

# การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระบบราชการและเอกชน

สุพจน์ บุญวิเศษ, ร.ด.\*

## บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมุ่งเน้นถึงขั้นตอนและวิธีการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกำหนดเป้าหมายปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Index : KPI) ความแตกต่างของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการบริหารงานบุคคลซึ่งจากการศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในหน่วยงานภาครัฐยังมีข้อจำกัด โดยเฉพาะในตัวของตัวเอง เมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน ดังนั้นภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการบริหาร

ดังกล่าว โดยการกระจายอำนาจการบริหาร การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ขั้นตอนวิธีปฏิบัติ การสรรหาบรรจุ แต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทนและเงินรางวัลการต่อสัญญาหรือยุติสัญญาจ้าง เป็นต้น

## Abstract

This article concerns the study of result based management by focusing on processes and methodologies for applying in organization management, particularly how to create Critical Success Factor : CSF and Key Performance Index : KPI. It also studies the difference of result based management between public sector and private sector including the relation between result based management and personal administration. The study found that the result based management between public sector still

had a limitation of performance, especially in system themselves comparing with private sector. Therefore, the public sector needs to improve the system of personal administration by decentralization and reengineering particular in organization structure, processes of implementation, selection, rotation, incentive, and contract management etc.

## ๑.ความเป็นมาและความจำเป็นที่ ต้องนำการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ใน ระบบราชการ

สืบเนื่องจากการที่ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้สถาบันธุรกิจไม่สามารถดำรงอยู่ได้ มีปัญหาการว่างงานอย่างรุนแรง ประชาชนมีคุณภาพชีวิตตกต่ำขาดแคลนทรัพยากรในการพัฒนาทุกด้าน เกิดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันมากมาย ประกอบกับช่วงทศวรรษที่ผ่านมาโลกได้เข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพเศรษฐกิจสังคมและการเมืองเกิดการแข่งขันและเกิดกลไกใหม่ๆ ทางด้านธุรกิจการค้ามีการคิดกันเอาเปรียบและสร้างเงื่อนไขทางการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น ประเทศไทยซึ่งเป็นสังคมเปิดมีระบบเศรษฐกิจแบบเสรีจึงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงของโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงภายในประเทศอย่างมีนัยสำคัญที่เกิดจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ปี ๒๕๔๐ ความก้าวหน้าของระบบสื่อสารโทรคมนาคม ความเข้มแข็งของสื่อมวลชน และการตื่นตัวของประชาชนในความต้องการการมีส่วนร่วมในการบริหารประเทศ การเปลี่ยน

แปลงเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของภาคราชการอย่างรุนแรง ทำให้จำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการ และการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นเป็นหนึ่งในหลายๆ ทางเลือกของการปฏิรูประบบราชการไทยเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและวิกฤตของประเทศที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

เมื่อวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๔๒ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ “แผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ” ซึ่งเป็นการปฏิรูปในลักษณะองค์รวมเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารภาครัฐให้ไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก ซึ่งจะเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การมีผลลัพธ์การทำงานเพื่อประชาชน และเป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง นอกจากนี้ ในส่วนของนโยบายของรัฐบาลภายใต้การนำของพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร อดีตนายกรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันจันทร์ที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๔ ก็ได้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบราชการเช่นกัน โดยกำหนดไว้ในข้อ ๑๕ นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินในข้อ ๑๕.๒ ด้านการบริหารราชการ (๑)-(๕) กำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงบทบาทของภาครัฐจากผู้ปฏิบัติและควบคุมมาเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ปรับกระบวนการบริหารราชการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเร่งพัฒนาคุณภาพของข้าราชการให้มีทัศนคติที่เอื้อต่องานบริการประชาชน และเร่งรัดปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ (เอกสารคำแถลงนโยบายของ

คณะรัฐมนตรีฯ แถลงต่อรัฐสภา วันจันทร์ที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔ หน้า ๒๔-๒๖)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) จึงเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชน กล่าวคือ รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นที่เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลอย่างไร โดยการแสดงให้เห็นว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริการประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไร และรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่ากิจกรรมที่ทำลงไปนั้น เป็นการใช้จ่ายเงินภาษีของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่าหรือไม่

## ๒. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ : ประสพการณ์ในต่างประเทศ

การบริหารรูปแบบใหม่นี้ได้มีการพัฒนาและทดลองปฏิบัติในประเทศที่พัฒนาแล้วมาร่วม ๒๐ ปี โดยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิรูปการทำงานภาครัฐ โดยรัฐบาลของประเทศเหล่านั้นได้เริ่มทบทวนบทบาทของรัฐที่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการถ่ายโอนงานและแปรสภาพของกิจกรรมภาครัฐให้ภาคเอกชนดำเนินงาน โดยภาครัฐจะคงงานกำหนดนโยบายงานบังคับใช้กฎหมายที่ต้องรักษาชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน งานรักษาความเป็นธรรม และงานป้องกันประเทศไว้

ดำเนินการต่อไป ในส่วนของการบริหารงานภายใน รัฐบาลของประเทศเหล่านี้ได้จัดโครงสร้างกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับบทบาทที่เปลี่ยนไป ยกเลิกกฎระเบียบล้าสมัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน การกระจายอำนาจและให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวเพิ่มขึ้น มีการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า ๓ ปีขึ้นไปอีก ทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพและการปฏิรูปการทำงานที่สำคัญ คือ การจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและเพื่อเป็นข้อมูลการปรับปรุงการบริหารภายใน และการรายงานผลงานต่อประชาชน ประสพการณ์ของประเทศเหล่านี้มีคุณค่าควรแก่การศึกษา และนำมาประยุกต์ใช้กับราชการไทยตามความเหมาะสม โดยมีตัวแบบของประเทศตะวันตก ดังนี้

