



วารสารตำราพระราชาคณะ DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

ปีที่ 3 ฉบับที่ 8 เดือน เมษายน - กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ISSN 1513-6884

บำบัดทุกข์ บำรุงสุข

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

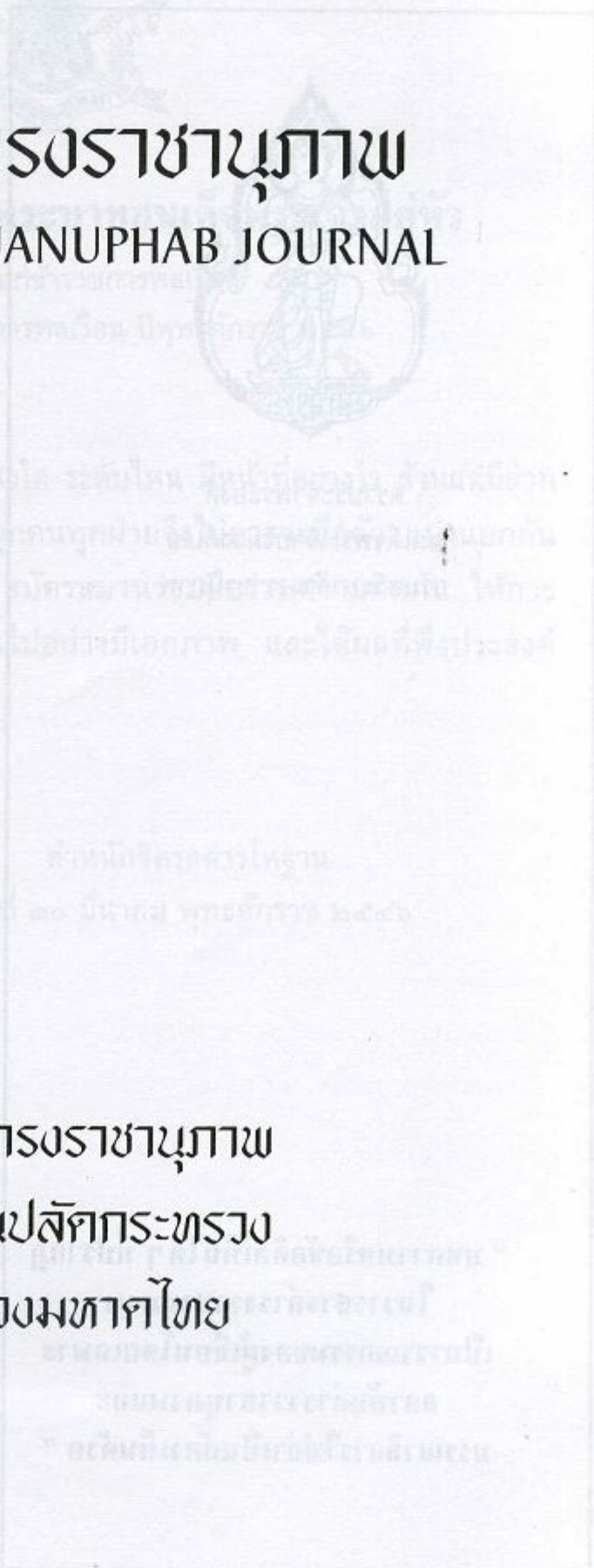
แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	กองบรรณาธิการ
เทคนิคการบริหาร (ตนเอง)	ฉัตรพร ราษฎร์ดุษดี
การพัฒนาภาวะผู้นำ	รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์
นโยบายการกำกับการปฏิบัติราชการ	พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร
และการตรวจราชการในส่วนภูมิภาค	
งบประมาณตามผลการดำเนินงาน	กองบรรณาธิการ
หลักการ การติดตามผลและประเมินผล	ดร.อุทิศ ขาวเขียว
การพัฒนาตามแผน	

การบริหารการปกครอง

สรุปผลการประเมินโครงการจังหวัดทดลอง	ประสิทธิ์ การกลาง
แบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา ระยะที่ 3:	
เมื่อสิ้นสุดโครงการ	
การบริหารสู่ความสำเร็จ:	รักกิจ ศรีสรินทร์
กระบวนการวิธีในการทำงานให้บรรลุผล	

(EXECUTION: THE DISCIPLINE OF GETTING THINGS DONE)

วารสารตำราโบราณภาพ DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL



สถาบันตำราโบราณภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงมหาดไทย



ตราประจำพระองค์
สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ
กรมพระยาดำรงราชานุภาพ

“ บทความหรือข้อคิดเห็นใด ๆ ที่ปรากฏ
ในวารสารตำรงราชานุกาฬ
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ
สถาบันตำรงราชานุภาพและ
บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย ”

วารสารตำรงราชานุกาฬ

DAMRONG RAJANUPHAB

JOURNAL

คณะผู้จัดทำวารสารตำรงราชานุกาฬ

เจ้าของ	สถาบันตำรงราชานุกาฬ	
คณะที่ปรึกษา	นายเสริมศักดิ์	พงษ์พานิช
	นายไพโรจน์	พรหมสาส์น
	นายศิวัช	แสงมณี
	นายประวิทย์	สีห์โสภณ
	นายรัฐระวัตร	กุลละวณิชย์
	นายอนุชา	โมกษะเวส

บรรณาธิการ	นายสมชาย	ททยะตันติ
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นางสดุดีพร	กระนกภิรักษ์
	นางสาวสุตา	กาเตอร์
กองบรรณาธิการ	นางฉันทรา	แสงทอง
	นางหยาดทิพย์	สุนทรสารทูล
	นางสาวอัจฉรา	ไชยาภินันท์
	นายประสิทธิ์	การกลาง
	นางฉัตรพร	ราชภวัฑฐติ
	นายรักกิจ	ศรีสินทร์
	นางรัตนาภรณ์	ศรีพยัคฆ์
	นายปิ่นสกุล	มุสิกาวัน
	นางสาวอัญญา	เดชะพันธ์

สถานที่ติดต่อ

สถาบันตำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย
ถนนอัษฎางค์ เขตพระนคร
กรุงเทพมหานคร 10200
โทร. 02-2224153, 02-2215958
โทรสาร 02-2224157



พระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน

เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ปีพุทธศักราช ๒๕๔๖

ข้าราชการไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ระดับไหน มีหน้าที่อย่างไร ล้วนแต่มีส่วนสำคัญอยู่ในงานของแผ่นดินทั้งสิ้น ทุกคนทุกฝ่ายจึงไม่ควรจะถือตัว แบ่งแยกกัน หากต้องยกย่องนับถือให้เกียรติกัน สมัคสมานร่วมมือร่วมความคิดกัน ให้การปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีเอกภาพ และได้ผลที่พึงประสงค์ สมบูรณ์พร้อมทุกส่วน

ตำหนักจิตรลดารโหฐาน

วันที่ ๓๐ มีนาคม พุทธศักราช ๒๕๔๖

บทบรรณาธิการ

การปฏิรูประบบราชการ เป็นนโยบายสำคัญที่รัฐบาลมุ่งทำให้ระบบราชการปรับตัวเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน เป็นพันธกิจอันดับแรกที่รัฐพึงกระทำ อันเป็นผลมาจากแรงผลักดัน 4 ประการ คือ 1) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่าง ๆ 2) รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ 3) การเข้าสู่มาตรฐานสากล 4) การเรียกร้องในบริการของรัฐที่ดีขึ้นจากประชาชน จึงทำให้ข้าราชการซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติตามนโยบายที่สำคัญเช่นนี้ ต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ระบบราชการเป็นพลังสำคัญที่สามารถขับเคลื่อนประเทศให้อยู่รอดและหลุดพ้นจากสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจโดยเร็ว โดยวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชน กล่าวคือ รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร โดยแสดงถึงว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริการประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไร และรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่ากิจกรรมที่ทำนั้น เป็นการใช้จ่ายเงินภาษีของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่า

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน วารสารดำรงราชานุภาพ ฉบับนี้ จึงขอนำเสนอเนื้อหาสาระการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แก่ผู้อ่านทุกท่าน เช่น แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดผล และการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระบบงบประมาณตามผลการดำเนินงาน เทคนิคการบริหาร (ตนเอง) การพัฒนาภาวะผู้นำ นโยบายการกำกับ การปฏิบัติราชการ การตรวจราชการในส่วนภูมิภาค และหลักการการติดตามผลและประเมินผลการพัฒนาตามแผน รวมทั้งสรุปผลการประเมินโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา ระยะที่ 3 ซึ่งเป็นระยะสุดท้ายไว้ด้วย

อนึ่ง กองบรรณาธิการ ขอเสนอสรุปย่อหนังสือเรื่อง การบริหารงานสู่ความสำเร็จ : กระบวนวิธีในการทำงานให้บรรลุผล (EXECUTION: THE DISCIPLINE OF GETTING THINGS DONE) ซึ่งเป็นหนังสือที่ ชพณช นายกรัฐมนตรีให้ความสนใจเล่มหนึ่งมาเพื่อทราบและหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ทุกบทความในวารสารดำรงราชานุภาพฉบับนี้คงจะเป็นประโยชน์ต่อท่านผู้อ่านทุกท่าน

กองบรรณาธิการ

สารบัญ

“วารสารตำราภาษาไทย” ปีที่ 3 ฉบับที่ 8

เดือน เมษายน - กรกฎาคม พ.ศ.2546

หน้า

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

- | | | |
|---|-----------------------|----|
| ○ แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ | กองบรรณาธิการ | 6 |
| ○ เทคนิคการบริหาร (ตนเอง) | ฉัตรพร ราษฎร์ดุษดี | 22 |
| ○ กำรพัฒนาภาวะผู้นำ | รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์ | 26 |
| ○ นโยบายการกำกับการปฏิบัติราชการ
และการตรวจราชการในส่วนภูมิภาค | พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร | 36 |
| ○ งบประมาณตามผลการดำเนินงาน | กองบรรณาธิการ | 50 |
| ○ หลักการ การติดตามผลและประเมินผล
การพัฒนาตามแผน | ดร. อุทิศ ขาวเขียว | 57 |

การบริหารการปกครอง

- | | | |
|---|-------------------|----|
| ○ สรุปผลการประเมินโครงการจังหวัดทดลอง
แบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา ระยะที่ 3:
เมื่อสิ้นสุดโครงการ | ประสิทธิ์ การกลาง | 65 |
| ○ การบริหารงานสู่ความสำเร็จ:
กระบวนการในการทำงานให้บรรลุผล | รักกิจ ศรีสรินทร์ | 84 |

(EXECUTION:THE DISCIPLINE OF GETTING THINGS DONE)

แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

กองบรรณาธิการ

การปฏิรูประบบราชการ เป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่างๆ ให้ความสำคัญมากเนื่องจากการรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีผลให้ความต้องการบริการของประชาชนได้รับการยกระดับสูงขึ้น ความล่าช้า ความไม่สะดวก และคุณภาพการบริการของรัฐ เป็นปัญหาที่รัฐบาลของประเทศกำลังเร่งปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ประเด็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการปฏิรูป ได้แก่ การบริการของรัฐที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทันการณื่องานล่าช้า ข้ำซ้อน ไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการให้บริการของภาคธุรกิจเอกชน มีกฎ ระเบียบบรุงรัง ไม่ยืดหยุ่น ระบบการทำงานไม่โปร่งใส และไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง

ในประเทศที่พัฒนาทั้งในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลีย ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ได้เร่งปฏิรูประบบราชการอย่างเร่งด่วนและต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะประเทศเหล่านี้ประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจอย่างมาก ทั้งในเรื่องการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของรัฐที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐ และปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน ซึ่งเหตุผลหลักของรัฐบาล

ประเทศเหล่านี้ในการปฏิรูประบบราชการคือ ความพยายามเรียกความเชื่อมั่นจากประชาชนคืนมาให้ความสำคัญและเชื่อมั่นต่อภาคราชการ ซึ่งเทคนิคหนึ่งที่ประเทศเหล่านั้นได้นำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการคือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ หรือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management หรือ Results Based Management)

สำหรับประเทศไทยเองก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของราชการที่จำเป็นต้องปฏิรูปเช่นเดียวกัน การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด และวิธีการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการไทย

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชน กล่าวคือ รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร โดยแสดงถึงว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริการประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไร และรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่ากิจกรรมที่ทำนั้น เป็นการใช้จ่ายเงินภาษีของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่า

การบริหารในรูปแบบใหม่ ได้มีการพัฒนาและทดลองปฏิบัติในประเทศพัฒนาแล้วร่วม 20 ปี โดยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิรูปการทำงานภาคราชการ โดยรัฐบาลของประเทศเหล่านั้นได้เริ่มทบทวนบทบาทของรัฐที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ทวีความซับซ้อนขึ้นตามสภาพของเศรษฐกิจ สังคมและความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการถ่ายโอนงานและแปรสภาพของกิจกรรมภาครัฐให้ภาคเอกชนดำเนินงาน โดยในภาครัฐจะคงงานกำหนดนโยบาย งานบังคับใช้กฎหมายที่ต้องรักษาชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน งานรักษาความเป็นธรรม และงานป้องกันประเทศไว้ดำเนินการต่อไป ในส่วนของการบริหารงานภายใน รัฐบาลของประเทศเหล่านี้ได้จัดโครงสร้าง กระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับบทบาทที่เปลี่ยนไป ยกเลิกกฎ ระเบียบล้าสมัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน มีการกระจายอำนาจและให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และคล่องตัวเพิ่มขึ้น มีการจัดท่างบประมาณล่วงหน้า 3 ปีขึ้นไป อีกทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการปฏิรูปที่สำคัญคือ การจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) เพื่อประเมินผลการทำงานและเพื่อเป็นข้อมูลการปรับปรุงการบริหารภายใน และการรายงานต่อประชาชน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในต่างประเทศ

รัฐบาลอังกฤษ กระบวนการปฏิรูปราชการเริ่มตั้งแต่ช่วงปี 1980 โดยการใช้

มาตรการแปรรูปงานของรัฐเป็นเอกชน (Privatization) และเริ่มเน้นการวัดประสิทธิภาพการทำงานและใช้มาตรการเกี่ยวกับการบริหารการเงิน (Financial Management Initiative) ในปี 1982 เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับมีข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ผลการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่ายเพื่อการวางแผนและบริหารโครงการโดยเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็น 3 ปี แทนการทำเป็นรายปี ในปี 1988 มีรายงานสรุปการดำเนินการของมาตรการนี้ว่า มีความก้าวหน้าเป็นที่น่าพอใจ แต่โดยที่ระบบราชการใหญ่เกินกว่าที่จะบริหารโดยใช้กฎระเบียบเดียวกันทั้งหมด จึงได้เริ่มมาตรการขั้นต่อไป (Next Steps Initiative) งานบริการที่เดิมดำเนินการเองโดยกระทรวงจะถูกแยกออกมาจัดเป็นหน่วยบริหารพิเศษ (Executive Agency) ภายในกระทรวงหรือกรม ความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยบริหารพิเศษกับหน่วยงานเจ้าของจะกำหนดไว้ในสัญญา ระหว่างหัวหน้าหน่วยงานเจ้าของกับหัวหน้าหน่วยบริหารพิเศษ ในสัญญานี้จะระบุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุผล โดยมอบอำนาจและความคล่องตัวในการบริหารทรัพยากรแก่หน่วยบริหารพิเศษ ซึ่งการควบคุมการทำงานจะเน้นที่ผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก ในปี 1991 รัฐบาลได้ออกประกาศสัญญาประชาคม (The Citizens Charter) เพื่อที่จะปรับปรุงบริการสาธารณะให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการและข้อเรียกร้องของผู้รับบริการได้ดีขึ้น ซึ่งหน่วยงานที่ให้บริการสาธารณะจะต้องปรึกษาผู้รับบริการเพื่อทราบความต้องการ และกำหนด

มาตรฐานของบริการนั้น โดยปิดประกาศมาตรฐานนั้นให้ประชาชนทราบ และรายงานผลการดำเนินการให้สาธารณชนทราบ

การทำงานในภาครัฐปัจจุบันเน้นที่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด โดยทุกองค์การจะต้องแสดงผลลัพธ์ของการทำงานควบคู่กับค่าใช้จ่าย เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะในการคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงินเป็นหลัก

รัฐบาลแคนาดา ในช่วงทศวรรษที่ 1980 ได้เริ่มกระบวนการปฏิรูปราชการโดยกำหนดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของโครงการ ได้แก่ การมีสัญญาผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับล่าง มีการลดระดับชั้นของสายงานภายในองค์การให้สั้นลง และเพื่อเป็นการสนับสนุนงานของส่วนราชการให้บรรลุผลตามเป้าหมายของโครงการ ได้มอบอำนาจการใช้จ่ายงบประมาณ การบริหารงาน การบริหารงานบุคคล ตลอดจนให้ความคล่องตัวในการทำงานประจำวันแก่ส่วนราชการต่างๆ ทั้งนี้ นโยบายการปฏิรูปราชการเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพการบริการของรัฐต่อประชาชน

รัฐบาลนิวซีแลนด์ เริ่มการปฏิรูประบบบริหารราชการในปี 1984 โดยเริ่มจากการโอนกิจการรัฐวิสาหกิจบางส่วนให้เอกชน และบริหารรัฐวิสาหกิจที่เหลือในเชิงธุรกิจเอกชน ต่อมารัฐสภาได้ผ่านกฎหมายหลัก 2 ฉบับ ได้แก่ State Sector Act of 1988 และ Public Finance Act of 1989 เพื่อสนับสนุนให้การบริหารงานภาครัฐในหน้าที่ต่างๆ เป็นลักษณะเดียวกับการบริหารงานในภาคเอกชน รัฐบาลได้ให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อเพิ่มขึ้น โดยการทำสัญญา

ระหว่างอธิบดีกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงนั้นๆ และให้ส่วนราชการระดับกรมต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชน ในขณะเดียวกัน รัฐบาลก็ให้กรมยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณ และการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้กำหนดไว้ในสัญญาการทำงาน

รัฐบาลออสเตรเลีย ได้เริ่มความพยายามที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมราชการ โดยการปรับโครงสร้างองค์กร กำหนดมาตรฐานงาน และวิธีปฏิบัติงานเพื่อการบริหารที่ดีขึ้น รวมถึงการปฏิรูปการบริหารให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรัฐบาลได้ออกมาตรการ 2 เรื่องคือ 1) "Program Management and Budgeting" โดยกำหนดให้กรมต่างๆ ระบุเป้าหมายของโครงการที่ต้องการจะบรรลุ แผนดำเนินการที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว และมีการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการในแง่ของประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า และให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชน 2) "Financial Management Improvement Program" เพื่อผ่อนคลายให้กรมมีความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ โดยการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี เพื่อให้กรมสามารถวางแผนระยะกลางได้ และเปิดโอกาสให้กรมสามารถใช้งบประมาณข้ามปีได้ ซึ่งก่อให้เกิดการประหยัดในการดำเนินการได้มาก

รัฐบาลสหรัฐอเมริกา การปฏิรูปราชการของสหรัฐอเมริกามีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับมลรัฐและรัฐบาลกลาง สำหรับในระดับ Federal นั้น จุดสำคัญของการปฏิรูปราชการร่วมสมัยของประธานาธิบดีคลินตัน เริ่มต้นเมื่อสภาองเกรสสหรัฐ ได้ผ่านกฎหมาย 2 ฉบับ คือ Chief Finan-

cial Officers (CFO) Act ปี 1990 และ Government Performance and Results (GPR) Act ปี 1993 เพื่อให้หน่วยงานของรัฐบาลบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพเทียบเคียงได้กับเอกชน และจะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน กฎหมาย CFO จัดทำขึ้นเพื่อเป็นฐานในการปรับปรุงความรับผิดชอบการบริหารและ การเงินของหน่วยงานรัฐ ส่วนกฎหมาย GPR จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดให้หน่วยงานรัฐปรึกษากับสภาองเกรส และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อกำหนดพันธกิจขององค์กรและแผนกลยุทธ์ระยะยาว โดยมีเป้าหมายรายปีที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ หน่วยงานจะต้องวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ และรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่อสาธารณะ ต่อมาในปี 1996 ได้ออกกฎหมาย Information Technology Management กำหนดให้หน่วยงานของรัฐทำการวัดผลลัพธ์การทำงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนโครงการที่รับผิดชอบ

การนำการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ใน ส่วนราชการไทย

วิกฤตเศรษฐกิจที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ มีสาเหตุสำคัญประการหนึ่งมาจากการที่ภาครัฐขาดความสามารถในการบริหารจัดการ ไม่อาจปรับตัวเองให้ทันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบเศรษฐกิจที่เจริญเติบโตแบบไร้ทิศทางก่อให้เกิดการขยายตัวของส่วนราชการทั้งทางด้านบุคลากรและงบประมาณ ทำให้โครงสร้าง

ของหน่วยราชการซับซ้อน การปฏิบัติงานของข้าราชการขาดความคล่องตัว กอปรกับกระแสโลกาภิวัตน์และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การรับรู้ข่าวสารของประชาชนเป็นไปอย่างกว้างขวาง สถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประชาชนมีความต้องการคุณภาพบริการที่สูงขึ้น ในขณะที่ความสามารถในการบริการของระบบราชการลดต่ำลง

ระบบราชการจึงต้องปรับตัวเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้บริหาร และเพื่อความอยู่รอดของประเทศชาติ ข้าราชการซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการแก้ไขวิกฤตนี้ จะต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อทำให้ระบบราชการเป็นพลังสำคัญที่สามารถขับเคลื่อนประเทศให้หลุดพ้นจากสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจโดยเร็ว

การนำแนวคิดเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในภาคราชการ เพื่อให้ส่วนราชการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงสัมฤทธิ์ผลของงานเป็นหลัก การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะทำให้ภาคราชการมีเป้าหมายในการทำงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน มีต้นทุนการทำงานที่คุ้มค่า สามารถวัดได้ มีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใส ประชาชนสามารถตรวจสอบเป้าหมายของส่วนราชการได้ ขั้นตอนการปฏิบัติงานและคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน ส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถบริหารงานอย่างมีมาตรฐาน มีคุณภาพ คุ้มค่า ประชาชนเกิดความพึงพอใจในผลงาน ข้าราชการมีความภาคภูมิใจเพราะสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างทันการณ์

เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพสูงไปสู่ประชาชน มีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า แผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐประกอบด้วยแผนงานหลัก 5 แผนงาน คือ

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งแผนงานนี้ได้กำหนดว่า ภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยตั้งประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน มีการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในแง่ของประสิทธิผล ประสิทธิภาพ โดยมีตัวชี้วัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเปิดเผยผลการดำเนินการของภาครัฐให้แก่สาธารณชน เป็นการยืนยันความรับผิดชอบ และความโปร่งใสในกิจกรรมต่าง ๆ ของภาครัฐซึ่งในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ หมายถึง

การปฏิบัติงานด้วยวิธีที่ดีที่สุดเพื่อประหยัดต้นทุน ได้ผลงานตามเป้าหมายในเวลาอันรวดเร็ว และใช้งบประมาณที่ประหยัด ส่วนประสิทธิผลในการทำงาน หมายถึง การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการช่วยให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม หากผลงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอกาสรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันเวลาซึ่งอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันบ้าง เช่น Management by Objectives, Performance Management, Results Based Management หรือ Results Oriented Management ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เขียนเป็นสมการได้ดังนี้

ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes)

แนวความคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎหมาย ระเบียบ และ ความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกัน ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator-KPI) ใ่ว่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้าคือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือการมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน หรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูล

แยกรายโครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง จะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญ

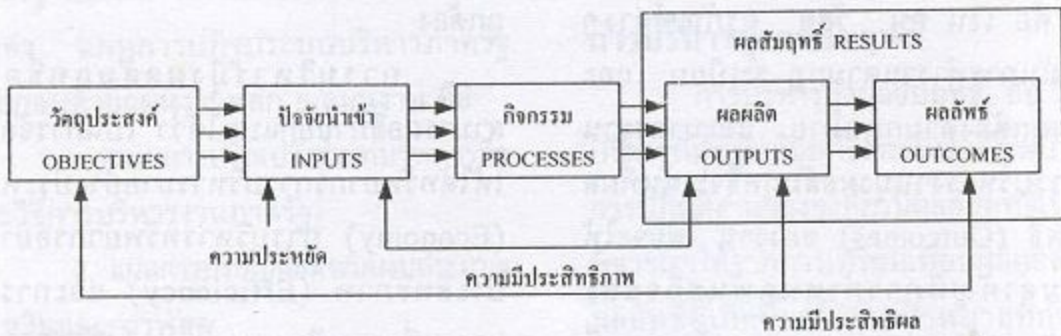
ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับสูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพ สามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าที่น้อย แสดงว่า มีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการประหยัด (Economizing) คือ การรักษาระดับผลผลิตให้คงที่ แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง

ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้

ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้นๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

กรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

โครงการ



วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง เป้าหมายของผลลัพธ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน เช่น เงินทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎ ระเบียบ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

กิจกรรม (Processes) หมายถึง กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์ พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่างๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับ

การรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน และผลผลิตของเทศบาล ได้แก่ ถนนที่ซ่อมได้ 5 กิโลเมตร หรือปริมาณขยะที่จัดเก็บได้ 5 ตัน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสำคัญโดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการ และสาธารณชน เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาต ซึ่งเป็นผลให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น บัตรประชาชนที่ได้รับสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นที่พอใจ คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพที่แข็งแรง หรือผู้ว่างงานลดลง และได้งานประจำทำมากขึ้น และการที่ประชาชนเดินทางไปอำเภอได้สะดวก เป็นผลลัพธ์ ของการซ่อมแซมถนนของเทศบาล และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นผลลัพธ์ของการที่เทศบาลจัดเก็บขยะจนบ้านเมืองสะอาด เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย

หลักการและแนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสากล จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระทรวง ทบวง กรมของไทยได้ทุกระดับ

ปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับการปรับใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การมีแผนกลยุทธ์การได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและเป้าหมาย รวมถึงการมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทยแบ่งได้เป็น 3 ระดับคือ

1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกลุ่มกระทรวง มุ่งที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ของกลุ่มกระทรวง เน้นถึงผลการปฏิบัติงานในภาพรวมกระทรวงในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายรวมโดยไม่แยกไปในแต่ละกระทรวง กระทรวงต้องทำงานประสานกันและรับผิดชอบร่วมกันที่จะบรรลุเป้าหมายในระดับกลุ่มกระทรวง

2. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับกระทรวง จะเกี่ยวข้องกับกระทรวงในลักษณะเป็นองค์กรหนึ่ง โดยมีสมมติฐานว่ากลยุทธ์ของกระทรวงเป็นผลจากการทำงานร่วมกันของทุกกรม ไม่แบ่งแยกกลยุทธ์ไปในระดับกรมหรือหน่วยงานย่อย

3. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรม นอกจากจะมุ่งเน้นถึงผลการปฏิบัติงานของกรมโดยรวมในระดับกลยุทธ์ระยะกลางถึงระยะยาวแล้ว ยังคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการอีกด้วย การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กรมขึ้นกับวิสัยทัศน์ของกรมเป็นสำคัญ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับการรวม โดยรวม ซึ่งมีสมมติฐานว่าทุกกองในกรมปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ของกรม ไม่มีการพิจารณาแยกเป็นกองหรือแยกตามกระบวนการ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ใช้เทคนิค Balanced Scorecard เป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าได้พิจารณาองค์กรจากมุมมองด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน โดยปกติหน่วยงานราชการจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและตัวหน่วยงานเองมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่น ประชาชนผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ และให้ความสำคัญกับเรื่องการเงินเฉพาะเวลาเสนอของบประมาณประจำปี เท่านั้น

Balanced Scorecard เป็นเทคนิคที่พัฒนาโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐในหลายประเทศ

Balanced คือ ความสมดุลของจำนวนมุมมองที่ใช้การพิจารณาองค์กรเวลากำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อป้องกันความเบี่ยงเบนและช่วยให้มีการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน

Scorecard คือ ผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรบรรลุถึงซึ่งนำเสนออยู่ในรายงานสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร

ผู้บริหารในปัจจุบันพบปัญหาของการมีข้อมูลมากเกินไป การที่ข้อมูลสำคัญซ่อนรวมอยู่ในข้อมูลที่มีมากเกินไปจนทำให้ผู้บริหารต้องเสียเวลาอ่านข้อมูลที่ไม่ต้องการ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารในระบบราชการซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลากหลายให้สามารถรับทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องเสียเวลาไปกับข้อมูลจำนวนมาก

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนด “กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ” เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรจากผู้รับบริการ ประชาชน ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่างๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ฯลฯ

2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม

3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์กรต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต การมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้รวมถึงการทุจริตและประพฤตินิยมที่ปรากฏ

การกำหนดมุมมอง

มุมมองแต่ละด้านไม่ได้แบ่งแยกจากกันอย่างเด็ดขาด เราสามารถพิจารณากลยุทธ์และหน้าที่ขององค์กรได้จากหลายมุมมอง การกำหนดมุมมองขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น การกำหนดมุมมองสำหรับกระบวนการทำงานใหม่ของหน่วยงานที่มีหน้าที่ให้บริการตามคำขอของประชาชนผู้รับบริการให้เป็นมุมมองใดเพียงมุมมองเดียวทำได้ยาก เพราะมุมมองดังกล่าวอาจเป็นมุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร เพราะเกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้า หรือสามารถจัดอยู่ในมุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเพราะมีความคาดหวังและสิ่งที่ลูกค้าให้คุณค่าและสามารถเป็นมุมมองด้านนวัตกรรมได้เพราะเป็นกระบวนการใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติที่ใช้อยู่ ในขณะที่เดียวกันยังสามารถเป็นมุมมองด้านการเงินได้ด้วยเพราะวัตถุประสงค์ของกระบวนการนี้คือเพื่อลดต้นทุนและเสริมสร้างผลิตภาพ

ควรพิจารณาถึงเหตุผลที่องค์กรเริ่มนำกระบวนการนี้มาใช้ว่าเพื่อแนะนำกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์สำหรับลูกค้าเพื่อลดต้นทุน เพื่อยืนยันความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต หรือเพื่อให้มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หรือ คำตอบคือเหตุผลทุกๆ ประการที่ได้กล่าวมา แต่ถึงกระนั้นก็ตามจะต้องมีสาเหตุหลักที่ทำให้องค์กรริเริ่มกระบวนการทำงานนี้ จึงควรใช้เหตุผลนั้นในการกำหนดมุมมอง

การกำหนดมุมมองในการวิเคราะห์ วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นไปเพื่อความ สมดุลหรือเพื่อป้องกันการบิดเบือนเวลา กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานหลักสำหรับระบบการ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์กรสามารถใช้มุมมอง เป็นเครื่องมือตรวจสอบที่ดี หากละเลยมู มมองใดมุมมองหนึ่งองค์กรก็ควรพิจารณา ทบทวนความสมบูรณ์ครบถ้วนของปัจจัย หลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานหลักอีกครั้ง

เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผล สัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเนื้อหา ครอบคลุมเทคนิคในการบริหาร ดังนี้

1. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Per- formance Management) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและการเทียบผลการ ปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวัดผลการ ปฏิบัติงานมีทั้งการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดต่างๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และสามารถ วัดในหลายแง่มุม เช่น ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Effic-

ency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (Service Quality) ซึ่ง วัตถุประสงค์หลักของการวัดผลการปฏิบัติ งานในองค์กรของรัฐ คือ เพื่อการสนับสนุน การตัดสินใจที่ดีขึ้นของผู้บริหารเพื่อให้การ ปฏิบัติงานโครงการบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคม และยังสามารถใช้ประโยชน์ใน การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร การปรับปรุงการมอบอำนาจและกระจาย ความรับผิดชอบภายใน การจัดสรรงบประมาณ และการให้แรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่

2. การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงาน และ กระบวนการทำงาน โดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดี ที่สุด โดยเริ่มจากการหาองค์กรที่ดีที่สุดใน สาขาเดียว กับองค์กรของเรา และทำการ ศึกษาอย่างละเอียดว่าองค์กรนั้น ทำไมจึง ประสบความสำเร็จสูงสุด จากนั้นวางแผนที่จะ ยกระดับผลการปฏิบัติงานของเราให้ถึงระดับ องค์กรต้นแบบ ดำเนินการตามแผนที่ กำหนดไว้ พร้อมทั้งติดตามผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งการเทียบงาน คือ การอาศัยฐานของการ วัดผลการปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบผล สัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงาน กับ วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อหาทาง ปรับปรุงกระบวนการงานให้ดีขึ้นและสามารถ เทียบได้กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ที่เป็นตัวเทียบ

3. คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) จุดเน้นของเรื่องการให้บริการ อยู่ที่ การให้หน่วยงานของรัฐสนใจและตอบสนอง ต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งในเรื่อง การให้บริการและผลสัมฤทธิ์ของงานผู้รับ บริการจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ประเมินผล และ

ผู้เสนอแนะความเห็นในการจะปรับปรุงบริการต่อไป คุณภาพการให้บริการเป็นเรื่องที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการมากที่สุด องค์ประกอบของคุณภาพการให้บริการ มีดังนี้ คือ

- การเข้าถึง / ความสะดวกในการไปรับบริการ (Accessibility and Convenience) เช่น สถานที่สามารถไปมาสะดวก มีเวลาเปิดทำการที่เหมาะสม มีความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ

- ความไม่ยุ่งยากหรือง่ายต่อความเข้าใจ (Simplicity) เช่น แบบฟอร์มสั้นเข้าใจง่าย ไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน หรือการใช้ภาษาที่ง่ายไม่สลับซับซ้อน

- การให้บริการอย่างถูกต้อง (Accuracy)

- การให้บริการที่รวดเร็ว (Time liness)

- การให้บริการที่ปลอดภัย (Safety)

นอกจากนี้คุณภาพการให้บริการยังครอบคลุมถึงเรื่อง การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการ กลไกในการให้คำปรึกษาต่อผู้รับบริการ การกำหนดมาตรฐานของการบริการ การให้รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการ การมีทางเลือกให้กับผู้ใช้บริการ และมีกลไกรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ

4. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) คือ การตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำข้อมูลการปฏิบัติงาน โดยตรวจสอบทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ในปัจจุบันเน้นการตรวจสอบที่ผลการปฏิบัติงานแทนการตรวจสอบปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการทำงาน การตรวจสอบบัญชี หรือตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ตาม

กฎหมาย ระเบียบเริ่มลดความสำคัญลง แต่จะดูที่ความสำเร็จของโครงการ และผลสัมฤทธิ์ของงานมากยิ่งขึ้น

5. การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) เป็นกระบวนการศึกษาที่ลึกกว่าการวัดผล โดยจะดูถึงความคุ้มค่าของนโยบายหรือโครงการของรัฐเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว โดยพยายามแจกแจงความสัมพันธ์ของเหตุและผล และอธิบายระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้ซึ่งผลการประเมินสามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เพราะจะชี้ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และมีข้อเสนอแนะทางแก้ไขไว้ให้

6. การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นเรื่องที่สำคัญมากในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กรจะได้อิสระในหลายเรื่อง เช่น การตัดสินใจดำเนินงาน การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และจะมีการยกเลิกข้อจำกัด กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคโดยแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

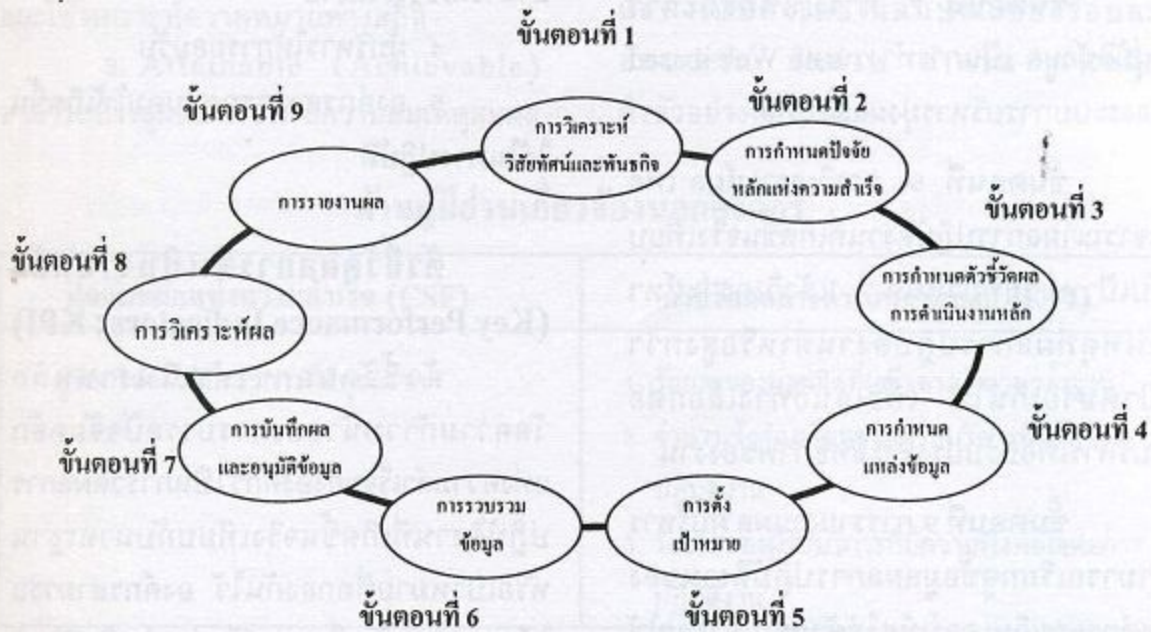
7. การวางแผนองค์กร และแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) เป็นการกำหนดกรอบการทำงานที่กว้างไกลให้แก่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเน้นที่ผลสำเร็จ อาจจะทำให้มองแต่ผลระยะสั้น แผนองค์กรและกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างวัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์กรกับเป้าหมายโครงการในระดับปฏิบัติ รวมทั้งสามารถใช้ในการประสานแผนงานระดับกรม กระทรวงเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้

8. การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) มีการทำสัญญาภายในองค์กร และสัญญาที่ผู้บริหารทำกับผู้มีอำนาจเหนือกว่าภายนอกองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปี เรื่องงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง

และการบริหารภายในการทำสัญญาโดยปกติ จะเป็นการทำสัญญาร่วมกันระหว่างผู้ให้สัญญา กับผู้รับสัญญา (ผู้ควบคุม) ที่จะให้งานสำเร็จตามเงื่อนไข พร้อมทั้งระบุการให้รางวัล หรือการลงโทษกรณีที่มีผลงานสูงหรือต่ำกว่าเป้าหมาย

การพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนการพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีขั้นตอนรวม 9 ขั้นตอนดังแผนภาพ



ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อให้รู้ทิศทางขององค์กรในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อวัดความก้าวหน้าของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ เมื่อได้ปัจจัย

หลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแล้ว

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการกำหนดแหล่งข้อมูล เพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใดภายในองค์กรและจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูล รายงานประจำเดือนหรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 5 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลัก เพื่อเป็นเกณฑ์เทียบว่าผลการปฏิบัติงานดีพอหรือไม่ เพียงใด

ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูลองค์กรดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 1 เดือน ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน หรือ ทุก 1 ปี เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกและการอนุมัติข้อมูล เป็นการทำงานบน Web-based ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผล เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไป เพื่อเสนอทางเลือกต่อผู้บริหารเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน

ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล ผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเองโดยใช้ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและบรรลุวิสัยทัศน์

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ กำหนดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ไม่จำเป็นต้องวัดผลได้แต่จะทำหน้าที่ชี้แนะหรือเป็นหลักเกณฑ์การกำหนดสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
4. ผู้บริหารให้การยอมรับ
5. องค์กรสามารถควบคุมให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPI)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก วัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี ต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์ ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก จะต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ องค์กรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดความก้าวหน้าของปัจจัยแห่งความสำเร็จ

คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ที่จะต้อง “SMART” มีดังนี้

1. Specific ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิด และเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั้งองค์กร
2. Measurable เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่น และใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติ
3. Attainable (Achievable) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ มีความสมเหตุสมผล

องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น ไม่ได้เกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรโดยตรง

4. Realistic สอดคล้องกับความเป็นจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กร และไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

5. Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ตามเวลาที่กำหนด

ค่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ อัตราส่วน สัดส่วน จำนวน ค่าเฉลี่ย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกองค์กร

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI)
ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละของผลผลิตที่เสร็จตามเวลาดำเนินการ 2. จำนวนข้อร้องเรียนของผู้รับบริการที่มีต่อการปฏิบัติงาน 3. ร้อยละของผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI)
<ol style="list-style-type: none"> 1. เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถทักษะจริยธรรม ขวัญ กำลังใจ และจิตสำนึกในการให้บริการ 2. เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับรวมทั้งมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละของผู้บริหารที่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน 1. ร้อยละของเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตนเอง 2. อัตราการสูญเสียเจ้าหน้าที่

ด้านนวัตกรรม

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI)
1. การคิดค้นและพัฒนาารูปแบบการให้บริการ	1. ร้อยละของความก้าวหน้าของการพัฒนารูปแบบการให้บริการ 2. ร้อยละของผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจหรือได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นจากบริการรูปแบบใหม่ของกรม
2. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการให้บริการด้านต่าง ๆ	1. ร้อยละของความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านการเงิน

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI)
1. การปฏิบัติงานปราศจากทุจริตและประพฤติมิชอบ	1. จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการตัดสินว่าทุจริตและประพฤติมิชอบ
2. การควบคุม ตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามระเบียบราชการ	1. จำนวนข้อทักท้วงจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 2. ร้อยละของข้อทักท้วงจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่ได้รับการแก้ไข

ประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นประโยชน์ต่อประชาชน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และองค์กร ดังนี้

- ประโยชน์ต่อประชาชน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ประโยชน์โดยตรงแก่ประชาชนผู้ใช้บริการ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อบริการที่ได้รับ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นที่พึงพอใจมากยิ่งขึ้น ทำให้ประชาชนได้รับ

