

# การบริหารมุ่งผลลัมภ์ (Results Based Management) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระบบราชการและเอกชน

สุพจน์ บุญวิเศษ, ร.ด.\*

## บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารมุ่งผลลัมภ์ โดยมุ่งเน้นถึงขั้นตอน และวิธีการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการ บริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกำหนด เป้าหมายปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนิน

งานหลัก (Key Performance Index : KPI) ความ แตกต่างของการบริหารมุ่งผลลัมภ์ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างการ บริหารมุ่งผลลัมภ์กับการบริหารงานบุคคลซึ่ง จากการศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้การบริหารมุ่ง ผลลัมภ์ในหน่วยงานภาครัฐยังมีข้อจำกัด โดย เนพะฯ ในตัวของระบบเอง เมื่อเปรียบเทียบกับ ภาคเอกชน ดังนั้นภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความถูก ต้องเหมาะสมและสอดรับกับหลักการบริหาร

ดังกล่าว โดยการกระจายอำนาจการบริหาร การ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ขั้นตอนวิธีปฏิบัติ การ สร้างมาตรฐาน แต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร การกำหนด ค่าตอบแทนและเงินรางวัลการต่อสัญญาหรือยุติ สัญญาจ้าง 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. ความเป็นมาและความจำเป็นที่ต้องนำบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในระบบราชการ

สืบเนื่องจากการที่ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้สถาบันธุรกิจไม่สามารถดำเนินอยู่ได้ มีปัญหาการว่างงานอย่างรุนแรง ประชาชนมีคุณภาพชีวิตตกต่ำ ขาดแคลนทรัพยากรในการพัฒนาทุกด้าน เกิดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันมากมาย ประกอบกับช่วงทศวรรษที่ผ่านมาโลกได้เข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพเศรษฐกิจสังคมและการเมือง เกิดการแย่งชิงและเกิดกลไกใหม่ๆ ทางด้านธุรกิจการค้า มีการกีดกันเจ้าเบรียบและสร้างเงื่อนไขทางการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น ประเทศไทยซึ่งเป็นสังคมเปิดมีระบบเศรษฐกิจแบบเสรีจึงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงของโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงภายในประเทศอย่างมีนัยสำคัญที่เกิดจากการประการใช้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ปี ๒๕๔๐ ความก้าวหน้าของระบบสื่อสารโทรคมนาคม ความเข้มแข็งของสื่อมวลชน และการตื่นตัวของประชาชนในความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารประเทศ การเปลี่ยน

แปลงเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของภาคราชการอย่างรุนแรง ทำให้จำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการ และการบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นเป็นหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือกของการปฏิรูประบบราชการไทยเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและวิกฤตของประเทศไทย ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

เมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๔๒

คณะกรรมการบริหารภาครัฐได้มีมติเห็นชอบ “แผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ” ซึ่งเป็นการปฏิรูปในลักษณะของครรภ์เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารภาครัฐให้ไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ที่เน้นการทำงานโดยมีผลลัพธ์เป็นหลัก ซึ่งจะเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การมีผลลัพธ์การทำงานเพื่อประชาชน และเป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง นอกจากนี้ ในส่วนของนโยบายของรัฐบาลภายใต้การนำของพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร อธิบดีกรมรัฐมนตรี ที่แต่งต่อรัฐสภา เมื่อวันจันทร์ที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๕ ก็ได้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบราชการ เช่นกัน โดยกำหนดไว้ในข้อ ๑๕ นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินในข้อ ๑๕.๒ ด้านการบริหารราชการ (๑)-(๕) กำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงบทบาทของภาครัฐจากผู้ปฏิบัติและควบคุมมาเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ตรวจสอบการบริหารราชการ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเร่งพัฒนาคุณภาพของข้าราชการ ให้มีทักษะคติที่เอื้อต่องานบริการประชาชน และเร่งรัดปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ (เอกสารคำแถลงนโยบายของ

คณะรัฐมนตรีฯ แต่งต่อรัฐสภา วันจันทร์ที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ หน้า ๒๕-๒๖)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) จึงเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชนกล่าวคือ รัฐบาลจะต้องแสดงให้เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้บประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร โดยการแสดงให้เห็นว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริการประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไร และรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่า กิจกรรมที่ทำลงไปนั้น เป็นการใช้เงินภาษีของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่าหรือไม่

## ๒. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์: ประสบการณ์ในต่างประเทศ

การบริหารรูปแบบใหม่นี้ได้มีการพัฒนาและทดลองปฏิบัติในประเทศไทยที่พัฒนาแล้วมาร่วม ๒๐ ปี โดยเป็นส่วนหนึ่งของการบวนการปฏิรูปการทำงานภาคราชการ โดยรัฐบาลของประเทศไทยได้เริ่มทบทวนบทบาทของรัฐที่หมายจะกับความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการถ่ายโอนงานและ prerogative ของกิจกรรมภาครัฐให้ภาคเอกชนดำเนินงาน โดยภาครัฐจะคงงานกำหนดนโยบายงานบังคับใช้กฎหมายที่ต้องรักษาชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนงานรักษาความเป็นธรรม และงานป้องกันประเทศไทยไว้

ดำเนินการต่อไป ในส่วนของการบริหารงานภายใต้รัฐบาลของประเทศไทยได้จัดโครงสร้างกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับบทบาทที่เปลี่ยนไป ยกเลิกกฎระเบียบล้าสมัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน การกระจายอำนาจและให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวเพิ่มขึ้น มีการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า ๓ ปีขึ้นไป อีกทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพและการปฏิรูปการทำงานที่สำคัญคือ การจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) เพื่อประเมินผลการทำงานและเพื่อเป็นข้อมูลการปรับปรุงการบริหารภายใน และการรายงานผลงานต่อประชาชน ประสบการณ์ของประเทศไทยเหล่านี้มีคุณค่าควรแก่การศึกษา และนำมาประยุกต์ใช้กับราชการไทยตามความเหมาะสม โดยมีตัวแบบของประเทศตะวันตก ดังนี้