๒.๑ ประเทศอังกฤษ กระบวนการปฏิรูปราชการปัจจุบันเริ่มตั้งแต่ช่วงปี ๑๙๙๐ โดยการใช้มาตรการแปรรูปงานของรัฐเป็นเอกชน (Privatization) และเริ่มเน้นการวัดประสิทธิภาพการทำงานและใช้มาตรการเกี่ยวกับการบริหารการเงิน (Financial Management Initiative) ในปี ๑๙๙๒ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับมีข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ผลการปฏิบัติงานและค่าใช้จ่ายเพื่อการวางแผนและบริหารโครงการ โดยเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็น ๓ ปี แทนการทำเป็นรายปี ในปี ๑๙๙๘ มีรายงานสรุปการดำเนินการของมาตรการนี้ว่ามีความก้าวหน้าเป็นที่พอใจ แต่โดยที่ระบบราชการใหญ่เกินกว่าที่

จะบริหารโดยใช้กฎระเบียบเดียวกันทั้งหมด จึงได้เริ่มมาตรการขั้นต่อไป (Next Steps Initiative) ภายใต้มาตรการนี้คือ งานบริการที่เดิมดำเนินการเอง โดยกระทรวงจะถูกแยกออกมาจัดเป็นหน่วยบริหารพิเศษ (Executive Agency) ภายในกระทรวงหรือกรม ความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยบริหารพิเศษกับหน่วยงานเจ้าของจะกำหนดไว้ในสัญญาระหว่างหัวหน้าหน่วยงานเจ้าของกับหัวหน้าหน่วยบริหารพิเศษ ในสัญญานี้จะระบุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุผล โดยมอบอำนาจและให้ความคล่องตัวในการบริหารทรัพยากรแก่หน่วยบริหารพิเศษนั้น ซึ่งการควบคุมการทำงานจะเน้นที่ผลลัพธ์ของงานที่เป็นหลัก ในปี พ.ศ. ๒๕๓๔ รัฐบาลได้ออกประกาศสัญญาประชาคม (The Citizen's Charter) เพื่อที่จะปรับปรุงบริการสาธารณะให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการและข้อเรียกร้องของผู้รับบริการได้ดีขึ้น ภายใต้มาตรการนี้หน่วยงานที่ให้บริการสาธารณะจะต้องปรึกษาผู้รับบริการเพื่อทราบความต้องการและกำหนดมาตรฐานของบริการนั้น โดยปิดประกาศมาตรฐานนั้นให้ประชาชนทราบ และรายงานผลการดำเนินการให้เป็นที่ทราบแก่สาธารณชน การทำงานในภาครัฐปัจจุบันเน้นที่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด โดยทุกองค์การจะต้องแสดงผลลัพธ์ของการทำงานควบคู่กับค่าใช้จ่าย เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะในการคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงินเป็นหลัก

๒.๒ ประเทศแคนาดา ในช่วงทศวรรษที่ ๑๙๘๐ (พ.ศ. ๒๕๒๓-๒๕๓๒) ได้เริ่มกระบวนการ

การปฏิรูประชาการ โดยกำหนดความรับผิดชอบตามผลการปฏิบัติงานของโครงการ ซึ่งได้แก่การมีสัญญาผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับล่าง มีการลดระดับชั้นของสายงานภายในองค์การให้สั้นลงและเพื่อเป็นการสนับสนุนงานของส่วนราชการให้บรรลุผลตามเป้าหมายของโครงการ ได้มอบอำนาจการใช้จ่ายงบประมาณ การบริหารงาน การบริหารงานบุคคล ตลอดจนให้ความคล่องตัวในการทำงานประจำวันแก่ส่วนราชการ ทั้งนี้ นโยบายการปฏิรูประชาการเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพการบริการของรัฐต่อประชาชน

๒.๓ ประเทศนิวซีแลนด์ เริ่มการปฏิรูประบบบริหารของราชการในปี พ.ศ. ๒๕๒๗ โดยเริ่มจากการโอนกิจการรัฐวิสาหกิจบางส่วนให้เอกชน และบริหารรัฐวิสาหกิจที่เหลือในเชิงธุรกิจเอกชน ต่อมารัฐสภาได้ผ่านกฎหมายหลัก ๒ ฉบับ ได้แก่ State Sector Act of 1988 และ Public Finance Act of 1989 เพื่อสนับสนุนให้การบริหารงานภาครัฐในหน้าที่ต่างๆ มีลักษณะอย่างเดียวกันกับการบริหารงานในภาคเอกชน รัฐบาลได้ให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น โดยการทำสัญญาระหว่างอธิบดีกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงนั้น ๆ และให้ส่วนราชการระดับกรมต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชนด้วย ในขณะเดียวกันรัฐบาลก็ให้กรมมีความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณ และการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้กำหนดไว้ในสัญญาการทำงาน

๒.๔ ประเทศออสเตรเลีย ได้เริ่มจากความพยายามที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมราชการ โดย

การปรับโครงสร้างองค์กร กำหนดมาตรฐานงาน และวิธีปฏิบัติงานเพื่อการบริหารที่ดีขึ้น รวมถึง การปฏิรูปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรัฐบาลได้ออกมาตรการ ๒ เรื่อง ได้แก่ “Program Management and Budgeting” และ “Financial Management Improvement Program” ซึ่งมาตรการแรกกำหนดให้กรมระบุเป้าหมายของโครงการที่ต้องการจะบรรลุ แผนดำเนินการที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายดังกล่าว โดยมีการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการในแง่ของประสิทธิภาพและความคุ้มค่า และให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชนด้วย สำหรับในมาตรการที่สองได้ผ่อนคลายให้กรมมีความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ โดยมีการจัดทำงานประมาณล่วงหน้า ๓ ปี เพื่อให้กรมสามารถวางแผนระยะกลางได้ และเปิดโอกาสให้กรมสามารถใช้งบประมาณข้ามปีได้ ซึ่งก่อให้เกิดความประหยัดในการดำเนินงานได้มาก

