

HR: PMS

Performance Management System

2019

February 14

HR24hrs.com

Wuttichai Roongwitwithoon

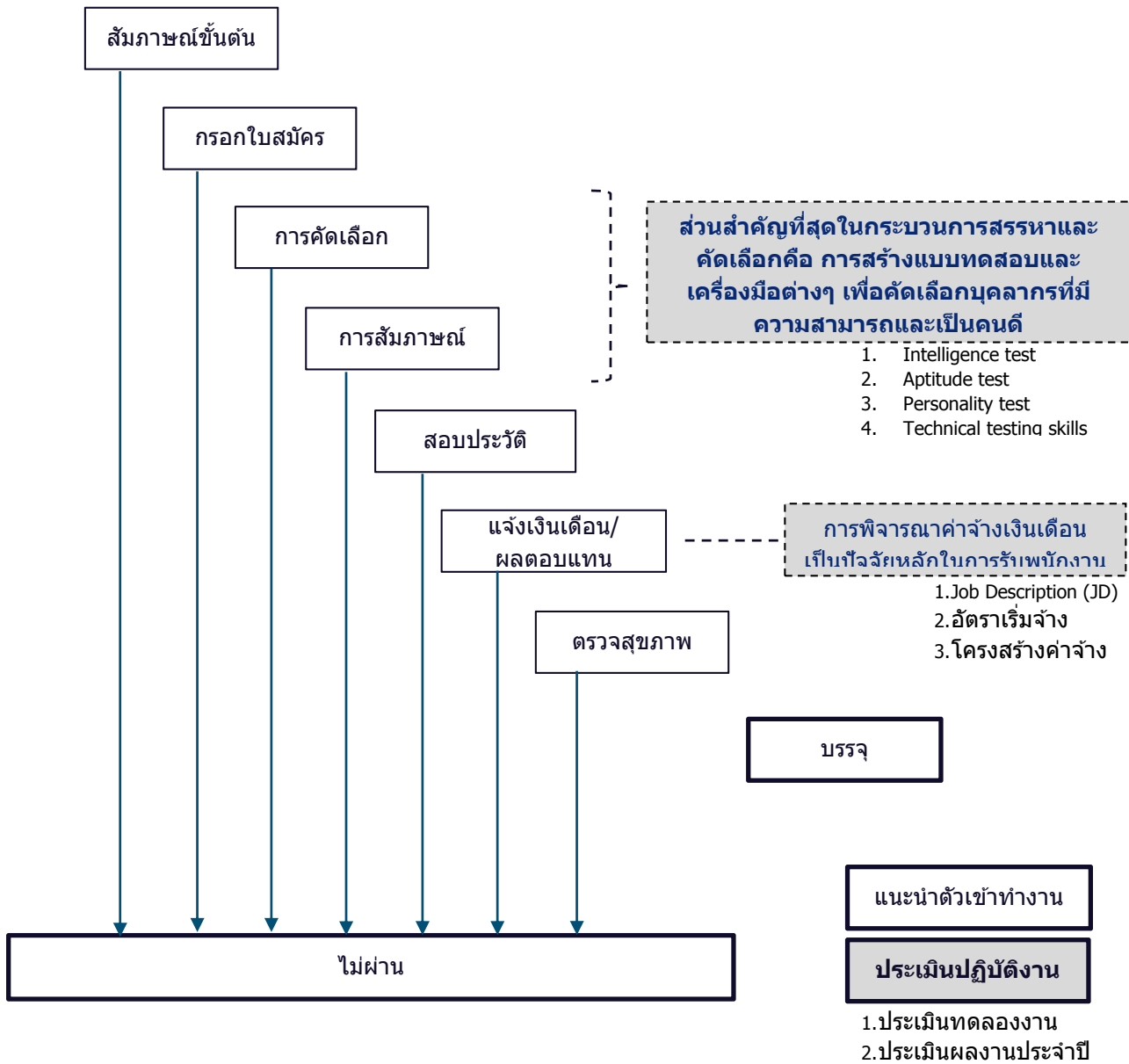


Index

กระบวนการสรรหา (ประกาศรับสมัคร, คัดเลือก, สัมภาษณ์, แจกเงินเดือน-ผลตอบแทน, ประเมินผลงาน)	2
การวางแผนกำลังคน (การวิเคราะห์กำลังคน, วิธีวางแผนกำลังคนประจำปี)	3
ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Balance Scorecard, KPI, Salary structure, Performance appraisal)	4-11

แผนผังกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

- ประกาศรับสมัคร
- ด่วนรับสมัคร



การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

1. คาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต
2. การพัฒนาและการใช้กำลังคน เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การศึกษาวิจัยกำลังคน เพื่อดูว่าคนในองค์กรมีความรู้ความสามารถขนาดไหน

ปัญหาที่จะเกิดขึ้นหากไม่วางแผนกำลังคน

1. ปริมาณของคน ปัญหาคือมีงานมากแต่คนน้อย หรืองานน้อยแต่มีคนมากเกินไป
2. คุณภาพของคน โดยเน้นการคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน

การวิเคราะห์กำลังคน

1. วิเคราะห์ปริมาณงาน (work load analysis) ต้องรู้ก่อนว่างานที่ต้องทำมีปริมาณเท่าไร work unit เพื่อคำนวณ man hours ซึ่งหมายถึงอัตราเฉลี่ยในการผลิตสินค้าและบริการ 1 ชิ้น โดยคน 1 คน จะต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานโดยเทียบเป็นหน่วยของ ชั่วโมง

$$\text{สูตร ในการคำนวณหา man hours} = \frac{\text{เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งหมด}}{\text{จำนวนสินค้าที่ผลิตได้}}$$

2. การวิเคราะห์กำลังคน (work force analysis) นอกจากวิเคราะห์ปริมาณงาน ยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องที่ต้องวิเคราะห์ดังนี้
 - 2.1 อัตราการขาดงาน (Absenteeism)
 - 2.2 อัตราหมุนเวียนกำลังคน (Turnover rate)

วิธีการวางแผนกำลังคนประจำปี

1. จัดทำโครงสร้างองค์กร
2. โครงสร้างระดับตำแหน่ง
3. จำนวนพนักงานปัจจุบันในแต่ละตำแหน่งงาน

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)

การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน

1. วิเคราะห์และประเมินค่าจ้าง
2. ระดับตำแหน่งงานและกลุ่มงาน
3. การสำรวจค่าจ้าง
4. อัตราค่าจ้างเริ่มต้นและโครงสร้างค่าจ้าง
5. นโยบายการบริหารค่าจ้าง (การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับค่าจ้าง, การจ่ายโบนัส, การเลื่อนตำแหน่ง, Career path, Talent staff and etc.)

ตัวอย่างขั้นตอนการประเมินผลองค์กร – หน่วยงาน – บุคลากร

การประเมินผลองค์กรด้วย Balance Scorecard

 TIRAWAT <small>AIR COMPRESSORS</small>	Vision	 TIRAWAT <small>AIR COMPRESSORS</small>	Mission
<p>เป็นผู้นำด้านปั๊มลม พร้อมระบบอัดอากาศ และเครื่องมือช่าง ในอาเซียนอย่างยั่งยืน</p>		<p>เราจะขับเคลื่อนธุรกิจก้าวสู่ความสำเร็จ โดยสินค้าที่มีคุณภาพ บริการด้วยมืออาชีพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยพันธสัญญาแห่งการดูแลลูกค้า ให้เป็นลูกค้าตลอดชีวิต เพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนของบริษัท</p>	

VISION

เป็นผู้นำด้านปั๊มลม พร้อมระบบอัดอากาศและเครื่องมือช่างในอาเซียนอย่างยั่งยืน

MISSION

เราจะขับเคลื่อนธุรกิจก้าวสู่ความสำเร็จ โดยสินค้าที่มีคุณภาพ บริการด้วยมืออาชีพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยพันธสัญญาแห่งการดูแลลูกค้า ให้เป็นลูกค้าตลอดชีวิต เพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนของบริษัท

GOAL

Growth

Revenue or Sales growth

Productivities

Operation Systems and Labor Cost

STRATEGIC THEME

Sustainable Revenue Growth

Grow existing business

Operational Excellence

Reduce Delay

-OE expectations

IT - Smart Solution

Information System

-Billing Systems

-Customer Systems

-Back office Systems

-Digital Mkt. Systems

IT Infrastructor Mgmt.

