกับ Objective




## Workshop 4

---

- สร้าง Timeline ในการนำเอา OKRs ไปใช้

27



## การประเมินผล

---

- OKRs มุ่งเน้นในการเพิ่ม Productivity ให้กับการทำงาน
- หัวหน้างานจะนำเอา OKRs มาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา ประเมินผลพนักงาน โดยพิจารณาว่าความสำเร็จของ OKRs ของ พนักงานท่านนั้น ช่วยให้ OKRs ของหัวหน้างานสำเร็จมากน้อยเพียงใด
- ในระหว่างทาง อาจจะมีการนัดพูดคุยเพื่อ update OKRs ของพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหา
- เมื่อสิ้นสุด Period OKRs จะถูกใช้เป็นเครื่องมือที่จะให้ Feedback กับ พนักงาน

28

# การใช้งานระบบ OKRs

- ❑ ควรมีการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ
- ❑ ควรสร้างระบบการรายงานผลที่ให้ข้อมูลเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้
- ❑ ทุกครั้งเมื่อมีการวัดผลเกิดขึ้น ควรจะต้องมีข้อคิดเห็นต่อผลที่ได้รับ
- ❑ อย่าใช้ตัววัดผลในการทำโทษหรือลงโทษพนักงาน

# [www.thaiscorecard.com](http://www.thaiscorecard.com)

หน้าหลัก การวัดผล การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารปฏิบัติการ เกมจำลอง บทวิจารณ์หนังสือ รศ.ดร. นกมล ร่มโพธิ์ สำหรับผู้ดูแลระบบ ค้นหา

## ความลับของการวัดผล

ดร. นกมล ร่มโพธิ์

Performance Measurement  
✓ Like You like this.

Operations Management  
✓ Like You like this.

Data Analysis for Decision Making  
✓ Like You like this.

สถิติการเข้าชม

👤 คำสั่งออนไลน์ :	4
👤 ผู้เข้าชมวันนี้ :	23
👤 ผู้เข้าชมเดือนนี้ :	562
👤 ผู้เข้าชมทั้งหมด :	12,639

Thaiscorecard

www.thaiscorecard.com มีจุดประสงค์ในการเผยแพร่บทความวิจัย บทความทางวิชาการ บทวิจารณ์หนังสือหรือผลงานวิจัยอื่น ๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยบทความและผลงานทางวิชาการเหล่านี้ได้ส่วนใหญ่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร บริหารธุรกิจและวารสารวิชาชีพบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Website นี้จัดทำขึ้นโดย รองศาสตราจารย์ ดร. นกมล ร่มโพธิ์ สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดย รองศาสตราจารย์ ดร. นกมล ร่มโพธิ์ในปัจจุบันได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ และยังเป็นผู้สอนวิชาเกี่ยวกับเครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการบริหารการปฏิบัติการ รองศาสตราจารย์ ดร. นกมล ร่มโพธิ์ ยังมีผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติและนานาชาติจำนวนมาก และเป็นทีปรึกษาให้กับองค์กรชั้นนำในประเทศ

หากท่านมีข้อคิดเห็นประการใด สามารถติดต่อได้ที่ [nopadol@tbs.tu.ac.th](mailto:nopadol@tbs.tu.ac.th) หรือติดตามผ่าน Twitter ได้ที่ @nrompho หรือ Instagram ที่ @nopadolrompho

Nopadol's recommended books

<b>PLATFORM</b> Michael Hyatt New \$14.11 Best \$6.38	<b>The Timing of It</b> Malcolm Gladwell New \$11.37 Best \$0.01
<b>DAMN GOOD ADVICE</b> Caron Good Advice George Lois New \$5.87 Best \$0.08	<b>Outliers</b> Malcolm Gladwell New \$9.76 Best \$5.59

[www.facebook.com/PerformanceMeasurement](http://www.facebook.com/PerformanceMeasurement)