บริการที่มีคุณภาพดี มีความสะดวกรวดเร็ว และคุ้มค่ากับภาษีที่จ่ายให้กับรัฐ

- ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ช่วยให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ตนกำลังปฏิบัติต่อภาพรวมขององค์กร รู้เป้าหมายการทำงาน มองเห็นความสำเร็จของงานที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในระดับกรม หรือกระทรวง เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมและเป็นโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นปรับปรุงการ

ปฏิบัติงาน เพื่อให้ส่วนราชการของเรามี
ประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ

● **ประโยชน์ต่อองค์กร**

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำให้
ส่วนราชการอธิบายความสำเร็จของการ
ปฏิบัติงานต่อรัฐบาลและสาธารณชนได้ และ
ผู้บริหารสามารถกำกับให้ผลการปฏิบัติงาน
ของเจ้าหน้าที่ทุกคนมุ่งตรงไปที่วิสัยทัศน์และ
พันธกิจของส่วนราชการ อีกทั้งได้รับทราบ
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และสามารถ
ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริการให้สอดคล้องกับ
ความต้องการของสังคมที่แปรเปลี่ยนไปได้
อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารของส่วนราชการจะมี
ข้อมูลระดับผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริง

เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ทำให้สามารถรู้
ว่าปฏิบัติงานได้ดีแล้วหรือไม่เพียงใด หรือ
ควรต้องหาวิธีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่
จำกัดใหม่ เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

บรรณานุกรม

1. สำนักงาน ก.พ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
เอกสารเผยแพร่.
2. ทิพาวดี เมฆสวรรค์. การบริหารมุ่งผล
สัมฤทธิ์, เลขานุการสำนักงาน ก.พ.
3. สำนักงาน ก.พ. แผนปฏิรูประบบบริหาร
ภาครัฐ, (อัดสำเนา).
4. สำนักงาน ก.พ. คู่มือการพัฒนากระบวนการ
บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เทคนิคการบริหาร (ตนเอง)

ฉัตรพร ราษฎร์ดุษดี*

การทำงานในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะในภาครัฐหรือเอกชน มีเป้าหมายอย่างหนึ่งที่เหมือนกัน คือประสิทธิภาพในการทำงานและคุณภาพของการให้บริการ ดังนั้น องค์กรยุคใหม่จึงมุ่งหาแนวทางในการพัฒนาการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายดังกล่าว จึงได้เกิดเทคนิคในการบริหารจัดการยุคใหม่ขึ้นมา อยู่ภายใต้ศาสตร์ของ 2 กระแส คือ

1. กระแส PUBLIC MANAGEMENT ซึ่งเป็นศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการยุคใหม่ ที่ทำให้ภาครัฐกับเอกชน คล้ายคลึงกันในแง่ของการให้บริการ

2. กระแส GOOD GOVERNANCE และ GOOD CORPORATE GOVERNANCE ซึ่งเน้นเรื่องความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ฯลฯ เป็นเป้าหมายในการให้บริการ

เทคนิคการบริหาร ที่จะได้กล่าวต่อไปนี้อาจแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. เทคนิคในการปรับปรุงตัวเอง คือ เทคนิคที่นำไปใช้ในการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเองหรือบุคลากรในหน่วยงาน เทคนิคในระดับนี้ เช่น อุปนิสัย 7 ประการสำหรับผู้มีประสิทธิผล (SEVEN HABITS) เทคนิคการสอนงานและการมอบหมายงาน การเจรจาไกล่เกลี่ยและเทคนิคในการนำเสนองาน เป็นต้น

2. เทคนิคในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน คือ เทคนิคที่นำมาปรับใช้ในการพัฒนาวิธีการหรือกระบวนการทำงาน เช่น เทคนิคการเขียนและประเมินโครงการ การเทียบเคียงแข่งดี (BENCHMARKING) เทคนิคการประชาสัมพันธ์เชิงรุก นักบริหารยุคใหม่กับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

ถ้าในมุมมองของการจัดการกลุ่มจะเรียกว่า เทคนิคเหล่านี้มีสำหรับ 1) ระดับบุคคล คือปรับปรุงคนคนเดียว 2) ระดับกลุ่ม คือปรับปรุงตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และ 3) ระดับองค์กร คือปรับปรุงภาพรวมหรือทุกคนภายในองค์กร ดังนั้น การเรียนรู้เรื่องเทคนิคของการบริหารจัดการยุคใหม่ จะช่วยให้การทำงานของกระทรวงมหาดไทยในยุคของการวัดผลงาน ประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของการให้บริการดีขึ้น

เทคนิคการบริหารลำดับแรกที่จะนำเสนอคือ เทคนิคในการปรับปรุงตนเอง เนื่องจากเทคนิคในระดับอื่นจะไม่มีผลถ้าไม่เริ่มจากการปรับปรุงตนเอง เทคนิคดังกล่าวคือ SEVEN HABITS ซึ่งนิยมเรียกทับศัพท์ภาษาอังกฤษ แต่ถ้าจะเรียกในภาษาไทย ก็มีผู้เรียกว่า “อุปนิสัย 7 ประการสำหรับผู้มีประสิทธิผล” เป็นแนวคิดของ DR.STEPHEN R. COVEY ที่มองว่านิสัยของคุณ เกิดจากวิธีที่คุณทำ (THE WAY YOU ACT) และ

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

วิธีที่คุณทำก็เกิดจากวิธีที่คุณคิด (THE WAY YOU THINK) ดังนั้น ถ้าคุณต้องการให้นิสัยคุณเป็นอย่างไร ก็ต้องไปปรับที่จุดเริ่ม คือความคิด แล้วนิสัยก็จะเป็นอย่างนั้นและการที่ทุกคนจะก้าวไปสู่ความมีประสิทธิผลที่สูงได้นั้น จำเป็นจะต้องมีพัฒนาการของการพึ่งพาตนเองโดยเริ่มที่ตัวเองก่อนตั้งแต่เบื้องต้นแล้วจึงพึ่งพาคนอื่นและสุดท้ายก็คือการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

อุปนิสัย 7 ประการสำหรับผู้มีประสิทธิผล มีดังนี้

1. BE PROACTIVE : **รับผิดชอบชีวิตตัวเองและเริ่มต้นทำก่อน** เราต้องคิดอยู่เสมอว่า เรามีความสามารถ มีกำลัง เราทำได้ เมื่อคิดดังกล่าวแล้วเราก็จะเกิดพลังที่จะสร้างวิธีทำงานให้เป็นไปตามความคิดที่ตั้งไว้ อาจเรียกได้ว่าเป็นการคิดแบบเชิงรุก ไม่เป็นฝ่ายตั้งรับ (REACTIVE) หรือมองว่าทุกเรื่องมีอุปสรรค มีปัญหา ทำไม่ได้แน่นอน อย่าทำเลียดดีกว่า เราทำไม่ไหวหรอก ฉันทันเป็นของฉันอย่างนี้ (ซึ่งถือเป็นผู้ที่ต้องคอยให้คนอื่นมาช่วยรับผิดชอบชีวิตตัวเอง) เมื่อคิดว่าเราทำได้ เราจะทำได้ในที่สุด ถ้าคิดว่าทำไม่ได้ เราก็จะทำไม่ได้ในที่สุด เพราะฉะนั้นต้องเริ่มลงมือทำและเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคใดๆ ก็หาทางแก้ไข แล้วงานก็จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. BEGIN WITH THE END IN MIND : **เริ่มต้นด้วยจุดสุดท้ายไว้ในความคิด** การดำเนินชีวิตหรือการดำเนินงานทุกอย่าง ต้องกำหนดเป้าหมายหรือผลผลิตสุดท้ายไว้ก่อนโดยคิดไปข้างหน้าว่าเรื่องนั้นๆ มันจะลงเอยอย่างไร หรือมันจะจบลงอย่างไร จากนั้น จึงค่อยๆ คิดถอยหลังกลับมายังจุด

เริ่มต้นตามลำดับของเหตุการณ์ที่ควรจะเป็น เมื่อถึงจุดเริ่มต้นแล้ว จึงค่อยคิดไปข้างหน้าอีกครั้งหนึ่ง โดยคราวนี้จะจัดทำรายละเอียดกิจกรรมใดๆ ก็วากันไป ไม่ใช่ทำงานแบบไร้จุดหมายทำไปพอให้ผ่านไปวันๆ การกำหนดเป้าหมายอาจแบ่งเป็นช่วงสั้นๆ ทีละช่วง เพื่อช่วยให้บรรลุได้ง่ายขึ้นและเห็นผลได้รวดเร็ว เมื่อเรารู้เป้าหมายชัดเจน เราก็จะรู้ (หรือถ้าไม่รู้ก็ค้นหา) วิธีดำเนินการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นได้ เรียกได้ว่าเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดวิธีการ

3. PUT FIRST THING FIRST : **จัดลำดับความสำคัญของงานแล้วทำสิ่งที่สำคัญที่สุดก่อน** หมายถึง การเล็งสกัดสันใจว่าจะทำอะไรก่อนหลัง โดยดูจากความสำคัญและความเร่งด่วนของเรื่อง โดยแยกแยะเรื่องเป็น 4 ประเภท คือ

1) เรื่องสำคัญ/เร่งด่วน เช่น วิกฤตการณ์ ปัญหากดดัน และโครงการที่ถึงกำหนดเส้นตาย เป็นต้น

2) เรื่องสำคัญ/ไม่เร่งด่วน เช่น การสร้างความสัมพันธ์ การแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ และการพักผ่อน เป็นต้น

3) เรื่องไม่สำคัญ/เร่งด่วน เช่น การนัดหมายประชุม การเขียนรายงาน และมีผู้ขอเข้าพบ เป็นต้น

4) เรื่องไม่สำคัญ/ไม่เร่งด่วน เช่น ตอบจดหมาย ส่ง ส.ค.ส. รับโทรศัพท์ เพราะฉะนั้นเราต้องตัดสินใจว่า อะไรที่สำคัญที่สุดสำหรับเรา บางคนมีนิสัยชอบวิเคราะห์ว่าจะทำอะไรก่อนหลัง บางคนไม่ชอบจัดลำดับความสำคัญ ไม่รีบร้อน ทำตามใจไม่มีการวางแผน ตามสบาย เรื่อยเปื่อยไปตามเรื่อง ทำให้งานสำคัญพลาดไปได้

4. THINK WIN - WIN : *ใครๆ ก็ชนะร่วมกันได้* ในการตัดสินใจทำอะไรก็ตาม ต้องคิดด้วยว่าจะมีใครเสียหายหรือเสียหายหรือไม่ มีคำแนะนำ 6 ประการในการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน คือ

1) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) ใส่ใจกับเรื่องเล็กน้อย

3) รักษาคำพูดหรือคำมั่นสัญญา

4) ทำความเข้าใจในเรื่องที่คาดหวังไว้ให้ชัดเจน

5) แสดงให้เห็นความซื่อตรงของตนเอง

6) กล่าวคำขอโทษอย่างจริงใจ การทำงานที่ดีไม่ควรไม่มีใครเสียประโยชน์ควรได้ประโยชน์ทุกฝ่ายแล้วแต่จะมากหรือน้อยเท่านั้น ไม่ใช่คิดว่าเราต้องได้ประโยชน์หรือชนะทุกเรื่อง หรือมีความคิดว่าถ้าเราแพ้หรือเสียหายคนอื่นก็ต้องแพ้หรือเสียหายด้วย ถ้าคุณเป็นคนแบบนี้แล้ว รับรองคุณต้องถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังแน่นอน

5. SEEK FIRST TO UNDERSTAND , THEN TO BE UNDERSTOOD : *เข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา* อย่างที่สำนวนไทยเราใช้ว่า “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” นั่นเอง เพราะว่าคุณปณิธานนี้ต้องการให้มีความเข้าใจพฤติกรรมทั้งของตนเองและผู้อื่นในแง่ที่ว่าพฤติกรรมของเรานั้นอาจมีผลกระทบต่อคนอื่น อาจทำให้พอใจหรือไม่พอใจก็ได้ โดยที่บางทีเราไม่รู้ตัว และในทางกลับกัน พฤติกรรมของคนอื่นก็อาจทำให้เราไม่พอใจได้เช่นกัน ฉะนั้นเราจึงต้องพยายามทำความเข้าใจคนอื่น และในขณะเดียวกันก็

ต้องทำให้คนอื่นเข้าใจเราด้วยเช่นกัน เพราะจะช่วยทำให้ลดความขัดแย้งและช่วยทำให้ร่วมงานกันได้อย่างมีความสุข เนื่องจากต่างคนต่างรู้วิธีที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจหรือความไม่สบายใจต่อกันและกัน วิธีการคือ ต้องมีการติดต่อสื่อสารกันให้มากๆ เพราะยิ่งสื่อสารกันมาก ก็ยิ่งมีความเข้าใจกันมากขึ้น

6. SYNERGIZE : *ทำงานร่วมกันประสาพลังเพื่อความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่* ในการทำงานขององค์กรต่างๆ ความสำเร็จของงานมิได้เกิดจากความสามารถของคนใดคนหนึ่งตามลำพังแต่จะเกิดจากการทำงานร่วมกัน (การทำงานเป็นทีม :TEAM ย่อมาจากคำว่า Together Everyone Achieve More) ดังนั้นจึงควรมีทัศนคติที่ว่าทุกคนต้องทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของตนเองอย่างสมบูรณ์ที่สุด และไม่ละเลยการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น โดยให้เป็นไปในลักษณะของการช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ไขปัญหา และช่วยกันสร้างสรรค์งาน ไม่ใช่คิดว่าเราเก่งคนเดียว ไม่ต้องร่วมมือกับใครก็ได้ การทำงานเป็นทีมจะต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพราะต่างคนต่างมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน แต่ไม่ว่าใครจะเป็นอย่างไร สุดท้ายเป้าหมายของทีมจะต้องเป็นเป้าหมายเดียวกันและประสบความสำเร็จเหมือนกัน

7. SHARPEN THE SAW : *ลับเลื่อยให้คมเติมพลังชีวิตให้เต็มอยู่เสมอ* การที่เราจะปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองให้มีประสิทธิผลได้โดยใช้เทคนิคทั้ง 6 ประการดังที่กล่าวมาแล้วนั้น เราจะต้องใช้เทคนิคที่ 7 คือ ทำร่างกายให้มีพลังเพื่อที่จะได้มีความ

พร้อมในการที่จะทำงานต่อไป พลังของชีวิต
จะเกิดจากความพร้อมใน 4 ด้าน คือ ด้าน
ร่างกาย จะต้องรับประทานอาหารให้ถูกหลัก
โภชนาการ ออกกำลังกายตามสมควร
พยายามอย่าให้เกิดความเครียด ด้านจิตใจ
พยายามให้มีสมาธิในการทำงาน เป็นคนมี
คุณธรรมไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น
ด้านสติปัญญา ต้องอ่านหนังสือให้มาก หูตา
กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ คิดในภาพ
รวมทั้งระบบ หมั่นจดบันทึก และเป็นนัก
วางแผน ด้านสังคมและอารมณ์ ต้องรู้จักทั้ง
รับและให้ มีความยินดีในการช่วยเหลือผู้อื่น
และมีจิตใจที่เสียสละ นึกถึงประโยชน์ส่วนรวม
มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

ที่มา

1. STEPHEN R. COVEY, THE 7 -
HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE
PEOPLE, 1997
2. สุรัชย์ คงประเสริฐ, เอกสารโครงการ EPA,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544
3. ดร. ครรชิต สิงห์สุวรรณ, เอกสาร
โครงการความร่วมมือระหว่างสถาบัน
ดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทยกับ
ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2545

การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership)

รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์*

บทนำ

การบริหารงานในปัจจุบัน จำเป็นต้องใช้คนที่มี ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา และมีประสบการณ์ในการทำงาน ที่จะบริหารงานขององค์กรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่นเดียวกันผู้นำที่ดีจะต้องบริหารงานให้สำเร็จด้วยการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เรียบร้อย ถูกต้อง และครบถ้วน

ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการได้พยายามให้ความหมายของผู้นำในลักษณะแตกต่างกันไป เช่น

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะและอิทธิพลเหนือคนอื่น สามารถนำบุคคลเหล่านั้นไปเพื่อปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ต้องการ โดยที่ได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความร่วมมือ ให้การสนับสนุน และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างแท้จริง กล่าวคือ ผู้ตามยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้สั่งการ เพราะฉะนั้นคนที่เป็ผู้นำจะต้องสามารถผูกมัดจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วย นอกเหนือจากตำแหน่งหน้าที่ที่เขาได้รับการแต่งตั้ง ต้องไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลทุกข์สุขของเขา มีความยุติธรรมอยู่ในหัวใจ ปกครองอย่างไม่ลำเอียง ทุกข์ของเขาก็คือทุกข์ของเรา

ผู้นำ (Leader) คือ ผู้มุ่งการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่อย่างมีเป้าหมาย เป็นกลไกก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพราะองค์กรจะได้รับแรงกดดันจากปัจจัยภายนอกอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี เป็นผู้มีความสามารถมองเห็นการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะอยู่ในภาวะถูกบังคับ

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบ ประสานงาน วินิจฉัย สั่งการ โน้มน้าวจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจมีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นให้ได้ผลงานที่ดียิ่ง

* นางรัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำและก่อให้เกิดประโยชน์ในแง่ที่ทำให้ทราบได้ว่าใครคือผู้นำ

ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) หมายถึง การที่เป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่ม และนำความสนใจนั้นมาใช้ประโยชน์ต่อกลุ่ม

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมปฏิบัติตนเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ

ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมกลมกลืนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ และเป็นผู้ตั้งใจและพยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิก คำนี้ถึงความสามัคคีเป็นที่ตั้ง

ประเภทของผู้นำ

การเป็นผู้นำนั้นไม่ได้เป็นมาแต่กำเนิดสามารถสะสมและเรียนรู้ได้ โดยมีการแบ่งแบบของผู้นำไว้ 3 ประเภท คือ

1. **ผู้นำแบบอัตนิยม หรือ แบบเผด็จการ** คือ แบบที่ตัวผู้นำจะสั่งการไปยังผู้ตามทั้งหมด ผู้ตามจะต้องปฏิบัติตามทั้งหมดซึ่งเหมาะในภาวะสงคราม เพราะต้องใช้ความเด็ดขาด ในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้จะได้ผลผลิตที่สูงตามความต้องการ ผู้ปฏิบัติอาจจะไม่พอใจอยู่บ้าง แต่ก็ต้องมีการฝึกปรือโดยนำเอาวินัยมาควบคุม ผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในองค์กรที่ใช้ความเด็ดขาด เช่น วงการทหาร ซึ่งความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ

อาจจะไม่มาก แต่ด้วยวินัยก็ต้องปฏิบัติตามจึงทำให้สามารถรักษาชาติบ้านเมืองไว้ได้

2. **ผู้นำแบบเสรีประชาธิปไตย** เป็นแบบที่มีความพอใจมากที่สุดคือ ผู้นำ และผู้ตามจะสื่อสารเจรจากันโดยตลอด และในระหว่างผู้ตามทั้งหลายก็มีการปรึกษาหารือกันหาข้อยุติ เมื่อหาข้อยุติได้ก็นำไปปฏิบัติ ข้อดีของผู้นำแบบนี้ คือการทำงานร่วมกันโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเสนอแนวความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานของตนได้อย่างมีอิสระ

3. **ผู้นำแบบเสรีนิยม** ผู้นำแบบนี้จะปล่อยเหตุการณ์ไปตามยถากรรม ผู้นำลอยตัวปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเอาเวลาเป็นเครื่องตัดสินใจ ให้ปัญหาสงบ หรือสลายไปเอง ผู้นำอาจจะให้คำแนะนำบ้างเล็กน้อย แต่ก็ไม่เกิดประโยชน์มากนัก หรือบางทีก็หนีปัญหาใครจะทำอะไรก็ทำกันไป ฉะนั้นไม่รู้แบบนี้คือผู้นำแบบเสรีนิยม

คุณลักษณะของผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. **คุณลักษณะทางสติปัญญา** คือ ความรอบรู้ การที่เราจะเป็นผู้นำคนอื่นได้ควรจะต้องมีความรอบรู้มากกว่าผู้อื่น ซึ่งความรอบรู้อาจจะเกิดได้จากการดูโทรทัศน์ การอ่านหนังสือมาก เอาใจใส่กับข่าวสารบ้านเมือง มีความตื่นตัวยอมรับในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นสากล เพราะว่าโลกเป็นโลกาภิวัตน์ต้องยอมรับในสิ่งใหม่ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น มีความคิดสมเหตุสมผลไม่ดื้อรั้น ไม่เอาความคิดเห็นตนเองเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนั้นจะต้องมีสามัญสำนึกว่าเรื่องใดถูก

เรื่องใดผิด อะไรควรอะไรไม่ควร จะต้องมีความคลุกคลีมาก่อนที่จะตัดสินใจ อีกทั้งจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะต้องมี First Hand Experience และ Second Hand Experience ทันทต่อเหตุการณ์ เพราะถ้าก้าวไปไม่ทันโลก ไม่ทันวิทยาการสมัยใหม่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่ยอมรับ จะต้องตัดสินใจดีถูกต้องทันเวลาจะต้องอาศัยหลักการไม่ใช่ตัดสินใจตามความถูกต้องใจของตนเอง

2. คุณลักษณะทางร่างกาย คนที่จะเป็นผู้นำได้ เรื่องของสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าหากผู้นำสุขภาพไม่ดี 3 วันดี 4 วันไข้ ร่างกายไม่แข็งแรง จะทำให้บุคลิกภาพในการเป็นผู้นำเสียไป เช่น เวลายืนอยู่หน้าผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วก็ยืนแบบไม่มั่นคงก็คงไม่เหมาะสม ส่วนรูปร่าง หน้าตาเป็นรูปธรรมนามธรรม เราเลือกไม่ได้ แต่สามารถจะพัฒนาตนเองได้ ตัวเล็กแต่คล่องแคล่วแต่งกายเหมาะสมกับวัยและรูปร่างบุคลิกลักษณะของคนที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้ององอาจผึ่งผาย จะต้องศึกษา จะต้องเรียนรู้โดยเฉพาะเรื่องการแต่งกาย การแต่งกายเป็น First Impression เมื่อได้เห็นจะตัดสินใจทันทีว่าเป็นคนอย่างไร เพราะเรายังไม่รู้นิสัยใจคอ ยังไม่รู้จักกัน ถ้าผู้นำแต่งกายไม่เรียบร้อย และยังไม่รู้จักมารยาททางสังคมอีก จะทำให้ความน่าเชื่อถือลดลงไปครึ่งหนึ่ง นอกจากนี้การวางตัวทางสังคม ความควรไม่ควร ความรู้จักกาลเทศะ กิริยามารยาททั่วไปมีความเหมาะสมหรือไม่ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ควรจะต้องรู้ เพราะคนเราไม่มีใครรู้มาตั้งแต่ในท้อง ผู้นำสามารถที่จะสร้างสมได้ (Leader can be made) ไม่จำเป็นต้องเป็นมาแต่กำเนิด

3. คุณลักษณะทางอารมณ์ ผู้นำจะต้องมองคนในแง่ดี ทุกคนมีทั้งดีและไม่ดี แต่ที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้นั้นก็เพราะมีดีมากกว่าไม่ดี สามารถเอาจุดดีจุดเด่นของเขามาเป็นตัวอย่าง แต่จุดไม่ดีก็ไม่จำเป็นต้องไปตำหนิเขา แต่อย่านำมาใช้หรือเอามาเป็นตัวอย่าง เช่น

- การปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม คือ การเข้าเมืองตาหลิ่วก็ต้องหลิ่วตาตามบ้างในบางครั้งในบางโอกาส เพราะว่าเราต้องปรับตัวให้เข้ากับสังคม พื้นที่และขนบธรรมเนียมประเพณี ผู้นำจะต้องมีใจเยือกเย็น ถ้าหากผู้นำมีใจเยือกเย็นคิดก่อนพูดแล้วจะไม่พลาด

- การบังคับตนเอง ต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง ต้องชนะใจตนเอง ถ้าทำอะไรที่ไม่ถูกไม่ควร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะขาดความเลื่อมใส

- ความกระตือรือร้น เป็นสิ่งที่จำเป็นมากเพราะทำให้เขาเกิดความกระตือรือร้นในการที่จะร่วมงานกับเราถ้าผู้นำทำอะไรซักซ้า เชื่องซึม ไม่มีผู้ตามคนไหนอยากจะทำตามด้วย

- ความแนบเนียน เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเป็นกันเอง เมื่อเกิดความเป็นกันเองแล้วเขาก็จะให้ความไว้วางใจ ให้ความร่วมมือและปฏิบัติงานร่วมกับเราได้อย่างดีที่สุด

- ความมีอารมณ์ขัน เป็นการสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกร็ง ไม่ใช่หัวเราะหน้าเราแล้วเกร็งตลอด หรือว่าทำงานอะไรแล้วก็เกร็งตลอดก็ไม่ได้ผล แต่ถ้าทำอะไรด้วยใจสบาย ลูกน้องก็จะเกิดความรู้สึกว่าเราโหน่ไปหาเขา เขาก็จะเต็มใจทำงานมากขึ้น

- ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองเมื่อไปอยู่ต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อหน้าชุมชน ต้องไม่สั่นและต้องไม่ประหม่า

- ความสนใจอย่างกว้างขวาง คนที่เป็นผู้นำต้องรับฟังได้ทุกเรื่อง ต้องอ่านมากและสามารถพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่อง

- ความเข้าใจในคน ต้องเข้าใจในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจเขามาใส่ใจเรา คิดว่าเราเป็นเขา คิดว่าเขาเป็นเราไม่ใช่เป็นผู้บังคับบัญชาแล้วสั่งอย่างเดียว

- การสังคมนดี คือ การมีสมบัติผู้ดี มีมารยาทที่ดี รู้ว่าอะไรควรไม่ควร เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ถ้าสังคมไม่ดี ไม่รู้จักมารยาททางสังคม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องมารยาทการรับประทานอาหาร มารยาทการแต่งกายและอื่นๆ คุณค่าความเป็นผู้นำจะด้อยลงไปทันที อย่างนี้ก็ไม่สำคัญ เพราะทุกอย่างเป็นสากล การแต่งกาย การปรากฏตัว การพูดจา การรับประทานอาหาร มารยาทบนโต๊ะอาหาร มารยาทในที่ทำงาน รวมทั้งมารยาทในการปรากฏตัวต่อหน้าชุมชน การพูดจา รวมทั้งการโกนหนวดโกนเคราก็อยู่ในการสังคมนดี ดังนั้นคนที่จะเป็นผู้นำ ถ้าการสังคมนดีก็จะเกิดการลดคุณค่าลงมา สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องรู้และถ้าไม่รู้ก็ต้องเรียนรู้ให้ได้

4. คุณลักษณะทางอุปนิสัย

- ความตรงไปตรงมา เป็นธรรมดาของคนที่จะเป็นผู้นำ ถ้าเอนเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่งก็ไม่เกิดความยุติธรรม ผิดเป็นผิด ถูกเป็นถูก

- ความเข้มแข็งของคนที่จะเป็นผู้นำ จะต้องไม่แสดงความอ่อนแอออกมา ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค มีจิตใจที่เด็ดเดี่ยวเข้มแข็ง

- ความจงรักภักดีต่อบุคคล ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่น

- ความไม่เห็นแก่ตัว การเป็นผู้นำจะต้องไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องให้มากกว่ารับ

- ความสำนึกในหน้าที่ที่ตัวเองรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาต้องรับทั้งผิดและชอบ ไม่ใช่รับแต่ชอบอย่างเดียว ผิดโยนให้คนอื่น ต้องให้บรรลุมารกิจเมื่อผิด ในฐานะที่เป็นคนสั่งจะต้องรับผิดชอบ ถ้าชอบก็ต้องยกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

- ความยุติธรรม การเป็นผู้บังคับบัญชา ถ้าไม่มีความยุติธรรมเอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง และไม่ใช้หลักการ ไม่มีคุณธรรม จะมีฝ่ายเขาฝ่ายเราทันที จะต้องยุติธรรมเพราะทุกคนคือผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดก็ต้องตักเตือน ลงโทษ ตั้งแต่เบาไปหาหนักจนถึงไล่ออกก็ต้องทำ

- ความไว้วางใจได้ การเป็นผู้นำจะต้องไม่หน้าไหว้หลังหลอก

- ความกล้าหาญ ผู้นำจะต้องกล้าพูดกล้าทำ ไม่เช่นนั้นก็จะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ถ้าไม่กล้าพูดความจริง ไม่กล้าพูดไม่กล้าทำ จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้

- ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริต ไม่คดโกง คิดมีชอบก็ต้องไม่ทำเพราะเป็นผู้บังคับบัญชา

- ความริเริ่ม ถ้าไม่ริเริ่มหาวิธีแปลกแบบใหม่ที่ดีมา จะยืนอยู่กับที่บางทีก็ถอยหลังด้วยซ้ำไป เพราะฉะนั้นเราต้องหาวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

● ความอดทน ผู้บังคับบัญชา จะต้องมีความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ทั้งหลายทั้งปวงที่เกิดขึ้นจะต้องหาวิธีการ แก้ไขปัญหาให้ได้

● ความมีมนุษยสัมพันธ์ จะต้อง โอภาปราศรัย จะต้องติดดิน เจ้าศเจ้าอย่าง ไม่ได้ ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องให้โอกาสผู้ใต้ บังคับบัญชาเข้าพบได้ทุกคน

● ความมีวินัย วินัยคือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม สังคมไม่มีกฎระเบียบ ไม่มีข้อบังคับ ไม่มีวินัย จะเป็นสังคมที่ยุ่งเหยิง เดินขบวนกันอยู่ ตลอดเวลา

การที่จะให้ทุกคนได้ทำภาระหน้าที่ ตามความมุ่งหมายที่ได้สั่งการไป จะต้องมีความตั้งใจ แรงใจเกิดจากสิ่งเร้าภายใน ร่างกายและสิ่งเร้าที่เกิดจากภายนอก ร่างกาย สิ่งเร้าที่เกิดขึ้นภายในร่างกาย คือ ความหิว กระจาย ความรัก ความพอใจ ความดีใจ ความเสียใจ เป็นต้น ส่วนแรงใจที่เกิดจาก สิ่งเร้าภายนอก คือ ถ้าทำดีแล้วได้รับคำชมเชย ได้รับรางวัล ได้รับการยกย่องนับถือ ได้รับความเชื่อถือ ดังนั้นการสร้างแรงใจจึงมี หลายวิธี เช่น

1. การชมเชย สำหรับการชมเชย เป็นเรื่องธรรมดา ผู้ใต้บังคับบัญชาทำความดี ต้องให้ความชมเชย ให้รางวัล เขาจะเกิดความภูมิใจและรักษาคุณงามความดีอันนั้นไว้ ยกย่องให้เกียรติและยอมรับ อาจจะต้อง ประกาศให้คนส่วนใหญ่ได้รู้ ให้คนส่วนใหญ่ ได้ยอมรับว่าเขาเป็นตัวอย่างที่ดี

2. การให้ความเป็นมิตร ผู้บังคับ บัญชาที่ให้ความเป็นมิตรให้ความเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำความดีความชอบ

มีอะไรก็พูดจากัน เขาก็ไม่เกร็งในการที่จะมี อะไรมาบอกกับผู้บังคับบัญชา และทำให้เขามีแรงใจในการทำ ความดี เรารู้จักเขา เขารู้จักเรา

3. ความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชา ต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคน เพราะว่าทุกคนต้องพึ่งพาอาศัยเรา ต้องปูนบำเหน็จความดีความชอบเมื่อเขา กระทำความดี ถ้าหากขาดความยุติธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเสียใจ ไม่เกิดแรงใจ ในการที่จะปฏิบัติงาน

4. การร่วมคิดร่วมทำงานเหมือนกับ Brain Storming คือ บางครั้งให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเสนอความคิด แล้วนำมารวม ๆ กันหลายคน แล้วตัดสินใจว่าจะเอาแบบนี้ ก็ทำแบบนี้ คือร่วมคิดร่วมทำงาน

5. การจัดสรรคนให้เหมาะกับงาน (Put the right man in the right job) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเก่งในด้านใด ให้มอบงาน ที่เขาถนัด ใครมีความรู้ความชำนาญในสาขา งานใดเราก็มอบหมายงานให้เขา ถ้าหากผู้ใต้ บังคับบัญชามีปัญหาหรือติดขัด จะต้องให้คำแนะนำ ต้องให้ความช่วยเหลือเขาเพราะว่า เรามีประสบการณ์มากกว่า ผู้บังคับบัญชา สามารถชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน ที่เขาติดขัด ให้เป็นไปในที่ถูกต้องควร รับผิดชอบ ผลงานที่เขาทำว่าดีไม่ดี ควรหรือไม่ควร จะต้องแก้ไขตรงไหนบ้างหรือไม่ จัดให้มีการแข่งขันในบางเรื่อง เพื่อที่จะให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น และเมื่อ ผู้บังคับบัญชามอบงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้ว ต้องจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น จะให้ไปเป็นตัวแทนของเราใน

การทำงานอะไร บางอย่าง เขาจะต้องเดินทาง จะต้องมียรถให้เขา ไม่ใช่ให้เขานั่งรถเมลล์ไปเป็นคัน

6. สร้างบรรยากาศในการทำงาน ต้องสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองในการทำงาน อย่าเป็นระบบเจ้าขุนมูลนาย ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ ไม่ใช่ว่าขออนุญาตเข้าพบ 3 วัน ยังไม่ได้เข้าพบเลย ถือว่าไม่เป็นบรรยากาศในการทำงานที่ดี

7. การทดสอบ การสร้างแรงจูงใจ บางครั้งจะต้องมีการทดสอบผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความรู้ความสามารถตรงกับที่ต้องการหรือไม่ โดยมีการคัดสรร อบรม สัมมนาแล้วสรุปดูว่าใครมีความรู้ความสามารถขนาดไหน ในการที่จะก้าวหน้าต่อไป เป็นแรงจูงใจที่ทำให้เขากระตือรือร้นด้วยการทดสอบ

นอกจากหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้วผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์อาจจะจริงหรือไม่จริงก็ได้ แต่ในปัจจุบันนี้วิสัยทัศน์นี้เราพูดกันมากและเป็นสิ่งซึ่งทันสมัยที่สุด ส่วนคำว่าใครก็ตามที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ความเจริญก้าวหน้าจะไม่มี อาจจะเป็นความปรารถนา (Aspirations) มีความหมายทำนองเดียวกัน คือ สิ่งที่เรามุ่งหวัง เพราะฉะนั้นถ้าหากคนเราไม่มี Aspirations ไม่มีความใฝ่ฝัน เข้าขามเย็นขาม ไม่มีวิสัยทัศน์เลย จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ เพราะว่าไม่มีความปรารถนา ไม่มีความใฝ่ฝัน ที่จะไปอยู่ตรงนั้น แน่นนอนที่สุดทุกคนจะต้องมีความปรารถนา ความใฝ่ฝัน วันนี้เราเป็น ซี 7 อนาคตเราต้องเป็น ซี 8 หรือ ซี 9 นั่นคือ Vision หรือ ความปรารถนา (Aspirations) ที่จะไปเป็นที่ไปอยู่เพราะทุกอย่างเราสามารถกำหนดได้ สามารถสั่งสมได้

Leader is not born but can be made เพราะฉะนั้นการที่เราจะเป็นผู้นำ ต้องสร้างสมด้วยตัวเอง ต้องมี Aspirations ต้องมี Vision มีความปรารถนามีความมุ่งหวังที่จะไปให้ถึงจุดนั้น อนาคตคนเราขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ขึ้นอยู่กับ IQ

2. สถานะทางครอบครัว ครอบครัวสามารถจะส่งเสริมให้เขาเรียนสูงได้ขนาดไหน เพราะคนเราจะเลือกเกิดไม่ได้

3. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่สุด

ทั้ง 3 ประการนี้ แม้ว่า IQ จะธรรมดาไม่ฉลาดปราศรัยเรื่องเท่าไร แต่ถ้าเขามีสถานะทางครอบครัวที่สามารถส่งเสริมให้เขาเรียนได้ และเขามีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลที่จะไปอยู่ไปเป็น ณ จุดนั้น เขาสามารถประสบความสำเร็จ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเพื่อนเขามีทั้ง IQ มีสถานภาพทางครอบครัวที่ดี แต่ขาดวิสัยทัศน์ เขาบอกว่าน่าเสียดายที่ประเทศชาติต้องขาดบุคลากรที่ดีของชาติไปคนหนึ่ง ในทางตรงกันข้ามทั้ง 3 ส่วนนี้ คือ IQ, สถานะภาพทางครอบครัวไม่ดี แต่มีวิสัยทัศน์ เขาสามารถประสบความสำเร็จ

ฉะนั้น คนเราถ้าขาดวิสัยทัศน์เพียง ในสังคมปัจจุบันก็คงไม่ประสบผลสำเร็จอะไรเลย แต่ตรงกันข้ามถ้าหากมีวิสัยทัศน์อย่างเดียวกันนั้น สามารถที่จะทำให้คนๆ นั้นมีแรงผลักดันให้เขาไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้ มีโคลงภาษาอังกฤษอยู่บทหนึ่ง คนเราถ้าไม่มีความมานะ ไม่มีความพยายามที่จะไปถึงแล้ว ทำอย่างไรก็ไม่ได้ ไม่มีแรงผลักดัน ตรงนี้คือ วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์นี้จะมียู่ 2 อย่าง คือ วิสัยทัศน์ส่วนตัว กับ วิสัยทัศน์ส่วนองค์กร วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ ความปรารถนาส่วนตนที่อยากได้ อยากมี อยากเป็น ส่วนวิสัยทัศน์ส่วนองค์กร ก็คือ เมื่อเราไปอยู่ในองค์กรร่วมกับผู้อื่นแล้ว ก็จะเกิดวิสัยทัศน์ทั้งส่วนตัวและส่วนรวมนั่นเอง

จากที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น การที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมีหลายแนวทางแต่จะขอสรุปที่สำคัญไว้ 21 แนวทาง ดังนี้

1. **Lead yourself first then others** ; จะนำใจผู้อื่นได้ ต้องนำใจตนให้ได้ก่อน และจะต้องมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะผลักดันให้ประสบผลสำเร็จ

2. **Self - confidence is mother of success** ; ความเชื่อมั่นเป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จ จึงมีความกล้าหาญ รักรับถือตนเอง ยอมรับว่า ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่นั้นเกิดจากบุคลิกที่แสดงถึงความสำเร็จ และความเชื่อมั่นจะช่วยให้ผู้อยู่ใกล้มีความศรัทธา

3. **Armed with the right people** ; จะทำการใหญ่ ต้องใช้คนให้ถูกต้อง ต้องไม่หวาดกลัวถ้ามีลูกน้องที่มีความสามารถ อันที่จริงต้องฉลาด ที่จะเลือกใช้คนที่เก่งและเข้มแข็งถูกต้องกับงานจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างดี

4. **Create vision, and follow through.** สร้างฝันและสรรค์สร้างให้เป็นจริง มองภาพปรารถนาของตนเองในอนาคตให้ชัดเจน และใช้ชีวิตตามอุดมการณ์ด้วยความมุ่งมั่น ไปสู่ความปรารถนานั้น

5. **Show vision, inspire and instill confidence to your people.** ชีวชนชักจูงผู้คนให้เห็นเป้าหมาย และปลุกฝัง

ให้มีความเชื่อมั่น ให้เห็นแนวทาง มีใช้การสั่งการ ให้ข้อคิดเป้าหมายพอประมาณให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้การยอมรับนับถือพวกพ้อง และหนุนนำให้มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจด้วยตนเอง ปลดปล่อยให้มีอิสระในการกระทำ และหาโอกาสแสดงผลความสำเร็จ และให้ผลตอบแทนจริงใจ

6. **Support team and destroy obstacles to achieve goal.** ช่วยเหลือลูกทีม ขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ พร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกทีมติดขัด พร้อมให้การสนับสนุน ด้วยเวลา ความคิด และ ปัจจัยอื่นๆ

7. **Keep simple, think in natural way.** มองทุกอย่างในมุมมองง่ายๆ ธรรมดา ธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงมีทุกหนทุกแห่ง และเป็นกลไกตามธรรมชาติ จึงจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้วยวิธีการง่ายๆ การทำการใดที่ซับซ้อนย่อมทำความยุ่งยากให้แก่ชีวิต

8. **Team - building and sharing information.** การสร้างทีมและการแบ่งปันข้อมูลองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ด้วยการผสมพลังของทีม การแบ่งปันข้อมูลสามารถทำให้คนเชื่อมโยงกันได้ ดังนั้น ข้อมูล คือ อำนาจ

9. **Constant learning remove complacency RAT WAY;** เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยขจัดวิถีทางความรู้ออกไป ชีวิตของเราเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้และศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ และถ่วงถ่วงประสบการณ์โดยการฟัง การตอบคำถาม

และการสังเกต รู้จักวิธีที่จะรักษา สามารถที่จะนำไปปรับใช้ และถ่ายทอดความรู้ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

10. Embrace and Grasp opportunity for change; ต้อนรับการเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาส โดยถือว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการพัฒนาให้เราเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

11. Unleashed the power of brain of your people; ปล่อยพลังความคิดของคนของคุณได้ ปล่อยให้คนของคุณปลดปล่อยพลังทางความคิดไม่ว่าเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ ควรให้พวกเขาใช้ความคิด เพราะว่าเขาเป็นเจ้าของผลงานโดยสร้างบรรยากาศให้คนไม่กลัวที่จะผิดพลาดเพราะความล้มเหลวบางครั้งก็เป็นบทเรียนที่ดี

12. Go and Grow together. ก้าวเดินและเติบโตไปด้วยกัน เชื่อมความสนใจหรือผลประโยชน์ส่วนตัวให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร

13. Respect, Trust our people and create opportunity for Growth. เคารพและเชื่อมั่นในคนของคุณ และสร้างโอกาส เพื่อให้เขาเติบโต ปฏิบัติต่อเขาด้วยความเคารพ ทำให้เขารู้สึกดีกับสิ่งที่เขาทำอยู่ ทำให้เขารู้สึกว่าสิ่งที่เขาทำอยู่นั้น บางสิ่งเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร มอบหมายงานที่ท้าทายพร้อมกับขยายเป้าหมาย เพื่อพัฒนาให้เขาเติบโตขึ้น

14. Teaching as a tool of Commitment. การสอนเป็นเครื่องมือหนึ่งใน

การสร้างพันธะสัญญา ความร่วมมือ ร่วมใจกัน มีทักษะในการสอน เพื่อพัฒนาคน การที่จะเป็นครูที่ดีได้นั้นจะต้องเป็นผู้เรียนรู้และปฏิบัติที่ดี ทำอย่างที่คุณสอนและเชื่อมั่นในความคิดและการกระทำของตนเอง

15. Change ! Don't stick with the Past. รู้จักการเปลี่ยนแปลง อย่ายึดติดกับอดีต สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบตัวกำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บางครั้งความสำเร็จสร้างให้เกิดความล้มเหลวได้เช่นกัน หากเราเย่อหยิ่งลำพองใจ ความสำเร็จในอดีตไม่ใช่หลักประกันความสำเร็จในอนาคต

16. Right sizing and Restructuring for better efficiency; ปรับขนาดให้เหมาะสมและปรับโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ความรับผิดชอบที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้งของการเป็นผู้นำ คือ การปรับขนาดหรือปรับโครงสร้างขององค์กรซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะหาจำนวนพนักงานที่เหมาะสมกับงาน

17. Over manage. is the obstacle of creativity and innovation; การควบคุมมากเกินไปเป็นอุปสรรคของความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ คนที่สามารถทำงานและได้ผลลัพธ์ที่ดี ก็ต่อเมื่อพวกเขาได้รับอนุญาตให้ทำงานในแบบที่เป็นแนวทางของพวกเขา การควบคุมมากเกินไปมีรากฐานมาจากการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จของผู้จัดการบางคนที่ยึดชมชอบความสมบูรณ์แบบดั่งนั้นเขาจึงปฏิบัติกับคนของเขาในวิถีทางที่เขาปฏิบัติ การควบคุม

มากเกินไปทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาติดติดกับแนวทางเก่าๆ เพื่อความปลอดภัยพวกเขาจึงต้องเดินทางตามทางที่หัวหน้ากำหนดเสมือนว่าพวกเขาเป็นเด็กที่ดีซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

18. Be a Leader rather a Manager เป็นผู้นำดีกว่าเป็นผู้จัดการ ผู้นำจะมีทางเลือกไม่กีดทางในการปรับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือ การบังคับและการออกคำสั่ง มากกว่าที่จะฟังข้อคิดเห็น ในปัจจุบันผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพที่ดีนั้นต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานซึ่งจะสามารถทำให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจออกมา

19. Networking is important. เครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเราอยู่ยุคที่ไร้พรมแดน สิ่งต่างๆไม่ได้ง่ายเหมือนแต่ก่อนอีกต่อไป คือ ไม่ใช่แค่คนหนึ่งสั่งและคนอื่นจะต้องทำตาม พวกเราจะต้องทำงานในองค์กรที่ซับซ้อนขึ้น การที่จะประสบผลสำเร็จร่วมกันได้เกิดขึ้นจากผู้คนที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ที่อยู่เหนือกว่าและผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอก

20. Delegate, Empower people with accountability มอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ ควรมอบหมายงานให้คนมีความรับผิดชอบมากขึ้น ปล่อยให้เขาตัดสินใจในงานของเขาเองให้ทำเต็มความสามารถ เพื่อให้เขารับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

21. Sense of humor; จงมีอารมณ์ขัน อารมณ์ขันสามารถขจัดความหวาดกลัวและคลายความเครียดออกไปจาก

ผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยการทำให้พวกเขาหัวเราะและยิ้มแย้ม ชีวิตเป็นสิ่งที่มหัศจรรย์และเต็มไปด้วยความสนุกสนาน ดังนั้นเมื่อกลับไปทำงานต้องทำด้วยจิตใจที่เบิกบานจึงจะทำให้บรรยากาศในองค์กรดีขึ้น

สรุป

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปว่า Leadership เป็นเรื่องของ Learning Process เพราะฉะนั้นการปฏิบัติจึงเป็นเรื่องสำคัญ นอกจากการมีความรู้ความสามารถเข้าใจคน เข้าใจการจัดการ โดยมี Vision และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) แล้วต้องมีการปฏิบัติจริงในสถานการณ์ต่างๆ เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด ซึ่งตัววัดที่สำคัญของการเป็นผู้นำไม่ได้อยู่ที่ท่านมีตำแหน่งใหญ่โตเพียงใด แต่อยู่ที่ท่านมีผู้ตามที่พร้อมจะร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อไปบรรลุเป้าหมายร่วมกันหรือไม่ เพียงไร

การจะเป็นผู้นำแบบใดจะต้องพิจารณา โดยคำนึงถึงคำว่าอ่อนตัว Flexible วิทยาศาสตร์ คือ การปกครองการบริหาร นิติศาสตร์ คือ หลักการ การจะนำแบบใดแบบหนึ่งมาใช้คงลำบาก คงต้องผสมผสานกัน การที่จะเป็นผู้นำนั้นจะเป็นแบบใดแบบหนึ่งไม่ได้ ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เหตุการณ์ เวลา และปัญหา โดยต้องนำทั้ง 3 แบบมาใช้ แต่ใช้ให้เหมาะกับกาลเทศะ อย่าไปเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่ง เพราะว่า ความอ่อนตัวของ การเป็นผู้บังคับบัญชา บางครั้งจะต้องมีศิลปะ ในการปกครอง การบริหารและการ บังคับบัญชา การเป็นผู้นำจะต้องใช้ศาสตร์ และศิลป์จึงจะเกิดความร่วมมือจากผู้ใต้ บังคับบัญชาและสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง

ที่มา

พลเอก เทอดศักดิ์ มารมย์. ภาวะผู้นำกับความสำเร็จในการบริหาร โครงการความร่วมมือระหว่างสถาบันดำรงราชานุภาพ-กระทรวงมหาดไทย ร่วมกับศูนย์บริการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดร. ไพรัช เมฆอาภรณ์ ผู้นำ วารสารข้าราชการปีที่ 47 ฉบับที่ 5 เดือนกันยายน - ตุลาคม 2545.