-Enterprise Resource Planning (ERP)

Learning to be professional

Long term thinking policy deployment

-Performance

-Management

-Accountability

Expand into new market and customers

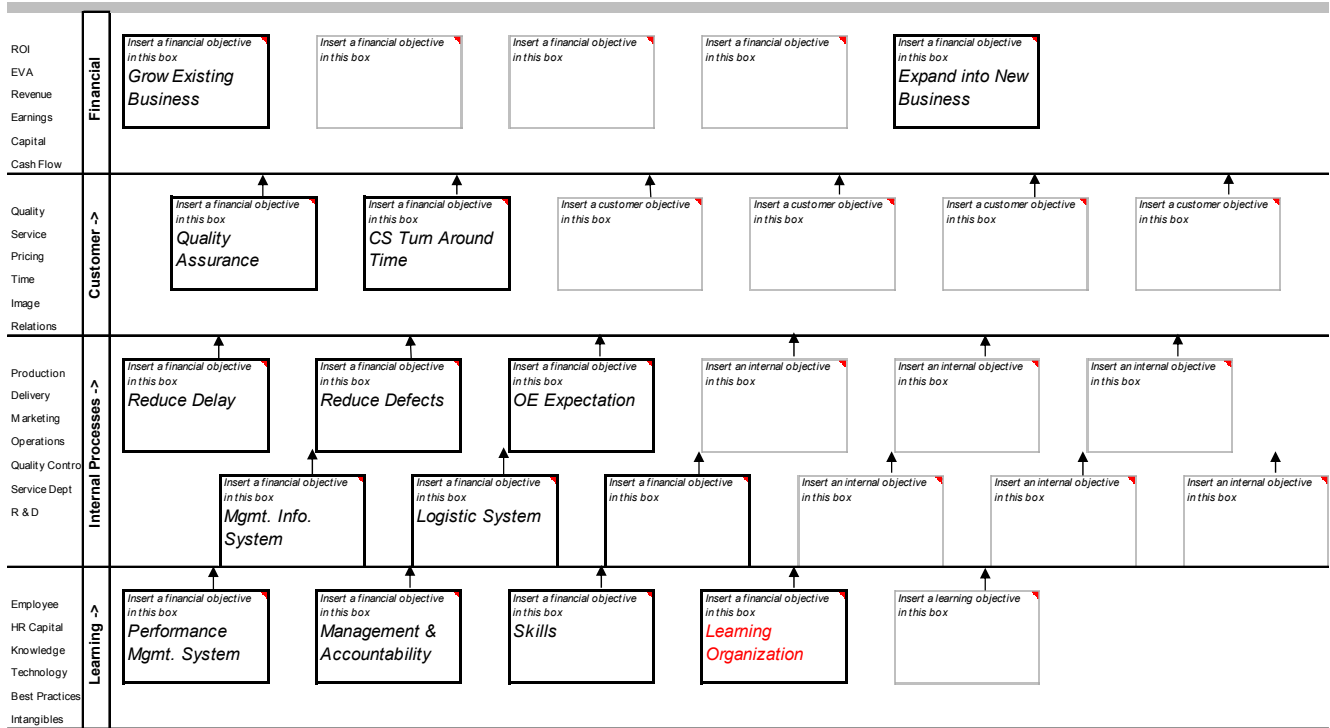
Reduct Defects

-Continuous Improvement Process

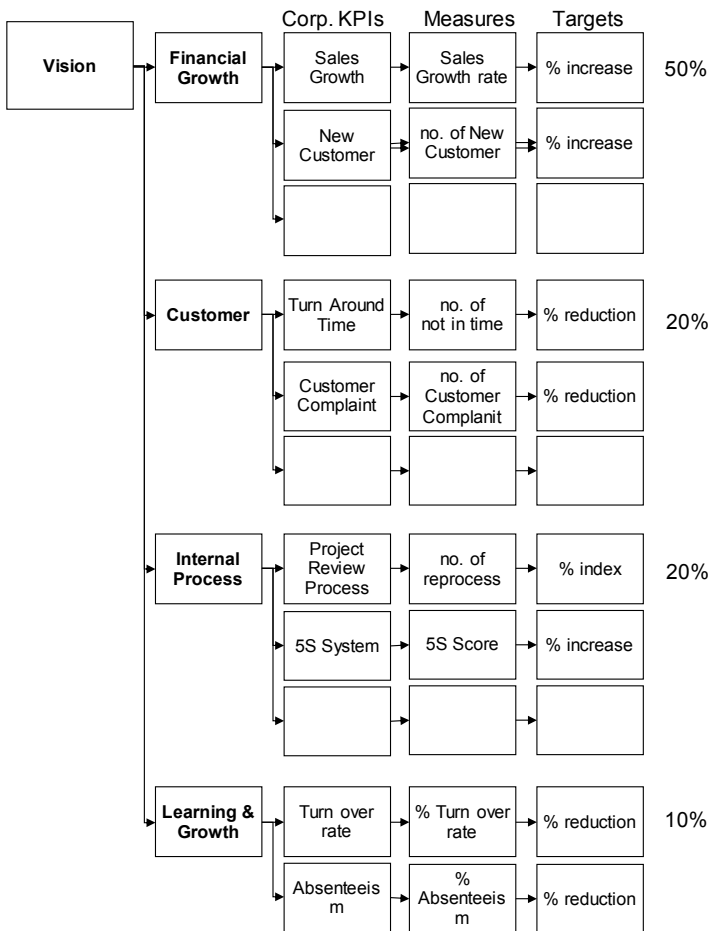
Learning Organization

-Innovation

Strategic Map for Strategic Theme:



Corporate KPIs 2017



ตัวชี้วัดองค์กร (Corporate KPI)

1. Vision		เป็นผู้นำด้านปริมลัม พร้อมระบบอัตโนมัติและเครื่องมือช่างในอาเซียนอย่างยั่งยืน			
2. Mission		เราจะขับเคลื่อนธุรกิจก้าวสู่ความสำเร็จ โดยสินค้าที่มีคุณภาพ บริการด้วยมืออาชีพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยพันธสัญญาแห่งการดูแลลูกค้า ให้เป็นลูกค้าตลอดชีวิต เพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนของบริษัท			
3. Corp. KPI		Result 2016	Target 2017	Weight (1)	Measures
F	ยอดขาย		1000 MB	65%	(ยอดขายจริง/ยอดขายเป้าหมาย)
	ลูกค้าใหม่		(60ราย)	3%	จำนวนลูกค้ารายใหม่
C	อัตราการระยะเวลาการส่งมอบสินค้า			8%	จำนวนครั้งที่ไม่ทันเวลา
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า			8%	จำนวนข้อร้องเรียน
I	โครงการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน		200 หัวข้อ	8%	จำนวนโครงการที่สำเร็จ
L	จำนวนชม.การพัฒนา Successor			8%	จำนวนชม.การพัฒนาเปรียบเทียบชม.เป้าหมาย
				100%	

Set Corp. KPI (Company's target) by Balance Scorecard

F = Finance Perspective

C = Customer Perspective

I = Internal Process Perspective

L = Learning & Growth Perspective

ตัวชี้วัดหน่วยงาน (Department KPI)

3. Corp. KPI		4. Department KPI		
		Sales	MKT	Engineering
F	ยอดขาย	1.ยอดขาย	1.ผลตอบแทนจากมูลค่าการตลาด	1.1 OEE
	ลูกค้าใหม่	2.ลูกค้าใหม่	2.เป้าหมายยอดขายสินค้า/ผลิตภัณฑ์ใหม่	2.SLA ของการให้บริการแต่ละประเภท
C	อัตราการระยะเวลาการส่งมอบสินค้า	3.ปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการทำงาน	3.Digital Media Traffic	3.% สินค้าที่ไม่ผ่านการตรวจคุณภาพ
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า		4.ปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการทำงาน	4.จำนวนครั้งที่มีการแก้ไขซ้ำหลังซ่อมหรือบริการแล้ว
I	โครงการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน			5.จำนวนการจัดทำคู่มืองานประกอบและงานซ่อมบำรุง
L	จำนวนชม.การพัฒนา Successor			6. ปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการทำงาน

3. Corp. KPI		Purchasing	Warehouse	Transportation
F	ยอดขาย	1. SLA ของการแปลง PR to PO	1. จำนวนรายการที่รับและจ่าย ซึ่งไม่ได้บันทึกเข้าระบบ	1. จำนวนครั้งที่ส่งของไม่ทันเวลา
	ลูกค้าใหม่	2. % ของราคาซื้อจริงที่ลดลงจากราคาเสนอขาย (Cost Down)	2. จำนวนครั้งที่รับและจ่ายสินค้าผิดพลาด	2. จำนวนครั้งที่ส่งของไม่ครบ (รวมเอกสารต่างๆด้วย)
C	อัตราการระยะเวลาการส่งมอบสินค้า	3. จำนวนครั้งที่จัดซื้อผิดพลาด (Spec, ปริมาณ, ของเสีย)	3. ร้อยละของสินค้าที่มีการสุ่มตรวจต่อครั้ง-เดือน	3. จำนวนข้อร้องเรียนการส่งสินค้าจากลูกค้า
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	4. % การรับมอบสินค้าไม่ทันเวลา	4. จำนวนยอดสต็อกจริงไม่ตรงกับตัวเลขในระบบบัญชี	4. จำนวนสินค้าที่เสียหายจากการจัดส่ง
I	โครงการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	5. ต้นทุนวัตถุดิบ-สินค้าที่ซื้อต่อหน่วย	5. จำนวนครั้งที่หาสินค้าไม่พบ	5. จำนวนสินค้าที่เสียหายจากการจัดส่ง
L	จำนวนชม. การพัฒนา Successor	6. ปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการทำงาน	6. มูลค่าสินค้าที่สูญหายหรือเสียหายระหว่างจัดเก็บ	6. จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุที่ทำให้ไม่สามารถจัดส่งได้