**๒.๑ ประเทศไทยก่อตั้งระบบการปฏิรูปราชการปัจจุบันเริ่มตั้งแต่ช่วงปี ๑๙๘๐ โดยการใช้มาตรการแปรรูปงานของรัฐเป็นเอกชน (Privatization) และเริ่มนัดการวัดประสิทธิภาพการทำงานและใช้มาตรการเกี่ยวกับการบริหารการเงิน (Financial Management Initiative) ในปี ๑๙๘๒ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับมีข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ผลการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่ายเพื่อการวางแผนและบริหารโครงการ โดยเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็น ๓ ปี แผนการทำเป็นรายปี ในปี ๑๙๘๘ มีรายงานสรุปการดำเนินการของมาตรการนี้ว่ามีความก้าวหน้าเป็นที่พอใจ แต่โดยที่ระบบราชการใหญ่เกินกว่าที่**

จะบริหารโดยใช้กฎระเบียบเดียวกันทั้งหมด จึงได้เริ่มมาตรการขั้นต่อไป (Next Steps Initiative) ภายใต้มาตรการนี้คือ งานบริการที่เดิมดำเนินการเอง โดยกระทรวงจะถูกแยกออกจากมาจัดเป็นหน่วยบริหารพิเศษ (Executive Agency) ภายในกระทรวงหรือกรม ความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยบริหารพิเศษกับหน่วยงานเจ้าของจะกำหนดไว้ในสัญญาระหว่างหน่วยบริหารพิเศษ ในสัญญานี้จะระบุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุผล โดยมอบอำนาจและให้ความคล่องตัวในการบริหารทรัพยากรეสурсของบริหารพิเศษนี้ ซึ่งการควบคุมการทำงานจะเน้นที่ผลลัพธ์ของงานที่เป็นหลัก ในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ รัฐบาลได้ออกประกาศสัญญาประชาชน (The Citizen's Charter) เพื่อที่จะปรับปรุงบริการสาธารณะให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการและข้อเรียกร้องของผู้รับบริการได้ดีขึ้น ภายใต้มาตรการนี้หน่วยงานที่ให้บริการสาธารณะจะต้องปรึกษาผู้รับบริการเพื่อทราบความต้องการและกำหนดมาตรฐานของบริการนั้น โดยปิดประกาศมาตรฐานนั้นให้ประชาชนทราบ และรายงานผลการดำเนินการให้เป็นที่ทราบแก่สาธารณะ การทำงานในภาครัฐปัจจุบันเน้นที่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัด โดยทุกองค์การจะต้องแสดงผลลัพธ์ของการทำงานควบคู่กับค่าใช้จ่าย เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะในการคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงินเป็นหลัก

## ๒.๒ ประเภทแนวคิด ในช่วงทศวรรษที่ ๑๕๘๐ (พ.ศ. ๒๕๒๓-๒๕๓๒) ได้เริ่มกระบวนการ

การปฏิรูประบบการ โดยกำหนดความรับผิดชอบตามผลการปฏิบัติงานของโครงการ ซึ่งได้แก่การมีสัญญาผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับล่าง มีการลดระดับชั้นของสายงานภายในองค์การให้สั้นลงและเพื่อเป็นการสนับสนุนงานของส่วนราชการให้บรรลุผลตามเป้าหมายของโครงการ โดยมอบอำนาจใช้จ่ายงบประมาณ การบริหารงานการบริหารงานบุคคล ตลอดจนให้ความคล่องตัวในการทำงานประจำวันแก่ส่วนราชการ ทั้งนี้ นโยบายการปฏิรูประบการเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพการบริการของรัฐต่อประชาชน

**๒.๓ ประเภทนิวไฮเอนด์ เริ่มการปฏิรูประบบบริหารของราชการในปี พ.ศ. ๒๕๒๗ โดยเริ่มจากการโอนกิจการรัฐวิสาหกิจบางส่วนให้เอกชน และบริหารรัฐวิสาหกิจที่เหลือในเชิงธุรกิจเอกชน ต่อมารัฐสถาได้ผ่านกฎหมายหลัก ๒ ฉบับ ได้แก่ State Sector Act of 1988 และ Public Finance Act of 1989 เพื่อสนับสนุนให้การบริหารงานภาครัฐในหน้าที่ต่างๆ มีลักษณะอย่างเดียวกับการบริหารงานในภาคเอกชน รัฐบาลได้ให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น โดยการทำสัญญาระหว่างอธิบดีกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงนั้น ๆ และให้ส่วนราชการระดับกรมต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณะด้วยในขณะเดียวกันรัฐบาลก็ให้กรมมีความยึดหยุ่นในการใช้งบประมาณและการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้กำหนดไว้ในสัญญาการทำงาน**

**๒.๔ ประเภทออสเตรเลีย** ได้เริ่มจากความพยายามที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมราชการ โดย

การปรับโครงสร้างองค์กร กำหนดมาตรฐานงาน และวิธีปฏิบัติงานเพื่อการบริหารที่ดีขึ้น รวมถึง การปฏิรูปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรัฐบาลได้ ออกมาตรการ ๒ เรื่อง ได้แก่ “Program Management and Budgeting” และ “Financial Management Improvement Program” ซึ่งมาตรการแรกกำหนด ให้กรมระบุเป้าหมายของโครงการที่ต้องการ จะบรรลุ แผนดำเนินการที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายดังกล่าว โดยมีการวัดผลสัมฤทธิ์ของ โครงการในแต่ละปี ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า และให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อ สาธารณะด้วย สำหรับในมาตรการที่สองได้ ผ่อนคลายให้กรมมีความคล่องตัวในการใช้ งบประมาณ โดยมีการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า ๓ ปี เพื่อให้กรมสามารถวางแผนระยะกลางได้ และเปิดโอกาสให้กรมสามารถใช้งบประมาณ ข้างปีได้ ซึ่งก่อให้เกิดความประยุคในการ ดำเนินงานได้มาก