กวี วงศ์พุด. ภาวะผู้นำ LEADERSHIP. ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.

นโยบายการกำกับการปฏิบัติราชการ และการตรวจราชการในส่วนภูมิภาค*

โดย พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี

พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี กล่าวเปิดงานว่า วันนี้เป็นครั้งแรกของประเทศไทยที่ได้มีการประชุมผู้ตรวจราชการทั้งหมด ปกติในการกำหนดให้ มีตำแหน่งผู้ตรวจราชการขึ้นมานั้น เราเขียนไว้ อย่างสวยงามว่าจำเป็นต้องมีการกำกับดูแล แต่ถึงเวลาแต่งตั้งจริง ๆ ผู้ตรวจราชการจะมาจาก 3 ทาง ทางที่หนึ่งคือเป็นบันไดเวียน สำหรับผู้ที่ขึ้นตำแหน่งระดับ 10 ใหม่ หรือระดับ 9 ทางที่สองคือ เป็นที่เก็บคนซึ่งอาจจะถูกมองว่าหย่อนสมรรถภาพ หรือ ทางที่สาม เป็นที่เก็บบุคคลซึ่งอาจมีความขัดแย้งกับรัฐมนตรี นี่คือความเป็นจริง แต่วันนี้ผู้ตรวจราชการต้องสามารถทำงานได้อย่างมีศักดิ์ศรี และมีโอกาสที่จะภาคภูมิใจในผลงานของตนเองว่าได้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยของรัฐมนตรีของรองนายกรัฐมนตรี หรือของนายกรัฐมนตรี เพื่อไปทำให้การปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลเป็นผลสำเร็จ เป็นผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง

เป้าหมายการดำเนินนโยบายของรัฐบาล อยู่ที่ประชาชน

รัฐบาลชุดนี้ขอยืนยันอีกครั้งว่าทุกมิติของความคิด ศูนย์กลางอยู่ที่ประชาชน ถ้าเมื่อใดความคิดทุกมิติและศูนย์กลางไม่อยู่ที่

ประชาชน โอกาสที่ความคิดนั้นจะสัมฤทธิ์ผลมีไม่มากนัก เพราะว่าประชาธิปไตยนั้น เป็นสิ่งที่มาจากปวงชนและเพื่อปวงชน เพราะฉะนั้นการบริหารราชการแผ่นดินก็ต้องยึดถือประชาชนหรือปวงชนเป็นหลัก ท่านทั้งหลายต้องเป็นผู้ตรวจราชการที่คิดว่าจะทำอย่างไรจึงจะให้นโยบายของรัฐบาลสัมฤทธิ์ผลเมื่อก่อนคำว่า Output นั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนพึงพอใจแล้ว แต่ปัจจุบันนี้แค่ Output ไม่พอ และ Output ไม่จำเป็นต้องเป็นของดีเสมอไป วันนี้เราจะให้ความสำคัญกับคำว่า Outcome คือเป็นผลสัมฤทธิ์ในทางที่ดี ความสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินนโยบายรัฐบาลทั้งหลายนั้น ต้องไปอยู่ที่ประชาชน ประชาชนจะต้องได้รับประโยชน์สูงสุด

ทิศทางนโยบายของประเทศไทย

ผมจะกล่าวถึงเรื่องทิศทางนโยบายประเทศไทย เพื่อที่ท่านจะได้เข้าใจ และจะได้สามารถทำหน้าที่ผู้ตรวจราชการได้อย่างสง่างาม มีศักดิ์ศรี

ประการแรก ครั้งนี้นับเป็นครั้งแรกอีกเช่นกันที่เรามีรัฐบาลซึ่งยอมรับ Matrix Reporting System คือระบบการรายงานมากกว่าหนึ่งทาง สมัยก่อนเราท่องทฤษฎีการบริหารโบราณ มีเรื่องของ Unity of

* สรุปลงจากการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการ และการตรวจราชการในส่วนภูมิภาค ทำเนียบรัฐบาล

Command เรื่อง Span of Control เรื่องการ Supervises วันนี้ไม่ใช่แล้ว วันนี้คำว่า Unity of Command ซ้ำไปแล้ว ไม่ทัน ระบบ Single Channel ในการรายงานก็ไม่ทัน ตรงนี้เรากำลังจะมาคุยกันว่าระบบการบริหารการจัดการแบบใหม่นั้นเป็นอย่างไร

ประการที่สอง สิ่งที่เปลี่ยนไปคือ นายกรัฐมนตรีได้มอบอำนาจทั้งหมด ทั้งมิติของการคุมสายงานหรือสายกระทรวง หรือที่เรียกว่า Vertical ให้กับรองนายกรัฐมนตรีทุกท่านแล้ว ที่มากไปกว่านั้นก็คือได้มอบความเป็นเจ้าภาพในการดูแลทุกพื้นที่ในประเทศไทยทั้งประเทศและในต่างประเทศที่มีข้าราชการไทยอยู่ให้กับรองนายกรัฐมนตรีด้วย วันนี้ถ้าดูตามลายลักษณ์อักษร จะเห็นว่าภารกิจของนายกรัฐมนตรีได้กระจายไปหมดแล้ว ผมมีหน้าที่มองเรื่องของยุทธศาสตร์ชาติ การสร้างวิสัยทัศน์ของประเทศอย่างต่อเนื่อง และติดตามการทำงานของทุกฝ่ายเพื่อให้มั่นใจว่าตรงกับปรัชญาแนวคิดที่เราอยากเห็น เพราะฉะนั้นวันนี้ถ้าผมไม่ซักซ้อมกับท่านผู้ตรวจราชการทั้งหลาย ท่านผู้ตรวจราชการก็อาจจะไปตรวจราชการในลักษณะแบบเดิมๆ ที่เคยชินต่างๆ ที่มีติดความคิด มติการบริหารได้เปลี่ยนไปแล้ว เพราะฉะนั้นหากมติเปลี่ยนแต่ผู้ตรวจราชการไม่เปลี่ยน ระบบรายงานต่างๆ ก็จะออกมาไม่เป็นผล วันนี้จึงต้องขอเชิญท่านทั้งหลายมาซักซ้อมพูดคุยกัน เพื่อให้ท่านได้มองเห็นทิศทางที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน แล้วท่านจะได้ทำงานอย่างภาคภูมิใจ ถึงแม้ว่าที่มาของท่านในการมาเป็นผู้ตรวจราชการ

วันนี้จะเป็นแบบใดก็ตาม วันนี้ความรู้สึกต่างๆ ต้องหมดไป ต่อไปนี้สถาบันผู้ตรวจราชการต้องเป็นสถาบันที่มีศักดิ์ศรี มีผลงานที่เป็นที่ภาคภูมิใจของตัวเอง และของเพื่อนข้าราชการ รวมทั้งของประชาชนที่เสียภาษีอากรมาเป็นเงินเดือนพวกเราด้วย ผมจึงขอย้ำอีกครั้งว่าทุกสิ่งที่จะทำทุกสิ่งที่จะพูดในวันนี้ ผลสัมฤทธิ์ต้องไปอยู่ที่ประชาชน

ประการที่สาม เราได้รับทราบกันแล้วว่าการปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมา เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 เป็นเพียงวันเริ่มต้นของทิศทางใหม่ เพราะฉะนั้นการเริ่มต้นนี้เปรียบเสมือนท่านจะเดินขึ้นเขา วันนี้รถมาส่งเรียบร้อยแล้ว เรามีเป้ มีอาหาร มีเสบียงพร้อม และจะต้องเดินขึ้นเขา การเดินขึ้นเขาต้องใช้ทั้งวิจรรณญาณในการเลือกเส้นทาง ใช้ความระมัดระวัง และที่สำคัญยิ่งกว่านั้นก็คือ ต้องใช้ความอดทน และต้องเป็นความอดทนที่สูงด้วยจึงจะเปลี่ยนแปลงได้ ผมถือว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นความสำเร็จร่วมกันของทุกฝ่าย ผมเป็นเพียงผู้ผลักดัน ถ้าท่านทั้งหลายไม่ร่วมมือไม่ช่วยกันก็คงลำบาก เพราะไม่ใช่เรื่องง่าย วันนี้ผมบอกกับทุกคนว่าไม่ใช่เป็นวันแห่งชัยชนะ แต่เป็นเพียงวันเริ่มต้นที่เราจะต้องร่วมกันผลักดันต่อไป ถ้าเมื่อใดระบบราชการใหม่ของเราได้เปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของการทำงานทัศนคติแล้วผลลัพธ์หรือสัมฤทธิ์ผลทั้งหมดตกอยู่กับประชาชน เวลานั้นเราจึงค่อยประกาศชัยชนะ

ประการที่สี่ การปฏิรูประบบราชการนั้นหลายคนเข้าใจว่าผมกำลังจะเพิ่มตำแหน่งความจริงแล้วเราใช้ข้าราชการจำนวนเท่าเดิมแล้วขยายฐานให้แบนลง ลดความสูง เพิ่ม

ความกว้าง เพราะฉะนั้นสายการบังคับบัญชา จะสั้นลงในที่สุดระบบราชการที่อยากเห็นจริงๆ คือ ส่วนกลางต้องเล็กลง ส่วนภูมิภาคและ ส่วนพื้นที่ต้องใหญ่ขึ้น แล้วส่วนท้องถิ่นต้อง ใหญ่ที่สุด แต่ทั้ง 3 ส่วน ไม่ได้อยู่ว่างเปล่าใน สูญญากาศ ท่านกำลังถูกห่อหุ้มแวดล้อม ด้วยเรื่องของประชาชนและสังคม เมื่อเป็น เช่นนี้เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการใน ระบบราชการจะต้องไปสู่จุดนั้น ในปัจจุบัน ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคใหญ่พอ ๆ กัน ซึ่งผิดกับธรรมชาติของมนุษย์ที่หัวต้องเล็ก กว่าตัว นั่นคือจุดที่เราอยากเห็นในที่สุด แต่ คงไม่ง่ายในวันนี้ที่จะเห็นในทันที เมื่อ ส่วนกลางจะต้องเล็ก ส่วนภูมิภาคใหญ่ ส่วนท้องถิ่นก็ใหญ่ ทำอย่างไรจึงจะให้เกิด ความเชื่อมโยงของระบบราชการในแต่ละส่วน เหล่านี้ ส่วนหนึ่งอาจจะเชื่อมโยงด้วยระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์หรือ อินเทอร์เน็ต ซึ่ง ในวันนี้ระบบ E-Government จะถูกนำ มาใช้อย่างเต็มที่ ผมได้มอบนโยบายให้แก่ รัฐมนตรีว่า ขอให้ทุกกระทรวงมี Website ของตัวเอง ให้ทุกกระทรวงเริ่มระบบการ จัดหาพัสดุแบบ E-Procurement ภายใน สิ้นเดือนมกราคม 2546 แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกรายการจะต้องทำการซื้อขายผ่าน คอมพิวเตอร์ แต่อย่างน้อยดำเนินการกับ รายการง่ายๆ ไปก่อน แล้วต่อไปเมื่อเห็น ผลแล้วว่าได้ประโยชน์ รัฐบาลสามารถ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีการแข่งขันกันมากมาย ก็จะเริ่มเพิ่มรายการเข้าไป และในสิ้นปี 2546 ผมขอให้ทุกส่วนราชการ ทุกกรม และ ทุกจังหวัดมี Website ของตัวเอง และวันนั้น E-Government จะเริ่มเกิดขึ้นอย่างจริงจัง

ควบคู่กันไป ปี 2546 เราต้องทำ Analogue Part คือเราต้องทำเรื่องของ One stop service หรือ Near to One stop service ของทุกกรม ทุกกรมที่มีการบริการประชาชน จะต้องพยายามทำให้ประชาชนติดต่อง่ายขึ้น สะดวกขึ้น การเพิ่มวันอาจจะไม่จำเป็น แต่ ถ้าหากว่าประชาชนสามารถใช้บริการจาก การทำ One stop service ได้

ตรงนั้นก็ทำให้คล่องตัวขึ้นมาก บางกรณีหากทำ One stop service ไม่ได้ ก็ทำ Near to One stop service ถ้าความ พยายามตรงนี้เกิดหลังจากการปฏิรูป ประชาชนจะพอใจ หลังจาก Analogue ในปี 2546 เสร็จ ในปี 2547 สิ่งเหล่านี้จะเริ่ม พัฒนาไปอีกขั้นหนึ่ง คือสิ่งที่เรียกว่า E-Service วันนี้หน่วยราชการบางแห่งได้เริ่มแล้ว เช่น กรมสรรพากรให้แสดงแบบเสียภาษี ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้ ที่พูดนี้ไม่เป็นการ พูดยิ่งเร็วที่เร็วเลย ความจริงหลายแห่งทำได้ แล้วเพียงแต่ไม่พร้อมเพรียงกัน ผมจึงต้อง ผลักดันให้เกิดความพร้อมเพรียงกัน

ผมขอย้ำว่าการปฏิรูประบบราชการ เบื้องต้นต้องทำเรื่องของ One stop service หรือ Near to One stop service ให้มากที่สุด ทุกกรม ให้เริ่มตั้งแต่บัดนี้ถึงสิ้นปี 2546 และปี 2547 จะเป็นปีแห่งการทำ E-Service ให้ได้ รวมทั้งระบบ E-Citizen ของรัฐบาลก็จะ เกิดขึ้น นั่นคือ เราต้องการรู้ Profile ของ ประชากรของเรา โดยเราจะออกบัตรประจำตัว หนึ่งใบ เพื่อใช้แทนบัตรต่าง ๆ ให้มากที่สุด เช่น บัตรประชาชน บัตรประกันสุขภาพ บัตรประกันสังคม บัตรนี้จะมีไมโครชิพติดอยู่ ซึ่งมีความจุประมาณ 16 KByte ก็สามารถที่

จะบรรจุข้อมูลได้มากพอสมควร เด็กเกิดมาก็มีเลขประจำตัว 13 หลัก และบัตรนี้ถือเป็นบัตรประชาชนตั้งแต่เด็กเกิดมา โดยที่ยังไม่ต้องเรียกเป็นบัตรประชาชนตามกฎหมาย เพราะตามกฎหมายต้องรอให้มีอายุครบ 15 ปี แต่เด็กเกิดใหม่ก็สามารถมีบัตรได้แล้ว เพื่อนำไปใช้บริการสาธารณสุข Field ต่างๆ ที่มีอยู่ในช่อง 16 KByte จะถูกเติมเข้าไป ต่อจากนั้นเราจะมี Profile ของประชาชนของประเทศเราเอง การแก้ปัญหา การดูแล จะทำได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น สิ่งที่เป็นปัญหาของเรานั้นคือ เราจะวิเคราะห์ประชากรของเรา แต่เราไม่มีข้อมูลที่แท้จริง ถามว่าเรามีประชากรเท่าไร เราสามารถได้ยินคำตอบตั้งแต่ 60 61 62 63 ล้านคน หนังสือพิมพ์บอกว่ามี 61.8 ซึ่งต่างกันเป็นล้านคน นี่คือประเทศเราที่มีปัญหาเรื่องข้อมูลมาก ต่อไปนี้การบริหารของผมทุกอย่าง ผมต้องมีข้อมูล เมื่อก่อนเขาบอกว่า Information is Power ตอนนั้นเขาขึ้นไปชั้น Knowledge is Power เพราะเพียง Information ไม่พอ เราไม่มี Information เราจะเริ่มต้นที่ Information แล้วพัฒนาขึ้นสู่ Knowledge ให้ได้จึงจะมี Power เรื่องของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์จะถูกนำมาใช้ในระบบราชการอย่างเป็นระบบจริงจัง

ประการที่ห้า ปีนี้เทอมนี้ของรัฐบาลเป็นเทอมแรกที่รัฐบาลเน้นหนักในเชิงของการปรับโครงสร้าง ยุทธการหลุดตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ พื้นฟูขึ้นมาแล้วปรับทิศทางเพื่อให้ขึ้นแล้วขึ้นเลย ไม่ขึ้นแล้วหลุดลงไปใหม่ เพราะฉะนั้นการปรับทิศทางก็ต้องมาปรับเรื่องการบริหารจัดการในภาครัฐ ปรับทัศนคติให้ภาครัฐเป็นตัวส่งเสริมภาค

ประชาชนและภาคเอกชน แล้วชักจูงให้การเปลี่ยนแปลงในภาคเอกชนและภาคประชาชนเกิดขึ้น และในที่สุดประเทศไทยก็จะเข้มแข็ง นี่คือการกิจของรัฐบาลนี้ และการกิจของผมก็คือทำให้ประเทศนี้พัฒนาทุกอย่างวางระบบให้ดี เพื่อให้ก้าวหน้า แล้วส่งมอบให้กับคนรุ่นต่อไปในภาวะที่สมบูรณ์ที่สุด โดยท่านทั้งหลายต้องช่วยผม

ประการที่หก ขณะนี้เป็นจุดเปลี่ยนผ่านของประเทศไทยจากเดิมที่ไม่มีเจ้าภาพมาเป็นประเทศไทยที่มีเจ้าภาพทุกเรื่องทุกระดับ เครื่องมือที่ดีที่สุดในการพัฒนาเจ้าภาพเพื่อให้เจ้าภาพเป็นเจ้าภาพที่ดีได้คือผู้ตรวจราชการ ผู้ตรวจราชการมีหน้าที่ดูงานของกระทรวงที่ตัวเองเป็นผู้ตรวจอยู่ สำนักนายกรัฐมนตรี ดูงานบูรณาการทั้งหมด สำนักงานผู้ตรวจราชการของแต่ละกระทรวงไปดูงานในสายงานของกระทรวงตัวเองในพื้นที่สังเกตได้ว่าจะมีลักษณะ Cross กันตลอดระหว่าง Vertical กับ Horizontal ในส่วนของ Vertical คือตามภารกิจ ส่วน Horizontal คือตามพื้นที่ ในพื้นที่จังหวัดหนึ่ง สมมติว่าเป็นจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย ก็ไปดูเรื่องของกระทรวงมหาดไทย ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ก็ไปดูการบูรณาการของกระทรวงมหาดไทย สาธารณสุข เกษตร ทุกอย่าง แล้วดูว่านโยบายของรัฐบาลที่ประกาศไปแล้วนั้นที่เชียงใหม่มีปัญหาด้านไหน แล้วควรจะแก้ไขอย่างไร ไม่ใช่เพียงดูแล้วบอกแต่ปัญหา วันนี้ประเทศไทยเป็นประเทศที่รู้ปัญหาตัวเองมากที่สุด และเป็นประเทศที่ต้องการคำตอบที่มีเหตุผลทางวิทยาศาสตร์สนับสนุน เราไม่

ต้องการคำตอบบนความรู้สึกเวลาท่านไปตรวจราชการท่านต้องถามชาวบ้าน ท่านต้องทำตัวเข้ากับชาวบ้าน ถามชาวบ้านว่าชาวบ้านคิดอย่างไรกับเรื่องนี้ เพราะอะไร ท่านอาจต้องไปประชุมกับผู้นำชุมชน ประชุมกับหัวหน้าส่วนราชการ เมื่อประชุมเสร็จท่านก็จะรู้ปัญหาทุกด้าน รู้ว่าภาคราชการระดับล่างมองอะไรอย่างไร

สมมติว่ามีผู้ว่าราชการจังหวัดคนหนึ่ง รายงานเรื่องต่างๆ ว่าดีตลอด แต่ข้อเท็จจริงแล้วไม่ดี ท่านก็จะเห็นชัด ไม่ดีเพราะผู้ว่าราชการจังหวัดคนนี้ไม่ค่อยออกตรวจ ไม่ค่อยมีความเป็นเจ้าภาพ เมื่อท่านเห็นแล้วท่านรายงานขึ้นมา ก็จะได้มีการแก้ไข แต่ไม่ใช่รายงานเพื่อจะเล่นงานใครคนใดคนหนึ่ง เป็นการรายงานว่าเรื่องนั้นเรื่องนี้ไม่เรียบร้อย เพราะอะไร ดัดจริตเรื่องอะไร นโยบายบางอย่างอาจจะใช้ไม่ได้ในพื้นที่บางพื้นที่ หรือว่าผู้บริหารในพื้นที่นั้นไม่เข้าใจนโยบายต่างๆ ที่เป็นคนขยัน หรือเกิดจากการสื่อสารข้อมูลไปถึงประชาชนไม่เพียงพอ สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ท่านสามารถรายงานได้หมด บางกรณีการไปตรวจราชการอาจจำเป็นต้องพักอยู่ 2-3 วัน เพื่อให้มีเวลาประชุมพูดคุยกัน หรืออาจจะต้องมีการจัดสัมมนาในพื้นที่ คำว่า "ผู้ตรวจ" คือ เป็นหูเป็นตา ผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข ท่านก็เป็นหูเป็นตา แทนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข เพราะมีฉะนั้นรายงานจากส่วนกลางจะมีแต่คำหวาน เรียบร้อย ดีมาก ความจริงส่วนที่ไม่ดีมีปัญหา แม้จะเพียง 3 เปอร์เซ็นต์ ก็ควรที่จะต้องอยากรู้

เพราะฉะนั้น ต่อไปถ้าท่านผู้ตรวจราชการไปตรวจแล้วพบว่ามีความผิดตรงไหน

ท่านรายงานผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน แล้วรายงานมาที่รองนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบพื้นที่นั้นๆ ด้วยได้เลย รองนายกรัฐมนตรีจะได้ไปแก้ไข ถ้าเราทำได้ อย่างนี้ทุกที่ ผมเชื่อว่าการตรวจราชการจะกลับมาศักดิ์สิทธิ์และมีความหมาย แล้วท่านจะภาคภูมิใจที่ได้เป็นผู้ตรวจราชการ แล้วหลายคนจะบอกว่าผมชอบเป็นผู้ตรวจราชการมากกว่า ผลงานของผู้ตรวจราชการก็น่าจะเป็นผลงานในลักษณะที่ว่าได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างไร มีข้อเสนอแนะอย่างไรที่จะเป็นประโยชน์ การจะแนะนำเรื่องต่างๆ นี้ท่านอาจจะต้องมีการพูดคุยกับสถาบันการศึกษาบ้าง เพราะมุมมองของคนเหล่านี้มีประโยชน์และสามารถทำได้หลายอย่าง

ประการที่เจ็ด ต่อไปในวันข้างหน้า ผมจะให้ผู้ตรวจราชการ ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถขอใช้เฮลิคอปเตอร์ของส่วนราชการ ทหารก็ได้ ตำรวจก็ได้ ด้วย เพราะเราจะต้องมี Bird's - eye view ผมเคยนั่งเฮลิคอปเตอร์จากในเมืองไปดอยอ่างขาง ไปตามเส้นลำน้ำปิงเห็นภาพชัดว่าดินเขินมาก เครื่องบินเหล่านี้ซื้อมาแล้วต้องฝึกบิน ต้องมีชั่วโมงใช้งาน แทนที่จะฝึกบินอย่างเดียวก็ควรจะนำมาบินใช้งานและฝึกไปในตัว แต่ไม่ได้หมายความว่าฝึกบินแล้วจะเอานักบินใหม่มาฝึก ถ้าทำเช่นนั้นท่านก็เป็นหมูทดลอง (Guinea-pig) ท่านจะได้มีโอกาสที่จะมองเห็นอะไรๆ ในพื้นที่ของท่านได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งต่อไปจะประชุมกับเหล่าทัพเพื่อที่จะให้ได้ข้อมูล availability ของเครื่องบินที่มีอยู่ วันนีรัฐบาลนี้จะต้องใช้สินทรัพย์ทุกอย่างให้เกิดประโยชน์ต่อไปผู้ตรวจราชการก็จะมีเครื่องมือที่จะ

สนับสนุนการทำงานให้ดีขึ้นด้วย วันนี้ นโยบายดี เป็นนโยบายที่สัมฤทธิ์ผลดี แต่ว่าการปฏิบัติบางที่ยังมีปัญหา นโยบายดีอย่างไรถ้าปฏิบัติไม่ดีก็ไม่สัมฤทธิ์ผล ปฏิบัติดีอย่างไรฉันไม่รู้ไม่ลึกก็จะไม่ได้ผลเช่นกัน เพราะฉะนั้นผู้ตรวจราชการก็ต้องช่วยให้ผมได้รู้สึกด้วย

ประการที่แปด เพื่อให้ระบบการทำงานเกี่ยวกับการตรวจราชการเป็นไปด้วยดี ขอให้รองนายกรัฐมนตรีทุกคน จัดประชุมกลุ่มผู้ตรวจราชการในสายงานของตัวเอง เดือนเว้นเดือน ในหนึ่งปีจะได้มีการพบปะกัน 6 ครั้งเป็นอย่างน้อย แต่บางคนอาจจะต้องพบกันมากกว่าหนึ่งทาง เพราะระบบรายงานเป็นระบบ Matrix ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ยกตัวอย่างเช่น รองนายกรัฐมนตรี (นายจาตุรนต์ ฉายแสง) นัดประชุมเดือนเว้นเดือน ก็จะมีผู้ตรวจราชการในสายงานซึ่งประกอบด้วย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบพื้นที่นั้นเข้าร่วมประชุม ผู้ตรวจราชการของสายกระทรวงนั้นอาจจะเชิญประชุมทั้งหมด หรือจะเชิญเฉพาะในบางพื้นที่ก็ขึ้นอยู่กับว่าจะประชุมหาหรือเรื่องอะไร ถ้าเลือกเรื่องพื้นที่ก็จะเรียก ผู้ตรวจราชการที่รับผิดชอบพื้นที่ที่รองนายกรัฐมนตรี (นายจาตุรนต์ ๕) รับผิดชอบมาประชุม ซึ่งรองนายกรัฐมนตรีจะต้องทราบอยู่แล้วว่ามีใครเป็นผู้ตรวจราชการในสายงาน และพื้นที่ของตัวเองบ้าง การประชุมกลุ่มย่อยจะทำให้ท่านได้ใกล้ชิดกันมากขึ้น และมีอะไรก็สามารถพูดกันใน

วงเล็กซึ่งจะมีโอกาสพูดได้เต็มที่มากกว่า นอกจากนี้ ท่านรองนายกรัฐมนตรียังมีสิทธิเสนอความดีความชอบให้กับผู้ตรวจราชการด้วย การมอบหมายงานของผมไม่ใช่มอบเฉพาะความรับผิดชอบ แต่ผมต้องมอบอำนาจให้ด้วย มิฉะนั้นรองนายกรัฐมนตรีก็ไม่สามารถทำงานได้ สั่งการไม่ได้ ผมถือว่าถ้ารองนายกรัฐมนตรีคนใดสั่งการไปแล้วผมต้องรับผิดชอบด้วย ดังนั้นวันนี้ รองนายกรัฐมนตรีในยุคของผมเป็นรองนายกรัฐมนตรีที่ทำหน้าที่นายกรัฐมนตรีในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย เพราะผมให้อำนาจเต็มที่ ถ้ามีอะไร มาปรึกษาผมเอง ถ้าเขาสั่งการอะไรไปแล้วถือว่าเขาสั่งถ้าารแทนนายกรัฐมนตรีได้อยู่แล้ว มีสิทธิเด็ดขาดในส่วนนั้น

ประการที่เก้า การฝึกอบรมผู้ตรวจราชการตามที่รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เสนอไว้เป็นสิ่งที่ดี คือน่าจะมีการฝึกอบรม ถ้าเราจะสร้างสถาบันผู้ตรวจราชการให้เป็นสถาบันที่มีความเป็น Professionalism สูง ก็จะต้องมีเรื่องของการฝึก เป็น Specialization เป็นการฝึกทำหน้าที่ผู้ตรวจราชการที่ดี เรื่องของ Code of Ethic ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญและจำเป็น

ภาพรวมของการดำเนินนโยบายของรัฐบาล

ที่กล่าวไปแล้ว เป็นภาพที่ค่อนข้างเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการทำงานของผู้ตรวจราชการ ต่อไปขอกล่าวถึงภาพรวมเพื่อให้ท่านได้เห็นภาพในมุมที่กว้างขึ้น แล้วจะได้รู้ว่าท่านควรจะไปตรวจอะไร มิฉะนั้น

ท่านจะไปตรวจงานประจำเหมือนที่เคยปฏิบัติอย่างเก่า อยากให้ท่านถอดมิดิเดิมทิ้งไป แล้วมาดูมิดิใหม่ๆ เพื่อที่จะได้รู้ว่าควรจะทำอะไร และไม่ควรจะทำอะไร

● แนวทางการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ

เมื่อก่อนนี้ประเทศไทยเน้นการแก้ปัญหาเศรษฐกิจ โดยการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ และผลิตเพื่อการส่งออก ซึ่งอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ร้อยละ 65 มาจากสองเรื่องนี้ ประเทศไทยยอมทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินดอลลาร์ ซึ่งอาจจะเหมาะสมในช่วงเวลานั้น แต่ก็มีปัญหาเกิดขึ้นตามมา นั่นคือสังคมครอบครัวในชนบทล่มสลาย มีการลงทุนเปิดโรงงานมากมายในกรุงเทพฯ บางหมู่บ้านมีคนแก่กับเด็กเพราะคนหนุ่มคนสาวมาอยู่ในโรงงานหมด ภาคเกษตรก็ทรุดโทรมลงไป เนื่องจากเราเน้นด้านอุตสาหกรรม และไม่สมดุลกับภาคเกษตรเท่าที่ควร เรายอมทำตามกติกาทุกอย่าง เราใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างไม่เห็นคุณค่า และวันนี้เป็นครั้งแรกที่รัฐบาลได้เน้น Domestic Economy หรือเศรษฐกิจภายในประเทศควบคู่ไปกับการแก้ปัญหาความยากจน ท่านจะเห็นได้ว่าล่วงมาประมาณ 9 เดือนของปีนี้ ภาคเกษตรของประเทศไทยเติบโตร้อยละ 13 โดยร้อยละ 9 มาจากการเพิ่มราคา ร้อยละ 4 มาจากปริมาณที่ขายได้มากขึ้น ส่งผลทำให้มีเงินเพิ่มในกระเป๋าเกษตรกรไม่น้อยกว่าอีก 4 หมื่นล้านบาท นี่เพียงแค่ 9 เดือนแรกเท่านั้น คาดว่าถ้าครบ 12 เดือน คงจะได้ประมาณ 5 หมื่นกว่าล้านบาท คือส่วนเกินจากส่วนที่เคย

เป็น ฉะนั้นการทำโดยเน้น Domestic และ การแก้ปัญหาความยากจนไปด้วยนั้น ปรากฏผลทำให้เศรษฐกิจของประเทศไทยเติบโตมากกว่าที่คิด เมื่อต้นปีคงจำได้ว่ารัฐบาลนี้ถูกทำนายจากนักเศรษฐศาสตร์ทั้งหลาย ไม่ว่าจะ เป็นสถาบันหรือเป็นบุคคล ว่าเศรษฐกิจของประเทศไทยจะเติบโตเพียงร้อยละ 1.8 ร้อยละ 2 ร้อยละ 3 แต่เวลานี้ข้อเท็จจริงเศรษฐกิจไทยปีนี้จะโตโดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 4.5 เมื่อไม่น้อยกว่าแสดงว่าทำนายผิดไปประมาณร้อยละ 100 หรือทำนายผิดทีละ 100 เปอร์เซ็นต์ แสดงให้เห็นว่าคนที่ทำนายยังเข้าใจการบริหารเศรษฐกิจในภาวะเดิม ทั้งที่วันนี้เศรษฐกิจได้เปลี่ยนแนวคิดไปอีกภาวะหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยเข้มแข็งขึ้นมาก เพราะถ้าเน้นเศรษฐกิจที่พึ่งพาการส่งออกอย่างเดียวจะเป็นลักษณะที่มีการดูแลคนไทยน้อย และจะทำให้คนไทยเป็นเพียงแรงงาน เป็นมนุษย์เงินเดือน (salary man) แต่วันนี้ต้องเร่งสร้างผู้ประกอบการใหม่ (Entrepreneur) แม้จะเป็นผู้ประกอบการที่เริ่มจากชุมชน เราใช้แนวคิดของ Micro Enterprise คือ วิสาหกิจชุมชน โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าหาแหล่งเงิน ไม่ว่าจะ เป็นกองทุนหมู่บ้าน ธนาคารประชาชน สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้าง Micro Enterprise และพัฒนา SMEs ถ้าเราทำให้ส่วนนี้เข้มแข็งได้ ก็แสดงว่าเศรษฐกิจในประเทศก็จะสมดุลกับเศรษฐกิจส่งออก เมื่อสมดุลเมื่อไรแสดงว่าจะมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือต่อความผันผวนของเศรษฐกิจของโลก เพราะถ้าเกิดอะไรขึ้นเรามากจะบอกว่าเป็นเพราะเศรษฐกิจ

โลกไม่ดี ซึ่งต่อไปนี้ต้องเน้นเรื่องของเราให้มากที่สุด แต่ไม่ได้หมายความว่า จะลดการส่งออก เราจะเร่งการส่งออกต่อไปด้วย

● เรื่องหลักในการพัฒนาประเทศ

สิ่งที่รัฐบาลกำลังจะทำก็คือ การฟื้นฟูใน 3 เรื่อง คือ

เรื่องทีหนึ่ง การฟื้นฟูด้านกายภาพ คือ การฟื้นฟูธรรมชาติ ฟื้นฟูต้นน้ำ นำสิ่งที่เคยสวยงามดั่งงามในอดีตกลับคืนมาให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้

เรื่องที่สอง การฟื้นฟูทรัพยากรบุคคล คือ คนไทย เรื่องการศึกษา เรื่องการพัฒนาคน รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้นำการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เน้นการให้คนได้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรภาครัฐราชการ อยากเห็นนักเรียนทุนทั้งหลายถูกใช้งานมากๆ เพราะว่าเขาไปเรียนด้วยภาษีอากรของประชาชน เขาก็อยากทำงานให้ประเทศไทย แต่ระบบราชการของเรายังขึ้นกับยศและตำแหน่ง เพราะฉะนั้นการใช้งานไม่ได้อยู่ที่เรื่อง talent ของคนเท่าที่ควร ทั้งที่เป็นเรื่องที่ต้องจะต้องให้คุณค่า ผมได้เห็นนโยบายกับคณะรัฐมนตรีไปแล้วว่า ให้นำชื่อของนักเรียนทุนรัฐบาลที่จบการศึกษาตั้งแต่ปี 2535 เป็นต้นมา ประมาณ 4,000 คน มาพิจารณา ดูว่าเราจะใช้งานคนเหล่านี้อย่างไรบ้าง แต่ไม่ได้หมายความว่า ถ้าไม่ใช้นักเรียนทุนจะไม่ใช้แต่นำมาใช้ในเชิงเฉพาะเรื่องให้มากขึ้น เพื่อช่วยกันคิด เพราะลำพังรัฐบาลคิดฝ่ายเดียวคงจะไม่พอ ต้องให้คนที่มีความรู้มีประสบการณ์ที่อยู่ในระบบราชการบ้าง นอกบบราชการบ้างมาช่วยกันคิด เราต้องสร้าง

โอกาสให้มาก เพื่อที่จะให้เกิดการระดมความคิด นอกจากนั้นจะเลือกส่งไปเรียนหลักสูตรสั้นๆ ไม่ว่าจะเป็หลักสูตรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด หรือหลักสูตรของวอร์ตัน ให้ไปเรียน 3 - 4 เดือนกลับมาได้ expose กับความคิดใหม่ ได้ expose กับวิวัฒนาการ และได้พบกับผู้คนที่ส่งมาเรียน ได้พบกับ CEO ของบริษัทชั้นนำทั้งหลายที่ไปเรียนร่วมกัน ก็จะได้มีมิติของวิธีคิดต่างออกไปจากเดิม และนำมิติเหล่านั้นมาทำงาน ฉะนั้นจะเริ่มมีการอบรมมากขึ้น ผมไม่ต้องการระบบประกาศนียบัตรเพื่อมาทำให้ตัวเองมีคุณสมบัติที่จะไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ต้องการให้ talent เป็นตัว qualify ตัวเองในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น สังเกตดูส่วนราชการหลายแห่งต้องยอมรับจริงๆ ว่าข้าราชการชั้นผู้ใหญ่บางคนซึ่งได้พูดคุยด้วยแล้วรู้สึกเสียใจมากที่เขาเจริญก้าวหน้าขนาดนี้ เพราะเติบโตแบบกฎหมาย มีคุณสมบัติว่าอยู่รับราชการนาน จบผ่านหลักสูตรต่างๆ ก็เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปเรื่อยๆ แต่ talent ไม่มี ความเก่งไม่มี แต่บางคนก็เก่งเหลือเกิน ดังนั้น ต่อไปนี้การพัฒนาคนของภาคราชการต้องให้เข้มข้นขึ้น จะต้องมีความเข้มข้น ต้องส่งเสริมให้เป็นคนที่เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผมเองยังต้องอ่านหนังสือมากขึ้น ทั้งๆ ที่เวลาไม่มี ถ้าไม่อ่านก็จะหยุดเรียนรู้ เมื่อหยุดเรียนรู้ก็จะเป็นอันตรายต่อประเทศ เพราะว่าถ้าผู้นำประเทศไม่เรียนรู้ไม่พัฒนาตัวเองก็แสดงว่านำประเทศล่าหลังทันที จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องยอมเหนื่อย ถึงจะมีเวลาน้อยก็จะอ่านหนังสือทั้งๆ ที่ต้องพักผ่อน ก็ต้องมองเรื่องการอ่าน