**๒.๕ ประเทศสหรัฐอเมริกา** การปฏิรูปราชการของสหรัฐอเมริกามีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับมลรัฐและรัฐบาลกลาง สำหรับในระดับรัฐบาลกลาง (Federal) นั้น จุดสำคัญของการปฏิรูปราชการร่วมสมัยของประธานาธิบดีคลินตัน เริ่มต้นเมื่อสภาองเกรสสหรัฐได้ผ่านกฎหมาย ๒ ฉบับ คือ Chief Financial Officers (CFO) Act ปี พ.ศ. ๒๕๓๓ และ Government Performance and Results (GPR) Act ปี พ.ศ. ๒๕๓๖ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐบริหารงานมีประสิทธิภาพเทียบเคียงได้กับภาคเอกชน และจะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน กฎหมาย CFO จัดทำขึ้นเพื่อเป็นฐานในการปรับ

ปรุงความรับผิดชอบในการบริหารและการเงินของหน่วยงานรัฐ ส่วนกฎหมาย GPR จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้หน่วยงานรัฐปรึกษากับสภาองเกรสและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อกำหนดพันธกิจขององค์กรและแผนกลยุทธ์ระยะยาว โดยมีเป้าหมายรายปีที่เกี่ยวโยงกับพันธกิจนั้นด้วย หน่วยงานจะต้องวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้และรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการนั้นต่อสาธารณะ และในปี พ.ศ. ๒๕๓๘ ได้มีกฎหมาย Information Technology Management ออกมากำหนดให้หน่วยงานของรัฐทำการวัดผลลัพธ์การทำงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนโครงการที่รับผิดชอบด้วย (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, ๒๕๔๑, หน้า ๗-๑๑)

### ๓. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) มีความหมายตามชื่อเรียก คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์คือ ความสัมฤทธิ์-ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้างเช่น Management by Objectives, Performance

Management, Results Based Management หรือ Results Oriented Management ซึ่งเป็นแนวคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (Results)} = \text{ผลผลิต (Outputs)} + \text{ผลลัพธ์ (Outcomes)}$$

### ๓.๑ แนวความคิด

ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานคือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ โดยเน้นการทำงานตามกฎหมาย ระเบียบ และ ความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการ ในองค์กรนั้นให้สอดคล้องกันไป ในทางเดียวกับการกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก

(Key Performance Indicator : KPI) ไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้าหรือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จคือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน หรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่าเป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากร การบริหารอย่างประหยัด (Economy)<sup>\*</sup> การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency)<sup>\*\*</sup> และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)<sup>\*\*\*</sup>

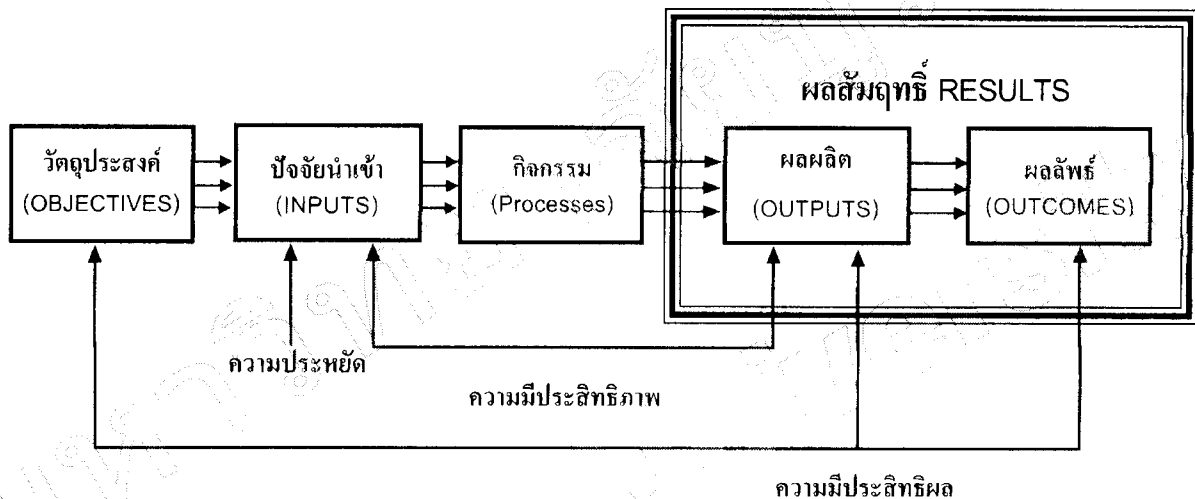
\* ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยใช้ปัจจัยนำเข้า (inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

\*\* ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่าองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ

\*\*\* ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

กรอบความคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน (ประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล) ในการบริหารมุ่งผลลัพธ์ สามารถแสดงได้ตามรูปภาพที่ ๑

## โครงการ



ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, ๒๕๕๑, หน้า ๑๒-๑๖)

**วัตถุประสงค์ (Objectives)** เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการ ทั้งในระยะสั้น กลาง หรือระยะยาว

**ปัจจัยนำเข้า (Inputs)** ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน เช่น เงิน ทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎ ระเบียบ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

**กิจกรรม (Processes)** กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

**ผลผลิต (Outputs)** ผลงานเชิงปริมาณหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร

**ผลลัพธ์ (Outcomes)** ผลงานเชิงคุณภาพและผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอื่นเนื่องจากการดำเนินการ

**ผลสัมฤทธิ์ (Results)** ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

### ๓.๒ เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีเนื้อหาที่ครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่องดังนี้

**๓.๒.๑ การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)** การวัดผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานมีทั้งการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดง่าย ๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อนและสามารถวัดในหลายแง่มุม เช่น ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (Service Quality)