**๒.๕ ประเทศไทยอเมริกา การปฏิรูป ราชการของสหรัฐอเมริกามีการดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง ทั้งในระดับมัตรัฐและรัฐบาลกลาง สำหรับในระดับรัฐบาลกลาง (Federal) นั้น จุด สำคัญของการปฏิรูปราชการร่วมสมัยของ ประธานาธิบดีคลินตัน เริ่มต้นเมื่อสภาคองเกรส สหรัฐได้ผ่านกฎหมาย ๒ ฉบับ คือ Chief Financial Officers (CFO) Act ปี พ.ศ. ๒๕๓๓ และ Government Performance and Results (GPR) Act ปี พ.ศ. ๒๕๓๖ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐบริหาร งานมีประสิทธิภาพเทียบเคียงได้กับภาคเอกชน และจะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน กฎหมาย CFO จัดทำขึ้นเพื่อเป็นฐานในการปรับ**

ปรุงความรับผิดชอบในการบริหารและการเงิน ของหน่วยงานรัฐ ส่วนกฎหมาย GPR จัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้ หน่วยงานรัฐปรึกษากับสภาคองเกรสและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อกำหนดพันธกิจของ องค์การและแผนกลยุทธ์ระยะยาว โดยมีเป้าหมาย รายปีที่เกี่ยวโยงกับพันธกิจนี้ด้วย หน่วยงาน จะต้องวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้และรายงานผลสัมฤทธิ์ของ โครงการนั้นต่อสาธารณะ และในปี พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้มีกฎหมาย Information Technology Management ออกแบบให้หน่วยงานของรัฐ ทำการวัดผลลัพธ์การทำงาน และการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนโครงการที่ รับผิดชอบด้วย (พิพาวดี เมฆสวารค์, ๒๕๔๐, หน้า ๑-๑)

### ๓. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) มีความหมายตามชื่อเรียก คือ การ บริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์- ผล เป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่ อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็น รูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการ ตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดง ผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการ การทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้ สามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมิน ผลงานจากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์นี้อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้าง เช่น Management by Objectives, Performance

Management, Results Based Management หรือ Results Oriented Management ซึ่งเป็นแนวคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลลัพธ์คือการบริหารที่เน้นผลลัพธ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลลัพธ์อาจเปลี่ยนเป็นสมการ ได้ดังนี้

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

### ๓.๑ แนวความคิด

ในอุดมการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานคือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลลัพธ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการ ในองค์กรนั้นให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับการกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก

(Key Performance Indicator : KPI) ไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์การ การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยึดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้าหรือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลลัพธ์ประสบความสำเร็จคือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน หรือระบบการเงิน และบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารมุ่งผลลัพธ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากร การบริหารมาอย่างประยุค (Economy)<sup>๙</sup> การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency)<sup>๑๐</sup> และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness)<sup>๑๑</sup>

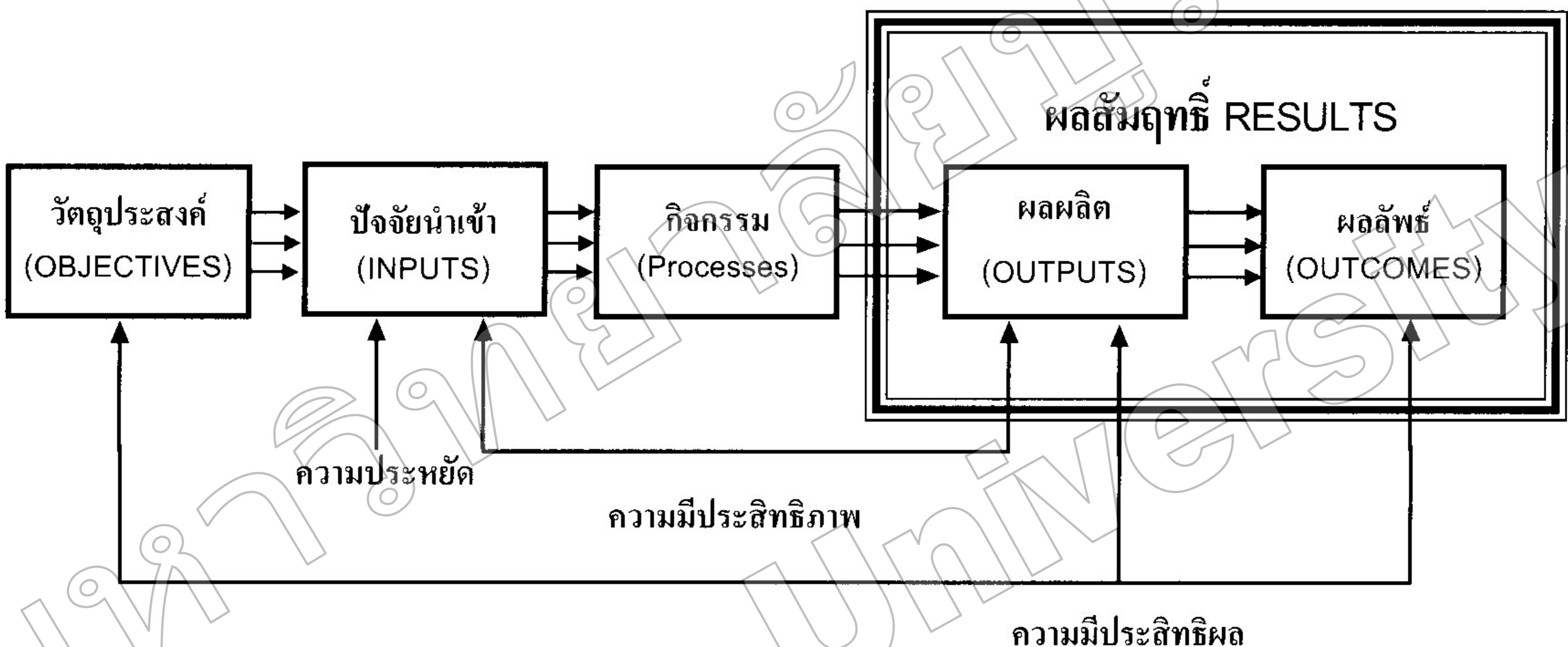
\* ความประยุค (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

๑ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าที่น้อยแสดงว่าองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพ

๒ ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิผลมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

กรอบความคิดในการเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน (ประยุกต์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล) ในการบริหารมุ่งผลลัพธ์ สามารถแสดงได้ตามรูปภาพที่ ๑