หนังสือเป็นการพักผ่อนไปในตัว เพื่อที่ตัวเองจะได้ช่วยท่าน และท่านจะได้ช่วยผม

เรื่องที่สาม การฟื้นฟูกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์ในสินทรัพย์ทั้งหลายที่มีอยู่ขณะนี้ มีสินทรัพย์ที่ลงทุนไปมากแล้ว ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน แต่ปรากฏว่าสินทรัพย์เหล่านี้ไม่ได้ถูกใช้งานเท่าที่ควร เพราะไม่มีกิจกรรม เราใช้เงินกับการสร้าง Hardware แต่ไม่ใช้เงินซื้อ Software เปรียบเสมือนกับมีคอมพิวเตอร์วางไว้บนโต๊ะแล้วไม่ได้ใช้ ถ้าท่านไปเรียนอีก 9 ชั่วโมง จะใช้คอมพิวเตอร์นั้นอย่างคล่องแคล่ว แต่ตรง 9 ชั่วโมงไม่สามารถทำได้ เพราะไม่ไปเรียน ไม่อยากจะเรียน หรือไม่มีเงินให้ไปเรียน เป็นการเปรียบเทียบให้เห็นภาพเท่านั้น ที่ชอบเปรียบเทียบมากก็คือเหมือนการลงทุนทางด้านกีฬา วิธีลงทุนของเราคือการสร้างสนามกีฬา แต่เราไม่มีเงินซื้อลูกฟุตบอล หรือไม่มีงบประมาณให้ซื้ออุปกรณ์กีฬา หรือจัดกิจกรรมกีฬา ผลสุดท้ายสนามกีฬาก็ไม่ได้ใช้ในหลายจังหวัดปล่อยให้วัชใช้แทน คือมีวัชมากินหญ้าที่สนามกีฬา ค่าบำรุงดูแลรักษา ก็ไม่มีให้

ขอเรียนย้ำว่าระบบการจัดการงบประมาณต่อไปข้างหน้า ต้องกระจาย 3 ส่วน ส่วนหนึ่งคือ ทางกายภาพ ส่วนที่สองคือการพัฒนาคน และส่วนที่สามคือ การส่งเสริมกิจกรรม เพื่อให้เกิดการใช้คนและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในเรื่องของกายภาพ เช่น การสร้างถนน เป็นต้นนั้นต่อไปนี้การของงบประมาณในเชิงกายภาพขอคุณภาพรวมด้วย ยกตัวอย่างเช่น มีบางเรื่อง

เสนอคณะรัฐมนตรีมาแล้ว แต่ผมไม่ยอมผ่าน คือเรื่องการสร้างโรงเรียนที่เขตสายไหมใช้งบประมาณ 100 กว่าล้านบาท ความจริงเงินไม่มาก โรงเรียนต้องสร้าง แต่ต้องขอทราบภาพรวมก่อนว่า เขตนั้นมีราษฎรเท่าไร มีโรงเรียนอยู่แล้วอย่างไร แล้วทำไมต้องสร้างเพิ่ม ไม่พอเพราะอะไร ถ้าไม่เห็นภาพรวมจะไม่อนุมัติ เพราะฉะนั้นต้องตอบผมให้ได้ก่อนว่า ประชากรมีเท่านี้ ขณะนี้มีโรงเรียนอย่างนี้ อัตราส่วนโรงเรียนต่อราษฎรก็ควรจะเป็นอย่างนี้ ฉะนั้นวันนี้ขาดแคลนจริงๆ และต้องสร้าง สร้างแล้วทำไมต้องไปเข้าที่วัดก็ต้องบอกผมอีกว่าที่อื่นไม่มีแล้ว ต้องบอกต้องให้ชัดและจะได้เก็บเป็นรายงานไว้ ต่อไปใครมาจะชี้แจงคลุมเครือไม่ได้ ทุกอย่างต้องมีเหตุมีผล การลงทุนทางกายภาพก็ต้องมีเหตุและมีผล

การลงทุนเรื่องการพัฒนาคน อย่าให้การพัฒนาคนเป็นไปในลักษณะทำให้คนมาเข้าสู่ระบบของระบบกฎหมายอีก เช่นต้องมีประกาศนียบัตรอย่างนี้จึงจะได้เป็น อย่างนั้น ขอให้มีความ talent แต่ talent ก็ไม่ใช่เป็นเครื่องมือที่จะนำไปใช้เพื่อเล่นพวกพ้อง สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับมนุษย์ ถ้ามนุษย์เป็นคนดี มนุษย์มีหลักเกณฑ์ มีหลักการที่ดี ระบบการส่งเสริมการพัฒนาคนก็จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาเป็นคนไม่ดี และผู้บังคับบัญชาาระดับสูงขึ้นไปไม่รู้ ก็เป็นความโชคร้ายของข้าราชการระดับล่าง เพราะฉะนั้นต้องให้รู้ เราจะได้ช่วยกันแก้ไข เพราะต่อไปนี้ ผมเรียนได้เลยว่าประสิทธิภาพจะเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ และความรวดเร็วในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาเป็น

สิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะประเทศไทยเราสู้ประเทศอื่นไม่ได้ในเรื่องอื่น เราจะต้องเอาความเร็วมาเป็นตัวช่วย ถ้าเรายังช้าอยู่เราจะสู้เขาไม่ได้ เพราะฉะนั้น 3 เรื่องนี้ คือ ภาวะภาพคน และกิจกรรมจะเป็นแนวทางของรัฐบาลในช่วงต่อไป ก็คือเป็นเรื่องหลักในการพัฒนาประเทศ

● นโยบายสำคัญของรัฐบาลที่ผู้ตรวจราชการควรทราบ

1. นโยบายเร่งด่วน นโยบายของรัฐบาลที่ออกไปมีมากมาย นโยบายเหล่านั้นเป็นส่วนหนึ่งเท่านั้นเอง เรื่องโครงการ 30 บาท รักษาทุกโรค เรื่องของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เรื่องของธนาคารประชาชน เรื่องกองทุนหมู่บ้าน สิ่งเหล่านี้ท่านต้องเข้าใจว่าร้อยเชื่อมกันหมด วิธีบริหารเศรษฐกิจนั้นธรรมดาตามาก ผมใช้หลักธรรมชาติ ใช้หลักของพระพุทธเจ้า เป็นทฤษฎีนอกตำราหมด แต่ความจริงไม่ได้นอกตำราเสียทีเดียว สรุปว่าไม่ได้ใช้ตำราเล่มเดียว แต่นำเอาแนวคิดจากตำราหลายเล่มมารวมกัน เป็นที่มาของทั้งหมด

หลักก็คือ การฟื้นฟูเศรษฐกิจที่ดีคือการฟื้นครอบครัว การฟื้นครอบครัวคือ การทำให้ครอบครัวมีรายได้มากกว่ารายจ่าย ถ้าทุกครอบครัวมีรายได้มากกว่ารายจ่าย ประเทศไทยจะมีรายได้มากกว่ารายจ่ายแน่นอน เพราะครอบครัวทุกครอบครัวรวมกันก็เป็นประเทศไทย ผมจึงใช้วิธีการมองง่าย ๆ ว่า ในเบื้องต้นคนตัวเล็กยังไม่แข็งแรงก็เอาภาระออกมาวางไว้ข้างๆ ก่อน เมื่อแข็งแรงดีแล้วก็ค่อยเอาภาระกลับไปแบก เริ่มต้นก็คือพักชำระหนี้ให้เกษตรกรรายย่อย เสร็จแล้วก็

ให้โอกาสเพราะคนจนไม่มีโอกาสเข้าหาแหล่งทุน ระบบทุนนิยมถ้าเข้าหาแหล่งทุนไม่ได้ก็คือไม่มีทุนในการสร้างอาชีพ สร้าง wealth ของตัวเอง ฉะนั้นจึงให้โอกาสคนจนเข้าหาแหล่งทุนโดยเริ่มต้นด้วยการเอาทุนไปหาประชาชนคือ เอาทุนไปวางไว้ในหมู่บ้านๆ ละ 1 ล้านบาท เป็นทุนหมุนเวียนที่ดูแลกันเอง ภาคราชการไม่เกี่ยว ให้มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นดูแลกันเอง 15 คน และในอนาคตข้างหน้าถ้าหมู่บ้านใดดูแลกันเองได้ดี มีความสามัคคีกัน สร้างสรรค์ เอาเงินที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แล้วมีหนี้เสียน้อย เราก็จะให้โอกาสหมู่บ้านนั้นสามารถกู้เงินเพิ่มเติมจากสถาบันการเงินที่เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาได้ เช่นบางแห่งเราเพิ่มให้ 2 ล้านบาท บางแห่งเพิ่ม 3 ล้านบาท คณะกรรมการหมู่บ้าน 15 คนนี้ กู้เงินไปก็ไปปล่อยต่อให้ภาคประชาชนในหมู่บ้าน ได้ผลต่างของดอกเบี้ยก็จะมาเป็นสวัสดิการของหมู่บ้าน หมู่บ้านก็จะมีสวัสดิการมีความรัก ความสามัคคีกัน แต่เงินเป็นดาบสองคม ถ้าปล่อยไปอย่างไม่มีระบบเงินจะทำลายความสามัคคีของหมู่บ้าน ถ้าปล่อยไปอย่างมีระบบ เงินจะสร้างความสามัคคีของหมู่บ้านทันทีเลย ซึ่งวันนี้ความสามัคคีทั้งหลายเกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้เนื่องจากประชาชนมีภาระเรื่องหนี้นอกระบบต้องจ่ายดอกเบี้ยแพง รัฐบาลจึงจัดตั้งธนาคารประชาชนขึ้นให้อีก จากนั้นเมื่อเขาสามารถเข้าหาทุนแล้วต้องให้เข้าหาโอกาสทางความรู้ด้วย ก็ดำเนินการเรื่องหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ นำทักษะของเขา นำความชำนาญของเขา มาผสมผสานกับสิ่งที่ส่วนกลางไม่ว่าจะเป็นกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

กรมการพัฒนาชุมชน หรือกรมส่งเสริม
วิชาการเกษตรก็ตาม เข้าไปช่วย การดำเนิน
การในลักษณะนี้จะช่วยให้ประชาชนมีความรู้
และมีการพัฒนาตัวเอง เมื่อมีทุนมีช่องทางหา
รายได้ เขาก็จะได้มีรายได้มากขึ้น จากนั้นก็
ไปเน้นการเพิ่มรายได้ของเขาด้วยการทำให้
สินค้าเกษตรราคาดีขึ้น แล้วเราจะยกราคา
สินค้าเกษตรขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยถือโอกาส
ในช่วงของภาวะเงินเฟ้อต่ำมากถึงราคาสินค้า
เกษตรขึ้น ซึ่งจะทำให้เศรษฐกิจในประเทศ
เข้มแข็งขึ้น

2. การบริหารงานแบบบูรณาการ
เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ตรวจราชการจะต้องรู้อีกเรื่อง
หนึ่งคือ เรื่องของ CEO (Chief Executive
Officer) ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO คือการ
ทดลองผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ
บริหารแบบบูรณาการ ที่ผ่านมานั้น ผมเชื่อ
ว่าถ้ามีการให้อำนาจอย่างจริงจังแล้ว จะทำได้
ขณะนี้จะทดลองไปอีกสักกระยะหนึ่ง แต่ผู้ว่า
ราชการจังหวัดทุกคนสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ว่า
CEO ได้โดยใช้ภาวะผู้นำของตัวเอง เพราะ
คนที่มีความรู้สามารถจะทำได้ และทุก
ส่วนราชการ หรือหัวหน้าส่วนราชการที่อยู่ใน
จังหวัดนั้นๆ ก็ให้ความสำคัญกับความเป็น
ผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัดอยู่แล้ว ผู้ว่า
ราชการจังหวัดที่มีความรู้สามารถเรียก
ประชุมเพื่อประสานการทำงานร่วมกันกับ
หน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดได้ สามารถเชิญ
ภาคเอกชน ภาคประชาชนมาร่วมปรึกษา
หารือกันได้ จึงอยากจะฝากผู้ตรวจราชการว่า
ขอให้พยายามส่งเสริมให้เกิดระบบของ CEO
ให้มากขึ้น ผู้ตรวจราชการรายกระทรวงอย่า
พยายามให้ท้ายหัวหน้าส่วนราชการของ

กระทรวงนั้นๆ ต้องผลักดันให้มีการทำงาน
ร่วมกันจึงจะเกิดพลัง ขอให้พยายามส่งเสริม
ในส่วนนี้อย่างต่อเนื่อง เต็มที่ หากจุดใดมี
ปัญหาขอให้ช่วยบอกด้วย

3. เรื่องการแก้ไขปัญหายาเสพติด
สิ่งที่ผมเป็นห่วงอีกเรื่องก็คือเรื่องยาเสพติด
วันนี้บางพื้นที่ทำงานเรื่องยาเสพติดยังไม่เต็มที่
แต่บางพื้นที่ดีมาก อย่างเช่นที่จังหวัดกาฬสินธุ์
เป็นต้น สามารถที่จะขจัดปัญหายาเสพติดได้
อย่างดีเพราะใช้ชุมชนบำบัด แล้วใช้ระบบ
ของชุมชนในลักษณะ Open-arm Policy
คือเปิดโอกาสให้เด็กที่ติดยาเข้ามาในชุมชน
ได้อย่างอบอุ่นใจ ขณะเดียวกันก็ใช้ Social
Sanction หรือใช้ระบบสังคมที่จะจัดการกับ
คนที่ค้าขายรายเล็กรายน้อยทั้งหลาย จังหวัด
กาฬสินธุ์จึงเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องการแก้ไข
ปัญหายาเสพติด การใช้ชุมชนบำบัด การใช้
ชุมชนเป็นพลัง และผู้ว่าราชการจังหวัดกับ
ฝ่ายตำรวจประสานงานกันดีมาก ทำงานเข้า
กันได้ดีมาก รับผิดชอบเดียวกันคือจัดการ
เรื่องยาเสพติดอย่างเต็มที่ จังหวัดที่สองก็คือ
จังหวัดเชียงรายก็ทำได้ดี มีระบบการยึดทรัพย์
สำหรับอีกหลายจังหวัดก็ทำบ้าง แต่ยังไม่
เข้มแข็งเท่าที่ควร ฉะนั้นอยากให้ท่าน
ทั้งหลายช่วยเป็นหูเป็นตาเรื่องนี้ว่าทำไมจึง
ไม่เข้มแข็ง ถ้าพื้นที่ทุกพื้นที่ระดมกัน
กวาดล้างทีเดียว รับรองได้ว่าจะกำจัดยาเสพติด
ได้หมดไม่มีปัญหา ไม่มีอะไรเกินมือมนุษย์
ตอนนี้ผมได้สั่งการให้ตำรวจต้องเร่งดำเนิน
การในเรื่องนี้ ถ้าที่ใดไม่ทำงาน ผมถือว่า
ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีปัญหาด้วย เพราะ
ธรรมเนียมไทยประเภทคำว่า “เกรงใจ” มีมาก
ถ้าข้าราชการระดับล่างรับเงินก็เกิดเกรงใจ

หัวหน้าโจรที่ส่งเงินให้ใช้ก็จะไม่จับ ลูบหน้าปะจมูก หรือข้าราชการระดับล่างส่งเงินให้ข้าราชการระดับบน ข้าราชการระดับบนก็เกิดความเกรงใจที่จะจัดการเรื่องงานกับคนระดับล่าง เพราะฉะนั้นจึงต้องจัดการตั้งแต่ระดับบนลงไป การจัดการเฉพาะพื้นที่ที่มีปัญหาอาจจะจัดการเฉพาะผู้กำกับไม่ได้ ต้องจัดการถึงผู้การ วันนั้นถ้าผู้การไม่หลีบลตาผู้กำกับก็ไม่กล้า หรือว่าถ้าทั้งจังหวัดแยกก็ต้องจัดการถึงระดับผู้ว่าราชการจังหวัดด้วย ฉะนั้นขอให้ทุกคนตื่นตัวที่จะทำงาน เพราะผมเองผมไม่ได้ซีเกียจเลย ผมทำงานมากผมทำ ท่านก็ต้องทำ ต้องช่วยกัน ผู้ตรวจราชการต้องช่วยดูเป็นหูเป็นตาในเรื่องที่ว่าจะทำอย่างไรจึงจะให้การทำงานนั้นมีการประสานงานกันทุกฝ่ายโดยยึดนโยบายที่สำคัญๆ ของรัฐบาล แล้วทำให้งานสำเร็จ

4. เรื่องการแก้ไขปัญหาคอร์ปชั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคอร์ปชั่นที่เกิดจากการที่ไปช่วยเหลือคนจน การประกันราคาสินค้า มักจะมีปัญหานี้สอดแทรกเพราะว่าความเจ้าเล่ห์ของพ่อค้าประกอบกับความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ตรงนี้เป็นปัญหามาก รัฐบาลก็ได้พยายามอย่างเต็มที่ จะต้องระมัดระวัง อยากรจะให้ผู้ตรวจราชการสังเกต ในกรณีของการไปรับประกันราคาสินค้าต่างๆ ถ้าหากพบเหตุการณ์อะไรไม่ถูกต้องขอให้แจ้งให้ทราบด้วย

5. เรื่องการแก้ไขปัญหาการสมยอมราคาหรือที่เราเรียกว่าการฮั้วการประมูล ถ้าหากสามารถป้องกันการฮั้วการประมูลได้ ราคาค่าก่อสร้างจะลดได้ประมาณอย่างน้อย 20 เปอร์เซ็นต์ บางกรณีอาจถึง

30 เปอร์เซ็นต์ และราคากลางทั้งหลายเป็นราคากลางที่ออกโดยมี Leniency สูงมาก เวลาประมูลกันจริงๆ ลดลงอีกถ้าหากไม่มีการฮั้ว แต่ถ้าฮั้วกัน ท่านจะเห็นราคาที่เสนอมาไม่ต่างกันมาก เพราะฉะนั้นการฮั้วการประมูลก็มีมาก จึงอยากจะฝากผู้ตรวจราชการให้สังเกตเรื่องนี้ด้วย

6. เรื่องการกระจายอำนาจ ในที่สุดแล้วอย่างที่ผมได้กล่าวไว้แล้วว่า ท้องถิ่นต้องโตขึ้น เพราะฉะนั้นการกระจายอำนาจจะต้องทำ แต่คงต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพราะความพร้อมของบุคลากรที่อาสามาทำงานการเมืองยังไม่ค่อยมี เรื่องของการกระจายอำนาจเป็นเรื่องที่สำคัญ ที่บอกว่าจะต้องทำ คือการบริหารการจัดการ หากถามประชาชนโดยทั่วไปว่าชอบแบบใด เขาตอบว่าแบบใดก็ได้ที่ทำให้ชีวิตเขาดีขึ้น แต่เราก็ไปเรียกกันแบบต่างๆ นานา บางครั้งก็พยายามที่จะเสนอแนวคิดของตนเองเบ็ดเสร็จวันนี้ที่เราพูดถึงการกระจายอำนาจก็เพราะเราอยากให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ เพราะเข้าใจว่าท้องถิ่นจะรู้ความต้องการของตัวเองมากกว่าส่วนกลาง นั่นคือหลัก จึงกระจายอำนาจออกไป แต่การกระจายอำนาจออกไปอย่างนี้ ปรากฏว่า บังเอิญมีนักจกฉวยเข้ามาแทนนักจกฉวยเข้ามาเป็นนักการเมืองระดับท้องถิ่นบ้าง ผลสุดท้ายก็กลายเป็นสมาคมผู้รับเหมา รายใหญ่ เข้ามารับเหมาก่อสร้างทำให้ประชาชนเดือดร้อน ค่าก่อสร้างก็แพง จึงเป็นสิ่งที่เราก็ต้องยอมรับว่าบางทีทฤษฎีถูกต้อง แต่เวลาปฏิบัติถูกคนไม่ดีทำให้เสียหาย ผู้ตรวจราชการไปดูแล้วก็น่าจะเกิดความคิด

และมีข้อเสนอแนะได้บ้าง ท่านไม่ต้องอายหรือกลัวว่าแนะนำไปแล้วจะไม่เข้าท่า ถึงอย่างไรก็ยิ่งดีกว่าที่ท่านจะเฉยๆ ไม่เคยแนะนำอะไรเลย ขอให้แนะนำบ้างเพื่อเราก็จะได้รับรู้แนวคิดต่างๆ

7. การใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน มีสิ่งหนึ่งที่ไม่เคยขอร้องให้ผู้ตรวจราชการทำ แต่วันนี้ผมจะขอร้อง เพราะว่าผู้ตรวจราชการเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่รับราชการมานาน ย่อมรู้ว่าอะไรเป็นอุปสรรค ไม่เป็นอุปสรรค คือเรื่องมิติในเรื่องของกฎหมาย ยกตัวอย่างเช่น เรื่องปัญหาความยากจนซึ่งมีมิติทางด้านเศรษฐกิจและสังคม มิติทางเศรษฐกิจก็คือ อาจจะมีกฎหมายบางอย่างเป็นอุปสรรคในการที่จะให้คนยากจนเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจที่ถูกต้อง มิติทางสังคมก็คือความยากจนทำให้เขาไม่ได้รับความเป็นธรรม เพราะระบบกฎหมายใช้ลักษณะของการให้ความเสมอภาค แต่ไม่คำนึงว่า ความเสมอภาคนี้ นำมาสู่ความเสียเปรียบของคนจน เหล่านี้ท่านจะรู้ท่านจะเห็น ถ้าท่านไปทำงาน ท่านไปตรวจ เมื่อท่านตรวจแล้ว เมื่อท่านเห็นแล้วว่าอะไรควรแก้ไข ขอให้มองมิติทางกฎหมายประกอบด้วย ไม่ใช่มองมิติเรื่อง คนอย่างเดียว ซึ่งโดยปกติแล้วเรามักจะไปจัดการคนเป็นหลัก คิดว่าสิ่งนี้ไม่ได้เรื่องเพราะคนไม่ได้เรื่อง แต่ความจริงเป็นปัญหาที่ระบบ ระบบนี้รวมไปถึงกฎหมายด้วย ระบบ ระเบียบ กฎหมายอันเดียวกัน เรียกว่า Systematic fault คือเป็นความบกพร่องผิดพลาดทางระบบ คนเก่งอย่างไรก็ทำยาก ถ้าคนที่มีความรู้ผู้นำก็พอจะแก้ระบบที่อ่อนแอได้บ้าง แต่ถ้าคนไม่มีภาวะผู้นำพบกับ

ระบบที่อ่อนแอก็ยิ่งไปกันใหญ่ ฉะนั้นขอให้ท่านมองถึงเรื่องระบบและคนไปพร้อมๆ กัน

สรุป

ผมหวังว่าท่านคงจะได้แนวทางในการตรวจราชการของท่าน ตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป ถ้าท่านมีอะไรก็ขอให้แจ้ง ขอให้รายงานผมเองมีผู้ตรวจราชการโดยไม่แต่งตั้งอยู่มากมาย เช่น นักโทษชายเขียนจดหมายถึงผมจากเรือนจำเล่าให้ฟังเรื่องตลาดนัดยาเสพติดในคุก เด็กที่โรงเรียนที่จังหวัดสกลนคร เขียนจดหมายถึงผม ขอขอบคุณเรื่องหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เพราะว่าทำให้พ่อแม่สามัคคีกันมากขึ้น เมื่อก่อนพ่อแม่ไม่มีอะไรทำก็ทะเลาะกัน ลูกก็ไม่สบายใจ แต่วันนี้พ่อแม่ช่วยกันทำงานเพราะว่ามีงานหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และขายได้ เมื่อพ่อแม่สามัคคีกัน ลูกก็มีความสุข เด็กเขียนมาแบบไว้เดียวสบบางโรงเรียนเขียนมาบอกผมที่กำลังจะสอบเข้ามหาวิทยาลัย ระบบ GPA ไม่มีปัญหา แต่ระบบ Percentile Rank มีปัญหา เพราะมาตรฐานของแต่ละโรงเรียนไม่เท่ากัน อะไรทำนองนี้ เป็นต้น

ที่กล่าวมาคือผู้ตรวจที่ไม่ได้แต่งตั้งไม่ได้มีเงินเดือน เมื่อเขียนจดหมายมา ผมก็ส่งให้รัฐมนตรีของกระทรวงที่เกี่ยวข้องนำไปดูว่าจริงหรือไม่ ถ้าจริงก็ต้องแก้ไข ถ้าไม่จริงก็รับรู้อไป จะมีแบบนี้มาเรื่อยๆ เวลาออกไปเยี่ยมราษฎร บางคนก็แอบนำจดหมายน้อยใส่มือผม พอมาอ่านก็ได้แนวทาง การรับรู้จากผู้ที่อยู่ในปัญหาจริงดีที่สุด ฉะนั้นท่านเป็นผู้ตรวจราชการ ท่านไปแล้วอย่าคุยเฉพาะกับข้าราชการ ต้องคุยกับประชาชนหรือ

เอกชนด้วย ไปยังเสียงหึ่งความรู้สึกของ
เขาบ้าง พูดคุยกับเขา การถามเขาจะทำให้เรา
รู้ข้อมูล เวลาที่มีการชุมนุมเรียกร้องเดินขบวน
มาข้างหน้าทำเนียบรัฐบาล ผมเข้าไปทักทาย
สักพักผมจะรู้ว่าใครจัดกลุ่มผู้เรียกร้องมา
มาจากไหน ถ้าใส่เสื้อผ้าเหมือนกันเราก็รู้ว่า
โรงงานนี้ส่งมาเจ้าของโรงงานชื่ออะไร
เจ้าของโรงงานมีผลประโยชน์มีปัญหาอะไร
จึงได้ส่งกลุ่มผู้ชุมนุมเรียกร้องมา ได้รู้ทุกอย่าง
เพราะผมพูดคุยทักทายไปเรื่อย ดังนั้น
ท่านผู้ตรวจทั้งหลายต้องพูด ต้องทักทาย
สังคมไทยปากเป็นเอก เลขเป็นโท หนังสือ
เป็นตรี ชั่วดีคือปัญญา หนังสือคือท่าน
เรียนจบ มีการศึกษา ได้ตรี ท่านคิดเป็น เลข

ก็คือการคิดเป็น ท่านได้โท ถ้าท่านพูดให้เป็น
ท่านได้เอก แต่บางคนพูดเป็นอย่างเดียว
ก็ได้พอสมควรทีเดียว เพราะฉะนั้นต้องพูดเป็น
คือ มีการนำเสนอ (Presentation) ที่ดี
อย่างนักการเมืองหลายคนเป็นแต่พูดก็ได้ดี
ได้เหมือนกัน เพราะทั้งชีวิตใช้ปากขายได้
แต่ที่ไม่จริง ต้องใช้สมองพร้อมกับ Good
Presentation

ขอให้ท่านทั้งหลายช่วยกันทำงานให้
บ้านเมืองของเรา เราจะได้ภูมิใจ อย่าไปเข้าใจ
กับการเป็นผู้ตรวจราชการ ถ้าท่านทำงานได้
คนมีน้ำยาให้อยู่ที่ไหนก็มีน้ำยา คนไม่มีน้ำยา
อยู่ที่ไหนก็ไม่มีน้ำยา เพราะฉะนั้นขอให้ท่าน
เป็นคนมีน้ำยา เป็นผู้ตรวจราชการต้องมีน้ำยา

งบประมาณตามผลการดำเนินงาน

กล่าวนำ

คณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2540 - 2547 เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ซึ่งแผนดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพสูงไปสู่ประชาชน มีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า แผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ประกอบด้วยแผนงานหลัก 5 แผนงาน คือ 1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ 2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ 3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล 4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย 5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม สำหรับแผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ วัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรสาธารณะโดยมิได้ลดประสิทธิภาพของการควบคุมทางการเงิน ทั้งนี้เพราะ

กองบรรณาธิการ

ระบบงบประมาณปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ใช้ไป ควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด เครื่องครัดการเบิกจ่ายงบประมาณ ในขณะที่ระบบงบประมาณแบบใหม่ ให้ความสำคัญกับ ผลผลิตและผลลัพธ์ ความรับผิดชอบ ความโปร่งใสและการรายงาน การมอบอำนาจการจัดทำและการบริหารงบประมาณให้แก่หน่วยปฏิบัติการเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ การจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

รัฐได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการงบประมาณจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากร เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิต และผลลัพธ์ของงาน มีการกำหนดเป้าหมายงานต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและวัดผลการทำงานได้ การใช้จ่ายงบประมาณเน้นเป้าหมายเพื่อประชาชนเป็นหลัก

ความแตกต่างระหว่างงบประมาณรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่

การบริหารงบประมาณแบบเดิม	การบริหารงบประมาณแบบใหม่
วัตถุประสงค์	
1. เพื่อให้การใช้จ่ายเงินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดโดยการควบคุมการใช้จ่าย	1. ให้ส่วนราชการคล่องตัว 2. ให้ผู้บริหารส่วนราชการมีความรับผิดชอบ 3. ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ควบคู่กับการตรวจสอบติดตามและประเมินผล
ลักษณะการควบคุม	
1. เน้นการควบคุมรายการและค่าใช้จ่าย	1. เน้นผลที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายว่าผลผลิต ตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาล วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของส่วนราชการเพียงไร
จุดเน้น	
1. เน้นประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณ	1. ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
ความคล่องตัวของส่วนราชการ	
1. กำหนดประเภทรายจ่ายเป็นหมวดรายจ่าย	1. กำหนดประเภทรายจ่ายเป็นงบรายจ่าย งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบรายจ่ายอื่น งบเงินอุดหนุน ส่วนราชการมีความคล่องตัวมากขึ้นในการใช้จ่ายในงบรายจ่ายเดียวกันและเพิ่มอำนาจให้แก่ส่วนราชการมากขึ้น
ระบบการรายงานผล	
1. ให้ความสำคัญกับระบบติดตามและรายงานผลน้อย	1. ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์รายงานผลปฏิบัติงานของส่วนราชการ ซึ่งหากไม่สามารถดำเนินการได้จะต้องดำเนินการปรับแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
บทบาทความรับผิดชอบ	
1. สำนักงบประมาณ เป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณตามรายการ, ราคามาตรฐาน, ภาวะเบี่ยงฯ	1. สำนักงบประมาณ เป็นผู้กำกับดูแลการวางแผน/ผล และควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามผลผลิตและผลลัพธ์ที่กำหนด
2. ส่วนราชการ ขอค่าใช้จ่ายโดยมุ่งเน้นปัจจัยนำเข้าโดย ไม่ต้องคำนึงถึงผลงาน	2. ส่วนราชการ เป็นผู้วางแผนและทำงานตามพันธกิจ, เป้าหมาย, ผลผลิต, ผลลัพธ์ โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและพร้อมรับผิดชอบ

กระบวนการงบประมาณระบบใหม่ มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดทำ งบประมาณ

- พิจารณาความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณของส่วนราชการ

- ระบุเป้าหมายผลการดำเนินงานให้ชัดเจน

- กำหนดให้มีการจัดทำงบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า

- คำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ

2. การบริหารงบประมาณ

- ให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวในการใช้งบประมาณมากขึ้น

- ผู้บริหารของหน่วยงานมีความรับผิดชอบ

3. การติดตามประเมินผลและการ รายงาน

- มีการรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน

- ติดตามและประเมินผลความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการดำเนินงาน

- รายงานผลการบริหารทางการเงินตามเกณฑ์มาตรฐาน

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ วางแผนกลยุทธ์ ครอบคลุมกิจกรรมสำคัญครบถ้วน

วางแผนงบประมาณล่วงหน้า มีเกณฑ์เหมาะสมในการจัดสรรงบประมาณ มีการจัดลำดับความสำคัญ มีการจัดสรรงบประมาณลงหน่วยงานภายใน มีรายละเอียดเพียงพอในการกำกับ

2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต มีการกำหนดกิจกรรม และผลผลิตชัดเจน มีเกณฑ์จำแนกต้นทุน ค่าใช้จ่าย เชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต มีระบบการติดตามตรวจสอบ มีการบริหารต้นทุน

3. การจัดซื้อจัดจ้าง มีการวางแผนที่ดี ระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนโปร่งใส

4. การบริหารการควบคุม มีการวางแผนระบบ นำมาใช้ ฝึกอบรมและตรวจสอบภายในมีมาตรฐานชัดเจน กำรบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วน การตรวจสอบยอดคงเหลือ การปรับแผนงบประมาณมีมาตรฐานทางบัญชี ได้แก่ 1) ผังบัญชีเหมาะสม ครอบคลุมสำหรับการรายงานและการคิดต้นทุนต่อหน่วย 2) มีคู่มือการใช้งานครบถ้วน มีการกำหนดความรับผิดชอบ 3) มีการตรวจสอบสม่ำเสมอ

5. การรายงานผลการดำเนินงาน รายงานทางการเงิน รายงานผลการดำเนินงาน

6. การบริหารสินทรัพย์ การลงทะเบียนสินทรัพย์ มีมาตรการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีแผนการบำรุงรักษา จัดหาทดแทน

7. การตรวจสอบภายใน มีหน่วยตรวจสอบภายในเป็นอิสระขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงมีกิจกรรมตรวจสอบที่ครอบคลุม

แนวทางการบริหารงบประมาณแบบใหม่

แนวทางการบริหารงบประมาณแบบใหม่ ประกอบด้วยกิจกรรมและกระบวนการ ดังนี้

กิจกรรม	กระบวนการ
1. การอนุมัติแผน และ เงินประจำงวด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่วนราชการส่งแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ และแผนความต้องการครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง ฯ 2. สำนักงานประมาณให้ความเห็นชอบแผนทั้ง 3 แผน 3. สำนักงานประมาณอนุมัติเงินประจำงวดตามแผนทั้ง 3 แผน 4. สำนักงานประมาณส่งแผนการใช้จ่ายเงินให้กรมบัญชีกลาง สำหรับการบริหารเงินสด
2. การปรับเปลี่ยน งบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. หัวหน้าส่วนราชการสามารถโอน/เปลี่ยนแปลงงบประมาณ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ภายใต้แผนงานเดียวกัน ตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2545 หมวด 3 การปรับเปลี่ยนงบประมาณ ข้อที่ 25 - 32
3. การติดตามประเมินผล และรายงานผล	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่วนราชการส่งรายงานผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่าย งบประมาณในแต่ละไตรมาส ให้สำนักงานประมาณ 2. สำนักงานประมาณ จะติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และผลการใช้จ่ายงบประมาณโดยจะนำผลที่ได้ไปประกอบการพิจารณาบริหารงบประมาณและการจัดทำงบประมาณ ในปีงบประมาณต่อไปด้วย

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิง ยุทธศาสตร์

หลักการสำคัญของงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน

- ผู้บริหารมีอิสระมากขึ้นในการบริหารการเงินควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน
- รัฐ หรือ ประชาชน ได้รับประโยชน์จากความคุ้มค่าในการใช้จ่ายจากหน่วยงานของรัฐ

ลักษณะสำคัญของงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน

- เน้นผลผลิต (OUTPUT) และผลลัพธ์ (OUTCOME)
- เน้นการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measure)
- สนับสนุนการกระจายอำนาจ
- เน้นความรับผิดชอบและโปร่งใสที่จะสามารถตรวจสอบได้
- เน้นการวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ มากกว่า 1 ปี

มิติต่าง ๆ ของงบประมาณ

1. มิติของวาระแห่งชาติ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแก้ปัญหาความยากจน ฯลฯ
2. มิติของลักษณะงาน งานยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์รัฐบาล ยุทธศาสตร์กระทรวง งานประจำตามนโยบายพื้นฐาน
3. มิติของโครงสร้างส่วนราชการ 4 กลุ่มภารกิจ 11 ด้าน 20 กระทรวง
4. มิติของโครงสร้างแผนงาน จำนวน 67 แผนงาน
5. มิติของลักษณะงบประมาณ รายจ่ายลงทุน รายจ่ายประจำ รายจ่ายชำระคืนเงินกู้
6. มิติของพื้นที่ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น จังหวัด

บทสรุป

ระบบการวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย การวัดผลที่เป็นตัวเงินและการวัดผลที่ไม่เป็นตัวเงิน ส่วนที่ไม่เป็นตัวเงินวัดด้วยตัวชี้วัดต่างๆ แต่ตัวชี้วัดอย่างหนึ่งที่ขาดไม่ได้ คือ เงิน เงินจะสะท้อนออกมาในรูปของระบบงบประมาณ เรียกว่า Performance based budget คือ งบประมาณตามผลการดำเนินงาน หรืองบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หรือ งบประมาณตามฐานกิจกรรม

การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและพัสดุ ได้ปรับเปลี่ยนเป็นระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ ซึ่งแบบเดิมที่เป็นแต่ละรายการ เช่น หมวดงบดำเนินการ มีเงินเดือน ค่าจ้างชั่วคราว งบบุคลากร งบค่าใช้จ่าย เป็นต้น ซึ่งแต่ละ

รายการเมื่อจ่ายเงินไปแล้วจะได้อะไรออกมา ไม่ได้บอกทุกรายการ เพียงแต่ระบุว่าเป็นเงินเดือนค่าจ้างทั้งก้อน และไม่ได้รับว่าจะได้ผลลัพธ์ ผลผลิตอะไรบ้าง จึงไม่สามารถบอกได้ว่า ผลผลิตและผลลัพธ์ ได้อะไรออกมา ซึ่งระบบบริหารแบบใหม่ ต้องการรู้ว่าการมีประสิทธิภาพ หรือ ผลผลิตแต่ละตัวที่ได้มา ต้องใช้ทรัพยากรอะไรไปบ้าง เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเป็นลักษณะของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน และแผนงานร่วมกัน โดยเรียกระบบนี้ว่า ระบบมุ่งเน้นผลงาน หรืองบประมาณตามผลการดำเนินงาน โดยการปรับเปลี่ยนแนวทางในการจัดทำแบบเดิม คือ ต้องการเน้นเรื่องการควบคุมทรัพยากรที่ใช้ไปในแต่ละรายการทำขึ้นมาเพื่อจะเปรียบเทียบ แผน รายการ และค่าใช้จ่ายจริง ถ้าไม่เกินงบคือใช้ได้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแนวคิด เป็นการวัดผลสำเร็จของงานที่เคยคิดว่า ผลงานอย่างนี้น่าจะใช้เงินเท่านี้ มีประสิทธิภาพหรือไม่ สามารถวัดเรื่อง คุณภาพ ปริมาณ และค่าใช้จ่ายได้ ซึ่งกระบวนการแบบเดิมที่เน้นเรื่องทรัพยากร หรือ Input มีข้อจำกัดหลายอย่าง ข้อหนึ่งคือ ความไม่ยืดหยุ่น ในเรื่องของรายการ มีงบเท่านี้ ควรใช้เท่านี้ แต่ถ้าเราเน้นผลลัพธ์ แสดงว่ารายการที่เกิดขึ้นข้างในสามารถยืดหยุ่นได้ เช่น มีงบประมาณ 6,000 บาท สำหรับทำความสะอาด แสดงว่าจะไปทำอย่างไรก็ได้ให้อยู่ภายใน 6,000 บาท ถือว่าผลงานนี้ได้ตามเป้าหมาย อีกส่วนหนึ่งคือ

แรงผลักดันของแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ คือ เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก อีกส่วนหนึ่งเป็นการเน้นเรื่อง

ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในรูปของการบรรลุผล คือ ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ แต่ประสิทธิภาพจะมองมากกว่านั้น ประสิทธิภาพจะเน้น Output และ Input คือผลลัพธ์ที่ได้กับทรัพยากรที่ใช้ไป ถ้ามองถึงประสิทธิภาพของการดำเนินการ ถ้า Input เป็นตัวเงิน แสดงว่าจะได้ผลผลิตที่เท่ากัน แต่จ่ายเงินน้อยกว่า แสดงว่ามีประสิทธิภาพมากกว่า หรือ Input อาจจะเป็นเวลา ไม่จำเป็นจะต้องเป็นเงินเสมอ เป็นทรัพยากรอะไรก็ได้ที่เราใช้ไป อีกส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของการจัดสรรงบประมาณ ถ้าเป็นผลผลิตและผลลัพธ์เป็นหลัก จะทำให้มีมาตรฐานเดียวกัน สามารถตรวจสอบได้ง่ายเป็นมาตรฐานที่เป็นสากลนี้เป็นความแตกต่างของระบบงบประมาณทั้งสองแบบ คือแบบเดิมเป็นทรัพยากรที่ใช้ไป เน้นการควบคุม เน้นการเบิกจ่าย แบบใหม่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และรายงาน (การวัดผล) ในขณะเดียวกันก็มองถึงเรื่องการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าในระยะปานกลาง โดยมีมาตรฐานของการบริหารจัดการด้านการเงิน ที่จะมุ่งไปสู่งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานควบคู่กันไป ส่วนหนึ่งคือการวางแผนงบประมาณ ต้องกำหนดผลผลิตที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ จากกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดว่าผลผลิตคืออะไร ผลผลิตนั้นควรใช้

ทรัพยากรอะไรบ้างในการที่จะทำให้ได้ผลผลิตแต่ละตัว ซึ่งมีการวางแผนงบประมาณ การที่จะใช้ทรัพยากรเท่าไรจะทราบได้อย่างไรนั้น จะมีกระบวนการในการคำนวณต้นทุนผลผลิต การคำนวณต้นทุนผลผลิต ถ้าคำนวณได้ไม่ครบถ้วนแสดงว่าต้นทุนไม่ถูกต้อง ถ้าต้นทุนไม่ถูกต้องทรัพยากรที่เราคิดว่าอยู่ในงบประมาณก็ไม่ครบถ้วนด้วย ดังนั้นการคำนวณต้นทุนผลผลิต จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะฉะนั้นส่วนของต้นทุนผลผลิตต้องพิจารณาให้ครอบคลุมว่าผลผลิตนี้มีต้นทุนอะไรบ้าง แต่ดูเผินๆ เหมือนเรามีประสิทธิภาพดีในปีนี้ จริงๆแล้วไม่ใช่ เพราะไม่ได้หยิบต้นทุนมาให้ครบ ดังนั้นต้องมีกระบวนการ ในการคำนวณจัดสรรต้นทุน

การจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง การบริหารการเงิน การควบคุมงบประมาณ รายงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานบริหารสินทรัพย์ และตรวจสอบภายใน ซึ่งข้อมูลที่จะเข้ามาสู่ระบบงบประมาณมาจากข้อมูลบัญชี ขณะนี้ภาครัฐกำลังปรับเปลี่ยนระบบบัญชี จากเดิมเกณฑ์เงินสดมาเป็นเกณฑ์ คงค้าง เกณฑ์คงค้างหมายความว่า การลงทุนทุกๆ ครั้ง เป้าหมายตัวชี้วัดต้องชัดเจน หมายถึงว่า จะต้องสามารถเก็บข้อมูลเพื่อการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ จึงจะทำงานนี้สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้

บรรณานุกรม

สำนักงาน ก.พ. แผนปฏิรูประบบบริหารภาค

รัฐ, (อัสสำเนา), พ.ศ. 2542.