วัตถุประสงค์หลักของการวัดผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรของรัฐ คือ เพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจที่ดีขึ้นของผู้บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานโครงการบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สอดคล้องตามความคาดหวังของประชาชน นอกจากนั้น การวัดผลการปฏิบัติงานยังสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร การปรับปรุงการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบภายใน การจัดสรรงบประมาณ และการให้แรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ด้วย

**๓.๒.๒ การเทียบงาน (Benchmarking)** คือ การอาศัยฐานของการวัดผลการปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น และสามารถเทียบได้กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นตัวเทียบ

**๓.๒.๓ คุณภาพการให้บริการ (Service Quality)** จุดเน้นของเรื่องคุณภาพการให้บริการอยู่ที่การให้หน่วยงานของรัฐสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ทั้งในเรื่องการให้บริการและผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้รับบริการจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ประเมินผลและผู้เสนอแนะความเห็นในการจะปรับปรุงบริการต่อไป เรื่องคุณภาพการให้บริการนี้เป็นเรื่องที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการมากที่สุด องค์ประกอบของคุณภาพการให้บริการมีดังต่อไปนี้ คือ เรื่องการเข้าถึง/ความสะดวกในการไปรับบริการ (Accessibility and Convenience) ความไม่ยุ่งยากหรือง่ายต่อความเข้าใจ (Simplicity) การให้บริการอย่างถูกต้อง (Accuracy) การให้บริการที่รวดเร็ว (Timeliness) และการให้บริการที่ปลอดภัย (Safety)

นอกจากนี้ คุณภาพการให้บริการยังจะครอบคลุมถึงเรื่องการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการ กลไกในการให้คำปรึกษาต่อผู้รับบริการ การกำหนดมาตรฐานของบริการ การให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการบริการ การมีทางเลือกให้ผู้รับบริการ และมีกลไกรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการด้วย

**๓.๒.๔ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing)** การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีได้ทั้งการตรวจสอบจากภายนอก หรือการตรวจสอบจากภายในองค์กร ในปัจจุบันจุดเน้นในการตรวจสอบอยู่ที่ผลการปฏิบัติงานแทนการตรวจสอบปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการทำงาน การตรวจสอบบัญชี หรือตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบเริ่มต้น



ความสำคัญลง แต่จะมาสู่ความสำเร็จของโครงการ และผลสัมฤทธิ์ของงานมากยิ่งขึ้น

**๓.๒.๕ การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)** จะดูถึงความคุ้มค่าของนโยบายหรือโครงการของรัฐเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว โดยพยายามแจกแจงความสัมพันธ์ของเหตุและผล และอธิบายระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลการประเมินสามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะจะชี้ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นและมีข้อเสนอแนะการแก้ไขไว้ให้

**๓.๒.๖ การมอบอำนาจ และให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy)** การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงานถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กรจะได้รับอิสระในหลายเรื่อง เช่น การตัดสินใจดำเนินงาน การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และจะมีการยกเลิกข้อจำกัดกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคทิ้งไป โดยแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

**๓.๒.๗ การวางแผนองค์กร และแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning)** แผนองค์กรและแผนกลยุทธ์จะเป็นการกำหนดกรอบการทำงานแบบกว้างให้แก่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างวัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์กรกับเป้าหมายโครงการในระดับ ปฏิบัติ และยังสามารถใช้ในการประสานแผนงานระดับกรม กระทรวง เพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

**๓.๒.๘ การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contraction)** การทำสัญญาผลการปฏิบัติงานมีได้ทั้งการทำสัญญาภายในองค์กร และสัญญาที่ผู้บริหารทำกับผู้มีอำนาจเหนือกว่าภายนอกองค์กร การทำสัญญาจะครอบคลุมเรื่องข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปี ข้อตกลงเรื่องงบประมาณ ข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและข้อตกลงเกี่ยวกับการบริหารภายใน

**๓.๓ ลักษณะขององค์กรที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**

องค์กรที่ได้ใช้ระบบบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไป ดังนี้

๑. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์

๒. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเหล่านั้นจะสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น

๓. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

๔. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการ

### ปฏิบัติงานเป็นหลัก

๕. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้อะไรบรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

๖. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ไข ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหาคอขวดที่ทำให้การทำงานล่าช้า ลดขั้นตอนการทำงานแล้ว ยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

๗. มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่ทันสมัยในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเป็นระเบียบและมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง และให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา

๘. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรที่เรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิดความรู้ใหม่ ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมเป็นองค์กรที่ให้อภัยต่อความผิดพลาดที่

เกิดขึ้นได้เมื่อต้องจัดการกับความไม่แน่นอน และเป็นองค์กรที่มีการติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

๙. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ ลดการต่อต้านหรือการแสดงความไม่พอใจลง ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, ๒๕๔๑, หน้า ๑๗-๒๒)

### ๓.๔ การติดตามผลการปฏิบัติงาน

การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากเป็นกระบวนการวัดผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมาย หรือบทบาทของเจ้าหน้าที่ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงไรนอกจากนี้แล้ว การติดตามผลการปฏิบัติงานยังเป็นการกำกับตรวจสอบให้การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคุ้มค่าด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของโครงการและประสิทธิภาพในการให้บริการเมื่อจัดเก็บอย่างสม่ำเสมอ มีความน่าเชื่อถือแล้วจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจบริหารงานขององค์กร

การติดตามผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการของรัฐได้เกือบทุกโครงการ การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของงานและคุณภาพของบริการเป็นประจำ จะช่วยให้ผู้บริหารโครงการและเจ้าหน้าที่มุ่งเน้นการทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ และจะเป็นแรงจูงใจเจ้าหน้าที่ให้สนใจทำงานมากขึ้น การจัดให้มีข้อมูลป้อนกลับในเวลาที่เหมาะสมจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดลำดับความสำคัญ เช่น การจัดสรรทรัพยากร และการแก้ปัญหา และที่สำคัญคือ กระบวนการที่ใช้เพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงานมีค่าใช้จ่ายไม่แพงนัก และไม่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญสูงเหมือนกับประเมินโครงการ

### ๓.๔.๑ ประโยชน์ของการติดตามผลการปฏิบัติงาน

การติดตามผลปฏิบัติงานจะช่วย ในการตอบปัญหาหลักในการบริหารว่าองค์กรปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการหรือไม่ มีกิจกรรมใดที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเพิ่มขึ้น และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มีเหตุผลสมควรหรือไม่

### ๓.๔.๒ ขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการหรือในโครงการ มีดังต่อไปนี้

๑) การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ จะต้องเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์ว่าต้องการให้เกิดผลอะไร การกำหนด

วัตถุประสงค์คือ การแสดงทิศทางของการดำเนินงานของโครงการนั้น โดยมีเป้าหมายของผลที่ต้องการจะได้รับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเปรียบได้กับเข็มทิศช่วยชี้นำการทำงาน และยังใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของโครงการ และประเมินผลโครงการในภายหลังด้วย

องค์กรที่ทันสมัยทุกแห่งจะจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือโครงการเพื่อกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Targets) ซึ่งในกระบวนการทำแผนกลยุทธ์นี้เจ้าหน้าที่ทุกระดับรวมทั้งผู้รับบริการจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวผลลัพธ์ที่ต้องการจากโครงการที่กำหนดจะอย่างไรก็ตามองค์กรไม่สามารถตั้งอยู่หรือดำเนินการเองได้โดยไม่พึ่งพาใคร เพราะทุกองค์กรจะต้องมีเจ้าของ หรือผู้ให้การสนับสนุน (Shareholders) มีผู้รับบริการ ผู้ให้งบประมาณ และผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องอยู่ด้วยดังนั้น องค์กรจะต้องให้ความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัว และค้นหามองว่า มีองค์ประกอบจากภายนอกอะไรบ้างที่จะมีผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร จึงได้มีการนำเทคนิคที่มีประโยชน์ในการวัดผลการปฏิบัติงานของ Kaplan และ Norton มาประยุกต์ใช้ เทคนิคนี้เรียกว่า Balanced Scorecard ซึ่งจะเป็นการแสวงหาคำตอบใน ๔ ประการ และ ๔ มุมมอง คือ

- มุมมองลูกค้า (The customer perspective)

หมายถึง ทักษะคติของลูกค้าที่มีต่อองค์กร หรือลูกค้ามององค์กรอย่างไร

- มุมมองภายใน (The Internal perspective)

หมายถึง ทักษะคติของบุคลากรภายในที่มีต่อ

องค์กรว่าจะต้องมีความเป็นเลิศในเรื่องอะไร

**- มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้**

(The Innovation and Learning Perspective) หมายถึง การพิจารณาความสามารถในการปรับปรุงและสร้างคุณค่าขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

**- มุมมองด้านการเงิน** (The Financial Perspective) หมายถึง ทักษะขององค์กรต่อผู้ถือหุ้น หรือองค์กรดูแลผลประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น อย่างไร

**๒) การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน**

หลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ที่เหมาะสม คือ จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงเป้าหมายของกิจกรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์กร การวัดผลการปฏิบัติงานควรให้สอดคล้องกับลำดับชั้นของเป้าหมายขององค์กรด้วย โดยปกติแล้วองค์กรหนึ่งจะมีตัวชี้วัดมากกว่า ๑ ชุด คือ นอกจากจะเป็นตัวชี้วัดที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงผลงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก (External Shareholders) รับทราบด้วยตัวชี้วัด ๕ ประเภทที่มักใช้ในระบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการภาครัฐ

**(๑) ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators)**

ได้แก่ ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ เช่น จำนวนเงินที่ใช้หรือจำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

**(๒) ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators)**

ตัวชี้วัดนี้จะแสดงจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้ หรือจำนวนหน่วยที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ ตัวชี้วัดนี้จะรวมตัวชี้วัดภาระงาน (Workload) ซึ่งเป็นตัว

สะท้อนความพยายามใช้ในการผลิตสิ่งของหรือให้บริการ ตัวอย่างของตัวชี้วัดผลผลิต ได้แก่ จำนวนผู้เข้าอบรม จำนวนนักเรียนหรือวันที่ทำการสอน จำนวนนักเรียนที่เลื่อนชั้นหรือจบการศึกษา หรือจำนวนหลุมบนถนนที่ได้รับการแก้ไขเป็นต้น

(๓) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการตัวอย่างได้แก่ ร้อยละของผู้จบการศึกษาระดับมัธยมปลายที่มีงานทำหรือ ร้อยละของผู้จบการศึกษาที่เข้าศึกษาต่อได้หลังสำเร็จการศึกษาได้ ๒ ปี หรือจำนวนกิโลเมตรของ ทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์เลว พอใช้ ดี และดีมาก หรือตัวชี้วัดผลลัพธ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของบริการ เช่น เวลาเฉลี่ยในการแก้ปัญหาข้อร้องเรียนเรื่องถนนชำรุด เป็นต้น

(๔) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ และ ความคุ้มค่า (Efficiency and Cost-effectiveness Indicators) ตัวชี้วัดเหล่านี้จะแสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต และผลลัพธ์ตามลำดับตัวอย่างได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนที่เลื่อนชั้น และสำเร็จการศึกษา เวลาทำงาน (ชั่วโมง) ในการปรับสภาพพื้นผิวถนน ๑ กิโลเมตร เป็นต้น

(๕) ข้อเสนอแนะเชิงอธิบาย (Explanatory Information) ข้อมูลนี้จะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร องค์ประกอบเหล่านี้อาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ ตัวอย่างขององค์ประกอบที่ควบคุมได้ เช่น อัตราส่วนนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อม

ถนน ส่วนองค์ประกอบที่อยู่นอกการควบคุมขององค์การ เช่น ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