3. Corp. KPI		Account & Finance	HR
F	ยอดขาย	1. ปิดบัญชีจากระบบ Navision	1. จัดทำ OD ได้ทันกำหนดตามแผน
	ลูกค้าใหม่	2. การยื่นแบบนำส่งภาษีภายในเวลาที่กำหนด	2. จัดทำ PMS ได้ทันกำหนดตามแผน
C	อัตราการระยะเวลาการส่งมอบสินค้า	3. จัดทำ Cash Flow และ Budgeting	3. จำนวนชั่วโมงการพัฒนา Successor
	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	4. อัตราการเก็บเงินลูกค้าได้ตามกำหนด	4. ปรับปรุงระบบการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน
I	โครงการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	5. อัตราการจ่ายชำระหนี้ครบถ้วนถูกต้อง	5. ปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการทำงาน
L	จำนวนชม. การพัฒนา Successor	6. ปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการทำงาน	

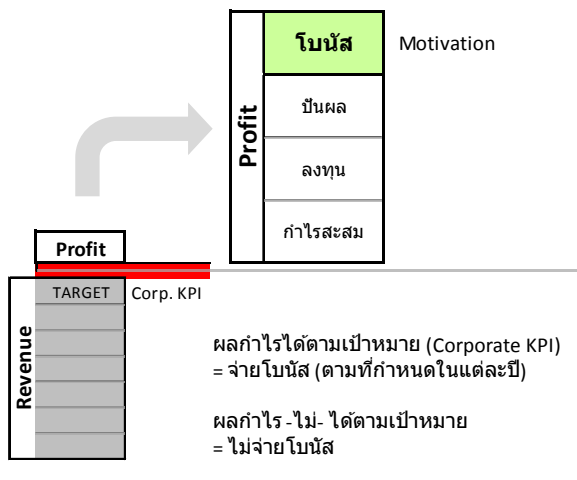
PMS STATE

A) Executive Mgmt.	Budget (% Pay raise)	Successor (Right man)
B) Manager	KPI (result, output)	Communication (to team)
C) Staff	salary increase (how much)	Fairness (comparison)

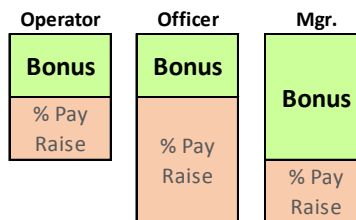
Performance Appraisal Factor

	Operation	Supervisor	Manager
10	Skills	KPI	KPI
20			
30			
40			Mgmt. Competency
50	DNA		
60			
70		Functional Competency	
80	Time Attendance		
90		Time Attendance	Time Attendance
100			

งบประมาณโบนัส



อัตราการจ่ายโบนัส



- 1) ผลประกอบการของบริษัทฯ มีปัจจัยสำคัญจากการบริหารและความคุมงานของหัวหน้างานและผู้จัดการ
- 2) กลยุทธ์การจ่ายโบนัส จึงควรกำหนดจ่าย โบนัสให้กับหัวหน้างานหรือผู้จัดการในสัดส่วนที่ **"สูงกว่า"** ของพนักงาน เพื่อจูงใจให้ทำ "ผลงาน" สูง และการจ่ายโบนัสไม่มีผลต่อฐานเงินเดือนปีต่อไป
- 3) หัวหน้างานและผู้จัดการมีอัตราค่าจ้างสูง %ปรับค่าจ้างจึงควรมีอัตรา **"ต่ำกว่า"** ของพนักงาน เพื่อไม่ให้ค่าจ้างเติบโตเร็ว รวมทั้งเงินปรับค่าจ้างนำไปรวม เข้าฐานเงินเดือน ซึ่งทำให้ต้นทุนค่าจ้างสูงขึ้นทุกปี