## โครงการ



ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน (ทิพาวดี เมมสวารค์, ๒๕๔๑, หน้า ๑๒-๑๖)

วัตถุประสงค์ (Objectives) เป้าหมายของผลลัมภ์ของงานที่ต้องการ ทั้งในระยะสั้น กลาง หรือระยะยาว

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

กิจกรรม (Processes) กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการ การเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) ผลงานเชิงปริมาณหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมที่ให้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ

ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลงานเชิงคุณภาพและผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ

ผลลัมภ์ (Results) ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

## ๓.๒ เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารมุ่งผลลัพธ์

การบริหารมุ่งผลลัพธ์มีเนื้อหาที่ครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่อง ดังนี้

**๓.๒.๑ การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)** การวัดผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานมีทั้งการวัดโดยใช้ตัวชี้วัดง่ายๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และสามารถวัดในหลายแง่มุม เช่น ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิผล (Effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (Service Quality)

วัตถุประสงค์หลักของการวัดผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรของรัฐ คือ เพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจที่ดีขึ้นของผู้บริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานโครงการบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สมตามความคาดหวังของประชาชนนอกจากนี้ การวัดผลการปฏิบัติงานยังสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร การปรับปรุงการอบรมอาชญาจและกระจายความรับผิดชอบภายใน การจัดสรรงบประมาณ และการให้แรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ด้วย

**๓.๒.๒ การเทียบงาน (Benchmarking)** คือ การอาศัยฐานของการวัดผลการปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบผลลัพธ์ของงาน และกระบวนการทำงานกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการงานให้ดีขึ้น และสามารถเทียบได้กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นตัวเทียบ

## ๓.๒.๓ คุณภาพการให้บริการ

(Service Quality) จุดเน้นของเรื่องคุณภาพการให้บริการอยู่ที่การให้หน่วยงานของรัฐสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ทั้งในเรื่องการให้บริการและผลลัพธ์ของงาน ผู้รับบริการจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ประเมินผล และผู้เสนอแนะความเห็นในการจะปรับปรุงบริการ ต่อไปเรื่องคุณภาพการให้บริการนี้เป็นเรื่องที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการมากที่สุดองค์ประกอบของคุณภาพการให้บริการ มีดังต่อไปนี้ คือ เรื่องการเข้าถึง/ความสะดวกในการไปรับบริการ (Accessibility and Convenience) ความไม่ยุ่งยากหรือง่ายต่อความเข้าใจ (Simplicity) การให้บริการอย่างถูกต้อง (Accuracy) การให้บริการที่รวดเร็ว (Timeliness) และการให้บริการที่ปลอดภัย (Safety)

นอกจากนี้ คุณภาพการให้บริการยังจะครอบคลุมถึงเรื่องการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการ กล. ไกในการให้คำปรึกษาต่อผู้รับบริการ การกำหนดมาตรฐานของบริการ การให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการบริการ การมีทางเดือกให้ผู้รับบริการ และมีกลไกรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการด้วย

**๓.๒.๔ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing)** การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีได้ทั้งการตรวจสอบจากภายใน หรือการตรวจสอบจากภายนอกองค์กร ในปัจจุบันจุดเน้นในการตรวจสอบอยู่ที่ผลการปฏิบัติงานแทนการตรวจสอบปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการทำงาน การตรวจสอบบัญชี หรือตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายเบื้องต้น

ความสำคัญลง แต่จะมาดูที่ความสำเร็จของโครงการ และผลสัมฤทธิ์ของงานมากยิ่งขึ้น

**๓.๒.๕ การประเมินผลโครงการ** (Project Evaluation) จะคุณลักษณะคุ้มค่าของนโยบายหรือโครงการของรัฐเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว โดยพยายามแยกแยะความสัมพันธ์ของเหตุผล และอธิบายระดับผลกระทบ ปฏิบัติงานที่ได้ผลการประเมินสามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะจะชี้ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นและมีข้อเสนอแนะการแก้ไขไว้ให้

**๓.๒.๖ การมอบอำนาจ และให้อิสระในการทำงาน** (Devolution and Autonomy) การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงานถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการปรับปรุงผลกระทบ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กรจะได้รับอิสระในหลายเรื่อง เช่น การตัดสินใจดำเนินงาน การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และจะมีการยกเลิกข้อจำกัด กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคที่ไป โดยแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

**๓.๒.๗ การวางแผนองค์การ และแผนกลยุทธ์** (Corporate and Strategic Planning) แผนองค์การและแผนกลยุทธ์จะเป็นการกำหนดกรอบการทำงานแบบกว้างให้แก่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แผนองค์การและแผนกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างวัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์กรกับเป้าหมายโครงการในระดับ ปฏิบัติ และยังสามารถใช้ในการประสานแผนงานระดับกรม กระทรวง เพื่อให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### ๓.๒.๘ การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน

(Performance Contract) การทำสัญญาผลการปฏิบัติงานมีได้ทั้งการทำสัญญาภายในองค์การ และสัญญาที่ผู้บริหารทำกับผู้มีอำนาจหนែอกว่าภายนอกองค์การ การทำสัญญาจะครอบคลุมเรื่องข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปี ข้อตกลงเรื่องงบประมาณ ข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และข้อตกลงเกี่ยวกับการบริหารภายใน

### ๓.๓ ลักษณะขององค์กรที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไปดังนี้

๑. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์

๒. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเหล่านั้นจะสัมภาระชั้บ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น

๓. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

๔. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากการ

## ปฏิบัติงานเป็นหลัก

๕. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกปรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสม กับกำลังความสามารถของแต่ละคน

๖. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดี ได้เป็นผู้แก้ไขปัญหาและสะสูมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหา คอขวดที่ทำให้การทำงานล่าช้า ลดขั้นตอนการทำงานแล้ว ยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

๗. มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สัน្តิษฐ์ในเรื่องที่จำเป็น เท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ และ มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง และให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา

๘. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่น จะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การที่เรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิดความรู้ใหม่ ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เป็นองค์การที่ให้อภัยต่อความผิดพลาดที่

เกิดขึ้น ได้มีอุดมการณ์ที่ไม่แหน่อน และเป็นองค์การที่มีการติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์การภายนอก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