สำนักงานประมาณ สำนักงานนายกรัฐมนตรี
ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ
พ.ศ. 2545.

เอี่ยมบุญ ไกรฤกษ์. การจัดทำงบประมาณ
ตามผลการดำเนินงาน โครงการความ
ร่วมมือระหว่างสถาบันดำรงราชานุภาพ

กระทรวงมหาดไทย ร่วมกับ ศูนย์การ
วิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผศ.ดร. สุภาภรณ์ เชิงเอี่ยม. การจัดทำ
งบประมาณตามผลการดำเนินงาน

โครงการความร่วมมือระหว่างสถาบัน
ดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย
ร่วมกับ ศูนย์การวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

หลักการ การติดตามผลและประเมินผล การพัฒนาตามแผน*

ดร.อุทิศ ขาวเชียร **

หลักการและแนวคิดพื้นฐาน

หลักการบริหารการพัฒนาประเทศในปัจจุบัน มิได้ประเมินผลสำเร็จการพัฒนาแต่เพียงผลผลิตที่ได้จากการดำเนินโครงการแต่ละด้านเท่านั้น แต่ความสำเร็จของการพัฒนาจะต้องพิจารณาอย่างครอบคลุมถึงผลกระทบจากการพัฒนา หรือผลผลิตจากโครงการต่าง ๆ ก่อให้เกิดผลกระทบเป็นผลลัพธ์ เรียกว่า “การพัฒนาหรือการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์” (Result base management)

การติดตามผลและการประเมินผลเป็นภารกิจที่จำเป็นในการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้ทราบว่า การพัฒนาเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือไม่ เพราะการติดตามผลและการประเมินผลช่วยให้ทราบระดับความสามารถ และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรและผลลัพธ์ที่ได้จากการลงทุน ว่าผลผลิตและผลลัพธ์ได้บรรลุหรือไม่และคุ้มค่าเพียงใด โดยการตรวจสอบทุกขั้นตอนการพัฒนา อาทิ ขั้นตอนการจัดสรรทรัพยากรดำเนินงาน ขั้นตอนการติดตามความก้าวหน้า การเร่งรัดพัฒนาและขั้นตอนการประเมินผลผลิตของแผนงาน-โครงการ และขั้นตอนการวัดผลกระทบของการพัฒนา

ตามแผน ฯ ทั้งนี้ การตรวจสอบติดตามผลความก้าวหน้าและการประเมินผลทำให้ทราบสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแต่ละขั้นตอนการพัฒนา ทั้งปัญหาที่อาจเกิดแต่แรกเริ่มจากปัจจัยการลงทุนที่ไม่เหมาะสม อุปสรรคระหว่างการดำเนินการ ปริมาณและคุณสมบัติของผลผลิตที่ได้ ตลอดจนระดับที่บรรลุของผลกระทบตามปรารถนา ทั้งนี้ การติดตามประเมินผลดังกล่าว สามารถส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนปรับเสริมแนวทางดำเนินการพัฒนา ได้ หากการติดตามประเมินผลวิเคราะห์พบว่าการพัฒนา (แผนงาน - โครงการ) ได้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ หรือไม่เพียงใด

โดยสรุป แล้ว การติดตามประเมินผล จึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการดำเนินการพัฒนาของกระบวนการดำเนินการทั้งด้านปัจจัยต้นทุน (Input ของโครงการ) ด้านปัจจัยระหว่างการดำเนินการ (Activities หรือกิจกรรมขั้นต่าง ๆ ของโครงการ) ด้านปัจจัยผลลัพธ์ (Outputs) เพื่อทราบเงื่อนไขและสถานการณ์ทั้งก่อนการพัฒนา และความก้าวหน้าและความเป็นไป ระหว่างการพัฒนาและผลลัพธ์ หลังการพัฒนา ในที่สุด

* ได้นำเสนอในวารสารข้าราชการ ปีที่ 47 ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม - กุมภาพันธ์ 2545 แล้ว

** ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

1. การวัดผลการดำเนินการพัฒนา

การติดตามประเมินผล มีเกณฑ์เพื่อใช้เปรียบเทียบระดับความสำเร็จ (หรือล้มเหลว) ของโครงการให้ทราบ โดยทั่วไปแล้วมีเกณฑ์เพื่อการตรวจสอบผลงาน และสมรรถนะการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อาทิ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงาน เป็นเกณฑ์ที่เน้นการพิจารณาด้านความประหยัดในการใช้ปัจจัย (การลงทุน-การนำเข้า) และเป็นเกณฑ์พิจารณาปริมาณและคุณภาพ (Quantity - Quality) ผลผลิตที่ได้แต่ละช่วงการดำเนินงานว่ามีเพียงไร ตลอดจนองค์กรได้ดำเนินงานแต่ละช่วงเท่าที่จำเป็นหรือไม่ การดำเนินการ มีสมรรถนะการผลิต (Productivity) ที่แข่งขันกับองค์กรอื่นโดยใช้ปัจจัยเท่ากันได้หรือไม่

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการประเมินสมรรถนะขององค์กรที่สามารถประสานการดำเนินโครงการภายใต้แผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก (ของแผน) อันเป็นการดำเนินโครงการอย่างคุ้มค่า การพัฒนา และก่อให้เกิดผลกระทบการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของแผน (หรือไม่) ทรัพยากรและแผนงาน - กระบวนการพัฒนาโครงการ (Workload - ที่ออกแบบไว้มีขนาดและขอบข่ายที่เหมาะสมเพียงไร

การติดตามประเมินผลโดยปกติมิใช่การสืบสวนเพื่อหาความถูกต้องและความผิดของการดำเนินการ แต่เป็นการพิจารณา ความเหมาะสม (Appropriateness) ของการริเริ่มการปฏิบัติ การผลิต และผลลัพธ์มากกว่า ดังนั้น กระบวนการบริหารจัดการจะไม่นิยมใช้เกณฑ์การประเมินผล การประเมินเพื่อการ

สอบสวนหรือการวัดความผิดและถูกของการดำเนินงาน

2. ข้อคำนึงหลักของการติดตามประเมินผล

หลักการสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในกระบวนการดำเนินงานติดตามประเมินผลมี อาทิ

2.1 การติดตามประเมินผลอาศัย “ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ” ของการประเมิน เป็นเกณฑ์ตัดสินว่าปรากฏการณ์หรือความสำเร็จที่มุ่งหวังได้เกิดขึ้นตามที่คาดและกำหนดไว้ หรือไม่ ทั้งระหว่างและภายหลังการดำเนินการพัฒนาแผนงานและหรือโครงการแล้ว

ดังนั้น ผู้ติดตามประเมินผลจำเป็นต้องเข้าใจ “ดัชนี - ตัวชี้วัด” ซึ่งเป็นตัวแสดงคุณค่าในลักษณะของปริมาณและหรือคุณภาพ

ดัชนีจะสามารถชี้วัดและอธิบาย และแสดงลักษณะทั่วไป ของสภาวะ (ระบบ - สมรรถนะ - สภาพปรากฏ) ที่บังเกิดขึ้น (ชั่วคราว) ในขณะนั้น ๆ อย่างกว้าง ๆ ได้ระดับหนึ่งตามที่เข้าใจ (ตัวอย่างเช่น การกำหนดว่าหากมีดัชนี “งวง” และ “งา” ปรากฏจากการวิเคราะห์แล้วน่าจะเป็นช้างหรือ “สภาพช้าง” น่าจะเกิดเป็นต้น) ทำให้ประเมินความเห็น (ที่อาจ-ควรเป็นความจริง) ของสมรรถนะขององค์กรและของความก้าวหน้าในการดำเนินการ ตลอดจนผลการดำเนินการที่เรากำลังติดตามประเมินผล

โดยปกติหากแผนจะต้องชี้หน้าว่าการติดตามประเมินผลตามการชี้หน้าของแผนต้องอาศัยดัชนีตัวใดแล้วก็มักจะเลือกดัชนีที่มีตัวแปรหรือข้อมูลที่มีการรวบรวมโดยแหล่ง

1. การวัดผลการดำเนินการพัฒนา

การติดตามประเมินผล มีเกณฑ์เพื่อใช้เปรียบเทียบระดับความสำเร็จ (หรือล้มเหลว) ของโครงการให้ทราบ โดยทั่วไปแล้วมีเกณฑ์เพื่อการตรวจสอบผลงาน และสมรรถนะการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อาทิ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงาน เป็นเกณฑ์ที่เน้นการพิจารณาด้านความประหยัดในการใช้ปัจจัย (การลงทุน-การนำเข้า) และเป็นเกณฑ์พิจารณาปริมาณและคุณภาพ (Quantity - Quality) ผลผลิตที่ได้แต่ละช่วงการดำเนินงานว่ามีเพียงไร ตลอดจนองค์กรได้ดำเนินงานแต่ละช่วงเท่าที่จำเป็นหรือไม่ การดำเนินการ มีสมรรถนะการผลิต (Productivity) ที่แข่งขันกับองค์กรอื่นโดยใช้ปัจจัยเท่ากันได้หรือไม่

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการประเมินสมรรถนะขององค์กรที่สามารถประสานการดำเนินโครงการภายใต้แผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก (ของแผน) อันเป็นการดำเนินโครงการอย่างคุ้มค่า การพัฒนา และก่อให้เกิดผลกระทบการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของแผน (หรือไม่) ทรัพยากรและแผนงาน - กระบวนการพัฒนาโครงการ (Workload - ที่ออกแบบไว้มีขนาดและขอบข่ายที่เหมาะสมเพียงไร

การติดตามประเมินผลโดยปกติมิใช่การสืบสวนเพื่อหาความถูกต้องและความผิดของการดำเนินการ แต่เป็นการพิจารณา ความเหมาะสม (Appropriateness) ของการริเริ่มการปฏิบัติ การผลิต และผลลัพธ์มากกว่า ดังนั้น กระบวนการบริหารจัดการจะไม่นิยมใช้เกณฑ์การประเมินผล การประเมินเพื่อการ

สอบสวนหรือการวัดความผิดและถูกของการดำเนินงาน

2. ข้อคำนึงหลักของการติดตามประเมินผล

หลักการสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในกระบวนการดำเนินงานติดตามประเมินผลมี อาทิ

2.1 การติดตามประเมินผลอาศัย “ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ” ของการประเมิน เป็นเกณฑ์ตัดสินว่าปรากฏการณ์หรือความสำเร็จที่มุ่งหวังได้เกิดขึ้นตามที่คาดและกำหนดไว้ หรือไม่ ทั้งระหว่างและภายหลังการดำเนินการพัฒนาแผนงานและหรือโครงการแล้ว

ดังนั้น ผู้ติดตามประเมินผลจำเป็นต้องเข้าใจ “ดัชนี - ตัวชี้วัด” ซึ่งเป็นตัวแสดงคุณค่าในลักษณะของปริมาณและหรือคุณภาพ

ดัชนีจะสามารถชี้วัดและอธิบาย และแสดงลักษณะทั่วไป ของสภาวะ (ระบบ - สมรรถนะ - สภาพปรากฏ) ที่บังเกิดขึ้น (ชั่วคราว) ในขณะนั้น ๆ อย่างกว้าง ๆ ได้ระดับหนึ่งตามที่เข้าใจ (ตัวอย่างเช่น การกำหนดว่าหากมีดัชนี “งวง” และ “งา” ปรากฏจากการวิเคราะห์แล้วน่าจะเป็นช้างหรือ “สภาพช้าง” น่าจะเกิดเป็นต้น) ทำให้ประเมินความเห็น (ที่อาจ-ควรเป็นความจริง) ของสมรรถนะขององค์กรและของความก้าวหน้าในการดำเนินการ ตลอดจนผลการดำเนินการที่เรากำลังติดตามประเมินผล

โดยปกติหากแผนจะต้องชี้หน้าว่าการติดตามประเมินผลตามการชี้หน้าของแผนต้องอาศัยดัชนีตัวใดแล้วก็มักจะเลือกดัชนีที่มีตัวแปรหรือข้อมูลที่มีการรวบรวมโดยแหล่ง

ข้อมูลที่น่าเชื่อถืออยู่แล้วเป็นหลัก หากไม่มีดัชนีตัวชี้วัดโดยตรงก็อาจจะแนะนำดัชนีตัวชี้วัดโดยอ้อม (Proxy) ได้ อาทิ ใช้ดัชนีด้านรายจ่ายแทนดัชนีด้านรายรับ (หากพิสูจน์ได้ว่ารายจ่ายมีส่วนสัมพันธ์กับรายรับจริง)

2.2 ในทางปฏิบัติแล้วดัชนีที่กำหนดเพื่อการติดตามและประเมินผล ควรเป็นตัวชี้วัดที่ง่าย และช่วยให้เกิดความเข้าใจแก่สาธารณชนว่า แผนงานพัฒนาบรรลุผลและก่อให้เกิดประโยชน์ทางใดบ้าง และเป็นไปตามแผนหรือไม่อย่างไร แต่ในกรณีที่ดัชนีที่กำหนดสามารถใช้ชี้วัดผลตามหลักวิชาการแต่ไม่ชัดเจนพอในการอธิบายความหมายแก่สาธารณชนโดยตรงได้ ก็จำเป็นต้องแปลงดัชนีให้เป็นสาระที่เข้าใจได้แก่สาธารณชน

2.3 ผลของการดำเนินการหรือความสำเร็จของแผนฯ ยังสามารถจำแนกเป็นผลผลิต การดำเนินการ (Outputs) และ ผลกระทบ (Outcomes)

2.3.1 ผลผลิตจากการดำเนินการ (Outputs) แยกได้ตามดัชนีการติดตามและประเมินผลได้อีก กล่าวคือ

1) ดัชนีติดตามผลการดำเนินงาน แต่ละช่วงของการพัฒนา (Benchmark) เป็นผลความก้าวหน้าและหรือมาตรฐานที่พึงหวังจากการดำเนินการแต่ละช่วง โดยอาศัยดัชนีกำหนดจากเกณฑ์ที่โครงการ (หรือการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ใกล้เคียง) ที่ได้ประสบผลสำเร็จมาอย่างดีแล้วเป็นเกณฑ์ (ดัชนี) ตัวอย่าง เช่น โครงการพัฒนาโรงเรียนที่สำเร็จลุล่วงด้วยดี อาจใช้เวลา 3 ปี โดยที่ทุก 6 เดือน สามารถประเมินความก้าวหน้าในระดับต่างๆ ได้ เกณฑ์ความก้าวหน้าที่วัดได้แต่ละช่วง (6 เดือน) จะถูกแปลงเป็น ดัชนี (Bench-

mark) การติดตามผล ความก้าวหน้าโครงการ และหากโครงการใดสามารถทำได้ดีกว่าดัชนีการติดตามความก้าวหน้าเดิม ก็จะมีการปรับระดับ (ดัชนีใหม่) เป็น Benchmark ใหม่ การติดตามความก้าวหน้าและดัชนีการติดตามประเมินผลความก้าวหน้านี้ จึงเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้มีการพัฒนากระบวนการดำเนินการให้มีมาตรฐานและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วย

2) ดัชนีประเมินผลผลิต การดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นโครงการเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการที่สามารถตรวจสอบวัดได้ ประเมินได้อย่างเป็นรูปธรรม อาทิ โรงเรียนที่หลัง ขนาดเท่าไร ฯลฯ

2.3.2 ผลกระทบการพัฒนา (Outcomes) จำแนกได้เป็น 2 ด้าน เช่นเดียวกัน

1) ผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะสั้น (Effects) อันเป็นผลกระทบขั้นต้น และหรือผลกระทบที่อาจเกิดได้ระหว่างการดำเนินแผนงานและหรือโครงการต่างๆ ของแผนพัฒนา อาทิ เมื่อมีการก่อสร้างโรงเรียนเสร็จสิ้นและมีการดำเนินการแล้ว โดยปกติเราก็มุ่งหวังให้มีผลกระทบขั้นต้นว่าชาวชุมชนได้มีการยกระดับการเรียนรู้และความสามารถกระทั้งมี “การเพิ่มขึ้นของโอกาสการทำงานและการมีงานทำ” เป็นต้น

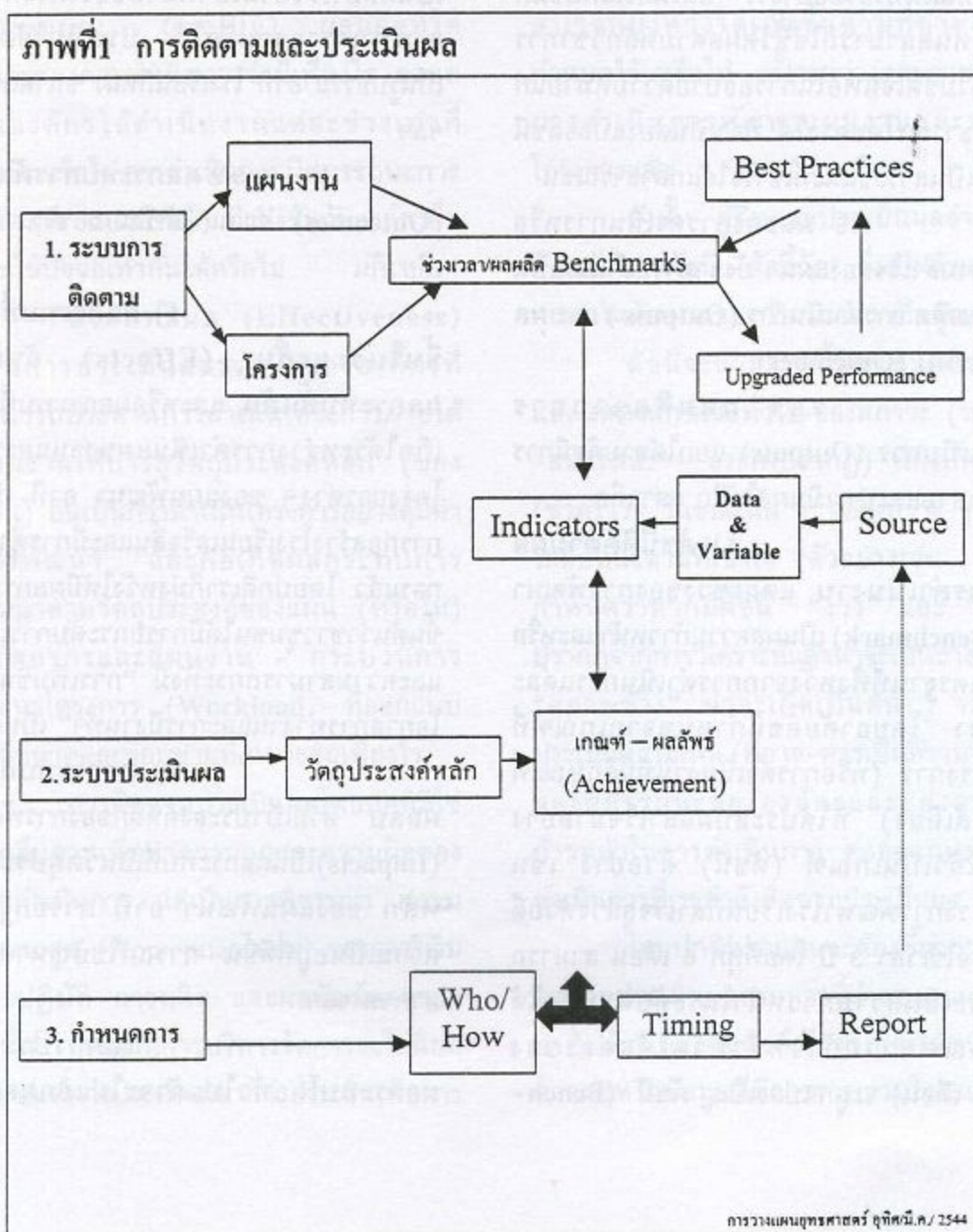
2) ผลกระทบที่เป็นผลสืบ ตามเป้าประสงค์หลักของการพัฒนา (Impacts) เป็นผลกระทบที่เป็นวัตถุประสงค์หลัก ของแผนพัฒนา อาทิ การยกฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การแก้ไขปัญหาความยากจน ฯลฯ

ในการประเมินผลกระทบโดยทั่วไปแล้วจะไม่แยกผลลัพธ์

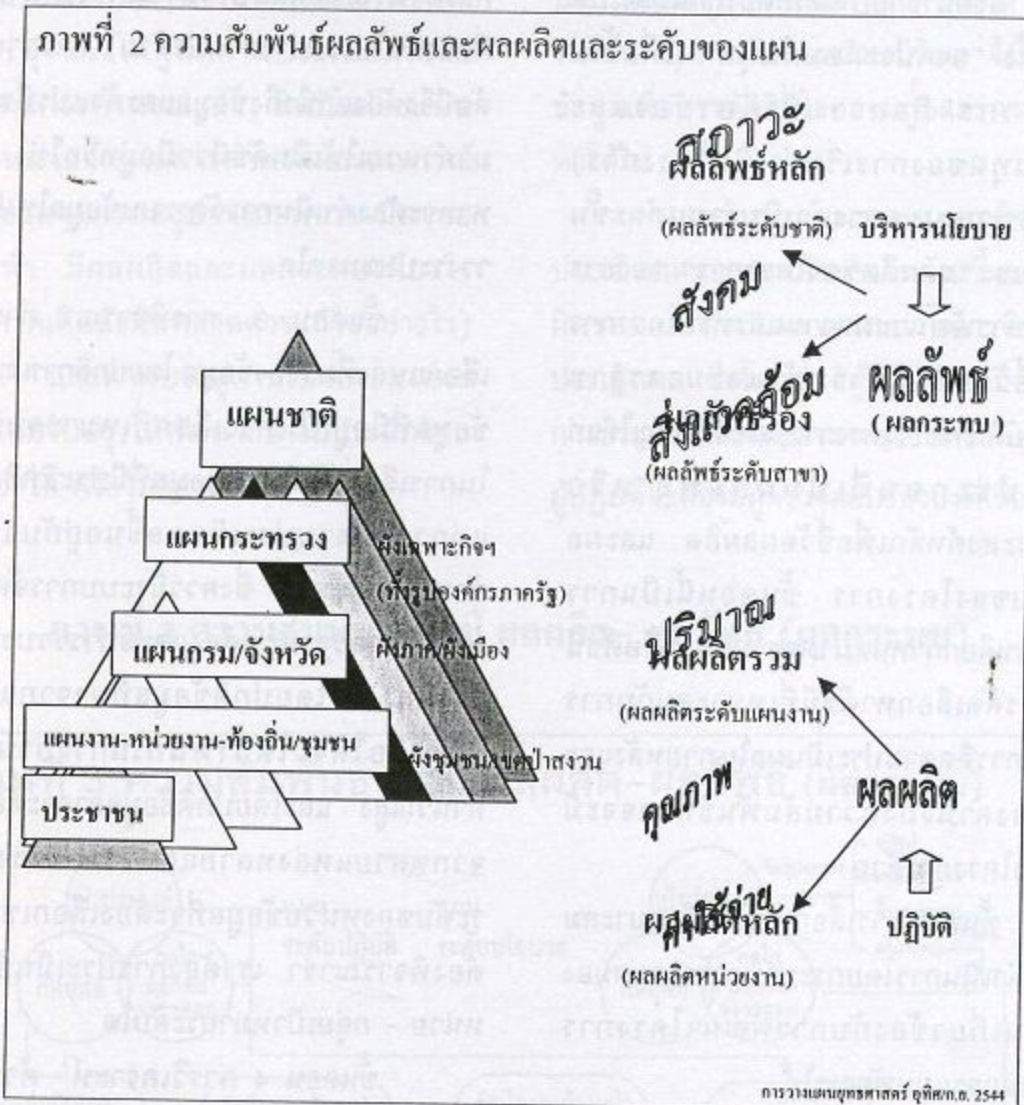
ออกเป็นระยะสั้น ระยะยาวเพราะโดยทั่วไปเป็นการยากที่จะยืนยันได้ว่าผลกระทบระยะยาว (Impacts) ใดๆ เกิดจากแผนงานหรือแผนพัฒนาเพียงด้านใดด้านหนึ่งโดยไม่มีผลจากแผนงานหรือการพัฒนาอื่นใดมาเกี่ยวข้อง ดังนั้น ในปัจจุบันการประเมินผลกระทบจะเน้นเฉพาะผลกระทบเท่าที่แผนมุ่งหวัง (ในระยะขั้นต้น Effectiveness) เป็นหลักโดยกำหนดผลกระทบที่มุ่งหมายดังกล่าวไว้เป็น

วัตถุประสงค์หลักของแผนพัฒนาฯ ซึ่งมักจะกำหนดขึ้นโดยเน้น ให้เห็นผลกระทบการพัฒนา (Outcomes) ที่ต้องการจะบรรลุหรือโดยย่อแล้วผลกระทบจากการพัฒนาแผนงานโครงการทั้งหมดของแผนพัฒนาฯ จะปรากฏเป็นวัตถุประสงค์หลักของแผนที่น่าไปสู่อนาคตที่พึงปรารถนาตามที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์

ภาพที่ 1 การติดตามและประเมินผล



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ผลลัพธ์และผลผลิตและระดับของแผน



3. ขั้นตอนการวัดผล

โดยปกติแผนยุทธศาสตร์จะมีบทชี้แนะแนวทางการติดตามประเมินผลเพื่อให้แผนมีความสามารถใช้ผลจากการติดตามประเมินปรับการ ซึ่งนำอย่างต่อเนื่อง แผนจะระบุและกำหนดดัชนี ของการ ติดตามและประเมินวัตถุประสงค์ของแผนเพื่อให้สามารถติดตามประเมินผลความก้าวหน้าและผลความสำเร็จของการพัฒนา ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำหรับแผนระดับปฏิบัติการจะกำหนดเกณฑ์

การประเมินวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานและหรือโครงการไว้เป็นองค์ประกอบของการยกร่างแผนงาน - โครงการด้วย

ความเข้าใจเบื้องต้นของขั้นตอนการวิเคราะห์ให้ได้ดัชนีเพื่อกำกับความก้าวหน้าการพัฒนาจะช่วยให้การวางแผนส่วนนี้ ขั้นตอนที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการแปลงองค์ประกอบหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์

หลักของแผนงานโครงการเป็นดัชนีทางเลือกต่างๆ องค์ประกอบหลักที่ต้องถูกแปลงเป็นดัชนีมีทั้ง “องค์ประกอบต้นทุน” (เพื่อชี้วัดทรัพยากร - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องและเป็นต้นทุนของการเริ่มดำเนินโครงการ) “องค์ประกอบผลการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน” และ “ผลผลิตของโครงการ” ของการดำเนินการพัฒนาแผนงานและหรือโครงการ (เพื่อชี้วัดความก้าวหน้าและมาตรฐานการปฏิบัติการของโครงการ) และที่สำคัญได้แก่ “องค์ประกอบที่เป็นผลลัพธ์” หรือวัตถุประสงค์หลักเพื่อชี้วัดผลผลิต และผลกระทบของโครงการ ขั้นตอนนี้เป็น การพิจารณาเลือกกำหนดมาตรฐานและหรือดัชนีเพื่อการคัดเลือกหาดัชนีที่เหมาะสมกับการดำเนินการติดตามประเมินผลในภายหลังและอาจต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่อาจจะมีระหว่างโครงการด้วย

ขั้นตอนการเลือกหาดัชนีที่เหมาะสม อาจจะดำเนินการโดยกระบวนการระดมสมอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการ แผนงานและแผนพัฒนาได้

ขั้นตอน 2 การกำหนดประเภทข้อมูลและตัวแปร ที่จะต้องจัดหารวบรวมเพื่อคำนวณเป็นดัชนี ขั้นตอนนี้ต้องวิเคราะห์และกำหนดนิยามของดัชนี ตลอดจนพิจารณาวิธีการที่จะนำดัชนีดังกล่าวมาใช้ประเมินแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากดัชนีเป็นตัวเลขบ่งชี้ที่เกิดจากตัวแปรและหรือข้อมูลต่างๆ ที่กำหนดตามนิยามของดัชนีนั้นๆ (ข้อมูลและตัวแปรอาจเป็นดัชนีแบบตัวแทนที่ใช้ตัวแปรเป็นค่าโดยตรงของดัชนี หรืออาจจะต้องใช้ข้อมูลหรือตัวแปรหลายตัวมาคำนวณเป็นดัชนีแบบรวม ที่ต้องคำนวณจากสมการที่

กำหนดตามนิยามของดัชนีนั้นๆ ในสมการการคำนวณดัชนีแบบรวมจะมีการให้น้ำหนักที่ต่างกันไประหว่างตัวแปรด้วย) การกำหนดดัชนีจึงต้องคำนึงถึงข้อมูลและตัวแปรที่จะนำมาคำนวณให้เป็นดัชนีว่ามีอยู่หรือไม่ และหากจะต้องดำเนินการจัดระบบข้อมูลใหม่ต้องวางระบบขนาดใด

ขั้นตอน 3 การพิจารณา กำหนดเลือกแหล่งที่มาของข้อมูล โดยปกติการเสาะหาข้อมูลที่มีอยู่เป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการเลือกดัชนี แต่ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพแก่การติดตามประเมินผลขึ้นอยู่กับแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งควรมีระบบการจัดเก็บอย่างมีมาตรฐานถูกต้องและมีการรวบรวมที่ต่อเนื่อง โดยปกติข้อมูลที่มาจากแหล่งที่เชื่อถือได้จะได้น้ำหนักในกระบวนการคำนวณสูง และโดยปกติข้อมูลอาจจะต้องมาจากหลายแหล่งหลายแผนงาน - โครงการ ระดับของหน่วยข้อมูลที่จะต้องเลือกเช่นกัน ต้องพิจารณาว่า เราต้องการประเมินข้อมูลหน่วย - กลุ่มเป้าหมายระดับใด

ขั้นตอน 4 การวิเคราะห์ - คำนวณ เป็นขั้นที่จะต้องพิจารณาการวัดค่าการเปลี่ยนแปลง วิธีการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (ระหว่างพื้นที่ กลุ่ม ฯลฯ) การรวบรวมข้อมูล การสำรวจ สัมภาษณ์ การวิเคราะห์ภายหลังการสำรวจ

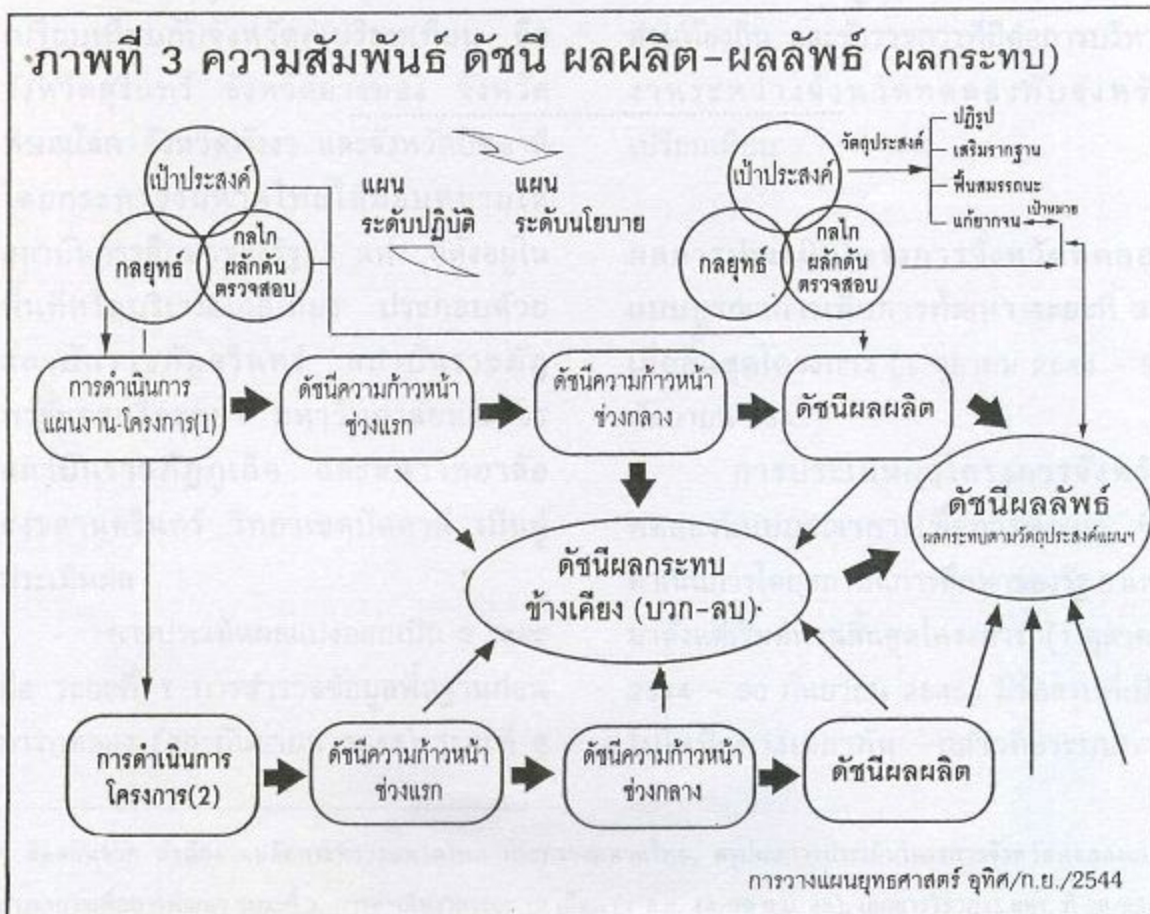
ขั้นตอน 5 การพิจารณาช่วงเวลา การดำเนินการติดตามประเมินผลที่เหมาะสม (ทุกเดือน ทุกหกเดือน หรือช่วงกลาง ฯลฯ) เป็นการกำหนดเวลาการติดตามประเมินผล โดยพิจารณาจากช่วงเวลาที่ความก้าวหน้าปรากฏและมีสภาพเพียงพอแก่การตรวจสอบวัดได้

ขั้นตอน 6 การจัดทำรายงานการติดตามประเมินผล การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะมุ่งหวังให้ผู้ติดตามประเมินผลเมื่อทราบผลการคำนวณแล้ว จำเป็นต้องแปลความหมายจากผลการคำนวณสถานการณ์ และต้องสามารถสรุปว่าสภาพการมีความก้าวหน้า มีผลผลิตและผลกระทบเพียงไร (และหากเกิดข้อผิดพลาดควรแก้ไขอย่างไร) เช่นใด และหากบรรลุตามเป้าประสงค์จะสามารถปรับปรุงให้พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าได้ หรือไม่อย่างไร

ดังได้กล่าวแล้ว ว่าการติดตามประเมินผลมิใช่การสอบสวนหาความผิด ดังนั้น รายงานของการติดตามประเมินผล จึงใช้เป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจความถูกต้องและความผิดพลาดได้ไม่

การกำหนดแนวทางการติดตามประเมินผลของแผนจำเป็นจะต้องชี้แนะผู้รับผิดชอบและดำเนินการกระบวนการติดตามประเมินผล ซึ่งโดยปกติผู้ปฏิบัติจะไม่ดำเนินการประเมินผลงานของตนเอง แต่หากต้องใช้ผู้ปฏิบัติจะต้องมีผู้ตรวจสอบรับรองที่เชื่อถือได้

ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ ดัชนี ผลผลิต- ผลลัพธ์ (ผลกระทบ)

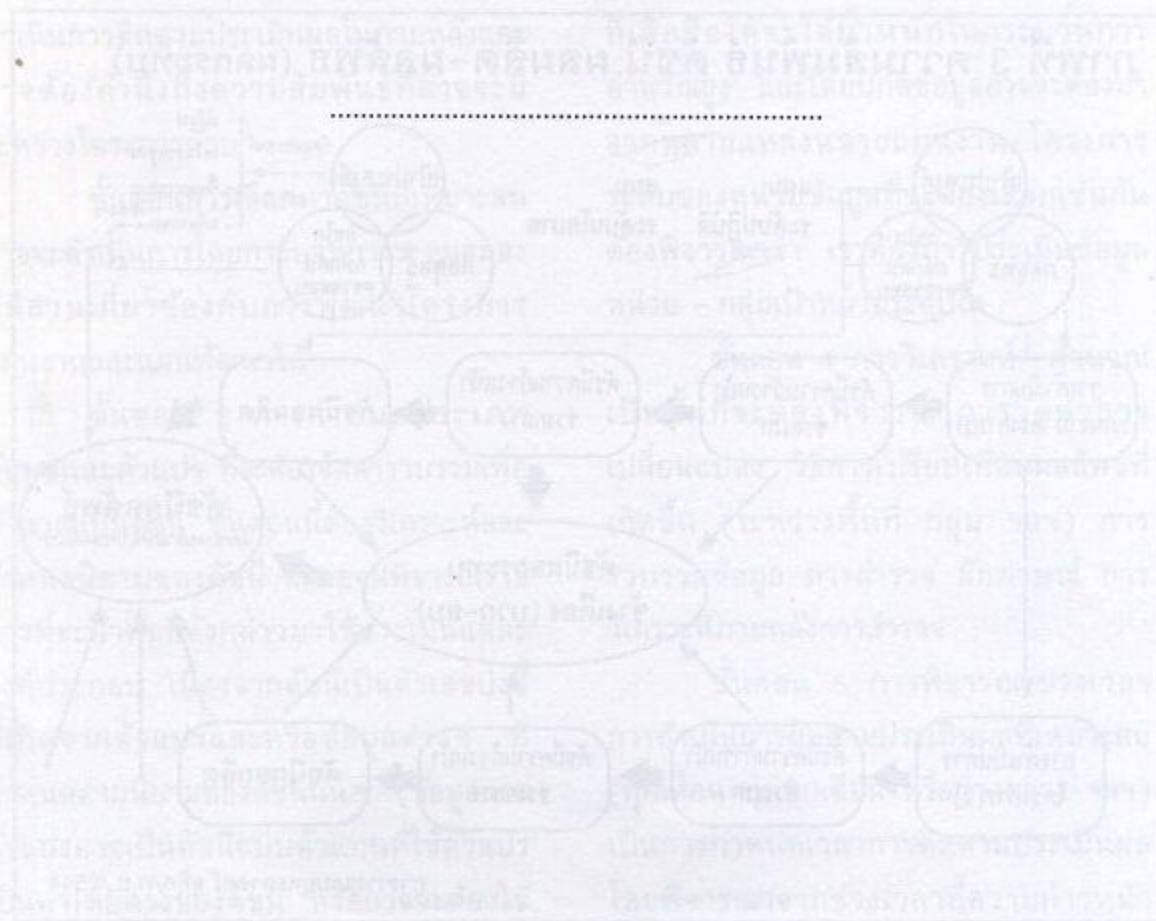


เป็นผู้รับรองด้วย การติดตามผลความก้าวหน้า
บันทึกความก้าวหน้าประจำเดือนจึงมีผู้รับรอง
(การรับรองในปลายปี) อีกทีหนึ่ง อย่างไรก็ตาม
ก็ตาม ประเมินผลงานที่สำคัญในตอนท้าย
ของแผนงานโครงการ ควรจะให้ผู้ที่ไม่มี
ส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติเป็นผู้ประเมิน
เท่านั้น

4. สรุป

การบริหารจัดการของภาครัฐ
ภายใต้หลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้น การ
ติดตามประเมินผลจะช่วยให้ทราบว่า ผลผลิต

แต่ละช่วงการพัฒนา (Benchmarks) ของ
โครงการใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ การผลิต
(Outputs) ของแผนงานและแผนงานใดบ้าง
ที่มีส่วนสร้างเสริมให้บรรลุผลลัพธ์หรือผลกระท
บหรือเป้าประสงค์ (Outcomes) ของแผน
พัฒนากระบวนการดังกล่าว ทำให้สามารถนำ
ผลงานด้านการติดตามประเมินผลมาประมวล
เป็นประเด็นการปรับปรุงสมรรถนะการ
บริหารจัดการของโครงการ ตลอดจนการ
ปรับปรุงแผนงาน โครงการโดยเลือกสรร
เทคนิควิธีการที่เหมาะสมกว่าได้



สรุปผลการประเมินโครงการจังหวัดทดลอง แบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา ระยะที่ 3 : เมื่อสิ้นสุดโครงการ*

นายประสิทธิ์ การกลาง**

บทนำ

โครงการประเมินผลจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัด และผลงานที่เกิดขึ้นจากการบริหาร ตลอดจนความพึงพอใจของประชากรในจังหวัดทดลอง 5 จังหวัด คือ จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดชัยนาท จังหวัดลำปาง จังหวัดภูเก็ต และจังหวัดนราธิวาส เปรียบเทียบกับจังหวัดคู่เปรียบเทียบกับ จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดอ่างทอง จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดพังงา และจังหวัดปัตตานี โดยกระทรวงมหาดไทยได้มอบหมายให้สถาบันการศึกษาของรัฐ 5 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่หรือบริเวณใกล้เคียง ประกอบด้วย สถาบันราชภัฏสุรินทร์ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยนเรศวร สถาบันราชภัฏภูเก็ต และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เป็นผู้ประเมินผล

การประเมินผลแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐานก่อนการทดลอง (30 กันยายน 2544) ระยะที่ 2

การประเมินระหว่างการทดลอง ระยะ 6 เดือน (1 ตุลาคม 2544 - 31 มีนาคม 2545) และระยะที่ 3 ประเมินผลหลังการทดลอง ระยะ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2544 - 30 กันยายน 2545) โดยใช้รูปแบบการประเมินแบบกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลและความพึงพอใจของประชาชน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และข้าราชการที่มีต่อการบริหารงานระหว่างจังหวัดทดลองกับจังหวัดเปรียบเทียบ

ผลการประเมินโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา ระยะที่ 3 : เมื่อสิ้นสุดโครงการ (1 ตุลาคม 2544 - 30 กันยายน 2545)

การประเมินผลโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา ซึ่งดำเนินการโดยสถาบันการศึกษาของรัฐ 5 แห่ง มาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ (1 ตุลาคม 2544 - 30 กันยายน 2545) มีข้อสรุปที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือระบบการ

* ดัดดองจาก สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย, สรุปผลการประเมินโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา ระยะที่ 3 การดำเนินงานระยะ 12 เดือน (1 ต.ค. 44-30 ก.ย. 45), เอกสารวิชาการ สดร. ที่ 08/2545 (อัดสำเนา).