*** ที่มาของอัตราการปรับค่าประจำปี (Pay Raise) ***



A) Salary Structure

Position Level	PC	Min	Mid	Max	ALLOWANCE / Month			Salary	Net Income
					COLA	POSTA	TRANA		
Sr. Manager, PM	11	64,000	77,027	90,054		7000	5000	52,000	64,000
	10	52,000	62,585	73,169		7000	5000	40,000	52,000
Manager, PE	9	42,000	50,549	59,098		5000	2000	35,000	42,000
	8	34,000	40,921	47,841		5000	2000	27,000	34,000
Supervisor, Sr. Engineer	7	28,000	33,699	39,399		3000		25,000	28,000
	6	23,000	27,682	32,363		3000		20,000	23,000
Sr. officer, engineer, forman	5	19,000	22,867	26,735				19,000	19,000
Officer, Sr. Technician	4	15,000	18,053	21,107	300			14,700	15,000
Admin., Technician	3	12,300	14,804	17,307	300			12,000	12300
Skills worker	2	10,050	12,096	14,141	300			9,750	10050
Worker	1	8,300	9,989	11,679	300			8,000	8300

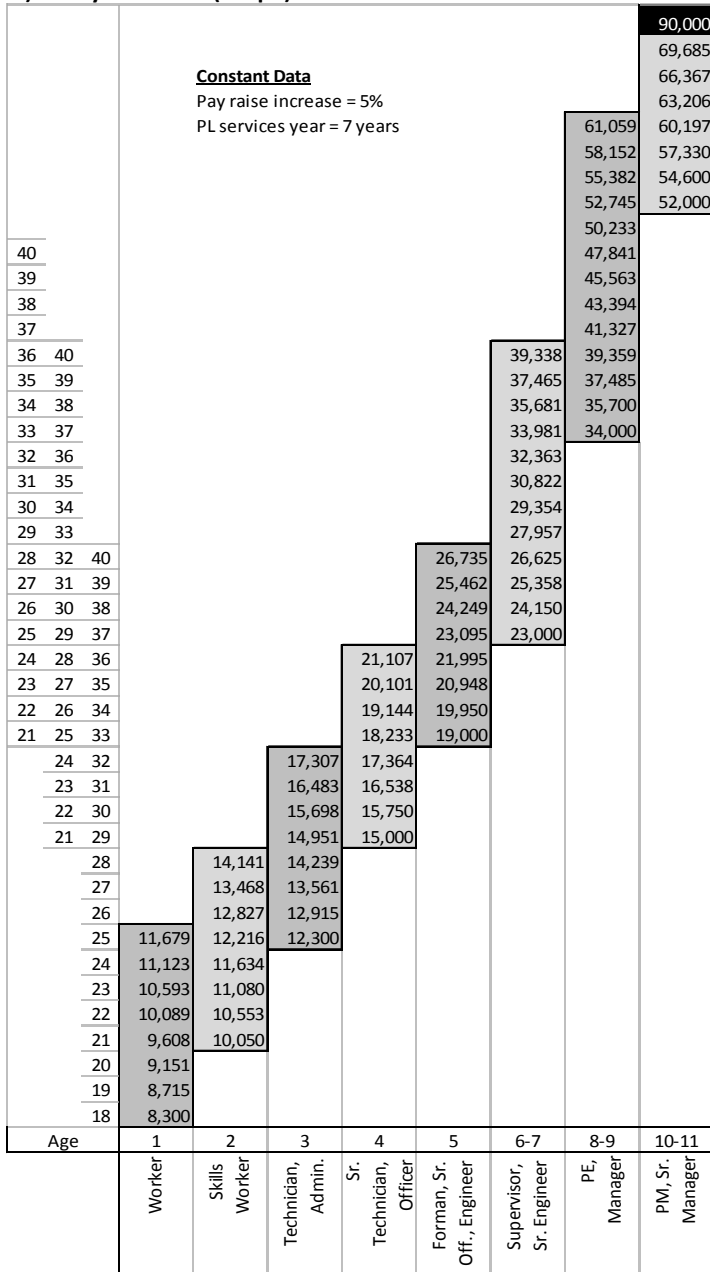
PC: Position Level Code

COLA: Cost of Living Allowance

POSTA: Position Allowance

TRANA: Transportation Allowance

C) Salary Structure (Graph)



อัตราการปรับเงินเดือนประจำปีและงบประมาณ

Performance Appraisal Score				20
Score	Grade	Pay raise (%)	Quota	Staff
0	E	0%	5%	1.0
51	D	1.5% - 2.0%	15%	3.0
61	C	3.5% - 4.0%	60%	12.0
81	B	4.5% - 5.0%	15%	3.0
91	A	5.5% - 6.0%	5%	1.0