๙. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้คุณพินิจในการทำงานที่ก้าวขึ้นทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจลดการต่อว่าต่อขานหรือการแสดงความไม่พอใจส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเอง ก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน (ทิพาวดี เมฆสวารค์, ๒๕๔๑, หน้า ๑๗-๑๘)

## ๓.๔ การติดตามผลการปฏิบัติงาน

การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เนื่องจากเป็นกระบวนการวัดผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามพื้นที่กิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน ที่ได้รีบเริ่มโครงการ หรือบทบาทของเจ้าหน้าที่ที่ได้กำหนดไวามากน้อยเพียงใด นอกจากนี้แล้ว การติดตามผลการปฏิบัติงานยังเป็นการกำกับตรวจสอบให้การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคุ้มค่าด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของโครงการและประสิทธิภาพในการให้บริการเมื่อจัดเก็บอย่างสม่ำเสมอ มีความน่าเชื่อถือแล้วจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจบริหารงานขององค์การ

การติดตามผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโครงการของรัฐได้เกือบทุกโครงการ การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของงานและคุณภาพของบริการเป็นประจำ จะช่วยให้ผู้บริหารโครงการและเจ้าหน้าที่มุ่งเน้นการทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ และจะเป็นแรงจูงใจเจ้าหน้าที่ให้สนใจทำงานมากขึ้น การจัดให้มีข้อมูลป้อนกลับในเวลาที่เหมาะสมจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดลำดับความสำคัญ เช่น การจัดสรรงบประมาณ และการแก้ปัญหา และที่สำคัญคือ กระบวนการที่ใช้เพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงานมีค่าใช้จ่ายไม่แพงนัก และไม่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญสูงเหมือนกับการประเมินโครงการ

### ๓.๔.๑ ประโยชน์ของการติดตามผลการปฏิบัติงาน

การติดตามผลการปฏิบัติงานจะช่วย ใน การตอบปัญหาหลักในการบริหารว่าองค์การปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการหรือไม่ มีกิจกรรมใดที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเพิ่มขึ้น และการใช้ทรัพยากรต่างๆ มีเหตุผลสมควรหรือไม่

### ๓.๔.๒ ขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานภายใต้ส่วนราชการหรือในโครงการ มีดังต่อไปนี้

๑) การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ จะต้องเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์ว่าต้องการให้เกิดผลอะไร การกำหนด

วัตถุประสงค์คือ การแสดงทิศทางของการดำเนินงานของโครงการนั้น โดยมีเป้าหมายของผลที่ต้องการจะได้รับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเปรียบได้กับเข็มทิศช่วยชี้นำการทำงาน และยังใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบ ความสำเร็จของโครงการ และประเมินผลโครงการในภายหลังด้วย

องค์การที่ทันสมัยทุกแห่งจะจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การ หรือโครงการเพื่อกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Targets) ซึ่งในกระบวนการทำแผนกลยุทธ์นี้เจ้าหน้าที่ทุกระดับรวมทั้งผู้รับบริการจะต้องมีส่วนร่วม ในการกำหนดตัวผลลัพธ์ที่ต้องการจากโครงการที่กำหนดจะทำอย่างไรก็ตามองค์การไม่สามารถตั้งอยู่ หรือดำเนินการเองได้โดยไม่พึงพาใคร เพราะทุกองค์การจะต้องมีเจ้าของ หรือผู้ให้การสนับสนุน (Shareholders) มีผู้รับบริการ ผู้ให้บประมาณ และผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องอยู่ด้วยดังนั้น องค์การจะต้องให้ความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัว และค้นให้พบว่า มีองค์ประกอบจากภายนอกอะไรบ้างที่จะมีผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ จึงได้มีการนำเทคนิคที่มีประโยชน์ในการวัดผลการปฏิบัติงานของ Kaplan และ Norton มาประยุกต์ใช้ เทคนิคนี้เรียกว่า Balanced Scorecard ซึ่งจะเป็นการสำรวจหาคำตอบใน ๔ ประการ และ ๔ มุมมอง คือ

- **มุมมองลูกค้า** (The customer perspective) หมายถึง ทัศนคติของลูกค้าที่มีต่องค์กร หรือลูกค้ามมององค์กรอย่างไร

- **มุมมองภายใน** (The Internal perspective) หมายถึง ทัศนคติของบุคลากรภายในที่มีต่อ

องค์กรว่าจะต้องมีความเป็นเลิศในเรื่องอะไร  
- มุ่งมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

(The Innovation and Learning Perspective) หมายถึง การพิจารณาความสามารถในการปรับปรุงและสร้างคุณค่าขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

- มุ่งมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) หมายถึง ทัศนคติขององค์กรต่อผู้ถือหุ้น หรือองค์กรดูแลผลประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นอย่างไร

**(๒) การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน**  
หลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ที่เหมาะสม คือ จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงเป้าหมายของกิจกรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวโยงกับพันธกิจขององค์กร การวัดผลการปฏิบัติงานควรให้สอดคล้องกับลำดับชั้นของเป้าหมายขององค์การด้วย โดยปกติแล้วองค์การหนึ่งจะมีตัวชี้วัดมากกว่า ๑ ชุด คือ นอกจากจะเป็นตัวชี้วัดที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงผลงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก (External Shareholders) รับทราบด้วยตัวชี้วัด และประเภทที่มักใช้ในระบบการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการภาครัฐ

(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 หรือจำนวนหลุมบนถนนที่ได้รับการแก้ไข เป็นต้น

(๓) **ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators)** ตัวชี้วัดเหล่านี้จะรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการตัวอย่าง ได้แก่ ร้อยละของผู้จบการศึกษาระดับมัธยมปลายที่มีงานทำ หรือร้อยละของผู้จบการศึกษาที่เข้าศึกษาต่อ ได้หลังสำเร็จการศึกษาได้ ๒ ปี หรือจำนวนกิโลเมตรของ ทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์เลว พอใช้ดี และดีมาก หรือตัวชี้วัดผลลัพธ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของบริการ เช่น เวลาเฉลี่ยในการแก้ปัญหาข้อร้องเรียนเรื่องถนนชำรุด เป็นต้น