** นายประสิทธิ์ การกลาง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

บริหารจังหวัดแบบบูรณาการในจังหวัด ทดลองมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของจังหวัดทดลองสูงกว่าจังหวัดเปรียบเทียบที่มีการบริหารตามระบบปกติ และจากการบริหารงานส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่มประชาชนต่างๆ ในจังหวัดทดลองเพิ่มมากกว่าจังหวัดเปรียบเทียบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเกือบทุกจังหวัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

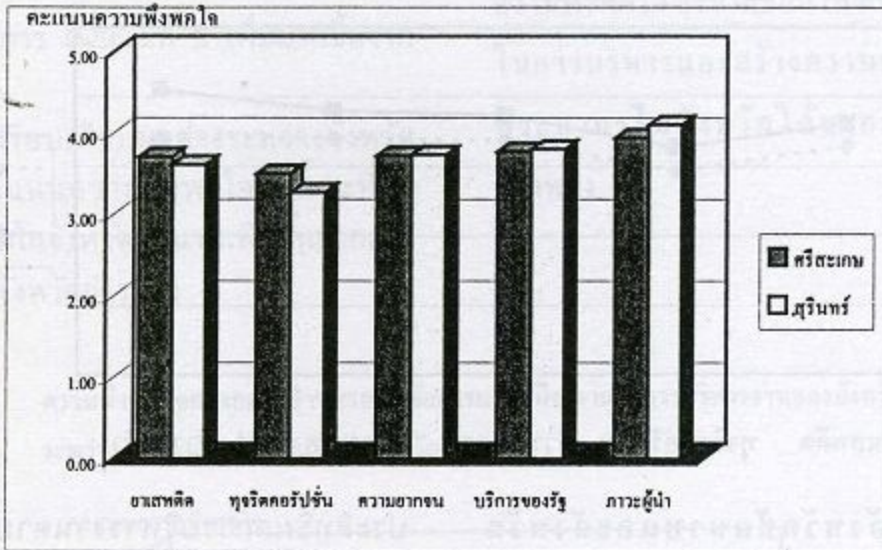
1. จังหวัดศรีสะเกษและจังหวัดสุรินทร์ (สถาบันราชภัฏสุรินทร์)

1.1 ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของจังหวัด พบว่าจังหวัดศรีสะเกษ (ทดลอง) มีประสิทธิภาพสูงกว่าจังหวัดสุรินทร์ (เปรียบเทียบ) จากตัวชี้วัดใน 4 ด้าน คือ ด้านการแก้ไขปัญหายาเสพติด ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และด้านการแก้ไขปัญหาการชุมนุมเรียกร้องของประชาชนพบว่า จังหวัดศรีสะเกษมีประสิทธิภาพสูงกว่าจังหวัดสุรินทร์ 3 ด้านคือ ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และด้านการแก้ไขปัญหาการชุมนุมเรียกร้องของประชาชนส่วนประสิทธิผลในการแก้ไขปัญหายาเสพติดยังไม่พบความแตกต่างที่ชัดเจนในสองจังหวัด

1.2 ด้านความพึงพอใจของประชากรกลุ่มต่างๆ ในจังหวัด พบว่า การบริหารงานตามระบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาของจังหวัดศรีสะเกษสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับทุกกลุ่มประชากรไม่ว่าจะเป็นประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และข้าราชการเพิ่มขึ้นเมื่อสิ้นสุดการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองในทุกด้านและพบว่า การเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจของประชากรจังหวัดศรีสะเกษ ยังเพิ่มขึ้นมากกว่าจังหวัดสุรินทร์ในด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน การแก้ไขปัญหาหยาเสพติดและการแก้ไขปัญหาการให้บริการของสถานพยาบาลของรัฐ ทั้งยังพบว่ามีความพึงพอใจในภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัดมากกว่าไม่ว่าจะเป็นเรื่องความคิดริเริ่มของผู้ว่าราชการจังหวัด ความมุ่งมั่นเสียสละ การตัดสินใจและความเชื่อถือได้ของผู้ว่าราชการจังหวัด

เมื่อรวมประเด็นทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความพึงพอใจเข้าด้วยกันแล้ว จังหวัดศรีสะเกษดีกว่าจังหวัดสุรินทร์

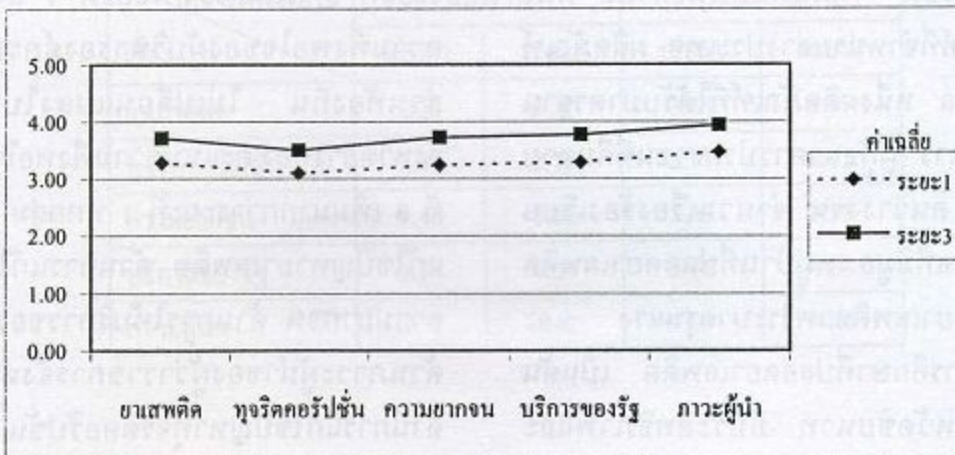
แผนภูมิที่ 1 ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัดเปรียบเทียบระหว่างจังหวัดศรีสะเกษกับจังหวัดสุรินทร์



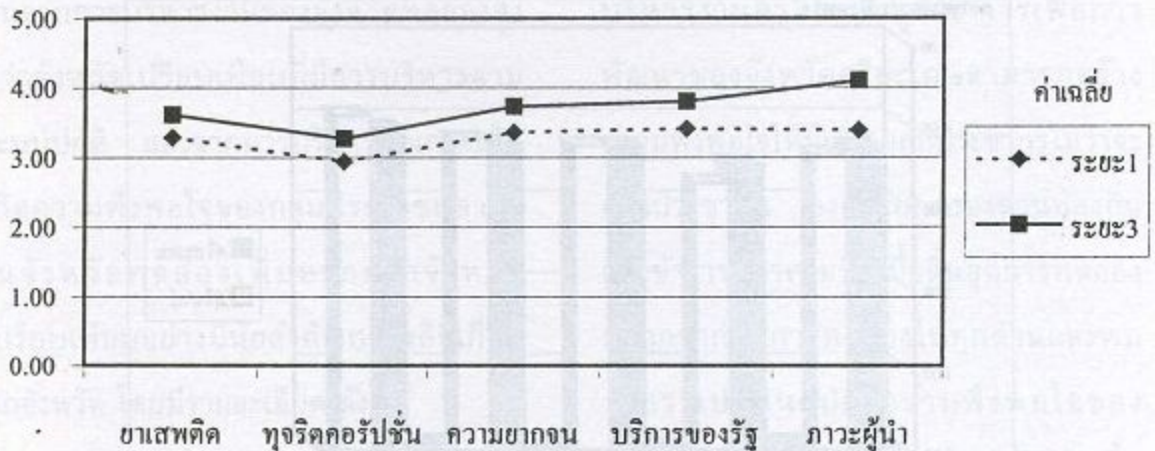
ตารางที่ 1 เปรียบเทียบภาพรวมความพึงพอใจในการบริหารงานของจังหวัดศรีสะเกษกับสุรินทร์ ในระยะที่ 1 กับระยะที่ 3

เรื่อง	ศรีสะเกษ		สุรินทร์	
	ระยะ 1	ระยะ 3	ระยะ 1	ระยะ 3
สาธารณสุข	3.28	3.71	3.29	3.61
ทุจริตคอร์รัปชัน	3.10	3.50	2.94	3.27
ความยากจน	3.24	3.72	3.36	3.73
บริการของรัฐ	3.29	3.77	3.41	3.80
ภาวะผู้นำ	3.47	3.94	3.39	4.10

แผนภูมิที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัดศรีสะเกษ เปรียบเทียบระยะที่ 1 กับระยะที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัดสุรินทร์ เปรียบเทียบ
ระยะที่ 1 กับระยะที่ 3



2. จังหวัดชัยนาทและจังหวัด อ่างทอง (สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา)

2.1 ด้านประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลการบริหารงานของจังหวัด พบว่า
จังหวัดชัยนาท (ทดลอง) มีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลดีกว่าจังหวัดอ่างทอง
(เปรียบเทียบ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด
พบว่า จังหวัดชัยนาทมีประสิทธิภาพดีกว่า
จังหวัดอ่างทองในด้านการแก้ไขปัญหาเสพ
ติดและด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน
ส่วนการแก้ไขปัญหาความยากจน จังหวัด
ชัยนาทและจังหวัดอ่างทองมีผลใกล้เคียงกัน
หากพิจารณาตามตัวชี้วัดสำคัญๆ รวม 24
ตัวชี้วัด เช่น ผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่ง
ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายต่างประเทศ ผลิตภัณฑ์
หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาตรฐาน
ทางราชการ ผู้รู้ชนาการประชาชนที่ติดตาม
กำหนด คนว่างงาน จำนวนเรื่องร้องเรียน
กรณีทุจริตที่มีมูล หมู่บ้านที่ปลอดยาเสพติด
หมู่บ้านที่ยาเสพติดแพร่ระบาดรุนแรง และ
สถาบันการศึกษาที่ปลอดยาเสพติด เป็นต้น
พบว่าจังหวัดชัยนาท มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลการบริหารงานตามตัวชี้วัดสูง
กว่าจังหวัดอ่างทอง 12 ตัวชี้วัด จังหวัด
อ่างทองสูงกว่าจังหวัดชัยนาท 10 ตัวชี้วัด มี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่ากัน 2 ตัวชี้วัด

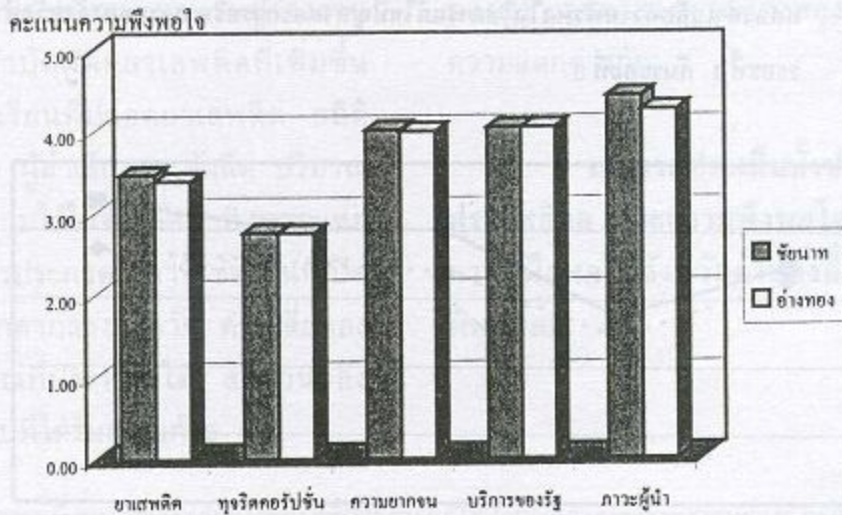
2.2 ด้านความพึงพอใจของ
ประชากรในจังหวัด พบว่า จังหวัดชัยนาท
คะแนนความพึงพอใจในระยะที่ 3 เพิ่มขึ้น
กว่าระยะที่ 1 ทุกกลุ่ม ในด้านการแก้ไข
ปัญหาเสพติด ด้านการแก้ไขปัญหาความ
ยากจน ด้านการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน
และด้านภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด
ส่วนด้านการให้บริการของรัฐ คะแนนความ
พึงพอใจของประชาชนและ ข้าราชการใน
ระยะที่ 3 เพิ่มขึ้นจากระยะที่ 1 แต่คะแนน
ความพึงพอใจของผู้บริหารองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
จังหวัดอ่างทอง คะแนนความพึงพอใจในระยะ
ที่ 3 เพิ่มมากกว่าระยะที่ 1 ทุกกลุ่ม ด้านการ
แก้ไขปัญหาเสพติด ด้านการแก้ไขปัญหา
ความยากจน ด้านการให้บริการของรัฐ และ
ด้านภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด แต่
ด้านการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน คะแนน

ความพึงพอใจของประชาชน และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในระยะที่ 3 ลดน้อยลงจากระยะที่ 1 แต่คะแนนความพึงพอใจของข้าราชการ ในระยะที่ 3 เพิ่มมากขึ้นจากระยะที่ 1

เปรียบเทียบผลต่างระหว่างจังหวัดพบว่า คะแนนความพึงพอใจในระยะที่ 3 ของทุกกลุ่มในจังหวัดชัยนาทเพิ่มขึ้นมากกว่าทุกกลุ่มในจังหวัดอ่างทอง

เมื่อเปรียบเทียบในภาพรวมทั้งหมดทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความพึงพอใจ จังหวัดชัยนาท มีประสิทธิภาพในการบริหารและสร้างความพึงพอใจให้ประชากรในจังหวัดได้มากกว่าจังหวัดอ่างทอง

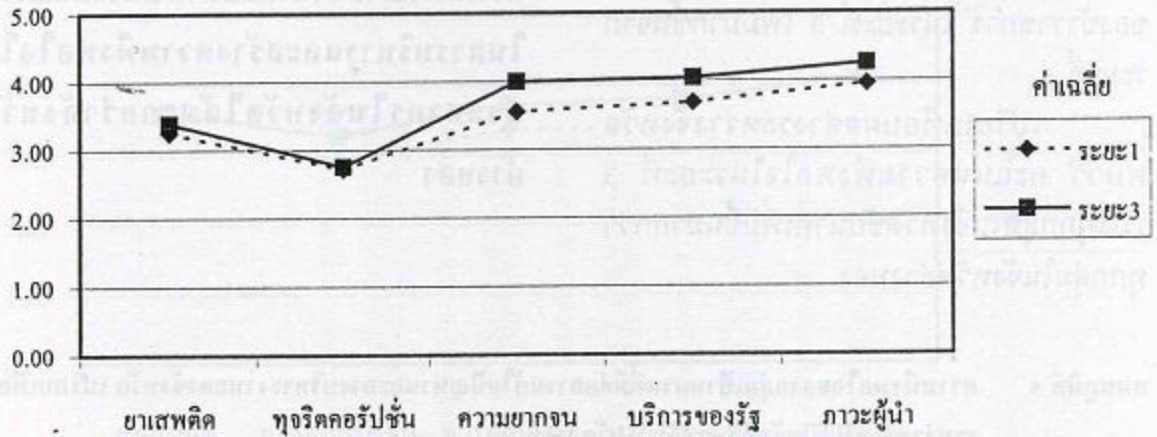
แผนภูมิที่ 4 ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัด เปรียบเทียบระหว่างจังหวัดจังหวัดชัยนาทกับจังหวัดอ่างทอง



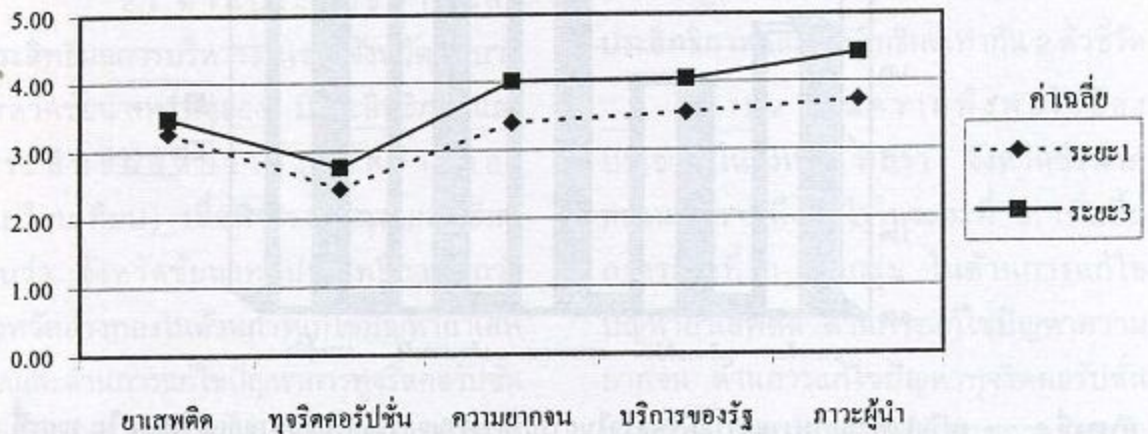
ตารางที่ 2 เปรียบเทียบภาพรวมความพึงพอใจในการบริหารงานของจังหวัดชัยนาทกับอ่างทอง ใน ระยะที่ 1 กับระยะที่ 3

เรื่อง	ชัยนาท		อ่างทอง	
	ระยะ1	ระยะ3	ระยะ1	ระยะ3
ขาดพหิต	3.26	3.47	3.25	3.39
ทูจริคคอรืปชััน	2.44	2.76	2.71	2.75
ความยากจน	3.40	4.01	3.55	3.99
บริการของรัฐ	3.54	4.04	3.68	4.04
ภาวะผู้นำ	3.72	4.42	3.95	4.25

แผนภูมิที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัดชัยนาท เปรียบเทียบระยะที่ 1 กับระยะที่ 3



แผนภูมิที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัดอ่างทอง เปรียบเทียบระยะที่ 1 กับระยะที่ 3



3. จังหวัดลำปางและจังหวัดพิษณุโลก

(มหาวิทยาลัยนเรศวร)

3.1 ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของจังหวัด พบว่าจังหวัดลำปาง (ทดลอง) มีประสิทธิภาพสูงกว่าจังหวัดพิษณุโลก (เปรียบเทียบ) โดยจังหวัดลำปางมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานดีกว่าจังหวัดพิษณุโลก เนื่องจากจังหวัดลำปางมีตัวชี้วัดที่ได้คะแนนสูงกว่าจังหวัดพิษณุโลก ในจำนวนที่มากกว่า

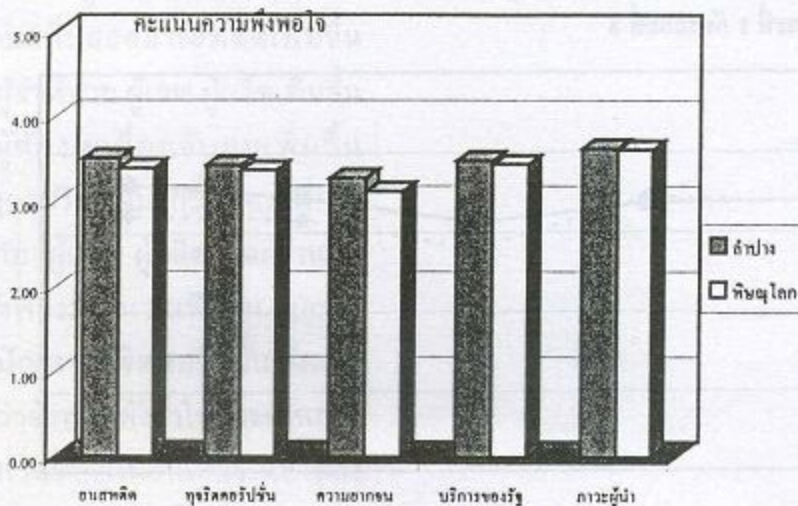
โดยจังหวัดลำปางได้คะแนนสูงกว่าทั้งสิ้น 14 ตัวชี้วัด คือเรื่อง อัตราส่วนตำบลที่ส่งผลิตภัณฑ์จำหน่ายในพื้นที่ อัตราส่วนตำบลที่ส่งผลิตภัณฑ์จำหน่ายต่างประเทศ อัตราส่วนตำบลที่ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาตรฐานของทางราชการ สัดส่วนของตำบลที่มีเว็ปเพจของตนเอง จำนวนนักท่องเที่ยวคุณภาพในจังหวัด อัตราส่วน ผู้มีหลักประกันสุขภาพ อัตราส่วนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการฟื้นฟูเกษตรกรหลังพิกซาระหนี่ จำนวนหมู่บ้านที่ปลอด

ยาเสพติด จำนวนหมู่บ้านที่มีการแพร่ระบาดของยาเสพติดรุนแรง ปริมาณยาเสพติดที่จับกุมได้ในจังหวัด (อาทียาบ้า เฮโรอีน กัญชาฝิ่น) สถิติผู้ค้า ผู้ล่าเสี่ยง และผู้ผลิตที่สั่งฟ้อง มีการประกาศประกวดราคาใน Internet จำนวนเรื่องร้องเรียนกรณีทุจริตคอร์รัปชัน (เรื่องร้องเรียน/เรื่องที่มีมูล) สัดส่วนของปัญหาที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับการแก้ไขและยุติได้ในจังหวัด ส่วนจังหวัดพิษณุโลกได้คะแนนสูงกว่า 11 ตัวชี้วัด คือเรื่อง อัตราส่วนหมู่บ้านที่ได้รับกองทุนหมู่บ้าน อัตราส่วนการชำระคืนของผู้กู้ยืมโครงการประชชน จำนวนผู้ว่างงาน จำนวนศูนย์บำบัดผู้ติดยาเสพติดที่เพิ่มขึ้น อัตราส่วนโรงเรียนที่ปลอดยาเสพติด สถิติการจับกุมผู้ค้า ผู้ล่าเสี่ยงและผู้ผลิต ปริมาณยาเสพติดที่จับกุมได้ในจังหวัด อาทิสารระเหยอื่นๆ โครงการประกวดราคาที่ใช้สถานที่เปิดของประกวดราคากลางจังหวัด ค่าเฉลี่ยของเงินงบประมาณที่ประหยัดได้ สัดส่วนของปัญหาต่างๆ ไปที่ได้รับการแก้ไข

3.2 ด้านความพึงพอใจของประชากรแต่ละกลุ่มในจังหวัดที่มีต่อการบริหารงานของจังหวัด พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นชัดเจนในระยะที่ 3 เมื่อเปรียบเทียบกับระยะที่ 1 ทั้งสองจังหวัด ยกเว้นในด้านการแก้ไขปัญหายาเสพติด และด้านการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งความพึงพอใจเท่าเดิมหรือลดลง (ในกรณีจังหวัดพิษณุโลก) เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจทั้งสองจังหวัดพบว่า กลุ่มตัวอย่างในจังหวัดลำปางได้ความพึงพอใจสูงกว่าจังหวัดพิษณุโลกในทุกด้าน ยกเว้นเรื่องภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัดที่ทั้งสองจังหวัดไม่มีความแตกต่างกัน

เมื่อรวมประเด็นทั้งประสิทธิภาพประสิทธิผล และความพึงพอใจเข้าด้วยกัน ความพึงพอใจจังหวัดลำปางดีกว่าจังหวัดพิษณุโลก

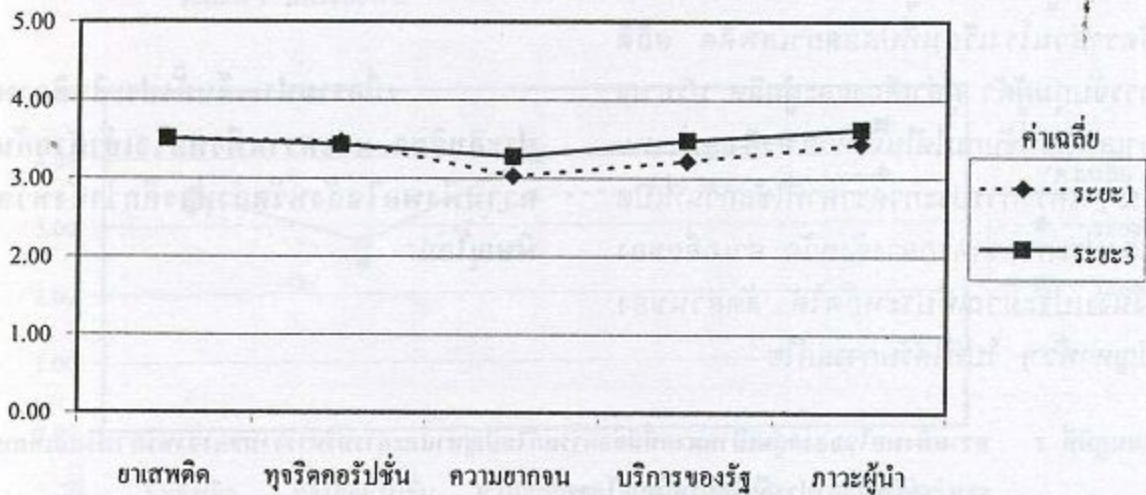
แผนภูมิที่ 7 ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัด เปรียบเทียบระหว่างจังหวัดลำปางกับจังหวัดพิษณุโลก



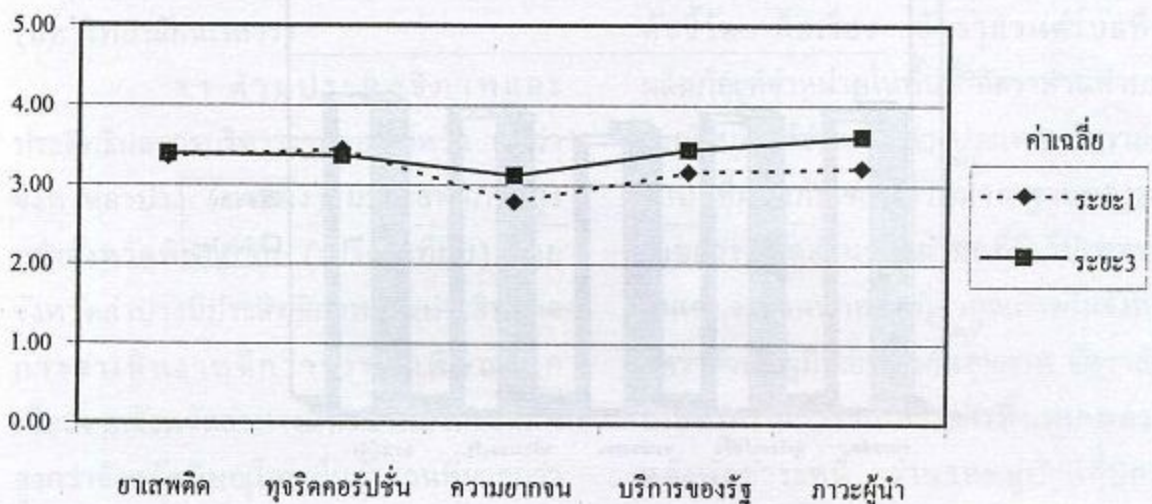
ตารางที่ 3 เปรียบเทียบภาพรวมความพึงพอใจในการบริหารงานของจังหวัดลำปางกับพิษณุโลก ในระยะที่ 1 กับ ระยะที่ 3

เรื่อง	ลำปาง		พิษณุโลก	
	ระยะ1	ระยะ3	ระยะ1	ระยะ3
ขาดแคลน	3.51	3.51	3.35	3.39
ทุจริตคอร์รัปชัน	3.47	3.43	3.44	3.37
ความยากจน	3.03	3.28	2.79	3.12
บริการของรัฐ	3.22	3.48	3.16	3.44
ภาวะผู้นำ	3.44	3.62	3.22	3.61

แผนภูมิที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัดลำปาง เปรียบเทียบ ระยะที่ 1 กับระยะที่ 3



แผนภูมิที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัดพิษณุโลกเปรียบเทียบ ระยะที่ 1 กับระยะที่ 3



4. จังหวัดภูเก็ตและจังหวัดพังงา (สถาบันราชภัฏภูเก็ต)

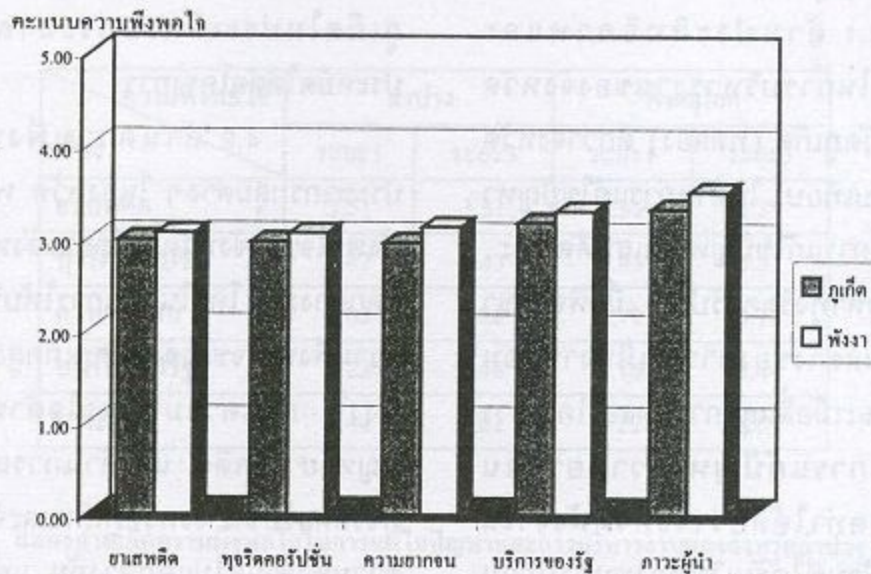
4.1 ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของจังหวัดพบว่า จังหวัดภูเก็ต (ทดลอง) ดีกว่าจังหวัดพังงา (เปรียบเทียบ) ในด้านการแก้ไขปัญหาความยากจนการแก้ไขปัญหาเสพติด และการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์ปชั่น เมื่อพิจารณาจากตัวเลขผลต่างของการดำเนินงานก่อนการทดลองและเมื่อสิ้นสุดการทดลองโครงการ โดยในด้านการแก้ปัญหาความยากจน จังหวัดภูเก็ตทำได้ดีกว่าจังหวัดพังงาในประเด็นหมู่บ้านที่ได้รับเงินกองทุนครบถ้วน ทุกหมู่บ้านตลอดระยะเวลาการทดลอง การมีผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายได้ในต่างประเทศ ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาตรฐานทางราชการและด้านนักท่องเที่ยวคุณภาพในจังหวัด ส่วนจังหวัดพังงามีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจังหวัดภูเก็ตในประเด็นสัดส่วนผู้มีหลักประกันสุขภาพ เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการฟื้นฟู ด้านการแก้ไขปัญหาเสพติด จังหวัดภูเก็ตทำได้ดีกว่าจังหวัดพังงาในประเด็นการมีหมู่บ้านปลอดยาเสพติดเพิ่มขึ้น จำนวนศูนย์บำบัดฯ เพิ่มขึ้น สถาบันการศึกษาที่ปลอดยาเสพติดเพิ่มขึ้น การมีคดีจับกุมผู้จำหน่าย ผู้เสพ ผู้ผลิตเพิ่มขึ้น การมีจำนวนผู้ต้องหาที่ถูกจับกุมเพิ่มขึ้น มีการจับกุมกัญชาปริมาณมากขึ้น และมีการสั่งฟ้องผู้จำหน่าย ผู้เสพ ผู้ผลิต และจำนวนผู้ต้องหาที่ถูกสั่งฟ้องมีจำนวนเพิ่มขึ้น และในด้านการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์ปชั่น จังหวัดภูเก็ตทำได้ดีกว่าจังหวัดพังงาในประเด็นการมีโครงการประกวดราคาในอินเทอร์เน็ต และการมีโครงการประกวดราคาโดยมีสถานเปิด

ของกลางเพิ่มขึ้น ในกรณีของจังหวัดพังงา ผลต่างของการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าจังหวัดภูเก็ตในประเด็นงบประมาณที่จังหวัดประหยัดได้ต่อโครงการ

4.2 ด้านความพึงพอใจของประชากรกลุ่มต่างๆ ในจังหวัด พบว่า ความพึงพอใจของจังหวัดภูเก็ตและจังหวัดพังงาไม่แตกต่างกัน โดยในด้านการให้บริการของรัฐบาล ความพึงพอใจของจังหวัดภูเก็ตสูงกว่าจังหวัดพังงา ส่วนความพึงพอใจด้านการแก้ไขปัญหาเสพติด และด้านการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์ปชั่น จังหวัดภูเก็ตและจังหวัดพังงา ความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ความพึงพอใจจังหวัดภูเก็ตน้อยกว่า

เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความพึงพอใจ จังหวัดภูเก็ตดีกว่าจังหวัดพังงา

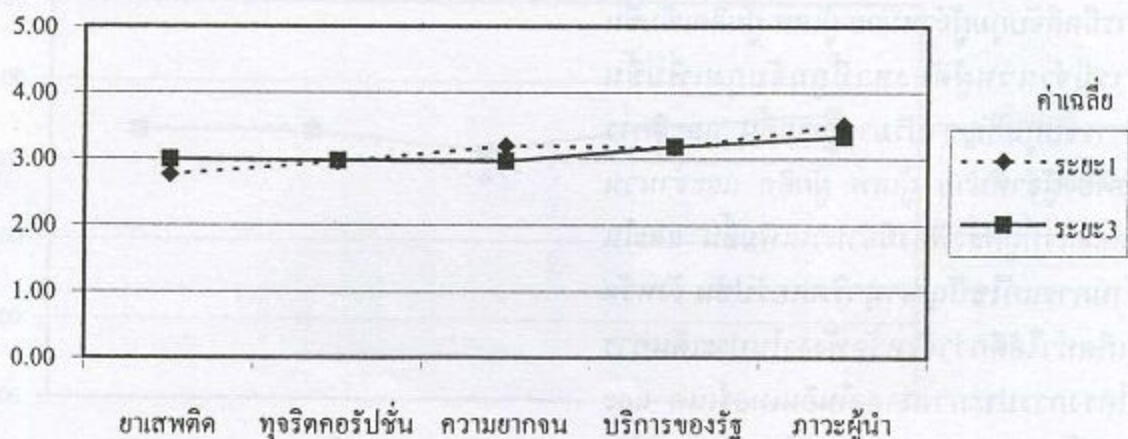
แผนภูมิที่ 10 ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัด เปรียบเทียบระหว่างจังหวัดภูเก็ตกับจังหวัดพังงา



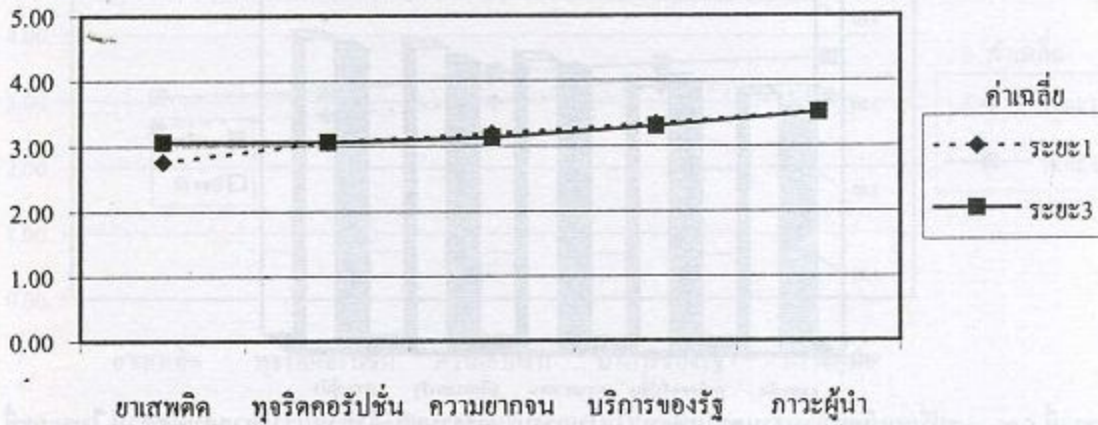
ตารางที่ 4 เปรียบเทียบภาพรวมความพึงพอใจในการบริหารงานของจังหวัดภูเก็ตกับพังงา ในระยะที่ 1 กับระยะที่ 3

เรื่อง	ภูเก็ต		พังงา	
	ระยะ 1	ระยะ 3	ระยะ 1	ระยะ 3
ขาดเสถียรภาพ	2.76	2.99	2.76	3.06
ทุจริตคอร์รัปชัน	2.95	2.97	3.06	3.06
ความยากจน	3.19	2.96	3.19	3.13
บริการของรัฐ	3.17	3.18	3.34	3.30
ภาวะผู้นำ	3.51	3.33	3.52	3.51

แผนภูมิที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัดภูเก็ต เปรียบเทียบระยะที่ 1 กับระยะที่ 3



แผนภูมิที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัดพังงา เปรียบเทียบ
ระยะที่ 1 กับระยะที่ 3



5. จังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดปัตตานี (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี)

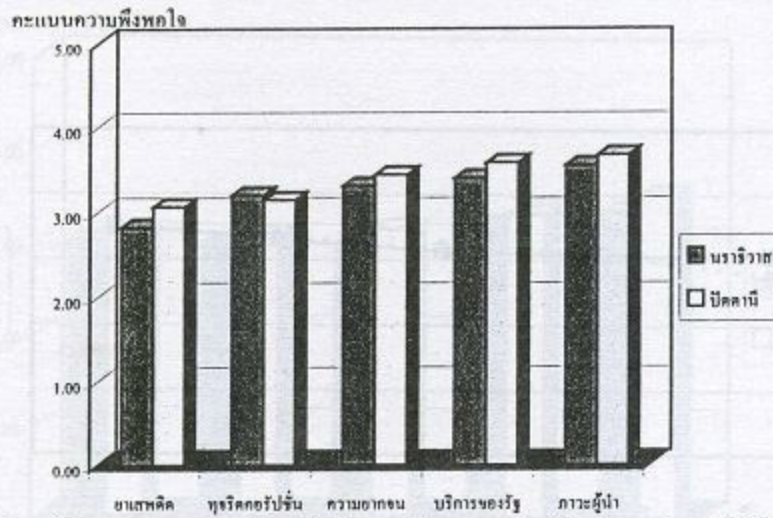
5.1 ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารงานของจังหวัดพบว่า ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน จังหวัดนครราชสีมา (ทดลอง) ดำเนินการได้ดีกว่าจังหวัดปัตตานี (เปรียบเทียบ) โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากตัวชี้วัดที่สำคัญ กล่าวคือ จังหวัดนครราชสีมา มีนักท่องเที่ยวคุณภาพมากกว่าจังหวัดปัตตานี จังหวัดนครราชสีมามีคนว่างงานน้อยกว่าจังหวัดปัตตานี จังหวัดนครราชสีมา มีการชำระคืนของผู้กู้ยืมเงินในโครงการธนาคารประชาชนมากกว่าจังหวัดปัตตานี ด้านการแก้ไขปัญหาเสพติด จังหวัดนครราชสีมาสามารถแก้ปัญหาได้ดีขึ้นมากกว่าจังหวัดปัตตานี พิจารณาได้จากอัตราส่วนสถาบันที่ปลอดยาเสพติดมีมากกว่าอัตราส่วนหมู่บ้านที่มีการแพร่ระบาดของยา

เสพติดรุนแรงลดลง สถิติการจับกุมผู้ผลิตผู้เสพและผู้จำหน่ายมีมากขึ้น เป็นต้น ส่วนด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน จังหวัดปัตตานีสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่าจังหวัดนครราชสีมา สำหรับด้านการแก้ปัญหาการชุมนุมเรียกร้องของประชาชน พบว่า จังหวัดนครราชสีมา นั้นไม่ปรากฏว่ามีปัญหาการชุมนุมเรียกร้องตลอดระยะเวลาของการทดลอง ส่วนจังหวัดปัตตานีมีปัญหาการชุมนุมเรียกร้อง 1 เรื่อง ก็สามารถแก้ไขปัญหาได้ในระดับจังหวัด

5.2 ด้านความพึงพอใจของประชากรแต่ละกลุ่มในจังหวัดพบว่า ความพึงพอใจต่อการบริหารงานของจังหวัดนครราชสีมาต่ำกว่าจังหวัดปัตตานี

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลดำเนินงานของจังหวัดทั้งสองโดยรวมตามตัวชี้วัดกล่าวได้ว่าจังหวัดนครราชสีมาดำเนินการได้ดีกว่าจังหวัดปัตตานีเล็กน้อย