๓) การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล หลักเกณฑ์ในการเลือกวิธีการเก็บข้อมูลจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินการ ความเที่ยงตรง (ความถูกต้องแม่นยำ) และความน่าเชื่อถือ (ความสม่ำเสมอของข้อมูลตลอดระยะเวลาการเก็บข้อมูล) ความมีประโยชน์ (สามารถใช้เพื่อการบริหาร โครงการและการรายงานผลได้) และต้นทุนในการดำเนินการ แหล่งสำคัญของข้อมูลการปฏิบัติงานมาจากหลักฐานของทางราชการ การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ หรือการออกแบบสอบถาม การให้คะแนนของผู้สังเกตการณ์ และการใช้อุปกรณ์วิทยาศาสตร์เพื่อให้ข้อมูลการวัดผล

๔) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ที่จะได้จากโครงการกับมาตรฐานที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้า มาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานครั้งก่อน ผลการปฏิบัติงานขององค์การที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน และผลการปฏิบัติงานขององค์การที่มีผลงานดีเด่น เช่น กรณีเปรียบเทียบ โดยการเทียบเคียง (Benchmarking)

๕) การรายงานผลสัมฤทธิ์ ในประเทศที่นำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานไปใช้แล้ว จะมีการรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่อประชาชนหรือสาธารณะเป็นประจำ รูปแบบและเนื้อหาของรายงานจะจัดให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้สนใจ โดยทั่วไปรายงานที่เสนอต่อรัฐบาล รัฐสภา ผู้กำหนดนโยบายและประชาชนทั่วไป จะแสดงในรูปผลสัมฤทธิ์ของโครงการ จุดเน้น

จะอยู่ที่การรายงานผลสำเร็จของงานและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน

ส่วนรายงานสำหรับผู้บริหาร โครงการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้อมูลเชิงอธิบายเพื่อความชัดเจนในวัตถุประสงค์ และเป็นการสรุปผลงาน โดยมีข้อมูลผลลัพธ์ ผลผลิตและประสิทธิภาพ

๖) การใช้ประโยชน์ข้อมูลการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ทั้งในการบริหารองค์การ และการแสดงความรับผิดชอบต่อประชาชน ดังนี้

การบริหารองค์การ ข้อมูลผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน การบริหาร และการจัดสรรงบประมาณ ตัวชี้วัดเหล่านี้จะให้ข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารทุกระดับ เพื่อที่จะสะท้อนถึงความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ และความเสมอภาคในการให้บริการ ซึ่งผู้บริหารจะใช้ในการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เป้าหมาย รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของโครงการใหม่ และจะใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของโครงการอย่างต่อเนื่อง เพราะเมื่อผู้บริหารและเจ้าหน้าที่นำข้อมูลมาวิเคราะห์จนทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่แท้จริงแล้ว ย่อมจะสามารถหาทางแก้ไขปรับปรุงให้โครงการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น นอกจากนั้น ข้อมูลผลสัมฤทธิ์จะถูกนำไปใช้ในการจัดสรรงบประมาณ โดยเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณเข้ากับผลงานตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการด้วย

**ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ** การให้สาธารณะชนได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลการทำงานและใช้งบประมาณขององค์กรภาครัฐเป็นพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อประชาชน ทั้งนี้ ผู้ที่จะนำข้อมูลผลการดำเนินงานของส่วนราชการไปใช้มีทั้งรัฐสภา สำนักงบประมาณ ผู้ตรวจราชการ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน องค์กรคุ้มครองผู้บริโภค ประชาชน และสื่อมวลชน

#### ๔. การศึกษาความแตกต่างของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการและภาคเอกชน : ศึกษากรณีกรมการประกันภัย ปตท. บริษัท เซลล์ในประเทศไทย จำกัด และบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

การศึกษาค้นคว้าดังกล่าว จะศึกษาจากข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์บุคลากรของหน่วยงาน<sup>๑</sup> ปรากฏว่า แนวคิดและกระบวนการของวาระระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาคราชการ (กรณีของกรมการประกันภัย) และภาคเอกชน (๓ บริษัทข้างต้น) นั้นไม่มีความแตกต่างเพียงแต่ภาคเอกชนนั้นเริ่มทำมาก่อนภาคราชการ มีการนำเอาหลักการของ Kaplan และ Norton ในเรื่องของ Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดด้านผู้มีส่วน

เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) แนวคิดองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) แนวคิดด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) และแนวคิดด้านการเงิน (Financial Perspective) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จัดทำแผนกลยุทธ์ การกำหนด CSFs/KPIs การประเมินผล

การปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ (ลูกค้า) เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินมากขึ้น การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การรายงานผลสัมฤทธิ์และการใช้ประโยชน์ข้อมูลการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร/พนักงาน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในส่วนการกำหนดนโยบาย/ การวางแผน/การพัฒนาบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทน การแต่งตั้งเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แต่สำหรับในส่วนของภาคราชการ (กรมประกันภัย) เพิ่งจะเริ่มนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result) มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร แต่ยังมีได้ลงไปสู่การปฏิบัติในระดับของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปภาคราชการ ตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐควบคู่กันไปด้วยผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน ใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในการบริหาร การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ที่ทำงาน การมอบอำนาจในการ

<sup>๑</sup> การศึกษาค้นคว้าดังกล่าว มีข้อจำกัดเนื่องจากข้อมูลของภาคเอกชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ CSFs และ KPIs พนักงานไม่สามารถให้รายละเอียดได้ เนื่องจากเป็นความลับ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการแข่งขันในทางธุรกิจ สำหรับในส่วนของภาคราชการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพิ่งจะเริ่มดำเนินการกำหนดโครงสร้างและแผนงาน ยังไม่ลงไปสู่การปฏิบัติงานจริง จึงไม่สามารถวิเคราะห์ความแตกต่าง ตลอดจนข้อจำกัดต่าง ๆ โดยละเอียดได้