(๔) **ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า (Efficiency and Cost-effectiveness Indicators)** ตัวชี้วัดเหล่านี้จะแสดงค่าใช้จ่ายต่อน่วยของผลผลิต และผลลัพธ์ตามลำดับตัวอย่าง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนที่เลื่อนชั้น และสำเร็จการศึกษา เวลาทำงาน (ชั่วโมง) ในการปรับสภาพพื้นที่ถนน ๑ กิโลเมตร เป็นต้น

(๕) **ข้อมูลเชิงอธิบาย (Explanatory Information)** ข้อมูลนี้จะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ องค์ประกอบเหล่านี้อาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การก็ได้ ตัวอย่างขององค์ประกอบที่ควบคุมได้ เช่น อัตราส่วนนักเรียนต่อครุ อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อม

ตนน ส่วนองค์ประกอบที่อยู่นอกการควบคุมขององค์การ เช่น ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

๓) การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักเกณฑ์ในการเลือกวิธีการเก็บข้อมูลจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินการ ความเที่ยงตรง (ความถูกต้องแม่นยำ) และความน่าเชื่อถือ (ความสม่ำเสมอของข้อมูลตลอดระยะเวลาการเก็บข้อมูล) ความมีประโยชน์ (สามารถใช้เพื่อบริหารโครงการและการรายงานผลได้) และต้นทุนในการดำเนินการ แหล่งสำคัญของข้อมูลการปฏิบัติงานมาจากการหลักฐานของทางราชการ การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ หรือการออกแบบสอบถาม การให้คะแนนของผู้สังเกตการณ์ และการใช้อุปกรณ์วิทยาศาสตร์เพื่อให้ข้อมูลการวัดผล

๔) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากโครงการกับมาตรฐานที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้า มาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานครึ่งก่อนผลการปฏิบัติงานขององค์การที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน และผลการปฏิบัติงานขององค์การที่มีผลงานดีเด่น เช่น กรณีเปรียบเทียบโดยการเทียบเคียง (Benchmarking)

๕) การรายงานผลสัมฤทธิ์ ในประเทศที่นำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานไปใช้แล้ว จะมีการรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่อประชาชนหรือสาธารณะเป็นประจำ รูปแบบและเนื้อหาของรายงานจะจัดให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้สนใจ โดยทั่วไปรายงานที่เสนอต่อรัฐบาลรัฐสภา ผู้กำหนดนโยบาย และประชาชนทั่วไปจะแสดงในรูปผลสัมฤทธิ์ของโครงการ จุดเน้น

จะอยู่ที่การรายงานผลสำเร็จของงานและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน

**ส่วนรายงานสำหรับผู้บริหาร** โครงการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้อมูลเชิงอธิบายเพื่อความชัดเจนในวัตถุประสงค์ และเป็นการสรุปผลงาน โดยมีข้อมูลผลลัพธ์ ผลผลิตและประสิทธิภาพ

๖) การใช้ประโยชน์ข้อมูลการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ทั้งในการบริหารองค์การ และการแสดงความรับผิดชอบต่อประชาชนดังนี้

**การบริหารองค์การ ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน** สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน การบริหาร และการจัดสรรงบประมาณ ตัวชี้วัดเหล่านี้จะให้ข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจ แก่ผู้บริหารทุกระดับ เพื่อที่จะสะท้อนถึงความประยุต ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผลและความเสมอภาคในการให้บริการ ซึ่งผู้บริหารจะใช้ในการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของโครงการใหม่ และจะใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของโครงการอย่างต่อเนื่อง เพราะเมื่อผู้บริหารและเจ้าหน้าที่นำข้อมูลมาวิเคราะห์ จนทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่แท้จริงแล้ว ย่อมจะสามารถหาทางแก้ไขปรับปรุงให้โครงการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์จะถูกนำมาใช้ในการจัดสรรงบประมาณ โดยจะเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณเข้ากับผลงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการด้วย

**ความรับผิดชอบต่อสาธารณะน การให้สาธารณะน ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลการทำงานและใช้งบประมาณขององค์กรภาครัฐ เป็นพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อประชาชน ทั้งนี้ ผู้ที่จะนำข้อมูลผลการทำงานของส่วนราชการไปใช้มีทั้งรัฐสภา สำนักงบประมาณ ผู้ตรวจราชการ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน องค์กรคุ้มครองผู้บริโภค ประชาชน และสื่อมวลชน**

#### **๔. การศึกษาความแตกต่างของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระบบราชการและภาคเอกชน : ศึกษารณิกรรมการประกันภัย ปดท. บริษัท เชลล์ในประเทศไทย จำกัด และบริษัท ชินคอร์เปอเรชัน จำกัด (มหาชน)**

การศึกษารณิกรรมคังกล่าว จะศึกษาจากข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์บุคลากรของหน่วยงาน “ประกันภัย” แนวคิดและกระบวนการของวิธีการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาคราชการ (กรมประกันภัย) และภาคเอกชน (๓ บริษัทข้างต้น) นั้น ไม่มีความแตกต่างเพียงแต่ภาคเอกชนนั้นเริ่มทำมาก่อนภาคราชการ มีการนำเอาหลักการของ Kaplan และ Norton ในเรื่องของ Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดด้านผู้มีส่วน

เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) แนวคิดองค์ประกอบภายในองค์การ (Internal Perspective) แนวคิดด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) และแนวคิดด้านการเงิน (Financial Perspective) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จัดทำแผนกลยุทธ์ การกำหนด CSFs/KPIs การประเมินผล

การปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ (ลูกค้า) เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินมากขึ้น การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การรายงานผลสัมฤทธิ์และการใช้ประโยชน์ข้อมูล การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร/ พนักงาน แล้วนำไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในส่วนการกำหนดนโยบาย/ การวางแผน/ การพัฒนาบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทน การแต่งตั้งเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แต่สำหรับในส่วนของภาคราชการ (กรมประกันภัย) เพิ่งจะเริ่มนําระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result) มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร แต่ยังมิได้ลงไปสู่การปฏิบัติในระดับของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปภาคราชการ ตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ควบคู่กันไปด้วยผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน ใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในการบริหาร การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ที่ทำงาน การมอบอำนาจในการ