31

<https://www.facebook.com/DataAnalysisforDecisionMaking>



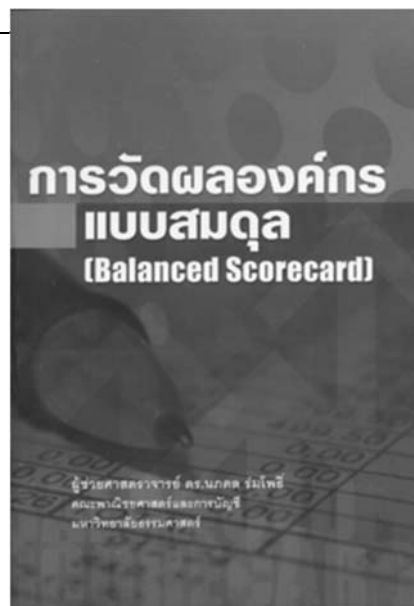
32



## Free E-Book

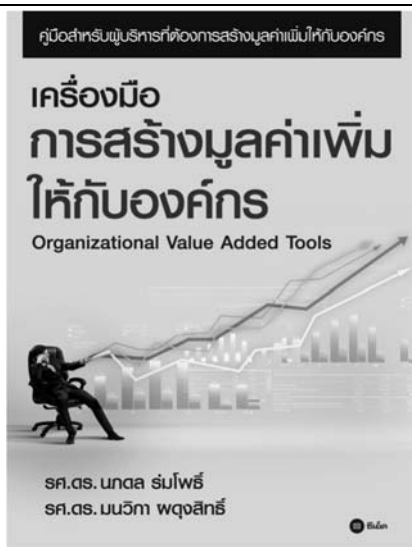


<http://www.ebooks.in.th/ebook/21999/>

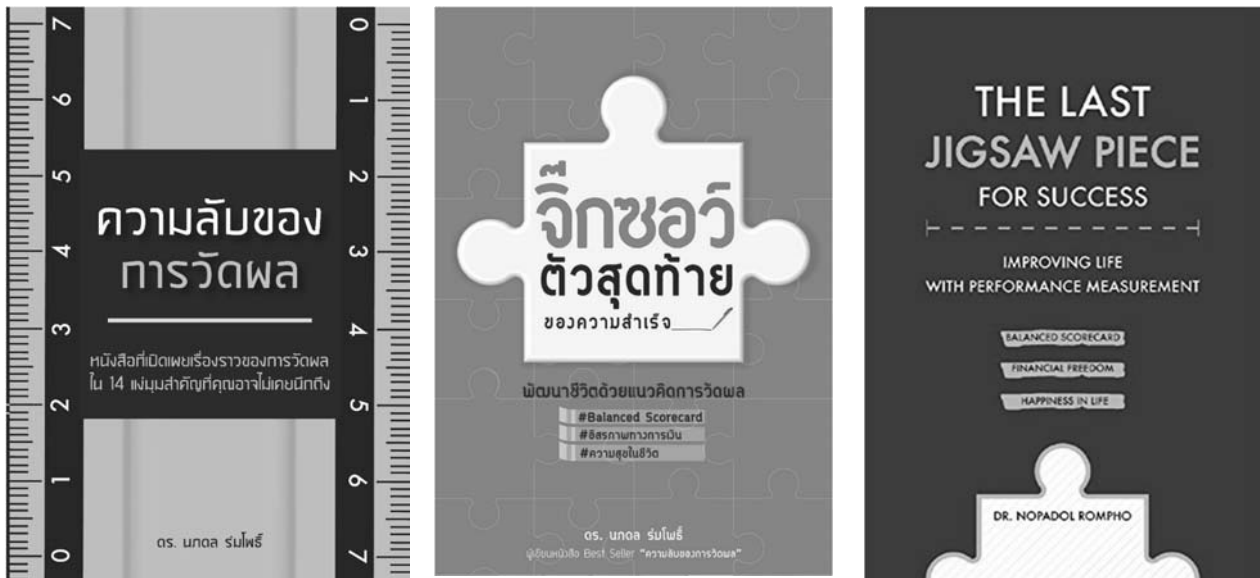


<http://www.ebooks.in.th/23238/การวัดผลองค์กรแบบสมดุล/>

## ตำราเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร



## ผลงานหนังสือเกี่ยวกับการวัดผลองค์กร



35

## ผลงานหนังสือเกี่ยวกับความลำเอียงในการตัดสินใจ



36