ตัดสินใจ การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการพอสมควรจึงจะสามารถเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าอย่างแท้จริง เช่นเดียวกับในบริษัทเอกชนทั้ง ๓ ข้างต้น

ในส่วนของ ปตท. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงและเป็นธรรมแก่บุคลากรมากขึ้น โดยพิจารณาเรื่องผลงาน จุดเด่นและข้อควรพัฒนามีการประเมินผลการปฏิบัติตามแบบ ๓๖๐ องศา ซึ่งมีแหล่งข้อมูลประกอบการพิจารณาจากลูกค้าผู้ได้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

ในส่วนของบริษัทเชลล์ จะหันมาให้ความสนใจกับผลสัมฤทธิ์มากขึ้น โดยฝ่ายบุคคลจะสร้างเครื่องมือที่เรียกว่า "Performance Contract" ซึ่งหมายถึง การกำหนดเป้าหมายร่วมกันตั้งแต่ระดับสูงลงมาถึงระดับแผนกรวมทั้งกำหนดว่ามีความคาดหวังสิ่งใดจากพนักงานแต่ละคนเมื่อถึงสิ้นปีจะประเมินผล โดยเชื่อมโยงกับผลตอบแทนด้วย มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และต้องคิดว่าทำอะไรถึงจะเกิดผลตามเป้าหมายนั้นได้ เปลี่ยนจุดเน้นจากศักยภาพบุคคล (Focus on Potential) มาเป็นการเน้นที่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ (Focus on Performance) เปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวมาเป็นการประเมินผลในลักษณะ ๓๖๐ องศา โดยเพิ่มข้อมูลจากลูกค้า กลุ่มเพื่อนและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน

สำหรับบริษัท ชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้นมีระบบผลตอบแทนที่ดี โดยใช้นโยบาย 3P คือ จ่ายตามตำแหน่งและความรับผิดชอบ

ขอป (Pay for Position) จ่ายตามผลงาน (Pay for Performance) และ จ่ายตามคุณสมบัติบุคคล (Pay for Person) โดยวิธีประเมินจากความสามารถพิเศษ (Special skill/knowledge) ของพนักงาน ซึ่งจูงใจให้พนักงานอุทิศทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทและเป็นระบบก้าวหน้า โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยรอบด้าน โดยเฉพาะจ่ายตามคุณสมบัติบุคคล (pay for person) ที่สามารถจะรักษาคณที่มีความรู้ความสามารถสูงให้อยู่กับบริษัทตลอดไปมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒ ลักษณะคือ วัดทั้งผลงาน (Performance) และ ความรู้ความสามารถ (Competency) ของพนักงาน ซึ่งครอบคลุมและฉายภาพที่ชัดเจนกว่าการประเมินเพียงผลงาน (Performance)

## ๕. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการบริหารงานบุคคลในราชการ

แม้ว่าระบบการบริหารงานบุคคลของราชการไทยที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญต่อระบบคุณธรรมปกป้องและให้ความยุติธรรมแก่ข้าราชการ ถือว่างานราชการเป็นอาชีพที่มั่นคงและถาวร มีกฎระเบียบและขั้นตอน/กระบวนการการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติผลปรากฏว่าเกิดการแทรกแซงทางการเมืองในกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในเรื่องของการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ รวมทั้งยังก่อให้เกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติราชการขึ้นหรือสภาพเรียกกันว่า “เช้าชามเย็นชาม” เมื่อมีการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความถูกต้อง

ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการบริหารดังกล่าว โดยถ่ายโอนอำนาจจากหน่วยงานกลางให้แก่หน่วยปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ได้รับอิสระคล่องตัวขึ้น สามารถวางระเบียบปฏิบัติเป็นการเฉพาะ มีอำนาจการตัดสินใจสั่งการในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าเรื่องของการจัดโครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติการสรรหาบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทน และเงินรางวัลต่อสัญญา หรือยุติสัญญาจ้างการปฏิบัติตามพันธะเงื่อนไขให้บังเกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การอิงกับผลงาน จะช่วยให้การประเมินผลงานและการต่อสัญญาจ้างเป็นไปอย่างเป็นธรรม ลดระบบอุปถัมภ์และอิทธิพลการแทรกแซงทางการเมือง

การวัดผลลัพธ์ด้วยตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดตามแผนแต่ละช่วง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและคุณค่าของเงินที่ใช้ ช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ให้มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มีความใฝ่รู้มากขึ้น องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันการณ์ รวมทั้งปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นใหม่อย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงต้องมีการจัดระบบการบริหารงานบุคคลที่สามารถรองรับระบบบริหาร

ดังกล่าว โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การจัดระบบการเจ้าหน้าที่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม การจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อจูงใจให้คนที่มีคุณภาพอยู่กับองค์กร

เรื่องที่มีง่ามเน้นในปัจจุบัน คือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ซึ่งช่วยให้วัดดูประสงคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาคำหนดค่าตอบแทน ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาทักษะของแต่ละบุคคล รวมถึงผู้บริหารระดับสูงที่ต้องได้รับการพัฒนาด้วย โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำการจูงใจ การสื่อสารในทีม การให้คำปรึกษาเป็นต้น กรณีประเทศออสเตรเลียได้มีการกำหนดกรอบประสิทธิภาพงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ได้แก่ การวางแผนด้านแรงงาน (Workforce Planning) คุณค่าและพฤติกรรมองค์กร (Organizational Values and Behaviors) การบริหารวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Culture and Change Management) การบริหารผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) การพัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership Development) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และได้ปฏิรูปการบริหารภายใน โดยให้ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานมีอำนาจในการกำหนดข้อบังคับในการว่าจ้างเจ้าหน้าที่ได้เอง โดยนิยมใช้การจ่ายตามผลสัมฤทธิ์ หรือตามผลสำเร็จของงาน (Performance Pay) โบนัสและค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินที่จ่ายจากงบประมาณของหน่วยงานนั้น