“การศึกษารณิกรรมคังกล่าว มีข้อจำกัดเนื่องจากข้อมูลของภาคเอกชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ CSFs และ KPIs พนักงานไม่สามารถให้รายละเอียดได้ เนื่องจากเป็นความลับ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการแข่งขันในทางธุรกิจ สำหรับในส่วนของภาคราชการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพิ่งจะเริ่มดำเนินการกำหนดโครงสร้างและแผนงาน ยังไม่ลงไปสู่การปฏิบัติงานจริง จึงไม่สามารถวิเคราะห์ความแตกต่าง ตลอดจนข้อจำกัดต่าง ๆ โดยละเอียดได้”

ตัดสินใจ การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการพอสมควรจึงจะสามารถเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณค่าอย่างแท้จริง เช่นเดียวกับในบริษัทเอกชนทั้ง ๓ ข้างต้น

ในส่วนของ ปตท. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงและเป็นธรรมแก่บุคลากรมากขึ้น โดยพิจารณาเรื่องผลงาน จุดเด่นและข้อควรพัฒนามีการประเมินผลการปฏิบัติตามแบบ ๓๖๐ องศา ซึ่งมีแหล่งข้อมูลประกอบการพิจารณาจากลูกค้าผู้ได้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

ในส่วนของบริษัทเชลล์ จะหันมาให้ความสนใจกับผลสัมฤทธิ์มากขึ้น โดยฝ่ายบุคคล จะสร้างเครื่องมือที่เรียกว่า "Performance Contract" ซึ่งหมายถึง การกำหนดเป้าหมายร่วมกันตั้งแต่ระดับสูงลงมาจนถึงระดับแผนกรรวมทั้งกำหนดว่ามีความคาดหวังสิ่งใดจากพนักงานแต่ละคน เมื่อถึงสิ้นปีจะประเมินผล โดยเชื่อมโยงกับผลตอบแทนด้วย มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน และให้พนักงานทุกคนมีส่วนรับรู้และต้องคิดว่าทำอย่างไรถึงจะเกิดผลตามเป้าหมายนั้นได้ เปลี่ยนจุดเน้นจากศักยภาพบุคคล (Focus on Potential) มาเป็นการเน้นที่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ (Focus on Performance) เปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวมาเป็นการประเมินผลในลักษณะ ๓๖๐ องศา โดยเพิ่มข้อมูลจากลูกค้า กลุ่มเพื่อนและผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน

สำหรับบริษัท ชินคอร์เปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้นมีระบบผลตอบแทนที่ดี โดยใช้นโยบาย 3P คือ จ่ายตามตำแหน่งและความรับผิด

ชอบ (Pay for Position) จ่ายตามผลงาน (Pay for Performance) และ จ่ายตามคุณสมบัติบุคคล (Pay for Person) โดยวิธีประเมินจากความสามารถพิเศษ (Special skill/knowledge) ของพนักงาน ซึ่งจะนำไปใช้พนักงานอุทิศทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทและเป็นระบบก้าวหน้า โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยรอบด้าน โดยเฉพาะจ่ายตามคุณสมบัติบุคคล (pay for person) ที่สามารถจะรักษาคนที่มีความรู้ความสามารถสูงให้อยู่กับบริษัทด้วยไป มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ๒ ลักษณะ คือ วัดทั้งผลงาน (Performance) และ ความรู้ความสามารถ (Competency) ของพนักงาน ซึ่งครอบคลุมและขยายภาพที่ชัดเจนกว่าการประเมินเพียงผลงาน (Performance)

#### ๕. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์กับการบริหารงานบุคคลในราชการ

แม้ว่าระบบการบริหารงานบุคคลของราชการไทยที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญต่อระบบคุณธรรมปกป่องและให้ความยุติธรรมแก่ข้าราชการ ถือว่างานราชการเป็นอาชีพที่มั่นคงและถาวร มีกฎระเบียบและขั้นตอน/กระบวนการการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในเรื่องของการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง และโภกย้าย รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ รวมทั้งยังก่อให้เกิดความเนื้อylezaในการปฏิบัติราชการขึ้นหรือสภาพเรียกกันว่า “เช้าชาม เย็นชาม” เมื่อมีการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความถูก

ต้องเหมาะสมและสอดรับกับหลักการบริหารดังกล่าว โดยถ่ายโอนอำนาจจากหน่วยงานกลางให้แก่หน่วยปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ได้รับอิสรภาพล่องตัวขึ้น สามารถวางแผนเบี่ยงปฏิบัติเป็นการเฉพาะ มีอำนาจการตัดสินใจสั่งการในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าเรื่องของการจัดโครงสร้างองค์กร กระบวนการงานและวิธีปฏิบัติ การสร้างบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทน และเงินรางวัล ต่อสัญญา หรือยุติสัญญาจากการปฏิบัติตาม พันธะเงื่อนไขให้บังเกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การอิงกับผลงาน จะช่วยให้การประเมินผลงานและการต่อสัญญาจ้างเป็นไปอย่างเป็นธรรม ลดระบบอุปถัมภ์ และอิทธิพลการแทรกแซงทางการเมือง

การวัดผลลัพธ์ด้วยตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดตามแผนแต่ละช่วง ช่วยให้สามารถปรับปรุงงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าของเงินที่ใช้ ช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ให้มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มีความใส่รู้มากขึ้น องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของผู้รับบริการ ได้อย่างทันการณ์ รวมทั้งปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นใหม่อย่างรวดเร็ว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงต้องมีการจัดระบบการบริหารงานบุคคลที่สามารถรองรับระบบบริหาร

ดังกล่าว โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การจัดระบบการเข้าหน้าที่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม การจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อจูงใจให้คนที่มีคุณภาพอยู่กับองค์กร

เรื่องที่มุ่งเน้นในปัจจุบัน คือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ซึ่งช่วยให้วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และใช้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาทักษะของแต่ละบุคคล รวมถึงผู้บริหารระดับสูงที่ต้องได้รับการพัฒนาด้วย โดยเน้นการทำางานเป็นทีม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ การจูงใจ การสื่อสารในทีม การให้คำปรึกษา เป็นต้น กรณีประเทศไทยเลี่ยงได้มีการกำหนดกรอบประสิทธิภาพงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ 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) โบนัสและค่าตอบแทนที่มิใช่ตัวเงินที่จ่ายจากงบประมาณของหน่วยงานนั้น