ตารางการปรับเงินเดือนประจำปี (จัดทำด้วย Excel VBA)

Emp. Type	Pay T	Work location	Div	Dept	Sec	Name	Surname	hiring	PC	Post	Sal	Grade	% Adj.	Pro rate	Pay raise	ปริมาณงาน	คุณภาพ	ผลงาน	ความสามารถ	การปฏิบัติ	ตามคำสั่ง	ความมีวินัย	การรักษา	เครื่องใช้/	ความ	รวมเมื่อ	Appraisal Score
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	สังคม	บุญศิลป์	14.05.12	7	Foreman	23,400	B	5.00%	1.0	1,170.0	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	87	
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	วัชร	เชื่อนธนะ	01.10.12	7	Foreman	22,100	C	4.00%	1.0	880.0	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	71	
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	มีโชค	อิมอ่า	01.06.09	5	Alloy Weide	31,200	C	4.00%	1.0	1,240.0	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	77	
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	มงคล	มีดหนอง	02.04.12	5	Fitter A	15,340	B	5.00%	1.0	760.0	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	84	
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	นนทรี	จุดกลาง	26.04.12	5	Fitter A	16,120	C	4.00%	1.0	640.0	4	3	3	3	3	4	4	4	5	71		
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	ยุทธพงษ์	ปิ่นจินดา	14.05.13	5	Fitter B	14,040	A	6.00%	1.0	840.0	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	92	
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	นิล	ป่องศาลา	27.05.13	5	Fitter B	13,000	B	5.00%	1.0	650.0	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	84
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	เขม	กองเงิน	21.03.17	5	Helper	9,100	C	4.00%	1.0	360.0	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	พงษ์ศักดิ์	อุดม	26.03.17	5	Helper	9,100	C	4.00%	1.0	360.0	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	75	
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	นันทชัย	แสนโช่ง	19.02.16	4	Fitter B	13,000	C	4.00%	1.0	520.0	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	วิชัย	โคตรชมพู	06.03.17	4	Fitter B	12,480	C	4.00%	1.0	490.0	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	สิทธิรักษ์	ปะกิน	02.05.12	4	Fitter B1	18,200	C	4.00%	1.0	720.0	5	3	3	3	3	4	3	4	3	4	75	
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	ชาติชาย	วงศ์ระแหง	11.09.13	4	Reg. Welder	31,200	C	4.00%	1.0	1,240.0	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	73	
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	วัฒนา	ช่วยนาง	02.05.18	1	Helper	9,100	B	5.00%	0.7	300.0	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	90	
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	รักษา	นาคนทรง	07.05.17	1	Helper	9,360	B	5.00%	1.0	460.0	4	5	5	5	5	3	3	3	4	87		
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	อำพล	สายน้ำใส	04.07.16	1	Painter	10,400	C	4.00%	1.0	410.0	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	73	
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	วาริน	เกาว์ลัย	04.07.16	1	Painter	15,600	C	4.00%	1.0	620.0	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	67	
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	พัฒนา	บัวทอง	04.07.16	1	Painter	19,500	B	5.00%	1.0	970.0	4	5	5	5	3	4	4	5	87			
D	D	RY	Opt.	Prod.	Fab.	สายพิณ	เกาว์ลัย	15.01.18	1	Maid	9,880	D	2.00%	1.0	180.0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	

Total Sal. 302,120
 ### Budgeting 12,085 Total: 12,810
 -725

Score	Grade	%	Quota	Staff	18
0	E	0.00%	0.05	0.9	0
51	D	2.00%	0.15	2.7	1
61	C	4.00%	0.6	10.8	11
81	B	5.00%	0.15	2.7	6
91	A	6.00%	0.05	0.9	1

0

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ของพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไป

ฝ่าย		แผนก	ส่วน								
รหัส	ชื่อ	นามสกุล	ตำแหน่ง			วันเริ่มงาน					
หัวข้อ	วิธีการประเมิน		ระดับผลงาน (1 – 10 คะแนน)								
	หัวข้อ A, B ผลการประเมินการปฏิบัติงาน (40 คะแนน) กรณีมี KPI ให้ใส่คะแนนดังนี้ KPI 100-96 = 40 คะแนน, KPI 95-91 = 35 คะแนน, KPI 90-86 = 30 คะแนน KPI 85-81 = 25 คะแนน, KPI 76-80 = 20 คะแนน, KPI 75-71 = 15 คะแนน KPI 70-66 = 10 คะแนน, KPI 65-61 = 5 คะแนน, KPI < 61 = 0 คะแนน		(1 – 2) ไม่น่าพอใจ	(2 – 4) ต่ำกว่าเกณฑ์	(5 – 6) มาตรฐาน	(7 – 8) สูงกว่าเกณฑ์	(9 – 10) ดีมาก				
	หัวข้อประเมิน	รายละเอียดการพิจารณา	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563						
			#1	#2	รวม	#1	#2	รวม	#1	#2	รวม
ผลการปฏิบัติงาน (A, B)	A) KPI	กรณีมีการจัดทำ KPI ให้นำคะแนนจาก KPI มาใส่ในหัวข้อนี้ และไม่ต้องประเมิน B1 – B4									
	B1) คุณภาพของงาน	ความถูกต้องของงาน ความละเอียด ความปราณีต									
	B2) ปริมาณงาน	ปริมาณมากน้อยของงานที่ทำได้สำเร็จ									
	B3) การปรับปรุงและพัฒนาในหน้าที่	ความสามารถในการปรับปรุงระบบงาน									
	B4) การประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ	การใช้จ่ายคน เวลา สิ่งของ เงิน และทรัพย์สินอื่นๆ ของบริษัทอย่างมีเหตุผล และให้เกิดผลดี									
	คะแนนรวม 1 (A หรือ B)										
หัวข้อ	คำอธิบายการประเมิน		ระดับผลงาน (1 - 5 คะแนน)								
	หัวข้อ C, D, E มีคะแนนหัวข้อละ 20 คะแนน รวม 3 หัวข้อมีคะแนนรวม 60 คะแนน แต่ละหัวข้อย่อย ให้คะแนนได้ระหว่าง 1 – 5 คะแนน		(1) ไม่น่าพอใจ	(2) ต่ำกว่าเกณฑ์	(3) มาตรฐาน	(4) สูงกว่าเกณฑ์	(5) ดีมาก				
	หัวข้อประเมิน	รายละเอียดการพิจารณา	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563						
			#1	#2	รวม	#1	#2	รวม	#1	#2	รวม
ลักษณะการบริหารงาน (C)	ความรู้ในหน้าที่งาน	ความเข้าใจในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้องจนสามารถควบคุมงานให้เกิดประสิทธิภาพ									
	การวางแผนและการจัดรูปงาน	กำหนดเป้าหมายและแผนงานเป็นขั้นตอน รวมทั้งการจัดคนให้ทำงานอย่างเหมาะสม									
	การคิดวิเคราะห์	วิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบทุกแง่มุม และมีข้อยุติหรือทางเลือก									
	การติดต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกัน	ความสามารถในการติดต่อและถ่ายทอดข้อมูลหรือข่าวสารแก่เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม อันเป็นผลทำให้งานลุล่วงไปด้วยดี									
ลักษณะการเป็นผู้นำ	ความคิดริเริ่ม	ริเริ่มงานต่างๆ ด้วยตนเอง และสามารถนำความคิดหรือหลักการมาประยุกต์ใช้									
	การตัดสินใจ	ตัดสินใจอย่างรอบคอบ ทันเหตุการณ์ และถูกต้อง									
	ความเชื่อถือและไว้วางใจได้	เชื่อถือได้ว่าสามารถทำงานให้แล้วเสร็จตามที่คาดหมาย									
	ความไม่ทอดทิ้งในงาน	มีพลังที่จะทำงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา									
การบังคับบัญชา (E)	การแบ่งและมอบหมายงาน	ความสามารถในการแบ่งงาน มอบหมายและสั่งงานให้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเหมาะสม									
	การควบคุมและการติดตามผล	การกำหนดวิธีการหรือมาตรฐานในการควบคุมงาน และดูแลให้งานที่มอบหมายบรรลุเป้าหมายตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้									
	การใช้และการพัฒนาบุคลากร	ความสามารถในการชักจูงผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ รวมถึงการสอนงานและวางแผนพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย									
	ความสำนึกในการบริหารธุรกิจ	การบริหารงานโดยคำนึงถึงต้นทุนในการผลิตสินค้าบริการ ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทน									
	คะแนนรวม 2 (C+D+E)										
	คะแนนหัก 3 (สถิติการมาทำงาน)										
	รวมคะแนนทั้งสิ้น (คะแนนรวม 1 + คะแนนรวม 2 – คะแนนหัก 3)										
	พนักงานลงลายมือชื่อรับทราบ										
	ผู้บังคับบัญชา										
	ผู้จัดการ										