และยอมให้มีการปรับการจำแนกตำแหน่งและการจ่ายค่าตอบแทนให้คล่องตัวขึ้น สำหรับผู้บริหารระดับปลัดกระทรวงใช้ระบบสัญญาจ้างเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ และนายกรัฐมนตรีมีอำนาจถอดถอนออกจากตำแหน่ง (อาวธวรรณวงศ์, สุชาติเวโรจน์ และ ขนิษฐา สุดกังวาล, ๒๕๔๓, หน้า ๒๕-๓๓)

ในส่วนของการยกเว้นที่ทำการศึกษาค้นคว้าได้นำการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ประโยชน์กับการบริหารงานบุคคลที่บังเกิดผลแล้ว อาทิ การประเมินทักษะ/คุณลักษณะที่เป็นของสายอาชีพ (ทักษะทางวิชาการ ทักษะทางการบริหาร และ คุณลักษณะ) ช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคคล เนื่องจากการประเมินบุคคลโดยดูจากทักษะจะทำให้เข้าใจและสามารถพัฒนาบุคคลได้ดีกว่าดูจากผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว ช่วยให้เรารู้ว่าพนักงานขาดความรู้ทักษะอะไร ต้องการฝึกอบรมเรื่องอะไร ต้องย้ายไปทำงานอะไรที่จะทำให้ได้รับทักษะเพิ่ม หรือมอบหมายงานเพิ่ม นอกจากนี้ ยังช่วยในการพัฒนาความเหมาะสมในการโยกย้ายตำแหน่งหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างทักษะของบุคลากรที่ต้องการหรือขาดอยู่ การบ่งชี้ค่างานเป็นส่วนสำคัญต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี หรือเลื่อนระดับพนักงาน

## บทสรุป

จากการศึกษาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระบบราชการและภาคเอกชน จะเห็นได้ว่าภาคราชการยังมีข้อจำกัดหรือข้อด้อยหลายประการที่ต่างจากภาคเอกชนมากระบบราชการ

ค่อนข้างมีปัญหาในตัวเองเนื่องจากระบบราชการเป็นระบบปิดมากเกินไปทำให้ขาดโอกาสที่จะได้คนที่คล่องตัวและมีความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติงานเงินเดือนค่าตอบแทนของระบบราชการมีอัตราต่ำที่ไม่เท่าเทียมกับภาคอื่น จนเป็นปัญหาในการสรรหาและรักษาคadreไว้ได้ ดังนั้น หากจะให้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์บังเกิดผลเช่นเดียวกับภาคเอกชน ระบบราชการก็จะต้องวางยุทธศาสตร์ในลักษณะเดียวกับที่ภาคเอกชนดำเนินการอยู่คือ ต้องทำให้หน่วยงานมีต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุด ต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคนอื่น ต้องมีจุดเน้นว่าจะสามารถทำอะไรได้ดีที่สุด และทำเรื่องใดก่อนหลังและต้องให้ความสำคัญกับการแข่งขัน ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยิ่ง และจะทำให้องค์กรแข็งแกร่งยิ่งขึ้น การแข่งขันจะเป็นกระบวนการสร้างคนทำให้มีระบบการทำงานที่ดี และได้คนที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน การแข่งขันจะทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนได้ดี ภาคราชการจะต้องแสวงหาแนวทางและวิธีการว่าทำอะไรจะสร้างคนดี มีคุณภาพให้เกิดขึ้นในระบบราชการมากที่สุด ซึ่งหากภาคราชการมีประสิทธิภาพแล้วจะสามารถควบคุมภาคเอกชนได้ ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชน ประชาชนเองก็ได้รับบริการที่ดีและมีคุณภาพ ในส่วนของข้าราชการเองต้องพัฒนาตัวเองให้มีลักษณะเช่นเดียวกับบุคลากรในภาคเอกชน คือ การคิดเชิงสร้างสรรค์และเรียนรู้ต่อเนื่อง คิดเชิงธุรกิจ และทำงานเชิงรุก ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ทำงานอย่างมืออาชีพมีทักษะหลายด้าน มีจริยธรรมทำงานเป็นทีม และสร้างสัมพันธ์ประสานในลักษณะเครือข่าย

.....

## รายการอ้างอิง

ทิพาดิเมฆสวรรค์. (๒๕๕๑). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.  
(เอกสารวิชาการปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ).

แผนธุรกิจ ปตท. อินเทอร์เน็ตในชั้นเนต ๒๕๕๑-๒๕๕๐. (๒๕๕๑). กรุงเทพฯ: การปิโตรเลียม  
แห่งประเทศไทย.

สุพจน์ บุญวิเศษ. (๒๕๕๓ ก). รายงานการศึกษาคูงาน บริษัท ชินคอร์เปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)  
ประกอบการเรียนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เสนอ รองศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย  
ยวะประภาส, ภาคเรียนที่ ๒ ปีการศึกษา ๒๕๕๓, หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

\_\_\_\_\_. (๒๕๕๓ ข). รายงานการศึกษาคูงาน บริษัท เซลล์ในประเทศไทย จำกัด ประกอบการ  
เรียนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เสนอ รองศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ยวะประภาส,  
ภาคเรียนที่ ๒ ปีการศึกษา ๒๕๕๓, หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาวุธ วรรณวงศ์, สุชาติ เวโรจน์, และขนิษฐา สดกังกวาล. (๒๕๕๓). แนวโน้มการปฏิรูประบบราชการ  
ในปัจจุบัน. วารสารข้าราชการ, ๔๕ (๓), ๒๕-๓๓.

เอกสารคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา  
วันจันทร์ที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*.  
Boston : Harvard Business School Press.

<http://WWW.OCSC.go.th>.

.....