และยอมให้มีการปรับการจำแนกตำแหน่งและการจ่ายค่าตอบแทนให้คล่องตัวขึ้น สำหรับผู้บริหารระดับปลัดกระทรวงใช้ระบบสัญญาจ้างเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อไทย และนายกรัฐมนตรี มีอำนาจถอดถอนออกจากตำแหน่ง (อาชุดวรรณวงศ์, สุชาติ เวโรจน์ และ ชนิษฐา สุดกังวาล, ๒๕๔๓, หน้า ๒๕-๓๓)

ในส่วนขององค์กรเอกชนที่ทำการศึกษาพบว่าได้นำการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ประโยชน์กับการบริหารงานบุคคลที่บังเกิดผลแล้ว ออาทิ การประเมินทักษะ/คุณลักษณะที่จำเป็นของสายอาชีพ (ทักษะทางวิชาการ ทักษะทางการบริหาร และ คุณลักษณะ) ช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคคล เนื่องจากการประเมินบุคคลโดยดูจากทักษะจะทำให้เข้าใจและสามารถพัฒนาบุคคลได้ดีกว่าดูจากผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว ช่วยให้เราทราบว่าพนักงานขาดความรู้ทักษะอะไร ต้องการฝึกอบรมเรื่องอะไร ต้องมีัยไปทำงานอะไรที่จะทำให้ได้รับทักษะเพิ่ม หรือมอบหมายงานเพิ่ม นอกจากนี้ ยังช่วยในการพัฒนาความเหมาะสมสมในการยกย้ายตำแหน่งหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างทักษะของบุคลากรที่ต้องการหรือขาดอยู่ การบ่งชี้ค่างานเป็นส่วนสำคัญต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี หรือเลื่อนระดับพนักงาน

## บทสรุป

จากการศึกษาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระบบราชการและภาคเอกชน จะเห็นได้ว่าภาคราชการยังมีข้อจำกัดหรือข้อด้อยหลายประการที่ต่างจากภาคเอกชนมาก ระบบราชการ

ค่อนข้างมีปัญหาในตัวเองเนื่องจากระบบราชการเป็นระบบปิดมากเกินไป ทำให้ขาดโอกาสที่จะได้คนที่คล่องตัวและมีความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติงาน เนื่องเดือนค่าตอบแทนของระบบราชการมีอัตราต่ำที่ไม่เท่าเทียมกับภาคอื่น จนเป็นปัญหาในการสรรหาและรักษาคนเก่งไว้ได้ ดังนั้น หากจะให้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์บังเกิดผลเช่นเดียวกับภาคเอกชน ระบบราชการก็จะต้องวางแผนยุทธศาสตร์ในลักษณะเดียวกับที่ภาคเอกชนดำเนินการอยู่ คือ ต้องทำให้หน่วยงานมีต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุด ต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคนอื่น ต้องมีจุดเน้นว่าจะสามารถทำอะไรให้ดีที่สุด และทำเรื่องใดก่อนหลังและต้องให้ความสำคัญกับการแข่งขัน ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่องค์กรอย่างยิ่ง และจะทำให่องค์กรแข็งแกร่งยิ่งขึ้น การแข่งขันจะเป็นกระบวนการสร้างคนทำให้มีระบบการทำงานที่ดี และได้คนดีมีคุณภาพเข้ามายุทธิ์ ในการแข่งขันจะทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนได้ดี ภาคราชการจะต้องแสวงหาแนวทางและวิธีการว่าทำอย่างไรจะสร้างคนดี มีคุณภาพให้เกิดขึ้นในระบบราชการมากที่สุด ซึ่งหากภาคราชการมีประสิทธิภาพแล้วจะสามารถควบคุมภาคเอกชนได้ ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชน ประชาชนมองก็ได้รับบริการที่ดีและมีคุณภาพ ในส่วนของข้าราชการเองต้องพัฒนาตัวเองให้มีลักษณะเช่นเดียวกับบุคลากรในภาคเอกชน คือการคิดเชิงสร้างสรรค์และเรียนรู้ต่อเนื่อง คิดเชิงธุรกิจ และทำงานเชิงรุก ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานอย่างมีอาชีพ มีทักษะหลายด้าน มีจริยธรรมทำงานเป็นทีม และสร้างสัมพันธ์ประสานในลักษณะเครือข่าย

## รายการอ้างอิง

พิพาวดี เมฆสวรรค์. (๒๕๔๑). การบริหารมุ่งผลลัพธ์. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.  
(เอกสารวิชาการปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ).

แผนธุรกิจ ปตท. อินเตอร์เนชันแนล ๒๕๔๑-๒๕๕๐. (๒๕๔๑). กรุงเทพฯ: การปีโตรเลียม  
แห่งประเทศไทย.

สุพจน์ บุญวิเศษ. (๒๕๔๓ ก). รายงานการศึกษาดูงาน บริษัท ชินคอร์เบ้อเรชั่น จำกัด (มหาชน)  
ประกอบการเรียนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เสนอ รองศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย  
ยะวงศ์ ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๓, หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

. (๒๕๔๓ ข). รายงานการศึกษาดูงาน บริษัท เชลล์ ในประเทศไทย จำกัด ประกอบการ  
เรียนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เสนอ รองศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ยะวงศ์,  
ภาคเรียนที่ ๒ ปีการศึกษา ๒๕๔๓, หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาวุธ วรรณวงศ์, สุชาติ เวโรนี, และชนิษฐา สุดกัنجวัล. (๒๕๔๓). แนวโน้มการปฏิรูประบบราชการ  
ในปัจจุบัน. วารสารชั้นนำ, ๔๕ (๓), ๒๕-๓๓.

เอกสารคำแปลงนโยบายของคณะกรรมการรัฐมนตรี พัฒนาฯ ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี แต่งต่อรัฐสภา  
วันจันทร์ที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๔

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

Boston : Harvard Business School Press.

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

.....