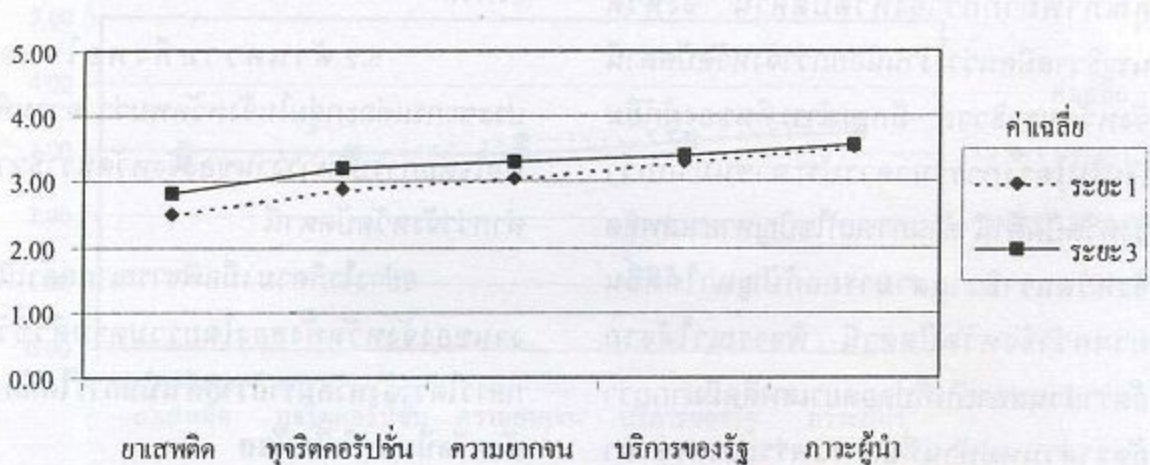
แผนภูมิที่ 13 ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัด เปรียบเทียบระหว่างจังหวัดนราธิวาสกับจังหวัดปัตตานี



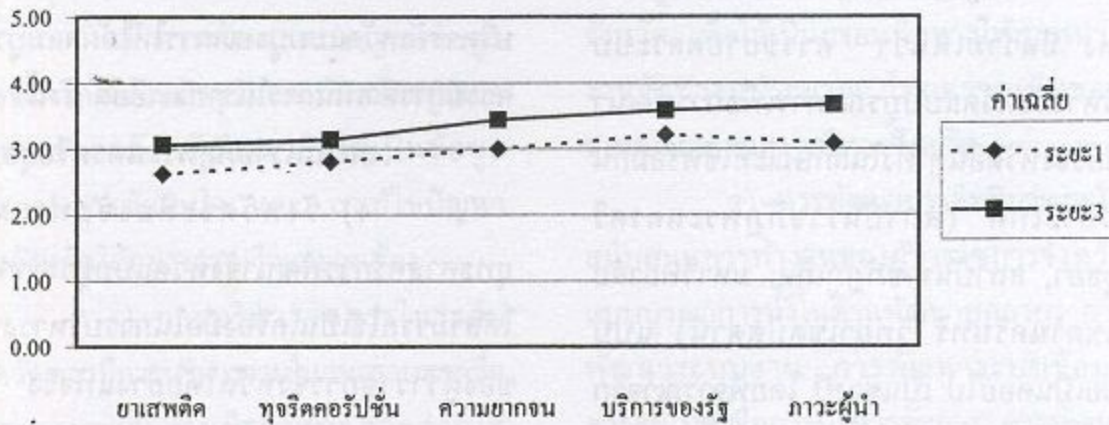
ตารางที่ 5 เปรียบเทียบภาพรวมความพึงพอใจในการบริหารงานของจังหวัดนราธิวาสกับปัตตานี ในระยะที่ 1 กับระยะที่ 3

เรื่อง	นราธิวาส		ปัตตานี	
	ระยะ 1	ระยะ 3	ระยะ 1	ระยะ 3
ยาเสพติด	2.51	2.82	2.62	3.06
ทุจริตคอร์รัปชัน	2.87	3.20	2.80	3.14
ความยากจน	3.06	3.31	3.00	3.44
บริการของรัฐ	3.29	3.40	3.21	3.58
ภาวะผู้นำ	3.52	3.55	3.08	3.67

แผนภูมิที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัดนราธิวาส เปรียบเทียบระยะที่ 1 กับระยะที่ 3



แผนภูมิที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาและการบริหารงานของจังหวัดปัตตานีเปรียบเทียบกับ
ระยะที่ 1 กับระยะที่ 3



ผลการประเมินในภาพรวมทั้ง 5 จังหวัดทดลองเมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดเปรียบเทียบ
กล่าวโดยรวม สรุปได้ดังนี้

จังหวัดศรีสะเกษ	ประสิทธิผล	สูงกว่า	ความพึงพอใจ	สูงกว่า
จังหวัดชัยนาท	ประสิทธิผล	สูงกว่า	ความพึงพอใจ	สูงกว่า
จังหวัดลำปาง	ประสิทธิผล	สูงกว่า	ความพึงพอใจ	ไม่แตกต่างกัน
จังหวัดภูเก็ต	ประสิทธิผล	สูงกว่า	ความพึงพอใจ	ไม่แตกต่างกัน
จังหวัดนราธิวาส	ประสิทธิผล	สูงกว่า	ความพึงพอใจ	ต่ำกว่า

บทสรุป

จากข้อมูลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งแสดงผลการประเมินโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาที่สถาบันการศึกษาได้ทำการประเมินใน 5 จังหวัด คือ ศรีสะเกษ ชัยนาท ลำปาง ภูเก็ต และนราธิวาส ได้บ่งชี้ว่าระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการในจังหวัดทดลองมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าจังหวัดที่มีการบริหารงานตามระบบเดิม (จังหวัดเปรียบเทียบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และประชาชนแต่ละกลุ่มในจังหวัดทดลองมีความพึงพอใจในการบริหารงานของ

จังหวัดทดลองสูงกว่าจังหวัดเปรียบเทียบเกือบทุกด้าน มีปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการบริหารงานดังกล่าวประสบความสำเร็จหลายประการ เช่น การมอบอำนาจของส่วนกลาง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด การพัฒนาระบบฐานข้อมูลของจังหวัดและการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัดในแนวราบ เป็นต้น (ดังจะกล่าวต่อไป)

ข้อเสนอแนะ

ก. ในภาพรวม

1) สถาบันการศึกษาของรัฐทั้ง 5 แห่ง มีความเห็นว่า ควรขยายผลระบบบริหารจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาไปยังจังหวัดอื่นๆ ทั้งในลักษณะที่ใช้พร้อมกันทั่วประเทศ (สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, สถาบันราชภัฏภูเก็ต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี) แบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นช่วงปี โดยพิจารณาจากความจำเป็นเร่งด่วน เช่น จังหวัดชายแดนหรือบางพื้นที่ที่จำเป็นต้องแก้ปัญหาเร่งด่วนในการบริหาร (มหาวิทยาลัยนเรศวร) และจังหวัดที่มีภูมิหลังใกล้เคียงกัน (สถาบันราชภัฏสุรินทร์) เนื่องจากเป็นระบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานของจังหวัด และเกิดประสิทธิผลในการแก้ไขปัญหาของประชาชนในพื้นที่ ทำให้การบริหารงานของจังหวัดมีความคล่องตัวมากขึ้น จังหวัดสามารถบริหารทรัพยากรไปยังจุดเน้นที่เป็นปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดได้อย่างตรงจุด และทำให้การบริการประชาชนเป็นไปด้วยความรวดเร็ว คล่องตัว

2) จะต้องปรับปรุงองค์ประกอบอื่นๆ ให้เอื้อต่อระบบนี้ด้วย เช่น ระบบการมอบอำนาจของส่วนกลางโดยเฉพาะในเรื่องการอนุมัติ การอนุญาตต่างๆ จะต้องปรับปรุงให้สอดคล้องสอดคล้องกับบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัด และควรมอบในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลของจังหวัด เป็นต้น

ข. ในเชิงปฏิบัติ

สถาบันการศึกษาของรัฐทั้ง 5 แห่ง มีความเห็นว่า เพื่อให้การขยายผลระบบการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการให้ได้ผลสมบูรณ์ ควรมีการดำเนินการในรายละเอียด ดังนี้

1. สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1) จังหวัดจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัดได้อย่างแท้จริง ในด้านวิธีการปฏิบัติจัดทำจะต้องระดมทุกภาคส่วนในจังหวัด ตั้งแต่ ประชาชน นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ เข้ามาร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับทางจังหวัด เพื่อให้เกิดการยอมรับแผนในเบื้องต้น และด้านเนื้อหาสาระของแผนก็ต้องครอบคลุมต่อการแก้ไขปัญหาพื้นฐานของจังหวัดในทุกด้าน ขณะเดียวกันยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดก็ต้องสนองตอบต่อการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญของรัฐบาลด้วย

2) จังหวัดจะต้องวิเคราะห์ปัญหาและหาความต้องการของจังหวัดในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับมอบอำนาจจากส่วนกลาง เพื่อที่ส่วนกลางจะได้มอบอำนาจให้ตรงกับปัญหาความต้องการของจังหวัดในแต่ละพื้นที่ เช่น จังหวัดที่มีพื้นฐานทางด้านเกษตรกรรม อำนาจอะไรที่จังหวัดต้องการได้รับมอบจากส่วนกลาง ก็จะต้องเสนอให้ส่วนกลางได้รับทราบ ขณะเดียวกัน เพื่อให้การแก้ไขปัญหาของจังหวัดได้ผลอย่างสมบูรณ์ ส่วนกลางก็ควรมอบให้ตรงกับความต้องการของจังหวัด

อย่างไม่มีเงื่อนไข หากการมอบอำนาจนั้น จำเป็นจะต้องแก้ไขกฎหมายใด ก็จำเป็นจะต้องระบุให้ชัดเจน

3) ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลของจังหวัดให้เป็นปัจจุบันและทันสมัยอยู่เสมอ ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาของจังหวัดได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

4) การบริหารจัดการในระดับจังหวัด ควรมีการบริหารงานในแนวราบมากขึ้น เพื่อระดมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้เป็นไปอย่างกว้างขวาง และเพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานอย่างครบวงจรโดยเน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการร่วมมือกัน แก้ไขปัญหา และประสานงานเป็นไปอย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

5) ควรมีการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของหน่วยงานในระดับจังหวัด เพื่อให้จังหวัดสามารถบูรณาการงบประมาณในส่วนที่เหลือจ่ายนั้นมาแก้ไขปัญหาของจังหวัดได้ หรือให้จังหวัดสามารถตั้งงบประมาณได้เพื่อสามารถดำเนินการตามโครงการที่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด

2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

1) ควรพัฒนาการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ โดยทบทวนปรับปรุงเรื่องการมอบอำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดที่สอดคล้องกับบทบาท อำนาจหน้าที่ โดยเฉพาะการมอบอำนาจด้านการสั่งการตามกฎหมาย ควรมอบในเรื่องที่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ ส่วนด้านการบริหารงบประมาณควรปรับวิธี

การให้จังหวัดสามารถบริหารงบประมาณได้คล่องตัวมากขึ้น นอกจากนี้ควรพิจารณาระบบการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางให้ทุกหน่วยงานจัดทำงบประมาณ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารจังหวัด

2) ควรพัฒนาประสิทธิภาพกลไกสนับสนุนการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการทั้งในด้านพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบงาน การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ การพัฒนากระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาจังหวัด การพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลงาน

3) ควรพัฒนาแนวคิดและทักษะในเชิงการบริหารจัดการสมัยใหม่ ให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองตอบต่อสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่มีขีดจำกัดทั้งทางด้านกายภาพ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเชิงจิตวิทยาการบริหาร

3. มหาวิทยาลัยนเรศวร

1) ควรให้ “จังหวัด” เป็นส่วนราชการที่ของงบประมาณจากส่วนกลางโดยตรง โดยแยกส่วนต่างหากจากงบประมาณที่แต่ละหน่วยราชการภายในจังหวัดได้รับ สำหรับขนาดของวงเงินงบประมาณดังกล่าวอาจจะอาศัยขนาดของงบประมาณ รวมทั้งจังหวัดเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร อันจะช่วยให้จังหวัดทำงานวางแผนยุทธศาสตร์เชิงรุก และการลงทุนระยะยาวได้

2) ควรสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เช่น การมีตู้ ปณ.ร้องทุกข์ หรือศูนย์รับเรื่องร้องเรียนที่เข้าถึงง่าย เพื่อเป็นการกำกับการทำงานของข้าราชการภายในจังหวัด อันจะช่วยทำให้เกิดระบบธรรมาภิบาลในการบริหารได้

3) ควรมีการสร้างระบบรับผิดชอบ (public accountability) และระบบธรรมาภิบาล (good governance) มีการแสดงผลการทำงานให้ประชาชนได้รับทราบ และตรวจสอบ นอกเหนือจากการรายงานให้หน่วยราชการระดับสูง/รัฐบาลรับทราบ ซึ่งเป็นระเบียบการปกติที่ใช้ ในกรณีจังหวัดจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับทราบผลการดำเนินงานโครงการต่างๆ รวมทั้งผลประโยชน์ที่ได้รับ โดยผ่านสื่อต่างๆ ภายในท้องถิ่นเพื่อให้ประชาชนเข้าใจโครงการต่างๆ ของทางจังหวัดและการสอดประสานระหว่างโครงการจากส่วนภูมิภาคกับส่วนกลาง ซึ่งจะทำให้ทางจังหวัดได้รับความร่วมมือในการทำโครงการต่างๆ ทั้งยังเป็นการประชาสัมพันธ์นโยบายจากส่วนกลาง

4. สถาบันราชภัฏภูเก็ต

1) รัฐบาล กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงอื่นๆ ควรสนับสนุนให้ขยายผลการบริหารงานแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาไปสู่จังหวัดอื่นๆ โดยมอบอำนาจในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดอย่างครบถ้วน ครอบคลุมกับปัญหาและสาขางานที่ต้องดำเนินการ เช่น อำนาจในการบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ การอนุมัติ อนุญาต และการสั่งการ โดยมอบ

อำนาจให้ครบถ้วน เท่าเทียมกัน และครบวงจร สอดคล้องกับปัญหาที่ต้องแก้ไข เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า งานใดที่ได้รับมอบอำนาจครบถ้วน ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถที่จะไปใช้แก้ปัญหาได้จริงและทันเวลา

2) กระทรวงมหาดไทยและจังหวัดควรพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของจังหวัดให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น และใช้ข้อมูลผลวิจัย เพื่อการตัดสินใจอย่างจริงจัง รวมทั้งเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นกลาง เพื่อสร้างความตระหนักให้กับทุกฝ่ายในการร่วมรับรู้ และแก้ปัญหา

5. สถาบันราชภัฏสุรินทร์

1) จะต้องพิจารณาปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จของระบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาอื่นๆ ด้วย นอกเหนือจากที่กำหนดไว้เดิม ซึ่งประกอบด้วย เรื่องการมอบอำนาจด้านการพิจารณาสั่งการ การอนุมัติ การอนุญาต เรื่องการมอบอำนาจด้านการบริหารงานบุคคล เรื่องการมอบอำนาจด้านการบริหารงบประมาณ เรื่องการพัฒนาระบบฐานข้อมูลของจังหวัด และเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพของสำนักงานจังหวัดด้วยเป็นต้น

2) การดำเนินงานโครงการฯ ตามนโยบายรัฐบาลในเชิงปฏิบัติในด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ควรกระจายงานตามโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ให้ทั่วถึง จัดอบรมอาชีพเสริมในลักษณะการเรียนรู้ตามอรรถศาสตร์เฉพาะอย่างยิ่งการอบรมในชุมชน และโครงการส่งเสริมอาชีพที่ดำเนินการโดยหน่วยงานราชการ ควรดำเนินการให้ต่อเนื่องจนเป็นผลชัดเจน ด้านการแก้ไขปัญหา ยาเสพติด ควรดำเนินการทั้งการ

ป้องกันปัญหาโดยอบรมหรือ ให้ความรู้แก่สมาชิกในครอบครัว การกวดขันปราบปรามอย่างจริงจัง และการแก้ไขปัญหาผู้ติดยาเสพติดโดยการบำบัดฟื้นฟู และในด้านการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน จะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารการประกวดราคาโดยกว้างขวาง ให้องค์กรอิสระที่ประกอบด้วยผู้มีความรู้เข้ามาตรวจสอบการปฏิบัติงานหรือการบริหารงบประมาณของจังหวัด เป็นต้น

ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จของระบบการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ

1. สถาบันราชภัฏสุรินทร์

จะต้องพิจารณาปัจจัยอื่นเพิ่มเติมในการขยายผลระบบบริหารจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา ดังนี้

1) การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ของภาคประชาชนและองค์กรเอกชน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดควรมีระยะเวลาเพียงพอที่จะเห็นผลสำเร็จได้ เช่น มีระยะเวลา 4 - 5 ปี มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตที่ชัดเจน และต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นรายปีของแต่ละหน่วยงานในจังหวัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การพัฒนาจังหวัด

2) การส่งเสริมองค์กรชุมชนเข้มแข็งโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของภาค ประชาชนและองค์กรเอกชนต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของหน่วยราชการในจังหวัดทุกระดับ โดยร่วมรับรู้ข้อมูล ร่วมคิด ร่วมริเริ่ม ร่วมให้ความเห็นร่วมตัดสินใจและร่วมตรวจสอบ อีกทั้งควรส่งเสริมให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ ทั้งทาง

เศรษฐกิจและสังคม แนวทางดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดองค์กรชุมชนที่เข้มแข็งนำไปสู่การพัฒนาการมีส่วนร่วมทางด้านการเมืองการปกครอง ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารราชการแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนามีประสิทธิภาพ

3) ระบบการบริการประชาชนควรมีลักษณะเป็นการให้บริการเสร็จสิ้นในทีเดียว (one stop service) จังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา ควรที่จะสามารถมีการตัดสินใจในเชิงการบริหารได้อย่างรวดเร็ว และลดการพึ่งพาการตัดสินใจจากส่วนกลางให้เหลือน้อยที่สุดโดยเฉพาะในด้านการให้บริการต่าง ๆ แก่ประชาชนภายในจังหวัด เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และประหยัดเวลาของประชาชนที่มาขอรับบริการจากหน่วยงาน

4) ควรมีการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ระบบบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา หากมีการนำระบบบูรณาการเพื่อพัฒนามาใช้ในจังหวัดอื่นๆ ข้าราชการในจังหวัดทุกระดับ ต้องมีความเข้าใจระบบบูรณาการที่ถูกต้องในระดับเดียวกันจึงจะทำให้การบริหารจัดการในแนวราบมีความเป็นไปได้จริง รวมทั้ง ต้องปรับระบบงานใหม่และต้องรู้งานของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

5) จะต้องผนวกระบบการถ่วงดุลอำนาจและการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เข้าไว้ในระบบบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาและดำเนินการอย่างจริงจัง ระบบการถ่วงดุลอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัดอาจดำเนินการโดยอาศัยการ

กำหนดระบบปฏิบัติโดยคณะบุคคลหรือองค์กรที่มีองค์ประกอบมาจากหลายภาคส่วน

2. มหาวิทยาลัยนเรศวร

1) รัฐบาลควรจัดสรรเงินให้จังหวัด (เช่น อาจจัดสรรให้ร้อยละ 10 ของวงเงินงบประมาณจังหวัด) เพื่อเป็นเครื่องมือทางการเงินในการประสานความร่วมมือ และการทำงานกับหน่วยราชการในจังหวัด โดยให้มีคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณระดับจังหวัด เพื่อจัดสรรให้แก่โครงการพัฒนาในจังหวัดที่จำเป็น ทั้งนี้ การจัดสรรโครงการจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็นของการพัฒนาในแต่ละหมู่บ้าน/ตำบล/อำเภอ

2) จะต้องเร่งพัฒนาระบบข้อมูลการบริหาร (MIS = management information system) ในระดับจังหวัด ในสำนักงานจังหวัดควรมี “ศูนย์ข้อมูล” การบริหารระดับจังหวัด ที่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายบริหารสร้างระบบเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น (ระบบ LAN) การแสดงผลผ่านอินเทอร์เน็ต ข้อมูลระดับจังหวัดที่สะท้อนคุณภาพชีวิตของประชาชน เช่น จปฐ. และข้อมูลหมู่บ้าน (กชช.-2ค.) ควรจะประมวลในระดับจังหวัดที่คิดว่าได้สะดวกและจะแสดงประกอบแผนที่ (แสดงหมู่บ้าน ตำบล ที่มีสภาวะยากจนแร้นแค้น) ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการจัดสรรงบประมาณ/โครงการภายในจังหวัด

3. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

1) กระทรวงมหาดไทย ควรให้ความสำคัญกับบทบาทของหน่วยงานใน

ระดับจังหวัด โดยเฉพาะบทบาทของสำนักงานจังหวัด ซึ่งทำหน้าที่แกนกลางในการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ระดับจังหวัดเพื่อหาสาเหตุของปัญหา รวมทั้งข้อจำกัดต่างๆ ในการพัฒนา รวมถึงระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ และในการนี้จังหวัดจะต้องสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศในการบริหารจัดการที่ดี เป็นระบบข้อมูลและการวิจัยที่ครอบคลุมในการแก้ไขปัญหาทั้งด้านความยากจน การพัฒนาที่ยั่งยืนและการแก้ปัญหาเฉพาะ เช่น ยาเสพติดและการจัดระเบียบทางสังคม เป็นต้น

2) ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการจะต้องพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการที่สามารถผสมผสานระหว่างความต้องการส่วนบุคคล ความพึงพอใจของปัจเจกบุคคลฝ่ายต่างๆ ในจังหวัดและสร้างระบบการร่วมมือและประสานงาน (corporate system) โดยอาศัยอำนาจทางการบริหารของตนเองที่มีอยู่ ทั้งทางด้านการใช้อำนาจ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงบประมาณ เพื่อทำให้เกิดดุลยภาพทั้งในระบบการบริหารงานจังหวัด และสร้างความรู้สึก พึงพอใจของบุคคลวงการต่างๆ เพื่อสนองตอบต่อสภาพแวดล้อมในการบริหารที่มีขีดจำกัดทั้งทางด้านกายภาพ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และปัจจัยเชิงจิตวิทยา

3) การมอบอำนาจของส่วนกลางจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่แท้จริงของแต่ละจังหวัด ดังกรณีของจังหวัดนราธิวาส การให้อำนาจผู้ว่าราชการจังหวัด

ในการแก้ไขปัญหาการรุกรานเขตน่านน้ำประมงชายฝั่งโดยใช้เครื่องมือประมงทำลายทรัพยากร เช่น อวนรุน อวนลาก ควรมีการมอบอำนาจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรประมงตามพระราชบัญญัติประมง พ.ศ. 2490 เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องแก้ไขข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งทางด้าน การบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงบประมาณ

4. สถาบันราชภัฏภูเก็ต

1) ผู้ว่าราชการจังหวัดควรกระจายภาระงานบริหารจัดการให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในแนวราบมากขึ้น โดยมีมาตรการกำกับ ติดตามความก้าวหน้า คู่มือ และประเมินอย่างเข้มงวด ควรควบคุม คู่มือให้ข้าราชการมีจิตสำนึกเพื่อประชาธิปไตย ให้บริการที่ดี สามารถปกป้องและส่งเสริมอาชีพของราษฎร เช่น อาชีพหมักคูกุเทศก์ นักดนตรี ร้านอาหาร วิสาหกิจชุมชน ร้านค้าปลีกขนาดเล็ก เป็นต้น

2) การบริการสังคมของภาครัฐบาลต้องเตรียมความพร้อมทั้งด้านบุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนขวัญกำลังใจ เพื่อมิให้เกิดปัญหายุ่งยากในทุกมิติของการปฏิบัติงาน

5. สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

1) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการจะต้องมียุทธศาสตร์ในเรื่องการพัฒนาการให้บริการประชาชนที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ ซึ่งรวมถึงยุทธศาสตร์ในเรื่องอื่นๆ ด้วย ทั้งนี้ จังหวัดควรจัดให้มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนเป็นระยะๆ ด้วย

2) จังหวัดจะต้องมีการเตรียมการพัฒนาบุคลากรของจังหวัดให้มีความพร้อมต่อระบบการบริหารงานแบบใหม่ เพื่อให้บุคลากรของจังหวัดมีความรู้ความเข้าใจ และมีการปรับทัศนคติ ตลอดจนวิธีการทำงานในแนวใหม่เพื่อให้สามารถทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ นอกจากนี้จะต้องมีการเตรียมการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในด้านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การใช้ระบบข้อมูล GIS เพื่อการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

3) ควรดำเนินการทดลองบริหารงานแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาในระดับอำเภอด้วย เพื่อให้การขยายผลเป็นไปอย่างเต็มรูปแบบ โดยประยุกต์แนวคิดและวิธีการดำเนินงานจังหวัดทดลองแบบบูรณาการในระดับจังหวัดไปใช้ โดยสรุปจุดดี จุดด้อย ตลอดจนข้อจำกัดต่างๆ จากการทดลองครั้งนี้ มาปรับใช้

การบริหารสู่ความสำเร็จ: กระบวนวิธีในการทำงานให้บรรลุผล

EXECUTION

THE DISCIPLINE OF GETTING THINGS DONE

LARRY BOSSIDY & RAM CHARAN

with CHARLES BURCK

แปลและสรุปความโดย รักกิจ ศรีสรินทร์*

"...มีหนังสือเล่มล่าสุดที่ผมเพิ่งแนะนำไป คือ Execution เป็นหนังสือที่ Larry Bossidy อดีต CEO ของฮันนีเวลล์ (Honeywell) เขียน บอกว่าปกติเป้าหมาย (Goal) กับผลลัพธ์ (Results) ห่างกันเยอะมี Gap มาก เพราะว่ามีปัญหาเรื่อง Execution มาก Execution ต้องถือว่าเป็นหลักการ (Discipline) เป็น กระบวนการ (System Process) ที่จะต้องมีแผน มีระบบ มีการวางแผนเรื่องการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือตามวิสัยทัศน์ เพราะฉะนั้นต้องสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ให้เกิดการมองเรื่องของการบริหารงานสู่ความสำเร็จ (Execution) เป็นเรื่องที่สำคัญ

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่สอนวิธีทำให้ CEO ได้มองเรื่องของ การบริหารงานสู่ความสำเร็จ (Execution) ไปประกอบกับเรื่องของ Vision ไม่ใช่ Vision อย่างเดียว เพื่อลดช่องว่าง (Gap) ระหว่าง เป้าหมาย (Goal) กับ ผลลัพธ์ (Results)..."**

ความนำ

ก่อนที่จะนำท่านสู่สาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้ ผู้แปลคิดว่าเป็นการสมควรที่จะทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ ในขณะที่มีการเขียนและตัวผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ หนังสือเล่มที่ผู้แปลถืออยู่ในมือนี้เป็นเล่มที่ตีพิมพ์ครั้งแรกเมื่อปี 2545 (2002) จากการอ้างถึงเหตุการณ์วันที่ 11 กันยายน 2544 (2001) ทำให้ประมาณว่าผู้เขียนเขียนหนังสือเล่มนี้หลังเหตุการณ์ก่อวินาศกรรมตึกเวิลด์เทรดที่นครนิวยอร์ก

สภาพการณ์ในขณะที่ยูเขียนกล่าวถึงคือความล้มเหลวของบริษัทชั้นนำของอเมริกา อันเนื่องมาจากการบริหารงานของเหล่า CEOs ที่ไม่สามารถนำบริษัทชั้นนำเหล่านี้ไปสู่จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทได้ อันเนื่องมาจากการประมาณสถานการณ์ผิดพลาด การมุ่งที่ผลงานจนละเลยคน หรือแม้แต่การขาดวิสัยทัศน์หรือวิสัยทัศน์ผิดพลาด

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 ว สถาบันดำรงราชบัณฑิต สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

** คัดมาจากรูปภาพพิเศษของ 4พจนฯ พ.ศ.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี เรื่อง "ยุคทองของเศรษฐกิจไทยในความหวังของรัฐบาล" เนื่องในโอกาสคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาปนาครบรอบ 40 ปี ออกอากาศทาง UBC 7 รายการข้อเท็จจริงวันนี้ เมื่อวันที่พุธที่ 1 มกราคม 2546 เวลา 20.00 - 21.00 น.

ผู้เขียนคนแรกคือ Larry Bossidy เป็นหนึ่งใน CEOs ที่ประสบความสำเร็จสูงสุดคนหนึ่งของโลกที่บริหารงานให้กับบริษัท GE และบริษัท Allied Signal ซึ่งเขาสามารถทำให้ทั้งสองบริษัทกลายเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จชั้นแนวหน้า ในขณะที่ผู้เขียนอีกคนคือ Ram Charan เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัทชั้นนำหลายแห่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของบริษัทเหล่านี้

สาระสำคัญ

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้กล่าวถึงปัญหาของบริษัทยักษ์ใหญ่ของอเมริกาที่นิตยสารชั้นนำของอเมริกา คือ FORTUNE ได้จัดอันดับว่าเป็น บริษัทชั้นนำของประเทศ 500 บริษัท ที่ประสบปัญหาในการบริหารงาน โดยในปี 2000 ผู้บริหารบริษัท (CEOs) จำนวน 40 คน จาก 200 บริษัท อันดับแรกในบัญชีนี้ (20%) ถูกไล่ออกหรือถูกบีบให้ลาออก เนื่องจากบริหารงานผิดพลาดในปี 2001 และคาดว่าในปี 2002 ปัญหานี้ก็ยังคงเกิดขึ้นในบริษัทชั้นนำเหล่านี้

ผู้เขียนได้สรุปว่า ปัญหามาจาก *กลยุทธ์ของ CEOs เหล่านี้น่าจะผิดพลาด* อันเกิดจากไม่สามารถสร้างให้กลยุทธ์ที่ว่านี้ บรรลุผลได้ นั่นก็คือ สิ่งที่ CEOs คาดว่า จะเกิดกลับไม่เกิด เนื่องมาจากองค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผล หรืออาจเกิดจากผู้นำองค์กรประเมินสิ่งท้าทายที่มีต่อบริษัทผิดพลาด หรืออาจเกิดจากทั้งสองประการควบคู่กัน

หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ *เกิดช่องว่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้น* (Gap between Promises and Results)

องค์กรเหล่านี้ตระหนักดีว่า จะต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นให้ได้ และต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงนี้ให้เป็นโอกาสของบริษัทตน แต่บริษัทชั้นนำเหล่านี้ก็ยังคงสร้างความล้มเหลวซ้ำแล้วซ้ำเล่าจนทำลายความเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยตัวของตัวเอง

ช่องว่างที่เกิดขึ้นมาจากการขาดการเชื่อมโยงระหว่างความคาดหวังกับผลการทำงานทุกคนรู้ว่าจะต้องบริหารงานให้บรรลุผล แต่ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร การบริหารสู่ความสำเร็จต้องเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ และเป้าหมายของบริษัทและบริษัทจะเปลี่ยนแปลงได้ก็โดยผู้นำทั้งหมดของบริษัท จะต้องนำ *กระบวนการวิธีบริหารสู่ความสำเร็จ* (Discipline of Execution) มาใช้ในทุกๆ ระดับเท่านั้น

มี **หลักการ 3 ประการในการบริหารสู่ความสำเร็จ** ได้แก่

1. การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นหลักการสำคัญ และต้องบูรณาการกับกลยุทธ์ของบริษัท
2. การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นงานหลักของผู้นำทางธุรกิจ
3. การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กร

การบริหารสู่ความสำเร็จไม่ใช่กลยุทธ์ในการทำงาน แต่ *กลวิธี* ในการทำงานเป็นหัวใจของการบริหารสู่ความสำเร็จ (Execution is not tactics but tactics are central of executions.) ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารงานสู่ความสำเร็จ โดยเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการแสวงหาวิธีว่าจะทำความสำเร็จให้เกิดขึ้นอย่างไร และ

สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติ

ทั้งนี้ต้องมีการสร้างความเป็นผู้นำใน 7 พฤติกรรมที่จำเป็น ได้แก่

1. รู้จักพนักงานและธุรกิจของตนเป็นอย่างดี
2. ยืนหยัดยึดมั่นในความเป็นจริง (ไม่หลอกตัวเอง)
3. เข้าใจทะลุปรุโปร่งในเป้าหมายและลำดับความสำคัญของแต่ละเป้าหมาย
4. ทำตามที่วางแผนไว้
5. ให้รางวัลคนที่ทำให้สำเร็จ
6. เพิ่มพูนขีดความสามารถของพนักงาน

7. รู้จักตนเอง

การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานกระทำได้โดยผ่านการสอนงาน และการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน โดยมีหลักการ 4 ประการ ดังนี้

1. ต้องซื่อสัตย์ต่อตนเอง อย่าหลอกตัวเอง
2. สำรวจตนเองให้รู้จักจุดอ่อนจุดแข็งของตัวเอง
3. รู้จักนำตนเอง
4. รู้จักผ่อนปรนตามสถานการณ์

เมื่อการบริหารงานของบริษัทเกิดความไม่ราบรื่น ผู้นำของบริษัทต้องตระหนักอยู่เสมอว่า จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมของบริษัทได้อย่างไร ต้องตระหนักว่า *สิ่งที่เป็นนามธรรม* (Soft Stuff) คือ *ความเชื่อและพฤติกรรมของคน* มีความสำคัญเท่ากับ *สิ่งที่เป็นรูปธรรม* (Hard Stuff) คือ *โครงสร้างขององค์กร* นั่นก็คือ ฮาร์ดแวร์ขององค์กร (โครงสร้างและกลยุทธ์) จะเปล่า

ประโยชน์หากไม่มีซอฟต์แวร์ (ความเชื่อและพฤติกรรม)

พื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก็คือ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลการปฏิบัติงาน และการทำให้การเชื่อมโยงนี้มีความโปร่งใส (Linking rewards to performance and making the linkages transparent) วัฒนธรรมขององค์กรต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรมีความภาคภูมิใจ คาดหวัง และต้องการให้รางวัล องค์กรต้องสื่อให้พนักงานทุกคนได้รู้และตระหนักว่า อะไรคือคุณค่าและการให้ความสำคัญที่พนักงานทุกคนต้องทำงานให้สำเร็จ หากบริษัทให้รางวัลและแต่งตั้งพนักงานให้ได้เลื่อนระดับจากการบริหารงานด้วยความสำเร็จ วัฒนธรรมขององค์กรก็จะเปลี่ยนแปลงไป

หากเข้าใจซอฟต์แวร์ทางสังคมในการบริหารงาน ผู้นำองค์กรก็จะเชื่อมโยงตนเองเข้ากับวิถีชีวิตประจำวันขององค์กร นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงหรือดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรคือ พฤติกรรมของผู้นำนั่นเอง จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรก็โดยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำ โดยสามารถวัดความเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมได้จากการวัดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำ และผลการบริหารงานเชิงธุรกิจ จะสร้างองค์กรที่บริหารงานสู่ความสำเร็จได้ ผู้นำต้องแสดงออกอย่างชัดเจนในการสร้างสรรค์และสนับสนุนซอฟต์แวร์ทางสังคมที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่องค์กรปรารถนา

บริษัทต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพของบุคลากร (The Quality of Their People) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่ผู้นำ (The Leadership Pool) เพราะบุคลากรของ

องค์กรเป็นทรัพยากรหลักในการสร้างสรรค์ผลงานที่ยอดเยี่ยมให้กับองค์กร การตัดสินใจ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของบุคลากร คือ ตัวชี้ความแตกต่างระหว่างความล้มเหลวและความสำเร็จ

ผู้นำที่มักอวดอ้างว่าตน “เห็นบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่สำคัญสุด” (People Are Our Most Important Asset) มักเป็นพวกที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการแต่งตั้งคนให้ตรงกับงานเท่าไรนัก (Choosing the Right People for the Right Jobs) คนพวกนี้รวมถึงองค์กรที่เขาบริหารไม่มีแนวคิดที่ชัดเจนว่างานในแต่ละตำแหน่งต้องการคนประเภทใด และคนประเภทใดที่เหมาะสมที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้น ผลก็คือ บริษัทเหล่านี้ไม่ได้จ้าง เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุดที่ตรงกับความต้องการผู้นำขององค์กร

บ่อยครั้งที่ผู้นำเหล่านี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร เพราะมัวแต่ไปให้ความสำคัญกับ เรื่องจะอย่างไรให้บริษัทใหญ่ขึ้นก้าวสู่ระดับสากล เหนือกว่าคู่แข่งคนอื่น ทำให้มองข้ามคุณภาพของบุคลากร ที่แท้จริงแล้วเป็นตัวชี้วัดความแตกต่างที่สำคัญที่สุดในการแข่งขันเชิงธุรกิจ แต่จากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าชี้ให้เห็นว่า การคัดเลือกบุคลากรที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน (Elusive Sustainable Competitive Advantage)

เหตุผลที่บุคลากรที่เหมาะสมไม่ได้ดำรงตำแหน่งที่ถูกต้อง เพราะ

1. ผู้นำองค์กรที่ขาดความรู้ ความสามารถ (Lack of Knowledge) และมุ่งเน้นผิดเรื่อง (Focus on the Wrong Criteria)
2. ผู้นำที่ขาดความกล้าหาญ (Lack of Courage)
3. โดนครอบงำจากปัจจัยความพอใจส่วนตัว (Psychological Comfort Factor)
4. ขาดความมุ่งมั่น (Lack of Personal Commitment)

คนประเภทใดที่ต้องหามาทำงาน

1. คนที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจ (They Energize People)
2. คนที่สามารถตัดสินใจในเรื่องยากๆ ได้ (They're Decisive on Tough Issues)
3. คนที่ทำงานสำเร็จโดยผ่านคนอื่น (They Get Things Done Through Others)
4. คนที่ทำตามที่ได้รับมอบหมาย (They Follow Through)

ทำอย่างไรจึงจะหาคนที่เหมาะสมกับงาน (How To Get The Right People In The Right Jobs)

การสัมภาษณ์ที่ใช้กันมาแต่ดั้งเดิมไม่สามารถพิสูจน์คุณภาพของผู้นำในการบริหารสู่ความสำเร็จได้ เพราะมักให้ความสำคัญกับพัฒนาการด้านอาชีพของบุคคล และ การได้รับมอบหมายงานสำคัญๆ กรรมการผู้สัมภาษณ์เองก็ไม่ได้เจาะลึกในประวัติของบุคคลให้รู้ถึงผลการทำงานที่ผ่านมา อาทิ

จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างไรบ้าง เปิดโอกาสให้มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ เป็นต้น เมื่อทำการสัมภาษณ์ก็ต้องนำมาซึ่งภาพทั้งหมดของบุคคล บนพื้นฐานของการเรียนรู้ โดยการตั้งคำถามให้ตอบ ซึ่งต้องให้ได้ผลงานที่ทำสำเร็จทั้งในอดีตและปัจจุบัน เขาคิดอย่างไรกับสิ่งเหล่านั้น และอะไรคือแรงผลักดันให้เขาทำเช่นนั้น ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องคัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งอย่างเหมาะสม จึงต้องหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคคลดังกล่าว โดยไม่มีสิ่งแอบแฝง เคลือบแคลง หรือแต่งเติม

ข้อเท็จจริงที่ไม่มีการแต่งเติม

บริษัทส่วนใหญ่ที่ประเมินผู้สมัครคัดเลือกจากภายใน มักประสบปัญหาเช่นเดียวกับการประเมินผู้สมัครจากภายนอก กระบวนการนี้มักมีการจัดโครงสร้างที่เป็นแบบกลไกราชการ ผู้บริหารที่ทำการคัดเลือกเองก็ได้รับแนวทางการคัดเลือกจากที่มงานของตน ซึ่งกำหนดเกณฑ์ภาวะผู้นำไว้แล้ว ในการตรวจสอบประวัติบุคคลจึงต้องให้ได้ประเด็นที่จำเป็นที่ว่า อะไรทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน สิ่งที่ประสบความสำเร็จเหล่านั้นคืออะไรบ้าง และยากลำบากเพียงใดถึงจะบรรลุผลสำเร็จเหล่านั้น บุคคลนั้นประสบความสำเร็จเพียงใดในการกระตุ้นความพยายามของพนักงานและผลักดันให้ร่วมกันทำงานให้สำเร็จ

เรื่องที่มีการประเมินผลแบบกลไกละเลย ก็คือ ผู้สมัครคัดเลือกเหล่านี้ทำอย่างไรบ้างเพื่อที่จะทำความมุ่งมั่นให้

สำเร็จ (ไม่ว่าการดำเนินการเหล่านั้นจะเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรหรือพนักงานในภาพรวม หรือทำให้ออนแอลง) การที่ผู้นำทำอย่างไรให้บรรลุความมุ่งมั่น มีความสำคัญเท่ากับการที่เขาทำได้สำเร็จหรือไม่ การบรรลุผลด้วยวิธีที่ผิดพลาดอาจสร้างความเสียหายอย่างใหญ่หลวงให้กับองค์กร

การประเมินผลที่ดีนั้นผู้นำจะจับตามองอย่างใกล้ชิด ว่าพนักงานของเขาทำอย่างไรที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผล ใครบ้างที่ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด ใครบ้างที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจัดการงานอย่างมืออาชีพในช่วงที่ตนเองพบปัญหาอุปสรรค ใครบ้างที่ทำงานสำเร็จโดยง่ายแต่กลับไม่ได้ผลลัพธ์ของงานที่ดีนัก และใครที่ทำงานสำเร็จแต่กลับทำลายคุณธรรมขององค์กรและทำลายความสามารถในระยะยาวของบริษัท

ไม่มีอะไรที่ซับซ้อนในเรื่องกระบวนการจัดคนลงให้ถูกกับงาน แต่เป็นเรื่องของการสัมภาษณ์และการประเมินบุคคลให้เป็นระบบและสอดคล้องกับการพัฒนาพวกเขาโดยอาศัย feedback ที่มีประโยชน์ หลักการ 3 ประการข้างต้นเป็นรากฐานสำคัญของกระบวนการหลัก 3 ประการของการบริหารงานสู่ความสำเร็จ หากเรามีผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม มีวัฒนธรรมที่ให้รางวัลกับการบริหารสู่ความสำเร็จ และมีระบบที่สอดคล้องกันในการคัดสรรคนให้เหมาะกับงานแล้ว รากฐานดังกล่าวก็จะก่อให้เกิดการจัดการและดำเนินกระบวนการหลักอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการหลัก 3 ประการของการบริหารงานสู่ความสำเร็จ (The Three Core Processes of Execution)

กระบวนการคน: สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการดำเนินงาน

กระบวนการคนสำคัญกว่ากระบวนการกลยุทธ์หรือกระบวนการดำเนินงานบุคลากรในองค์กรนั่นเองที่ประเมินว่าตลาดกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร สร้างกลยุทธ์บนพื้นฐานของการประเมินสถานการณ์เหล่านั้น และแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้ง่ายและชัดเจนขึ้นก็คือ หากเราไม่ดำเนินกระบวนการคนให้ถูกต้องเหมาะสม เราก็ไม่สามารถบริหารธุรกิจได้เต็มศักยภาพ กระบวนการคนที่เข้มแข็งต้องทำ 3 สิ่ง คือ **ต้องประเมินบุคคลด้วยความแหลมคมและลึกซึ้ง ต้องมีกรอบในการสร้างและพัฒนาความชาญฉลาดในการเป็นผู้นำในทุกแผนกและทุกระดับ และต้องสร้างเส้นทางสำหรับผู้นำ** อันเป็นฐานสำคัญของแผนสู่ความสำเร็จ

บริษัทจำนวนน้อยที่ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ ความล้มเหลวใหญ่หลวงประการหนึ่งก็คือ **กระบวนการคนแบบดั้งเดิมเป็นการมองไปข้างหลัง (Backward Looking)** มุ่งเน้นประเมินผลงานที่คนกำลังทำอยู่ในวันนี้ ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นก็คือ ไม่ว่าบุคคลจะสามารถรับมือกับงานในวันพรุ่งนี้ได้หรือไม่ เราเห็นหลายคนที่น่าหน่วยธุรกิจได้เป็นอย่างดี บางครั้งก็ยอดเยี่ยมเสียด้วย คนเหล่านี้กลับไม่สามารถนำธุรกิจไปสู่ระดับที่สูงขึ้นไปได้

บ่อยครั้งที่บริหารจนเกิดผลกระทบทางการเงิน ก่อนปรับปรุงตำแหน่งผู้นำที่สำคัญๆ ถึงขั้นนี้ความเสียหายก็เกิดขึ้นแล้ว ผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นตัวชี้วัดความล้มเหลว เพราะมีไว้แต่ไปให้ความสนใจกับอดีต กระบวนการคนที่เข้มแข็งต้องมีกรอบที่ทรงพลังในการกำหนดความต้องการของบริษัทในช่วงเวลาหนึ่งๆ และในการวางแผนกิจกรรมที่จะทำให้ความต้องการเหล่านั้นบรรลุผล ซึ่งมีพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่

1. ความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์และผลลัพธ์ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวของกลยุทธ์ กับเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ ซึ่งได้แก่ เป้าหมายทางการเงินในแต่ละด้าน

2. พัฒนาเส้นทางสำหรับผู้นำ ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างผลสำเร็จ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

3. วางแผนว่าจะต้องทำอะไรกับพวกไม่ทำงาน

4. ปรับปรุงภารกิจและการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบประการแรก: การเชื่อมโยงคนกับกลยุทธ์และการดำเนินงาน

องค์ประกอบประการแรกของกระบวนการคน คือ ความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ทางกลยุทธ์ระยะสั้น (0-2 ปี) ระยะปานกลาง (2-5 ปี) และระยะยาว รวมทั้งเป้าหมายของแผนการปฏิบัติการ ผู้นำทางธุรกิจสร้างความเชื่อมโยงนี้ด้วยการทำให้มั่นใจว่าได้บุคคลที่ถูกต้องเหมาะสมและในจำนวนที่เพียงพอจะบริหารกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จได้

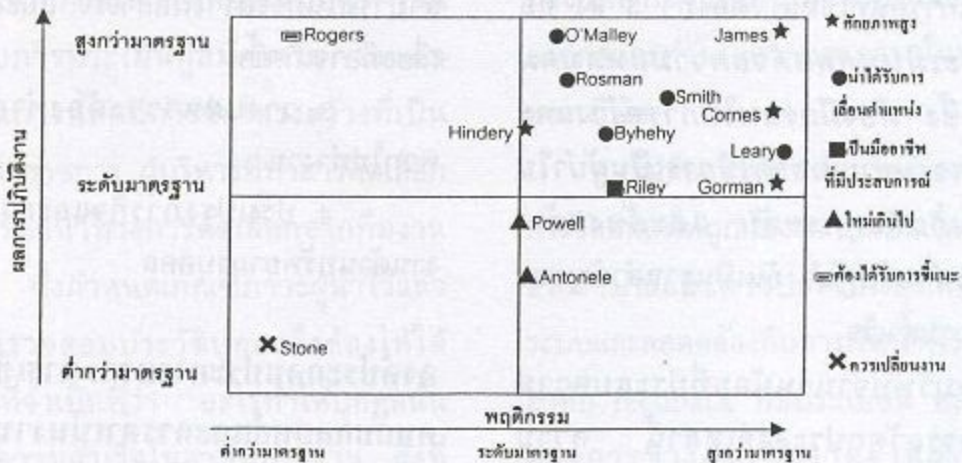
องค์ประกอบประการที่สอง: การพัฒนาเส้นทางสำหรับผู้นำ ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างผลสำเร็จ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

การบรรลุผลลัพธ์ระยะปานกลางและระยะยาวนั้นต้องขึ้นอยู่กับกรณีเส้นทางรองรับและส่งเสริมผู้นำ เราต้องประเมินพวกเขาเสียแต่วันนี้ และวางแผนว่าผู้นำแต่ละคนต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้พร้อมที่จะเข้ามารับผิดชอบในเรื่องที่ใหญ่ขึ้น ผลการประเมินแสดงให้เห็นขีดความสามารถของเส้นทางผู้นำทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ที่ไม่มีอะไรสำคัญยิ่งไปกว่าขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

แสดงให้เห็นถึงผู้ที่ต้องปรับปรุงทั้งสองด้าน การวิเคราะห์เจาะลึกด้านความสำเร็จและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

การวิเคราะห์เจาะลึกด้านความสำเร็จและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นในการวางแผนและการสร้างเส้นทางผู้นำสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พร้อมกับการใช้คำขวัญ “บุคลากรคือทรัพย์สินที่มีค่าสูงสุดของเรา” และเป็นพื้นฐานของความเข้าใจในความต้องการส่วนบุคคล ตลอดจนการผลักดันงานทั้งในแนวราบและแนวตั้ง นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการรักษาบุคลากรที่ทรงคุณค่า และใครควรได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือใครควรถูกปรับออก

สรุปการประเมินความเป็นผู้นำ



สรุปผลการประเมินความเป็นผู้นำ ทำให้ทราบถึงภาพรวมของผู้ที่มีศักยภาพสูง ผู้ที่สมควรได้รับการเลื่อนระดับ/เลื่อนตำแหน่งก็คือ ผู้ที่คุณภาพทั้งสองด้านซึ่งอยู่ในช่องขวามือด้านบน เช่นเดียวกันก็แสดงให้เห็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน แต่ควรปรับปรุงในเรื่องพฤติกรรม แล้วก็

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมุ่งไปที่ความสามารถทางการตลาดของบุคลากรศักยภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยงที่ธุรกิจต้องเผชิญหากต้องสูญเสียบุคลากรเหล่านี้ไป ถ้าบุคลากรเหล่านี้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ นานเกินไป ก็อาจรู้สึกว่าคุณก็ติดกันไม่ให้ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในที่สุดก็ถูกองค์กรอื่นแย่งตัวไป

การวิเคราะห์เจาะลึกด้านความสำเร็จจะชี้ให้เห็นว่าบริษัทมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในจำนวนที่เพียงพอหรือไม่ ในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของบริษัท นอกจากนี้ยังดูว่ามีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ไปอยู่ในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ และมีบุคลากรหลักคนใดบ้างที่อาจออกไปจากองค์กรหากไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

การระบุบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ต้องหลีกเลี่ยงอันตราย 2 ประการ *ประการแรก* คือ *การให้บุคลากรดำรงตำแหน่งเดิมนานเกินไป* และ *ประการที่สอง* คือ *การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเร็วเกินไป*

องค์ประกอบประการที่สาม: การรับมือกับพวกที่ไม่ทำงาน

แม้กระบวนการคนที่ดีที่สุดจะแต่งตั้งคนให้ตรงกับตำแหน่งอยู่เสมอก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถทำให้ทุกคนเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีได้ ผู้จัดการบางคนได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากความสามารถของตนเอง ได้ดำรงตำแหน่งที่งานลดลง คนอื่นๆ อาจต้องปรับออกไป การทดสอบสุดท้ายของกระบวนการคน คือ กระบวนการคนจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคลากรสองประเภทนี้ได้ดีหรือไม่ และผู้นำจัดการกับงานที่มีความเจ็บปวดที่เขาต้องทำได้ดีหรือไม่

ในการเลื่อนบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น หลังจากที่ได้พิจารณาอย่างรอบด้าน รับฟังความเห็นจากทุกคน และรู้สึกดีกับข้อสรุปที่ออกมา แต่ไม่ว่าบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างไรก็ตาม การเลื่อนระดับแต่ละ

ครั้งเป็นการตัดสินใจครั้งใหม่ทั้งสิ้น เราไม่สามารถที่กักเอาว่าเขาจะประสบความสำเร็จในตำแหน่งสูงขึ้นไปที่ได้รับ

บุคลากรที่ไม่ทำงานก็คือพวกที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ พวกนี้ขาดความสามารถที่จะทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้บรรลุผลได้ หรือล้มเหลวในความเป็นผู้นำ ที่องค์กรคาดหวัง ความล้มเหลวเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าพวกนี้เป็นคนเลว เพียงแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานในระดับที่สร้างผลสำเร็จให้บริษัทได้

องค์ประกอบประการที่สี่: การเชื่อมโยงทรัพยากรบุคคลกับผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจ

หากเราเริ่มคิดว่าทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญน้อยกว่าในวัฒนธรรมการบริหารงานสู่ความสำเร็จ ก็คงต้องมาแก้ไขความคิดนี้ให้ถูกต้อง เพราะเรื่องทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญกว่าเรื่องอื่นๆ แต่บทบาทของทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทรัพยากรบุคคลต้องบูรณาการเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ ต้องเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการประเมินนโยบายใหม่นี้ทรัพยากรบุคคลต้องมุ่งเน้นการคัดเลือก และเป็นพลังที่ทรงอำนาจในการเสริมสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรมากกว่าที่เคยมีหน้าที่สนับสนุนซึ่งเคยยึดถือกันมา

บริษัทจำนวนมากที่มีความเข้มแข็งและให้ความสำคัญกับงานด้านทรัพยากรบุคคล กลับเป็นบริษัทขนาดเล็ก แต่กำลังเติบโต บริษัทเหล่านี้มุ่งเน้นทั้งกระบวนการที่เอาจริง เอาจังในการประเมินการพัฒนาและการส่งเสริมบุคลากร และมุ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ไม่มีระบบใดเพียง

ระบบเดียวในการสร้างและดำรงกระบวนการ คนที่มีความเข้มแข็ง แต่มีกฎสำคัญ คือ ศักดิ์ศรี ความซื่อสัตย์ มุมมองและภาษาร่วม ฮาร์ดแวร์ ของระบบเป็นเพียงสิ่งพื้นฐานรองรับของ กระบวนการคน ซอฟต์แวร์ต่างหาก คือ ปฏิสัมพันธ์ กระบวนการคน และผลตอบสนองขององค์กร

ซอฟต์แวร์ทางสังคมเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบทำงาน ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

1. วัฒนธรรมความรับผิดชอบ (Culture of Accountability) ที่จะให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพสูง ซึ่งทำให้เราต้องการบุคลากรที่ดีที่สุดขององค์กร

2. ผู้นำที่ไม่เพียงเต็มใจแต่พร้อมที่จะตั้งคำถามในการประเมิน

3. วัฒนธรรมความเป็นหมู่คณะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกิจการที่มีความรับผิดชอบร่วมกันที่มีเหตุมีผลและชอบธรรม

4. การให้ความสำคัญกับงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร

บุคคลที่ถูกต้องจะอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมได้ก็ต่อเมื่อ มีการรวบรวมข้อมูลบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และผู้นำรู้จักบุคลากรของตน รู้ว่าบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างไร และบุคลากรสร้างผลสัมฤทธิ์หรือไม่ การปฏิบัติงานที่สอดคล้องและสนับสนุนกัน ระหว่างการพัฒนากิจการกับการประเมินและคัดเลือกคนที่เหมาะสม กระบวนการคน เริ่มต้นจากการประเมินคนที่ละคน แต่เมื่อพัฒนาและดำเนินการจนครบกระบวนการทั้งหมด ก็จะเป็นเครื่องมือในการบริหารสู่ความสำเร็จที่มีประสิทธิผลยิ่ง เรื่องต่อไปที่

จะกล่าวถึง คือ กระบวนการกลยุทธ์ ที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคน ทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์มาจากสมองของบุคลากร ดังนั้นถ้าบริษัทได้บุคลากรที่ถูกต้องเหมาะสม กลยุทธ์ของบริษัทก็จะสอดคล้องสัมพันธ์กับความเป็นจริงของตลาด เศรษฐกิจ และการแข่งขัน

กระบวนการกลยุทธ์: สร้างความเชื่อมโยงกับบุคลากรและการดำเนินงาน

เป้าหมายพื้นฐานของกลยุทธ์ ก็คือ เพื่อชนะใจลูกค้าและสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน ในขณะที่หาเงินที่ให้ผู้ถือหุ้นในจำนวนที่พวกเขาพอใจ กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางของธุรกิจและจุดหมายปลายทางที่จะไปให้ถึง ทำไมกลยุทธ์จำนวนมากจึงล้มเหลว

น้อยคนที่จะเข้าใจว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดกับ “ทำอย่างไรที่จะบริหารกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จ” เนื้อหาและรายละเอียดของกลยุทธ์มาจากมันสมองของบุคลากรที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงาน ผู้ที่เข้าใจตลาด ทรัพยากร และจุดอ่อน/จุดแข็งขององค์กร

แผนกลยุทธ์ในปัจจุบันต้องเป็นแผนปฏิบัติการที่ผู้นำธุรกิจมุ่งดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ในการสร้างแผนกลยุทธ์ผู้นำต้องถามว่าองค์กรของเราสามารถทำสิ่งที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่และอย่างไร ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจึงต้องเริ่มที่การระบุและกำหนดสาระสำคัญของกลยุทธ์ สถานภาพของธุรกิจเราขณะนี้เป็นอย่างไรรายได้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่

โอกาสและอุปสรรคทางการตลาด ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน เมื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขึ้นแล้วก็ต้องถามตนเองว่า สมมุติฐานในแผนดีมากน้อยแค่ไหน อะไรคือข้อดีและข้อด้อยของทางเลือกแต่ละทาง เรามีขีดความสามารถที่จะทำให้แผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จหรือไม่ จะต้องทำอะไรบ้างในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้แผนบรรลุผล เราสามารถปรับแผนให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้หรือไม่

เพื่อให้กลยุทธ์เป็นจริงเราต้องเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์เข้ากับกระบวนการคน เรามีบุคลากรที่เหมาะสมในจุดที่จะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าไม่ทำอย่างไรจึงจะหาบุคลากรเหล่านี้มาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเราต้องเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้การผลักดันงานในทุกด้านเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน อันจะนำเราไปสู่เป้าหมายที่เราต้องการจะไปให้ถึง

สาระสำคัญของกลยุทธ์

สาระของกลยุทธ์ใดๆ นั้นประกอบด้วย แนวคิดและกิจกรรมหลักประมาณ 6 แนวคิดหรือน้อยกว่านั้น กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยธุรกิจทั้งหมด ผู้นำต้องเติมคำนิยามให้กับหน่วยธุรกิจย่อยๆ เหล่านี้ด้วย กลยุทธ์ยังระบุข้อห้ามในการดำเนินการไว้เพื่อเป็นกรอบกติกาไม่ให้ล่วงละเมิด หรือออกนอกแนวทิศทางที่มุ่งหวัง กลยุทธ์จะวิเคราะห์การบูรณาการกิจกรรมต่างๆ และตัดสินใจว่าการบูรณาการเหล่านั้นควรมีการทบทวนปรับปรุงหรือไม่ เพื่อให้ได้ผลกำไรที่ยั่งยืนที่สุดต่อทุนของบริษัท

การสร้างแผนกลยุทธ์

เมื่อหน่วยธุรกิจสร้างกลยุทธ์ของตนขึ้นมา ก็จะมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนด้วย ตอนนี้เราอยู่ที่ไหน จะไปที่ใดในอนาคต จะไปให้ถึงที่นั่นได้อย่างไร จะพิจารณาต้นทุนคือทรัพยากรทุนในการผลิตผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่ต้องการให้บรรลุ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง กำหนดเงื่อนไขความยืดหยุ่นในกรณีที่มีโอกาสใหม่ๆ เกิดขึ้นหรือแผนล้มเหลว กลยุทธ์ชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรคู่แข่งอีกด้วย

กลยุทธ์ควรมีความยาวไม่เกิน 50 หน้าและง่ายต่อการเข้าใจ ข้อความที่เป็นหัวใจของกลยุทธ์ควรมีความยาวไม่เกิน 1 หน้า หากเราไม่สามารถอธิบายกลยุทธ์ของเราภายใน 20 นาทีให้ง่ายและใช้ภาษาพื้นๆ แล้วย่อหมายถึงเราไม่มีแผนกลยุทธ์นั่นเอง “หาก” มีคนกล่าวว่า “เรามีแผนกลยุทธ์ที่ซับซ้อน ไม่สามารถย่อให้เหลือเพียงแค่หน้าเดียวได้” นั่นไร้สาระ ไม่มีกลยุทธ์ที่ซับซ้อน แต่มีความคิดที่ซับซ้อนเกี่ยวกับกลยุทธ์ ทุกๆ กลยุทธ์ต้องมีสาระที่ง่ายให้คนที่ทำงานเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง

ใครสร้างแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์สร้างขึ้นโดยผู้ที่ต้องการให้แผนนี้บรรลุผลสำเร็จ นั่นคือ ผู้บริหารหลักขององค์กร ผู้นำทางธุรกิจขององค์กรต้องรับผิดชอบในการพัฒนาสาระของแผนกลยุทธ์ คนเหล่านี้รู้ถึงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจและขีดความสามารถขององค์กร เพราะเขาใช้ชีวิตอยู่กับมัน จึงอยู่ในจุดที่ดีที่สุดที่จะนำเสนอความคิด ที่จะรู้ว่าความคิดไหนเป็นไปได้ในสนามรบด้านตลาด/อะไรเป็นไปได้ที่จะเข้าใจต้องการความสามารถใหม่ๆ

อะไรบ้าง ที่จะประเมินความเสี่ยง/ทางเลือกในการดำเนินงาน และที่จะกำหนดประเด็นสำคัญๆ ที่ควรกำหนดในแผนกลยุทธ์ แต่ที่จริงแล้วทุกคนไม่สามารถเรียนรู้ที่จะเป็นนักคิดด้านกลยุทธ์ที่ดีได้ แต่ด้วยการทำงานเป็นกลุ่มและนำด้วยผู้นำที่มีความเข้าใจองค์รวมของธุรกิจและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในภายนอก และด้วยการแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างลึกซึ้ง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมการบริหารงานสู่ความสำเร็จ จึงทำให้เขวเหล่านั้นช่วยกันสร้างแผนกลยุทธ์ โดยพวกเขาต่างก็ได้รับประโยชน์จากการเป็นส่วนหนึ่งในการระดมสมองนี้

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีเป็นเป้าหมายที่ดีที่สุดในการสอนคนเรื่องการบริหารสู่ความสำเร็จ ทำให้แหลมคมขึ้นในการสังเกตความเปลี่ยนแปลง คนเหล่านี้เรียนรู้ธุรกิจและสิ่งแวดล้อม ไม่เพียงแต่ข้อมูลและข้อเท็จจริง แต่เรียนรู้ที่จะวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างไร จะบูรณาการแผนอย่างไร จะสร้างความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างไร พลังแห่งการแลกเปลี่ยนกันครั้งนี้สร้างให้เกิดความเข้มแข็งขึ้นอีกด้วย

การทบทวนกลยุทธ์

การทบทวนกลยุทธ์เป็นช่วงเวลาที่ดีที่ผู้นำจะเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของตนที่จะค้นหาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม เมื่อเสร็จสิ้นการทบทวนก็จะเห็นภาพที่ชัดเจนของบุคลากรเหล่านั้น และสามารถประเมินศักยภาพที่พวกเขาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งต่อไป และสามารถใช้ออกงานนี้สอนงานให้กับบุคลากรอีกด้วย

คำถามที่จะตั้งในช่วงการทบทวนกลยุทธ์

ในการทบทวนกลยุทธ์ก็เช่นเดียวกับการสร้างกลยุทธ์ แต่มีกลุ่มที่กว้างกว่า ซึ่งก็จะได้ทัศนะใหม่ๆ ที่หลากหลาย บุคลากรด้านการเงินจะมองไปที่ข้อเท็จจริงด้านการเงินของแผน บุคลากรฝ่ายบุคคลจะตั้งคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ ฯลฯ

คำถามที่ควรถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาในการทบทวนกลยุทธ์ ก็คือ

1. ที่ผ่านมามีแต่ละฝ่ายได้ทำงานประสานสอดคล้องกันหรือไม่
2. ความสามารถในการบริหารกลยุทธ์สู่ความสำเร็จมีมากน้อยเพียงใด
3. มีการมุ่งเน้นไปที่แผนกลยุทธ์หรือไม่หรือต่างคนต่างทำ
4. เลือกใช้แนวคิดที่ถูกต้องหรือไม่
5. มีการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างกลยุทธ์ กับบุคลากรและการดำเนินงานหรือไม่

ที่ผ่านมามีแต่ละฝ่ายได้ทำงานประสานสอดคล้องกันหรือไม่ในการแข่งขัน

การทบทวนกลยุทธ์จำเป็นต้องวิเคราะห์การแข่งขัน บ่อยครั้งที่การวิเคราะห์คู่แข่งเน้นเพียงเรื่องที่ผ่านมาในอดีต พลวัตทางอุตสาหกรรม โครงสร้างต้นทุน ส่วนแบ่งการตลาด ความแตกต่างหลากหลายของยี่ห้อและความสามารถในการกระจายสินค้า แต่เรื่องที่สำคัญกลับไม่ใช่การแข่งขันที่เกิดขึ้นในอดีต แต่เป็นภาวะปัจจุบันที่เป็นอยู่และที่จะเป็นไปในอนาคต

- คู่แข่งวางแผนอะไรในการบริการลูกค้า และป้องกันองค์กรของเราในการเข้าถึงลูกค้าเหล่านั้น

- ทีมขายของกลุ่มมีจุดแข็งอะไรบ้าง
- กลุ่มทำอะไรบ้างในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด
- กลุ่มมีปฏิกิริยาอย่างไรต่อการนำเสนอสินค้าของเรา
- เราทำอะไรบ้างเกี่ยวกับผู้นำของกลุ่ม (ถ้าเขามาจากฝ่ายการตลาด พวกนี้ก็มักจะนำเสนอแผนการตลาดใหม่ๆ ถ้าเขามาจากฝ่ายผลิต ก็อาจพยายามเพิ่มคุณภาพให้สินค้า)
- เราทำอะไรบ้างเกี่ยวกับผู้นำและแรงจูงใจของกลุ่มที่เป็นฝ่ายรุกอย่างดุเดือด และจะมีผลอะไรต่อเราบ้าง (ถ้ากลุ่มมีแรงกระตุ้นอย่างรุนแรงที่จะโกยส่วนแบ่งการตลาด มีแรงจูงใจที่จะป้องกันเราจากส่วนแบ่งการตลาดแม้ว่ากำไรของเขาจะลดลง กลุ่มอาจกำไรลดลงไม่นานนักแต่จะกัดกินเราไม่ให้เจาะตลาดได้)

- กลุ่มที่สำคัญของเราดำเนินการอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อเรา

- กลุ่มมีขีดความสามารถในการยึดตลาดของเราหรือไม่

- กลุ่มหาคนประเภทใดบ้างเข้ามาทำงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของเขาในการแข่งขัน

ความสามารถในการบริหารกลยุทธ์สู่ความสำเร็จมีมากน้อยเพียงใด

ประเด็นนี้เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการเชื่อมโยงที่แน่นแฟ้นและสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์กับกระบวนการคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายขายที่ต้องเพิ่มยอดขายให้ได้สูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา จึงจำเป็นต้องสร้างทีมพิเศษขึ้นเพื่อเจาะและ

ขยายตลาดในการเพิ่มยอดขาย ซึ่งอาจใช้เวลาเป็นปีจึงจะเห็นผล การบริหารกลยุทธ์ใหม่นี้ให้สำเร็จต้องพึ่งพาอาศัยบุคลากรฝ่ายขายที่มีวิสัยทัศน์และความกระตือรือร้น มีคำถามที่ช่วยให้ทราบถึงความสามารถในการบริหารกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ดังนี้

- เรามีกองกำลังและวิศวกรฝ่ายขายในการเอาชนะส่วนแบ่งการตลาดหรือไม่ หรือมีแต่พวกย่อนยุค ดังนั้นจึงต้องอาศัยกระบวนการคน ที่ต้องมีการปรึกษาหารือในเรื่องโครงสร้างองค์กรใหม่ ขีดความสามารถของผู้นำ และเกณฑ์ในการสรรหาทีมงานใหม่นี้ ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์

- เรารู้เรื่องเทคโนโลยีและมีแผนภูมิว่าเทคโนโลยีเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหรือไม่

- เรามีโครงสร้างต้นทุนที่จะช่วยเราแข่งขันเพื่อสร้างกำไรให้เพิ่มขึ้นหรือไม่

มีการมุ่งเน้นไปที่แผนกลยุทธ์หรือไม่หรือต่างคนต่างทำ

เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มุ่งการเจริญเติบโตโดยการขยายตลาด มักจบลงด้วยการผลิตสินค้าหรือบริการเพิ่มขึ้นและมากขึ้น ในที่สุดก็ประสบปัญหาไม่สามารถขายได้ตามที่วางเป้าหมายไว้ ทำให้ต้องลดจำนวนการผลิตและประเภทสินค้าลง คำถามที่ต้องถามคือ

- แผนกลยุทธ์ที่วางไว้เลิศเลอเกินจริงหรือไม่ จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวได้อย่างไร

- ทีมผู้นำของเราเจาะตลาดมากเกินไปหรือไม่ จะทำให้ตลาดดั้งเดิมของเราหดตัวลงหรือไม่

เลือกใช้แนวคิดที่ถูกต้องหรือไม่

หลายคนที่วางกลยุทธ์ของตนเองผิดพลาด ไม่ว่าจะบริหารกลยุทธ์ได้ดีเพียงใดก็ตาม ความเสี่ยงที่จะล้มเหลวกลับเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เนื่องมาจากแนวคิดที่พัฒนา กลยุทธ์ดังกล่าวไม่สอดคล้องกับขีดความสามารถที่มีอยู่ หรือการเสริมสร้างขีดความสามารถที่จะรองรับกลยุทธ์นั้นมีต้นทุนสูงเกินไป

ทำอย่างไรจึงจะสามารถเลือกแนวคิดที่ถูกต้องเหมาะสม คงต้องมีการแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างหนัก เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นแนวคิดที่ดีและถูกต้อง ต้องเริ่มที่การถามคำถามเหล่านี้

- แนวคิดนี้สอดคล้องกับความเป็นจริงของตลาดหรือไม่
- สอดรับกับขีดความสามารถขององค์กรหรือไม่
- ต้องหาแนวคิดอื่นๆ มาประกอบจนไม่สามารถรับมือหรือไม่
- แนวคิดนี้ทำเงินให้เราหรือไม่

มีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับบุคลากร และการดำเนินงานที่ชัดเจนหรือไม่

หลังจากที่ได้ทำตามหัวข้อที่กล่าวมาแล้ว ถึงตอนนี้เราต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับกระบวนการคนและกระบวนการดำเนินงานให้ดี ยิ่งเราและบุคลากรของเรารู้รายละเอียดเกี่ยวกับทั้ง 3 ส่วนดีเท่าไร ก็ยิ่งทำให้การตัดสินใจการนำไปใช้ดียิ่งขึ้นเท่านั้น

การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการดำเนินงานเห็นได้อย่างชัดเจน โดยในหน้าแรกๆ ของแผนปฏิบัติการแสดงทิศทางของกลยุทธ์ใหม่นี้ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และแผนงานที่ต้องทำให้บรรลุผลในแต่ละรอบ

ไตรมาสในปีหน้า กลยุทธ์ชี้ให้เห็นชัดเจนว่าจะเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่และมีวิถีทางให้สินค้ามีคุณภาพในตลาดใหม่ๆ อย่างไร

- หากต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จะต้องมีทักษะการจัดการการขายใหม่ๆ อะไรบ้าง
- ทรัพยากรการเงินที่ตั้งไว้สำหรับปีหน้าช่วยเปิดตลาดใหม่ๆ หรือไม่
- อะไรคือแผนงานของแต่ละไตรมาส จะจัดงบประมาณสนับสนุนแต่ละรอบไตรมาสอย่างไร จะมีผลกำไรออกมาจากแผนงานในแต่ละไตรมาสหรือไม่

ถ้าจะยกระดับความก้าวหน้าขึ้นไปอีกระดับหนึ่งไปสู่กลุ่มลูกค้าใหม่ ทำอย่างไรจึงจะสามารถเปิดประตูลูกค้ากลุ่มนี้ได้ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ลูกค้ามองสินค้าใหม่ของเราว่ามีคุณภาพได้ ต้องมั่นใจว่าสินค้าของเราตรงกับความต้องการของลูกค้า

- มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่จะทำสิ่งเหล่านี้หรือไม่และในจำนวนที่เหมาะสม
- ได้ให้เวลากับกิจกรรมที่จำเป็นเพียงพอหรือไม่

กระบวนการที่กล่าวมาทั้งหมดยังคงต้องมีคำถามประเด็นที่สำคัญในภาพรวม อีก 4 คำถาม

- มีผู้นำที่ดีในตำแหน่งที่ถูกต้องหรือไม่
- คนเหล่านี้ทำงานร่วมกันได้ดีมากน้อยเพียงใด
- มีบุคลากรประเภทที่ต้องการเพียงพอหรือไม่
- มีทรัพยากรการผลิต การเงิน และเทคโนโลยีที่จะบริหารกลยุทธ์สู่ความสำเร็จหรือไม่

กระบวนการดำเนินงาน: สร้างความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และบุคลากร

หลายบริษัทแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยกระบวนการงบประมาณ ที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่มุ่งหวัง อาทิ รายได้ และการหมุนเวียนของเงินสด แต่กระบวนการนี้ไม่ได้กำหนดว่า ทำอย่างไรจึงจะได้ผลสัมฤทธิ์ หรือแม้แต่ผลสัมฤทธิ์จะเกิดหรือไม่ สิ่งที่เราต้องการ คือ สิ่งที่สามารถหาได้ในบริษัทที่ช่วยให้เราบริหารสู่ความสำเร็จ กระบวนการดำเนินงานที่เข้มแข็ง ที่ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกลยุทธ์และบุคลากรกับผลสัมฤทธิ์

กระบวนการกลยุทธ์ระบุที่ที่ธุรกิจต้องการจะไป และกระบวนการคนระบุว่าใครจะพาธุรกิจไปที่นั่น แผนปฏิบัติการระบุทางเดินสำหรับบุคลากรเหล่านี้ แผนปฏิบัติการย่อยผลลัพธ์ระยะยาวออกมาเป็นเป้าหมายระยะสั้น เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายดังกล่าวต้องมีการตัดสินใจและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร แผนปฏิบัติการไม่ใช่การจัดงบประมาณเพื่อ “ทำให้ดีกว่าปีที่แล้ว” แต่เจาะลึกลงไปว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น

แผนปฏิบัติการประกอบด้วยแผนงานทางธุรกิจต่างๆ ที่จะต้องทำให้เสร็จสิ้นใน 1 ปี เพื่อบรรลุผลในระดับที่มุ่งหวัง แผนงานดังกล่าว ได้แก่ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ แผนการตลาด แผนการขายเพื่อชิงความได้เปรียบในตลาด แผนการผลิต และแผนการเพิ่มผลผลิตเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ สมมุติฐานของแผนปฏิบัติการต้องเชื่อมโยงกับความเป็นจริง และต้องมีการหารือแลกเปลี่ยนความเห็นในกลุ่มบุคลากรฝ่ายการเงินและผู้นำที่เป็นผู้บริหารสู่ความสำเร็จ

ผู้นำมีความรับผิดชอบสูงสุดในการกำกับดูแลในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ต้องกำหนดเป้าหมาย เชื่อมโยงรายละเอียดของแผนปฏิบัติการกับบุคลากรและรวบรวมบุคลากรดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ต้องตัดสินใจอย่างเฉียบคมเมื่อเผชิญกับความเป็นไปได้และความไม่แน่นอน ต้องจัดประชุมปรึกษาหารืออย่างจริงจังในงานที่ต้องทำบนพื้นฐานความเป็นจริง ต้องสอนงานให้กับบุคลากร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเรียนรู้บุคลากรของตนเอง ว่าคนเหล่านี้ปฏิบัติตนอย่างไร และเรียนรู้เกี่ยวกับภัยที่มองไม่เห็นซึ่งแวดล้อมกลยุทธ์อยู่ ไม่แต่เพียงผู้นำตามลำพังเท่านั้นแต่บุคลากรทั้งหมดต้องรับผิดชอบต่อการบริหารแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

ในบริษัทหลายแห่งอาจเกิดข้อบกพร่อง 3 ประการขึ้นในกระบวนการงบประมาณหรือการดำเนินงาน

ประการแรก กระบวนการดังกล่าวไม่ได้จัดให้มีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับสมมุติฐานของแผน

ประการที่สอง งบประมาณถูกกำหนดโดยผลงานที่เป็นความต้องการของผู้บริหารระดับสูง แต่กลับไม่ระบุแผนงานปฏิบัติที่เป็นตัวสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง

ประการที่สาม กระบวนการข้างต้นไม่ได้มีการเตรียมบุคลากร รวมทั้งให้คำแนะนำ ให้เกิดการเรียนรู้ธุรกิจทั้งหมด หรือพัฒนาโครงสร้างทางสังคมของการทำงานร่วมกัน

ความสำคัญของความประสานสอดคล้อง

ความประสานสอดคล้องจำเป็นสำหรับความเป็นเลิศในการบริหารสู่ความสำเร็จ และช่วยเพิ่มพลังให้กับองค์กร ความประสานสอดคล้อง หมายถึง ทุกส่วนที่เคลื่อนไหวในองค์กรมีสมมุติฐานร่วมกันในเรื่องสิ่งแวดล้อมภายนอกในรอบปีและมีความเข้าใจร่วมกัน มือข้างซ้ายรู้ว่ามือข้างขวากำลังทำอะไร ความประสานสอดคล้องยังรวมไปถึงการเชื่อมต่อของเป้าหมายของส่วนต่างๆ ที่ต้องพึ่งพากัน และเชื่อมโยงลำดับความสำคัญของเป้าหมายกับส่วนอื่นๆ ขององค์กร เมื่อเงื่อนไขเปลี่ยนแปลงไปความประสานสอดคล้องก็ทำให้เกิดการจัดลำดับความสำคัญใหม่ และจัดสรรทรัพยากรใหม่

ในบริษัทขนาดใหญ่การสร้างความประสานสอดคล้องเป็นเรื่องยากและมีความซับซ้อน อาทิ เมื่อมีการขายสินค้าตัวใหม่ ต้องมีการเตรียมตัวล่วงหน้าถึง 6 เดือน เกิดความเคลื่อนไหวต่างๆ ได้แก่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การส่งวัตถุดิบเพิ่มขึ้น และการส่งอุปกรณ์ต่างๆ หากมีอะไรภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปความสัมพันธ์ต่างๆ ก็เปลี่ยนไปด้วย อาทิ เมื่อความต้องการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างการโฆษณา การส่งเสริมการขาย และการวางแผนการผลิตก็ต้องเปลี่ยนแปลง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร อะไรสำคัญขึ้นกว่าเดิม อะไรสำคัญน้อยกว่าเดิม ระบบดำเนินงานในบริษัทที่บริหารสู่ความสำเร็จได้ดี ได้แก่ บริษัทจีอี วอลล์มาร์ท เดล และคอลลเกต-ปาล์มโอลีฟ ที่สร้างความประสานสอดคล้องได้อย่างรวดเร็วและดีกว่าบริษัทอื่นๆ

สมมุติฐานที่เหมาะสม: ภูเขาแห่งการกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริง

การถกกันเรื่องสมมุติฐานเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการทบทวนการดำเนินงาน ไม่ใช่แค่สมมุติฐานในภาพรวมเท่านั้น แต่สมมุติฐานในแต่ละด้านที่เชื่อมโยงกับผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ เป็นเรื่องสำคัญที่การทบทวนงบประมาณแบบดั้งเดิมไม่มี เราไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริงได้จนกว่าเราจะได้แลกเปลี่ยนความเห็นในเรื่องสมมุติฐานเสียก่อน

ในการต่อรองด้านแผนปฏิบัติการและงบประมาณมักมีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ติดตามมา ผู้คนมักนำสมมุติฐานมาต่อรองผ่านทัศนคติตามอำนาจหน้าที่และตำแหน่งของเขา ในการทบทวนงบประมาณแบบดั้งเดิมมีการต่อรองจากสมมุติฐานและสิ้นสุดลงด้วยการประนีประนอม แต่สิ่งที่เราต้องทำก็คือเปิดกว้างให้มีการถกเถียงในเรื่องสมมุติฐาน โดยผู้นำจะคอยกำกับเวทีและสรุปประเด็น แล้วจึงทดสอบสมมุติฐานกับลูกค้าหรือบุคคลอื่นให้มั่นใจว่าสมมุติฐานถูกต้อง

การถกเถียงและการตัดสินใจเรื่องสมมุติฐานโดยเปิดกว้างเป็นส่วนสำคัญของซอฟต์แวร์ทางสังคม สร้างความสามารถในการเป็นผู้นำธุรกิจที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ในช่วงที่แสดงทัศนคติและสร้างภาพรวมของสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกและภายใน ก็หล่อหลอมความสามารถในการประสานความพยายามเพื่อการบริหารสู่ความสำเร็จให้เกิดความสอดคล้องกันไปด้วย รวมทั้งสร้างความมุ่งมั่นในการบริหารสู่ความสำเร็จ

สมมุติฐานที่พูดถึงนี้ครอบคลุมหลายเรื่องที่ส่งผลต่อธุรกิจของเรา อาทิ ใครคือ

ลูกค้า พวกเขาซื้อสินค้าอย่างไรและทำไม
อะไรคือความต้องการ ความต้องการดำรงอยู่
นานเพียงใด คู่แข่งกำลังทำอะไรอยู่

ศิลปะในการตัดสินใจ

กลยุทธ์บางด้านมีลักษณะเฉพาะและมีแนวคิดที่ชัดเจน ซึ่งทำให้เกิดความเติบโตด้านกำไรต่อธุรกิจ แต่ต้องมีการลงทุน ในบางกรณีต้องมีการตัดสินใจจากผู้นำ ผู้นำต้องมั่นใจว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเหมาะสม หากธุรกิจต้องตัดค่าใช้จ่ายในช่วงดำเนินการ ต้องมีการตัดสินใจหลังจากการหารือในหมู่ CEOs ที่รับผิดชอบโดยตรงต่อกลยุทธ์ จะจัดงบประมาณสนับสนุนด้านใด ด้านใดที่ต้องตัดหรือสามารถสร้างสรรค์ด้วยการหาแหล่งทรัพยากรใหม่ หรือจะเลื่อนโครงการไปดำเนินการปีหน้า จะเสี่ยงเกินไปหรือไม่ถ้าจะเพิ่มงบประมาณ

การตัดสินใจบางเรื่องบ่อยครั้งไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะตัดสินใจ เราต้องทำความเข้าใจปัจจัยที่เกี่ยวข้องทุกปัจจัย ถ้าเศรษฐกิจอยู่ในขาลงฝ่ายใดควรตัดงบก้อนใหญ่ ฝ่ายใดควรตัดเพียงเล็กน้อย คำตอบอาจชัดเจน ตัดมากที่ฝ่ายทำกำไรน้อย ตัดน้อยที่ฝ่ายกำไรมาก คำตอบนี้อาจผิดก็ได้ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือฝ่ายที่ทำกำไรน้อยอาจสามารถทำกำไรสูงอย่างมั่นคงในระยะยาว แต่ฝ่ายที่ได้กำไรมากอาจทำกำไรได้น้อยในระยะยาว

สรุป

เมื่อได้อ่านหนังสือเล่มนี้จบลง ผู้แปลได้ข้อสรุปว่าหนังสือเล่มนี้ให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก คนในที่นี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้นำ (Leaders) ในที่นี้หมายถึงเหล่า CEOs และ ผู้บริหารขององค์กรหรือธุรกิจ กลุ่มที่สองคือ บุคลากรขององค์กรหรือธุรกิจ โดยที่ผู้นำต้องประเมินผู้ได้บังคับบัญชาของตนอยู่เสมอ โดยต้องกำหนดเส้นทางของผู้นำคือ บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่นต้องได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และต้องให้ดำรงตำแหน่งที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะคนเหล่านี้เป็นกำลังหลักในการสร้างผลสำเร็จให้องค์กร คนเหล่านี้เป็นผู้นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่าผู้เขียนหนังสือเล่มนี้มองคนทั้ง 2 กลุ่มเป็นศูนย์กลางในการบริหารสู่ความสำเร็จ

กลยุทธ์ที่ดีต้องมีแนวคิดและสมมุติฐานอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ทั้งยังต้องสื่อให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจและยึดมั่น อย่างไรก็ตามต้องมีการทบทวนกลยุทธ์อยู่เสมอ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่สามารถบริหารสู่ความสำเร็จต้องบูรณาการกระบวนการทั้ง 3 เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องกลมกลืน ได้แก่ กระบวนการคน กระบวนการกลยุทธ์ และกระบวนการดำเนินงาน

พิมพ์ที่โรงพิมพ์อาสาฬหาคณาณแดน กรมการปกครอง ถนนพหลโยธิน กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐
โทร. ๐-๒๒๗๙-๕๐๓๔-๖ นายวันชาติ วงษ์ชัยชนะ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา พ.ศ. ๒๕๔๖



การประชุมเทศบาล กระทรวงมหาดไทย