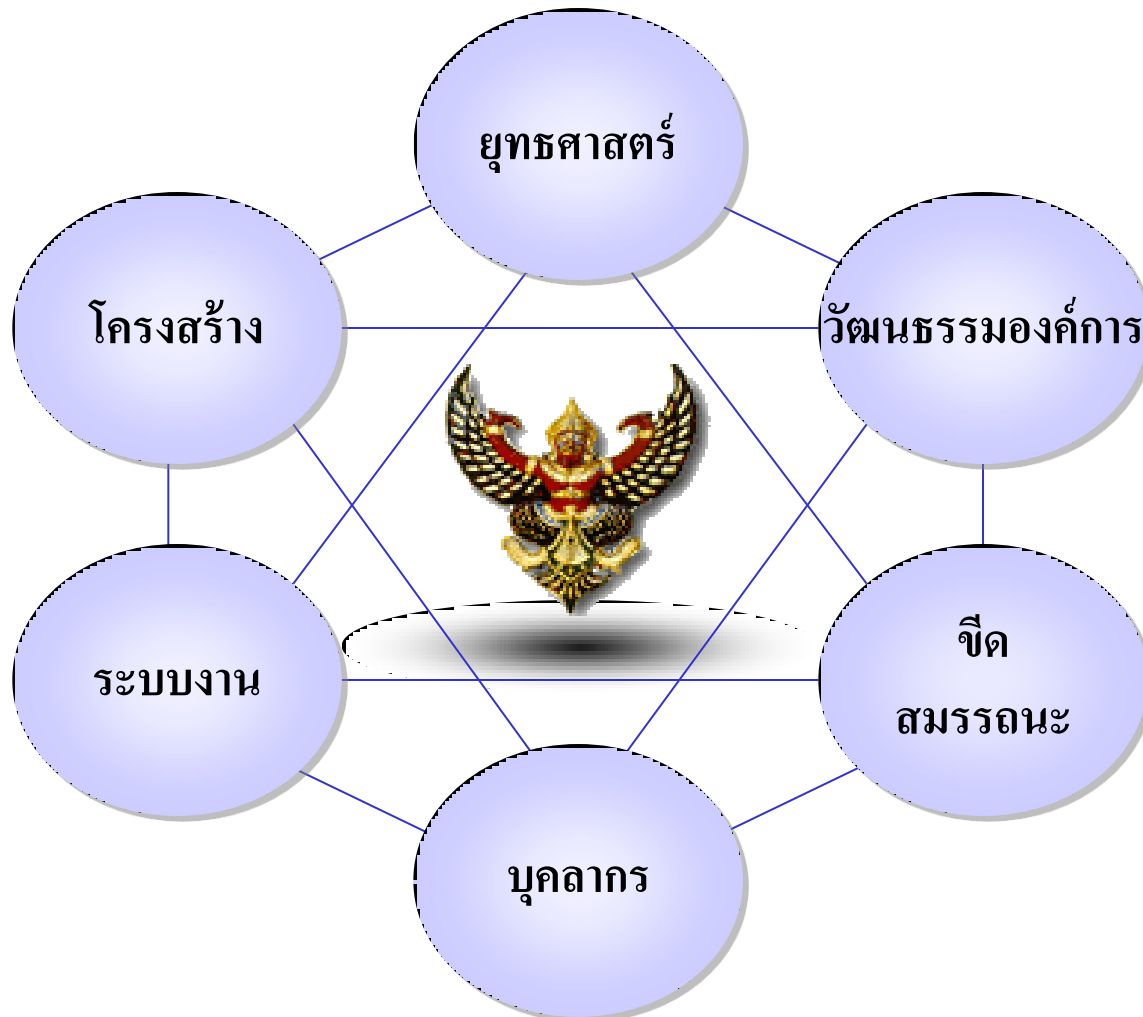


การบริหารภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนาระบบราชการ



ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา

จุดมุ่งหมาย

นำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับ

- กระบวนทัศน์ ในการบริหารภาครัฐแนวใหม่
(New Public Management)
- และการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบราชการไทย



ส่วนที่ 1

สถานการณ์ และความจำเป็น

ทำไมต้องบริหารแนวใหม่

ทำไมต้องพัฒนาระบบราชการ

ทำไมต้องใช้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

Tandem Bike

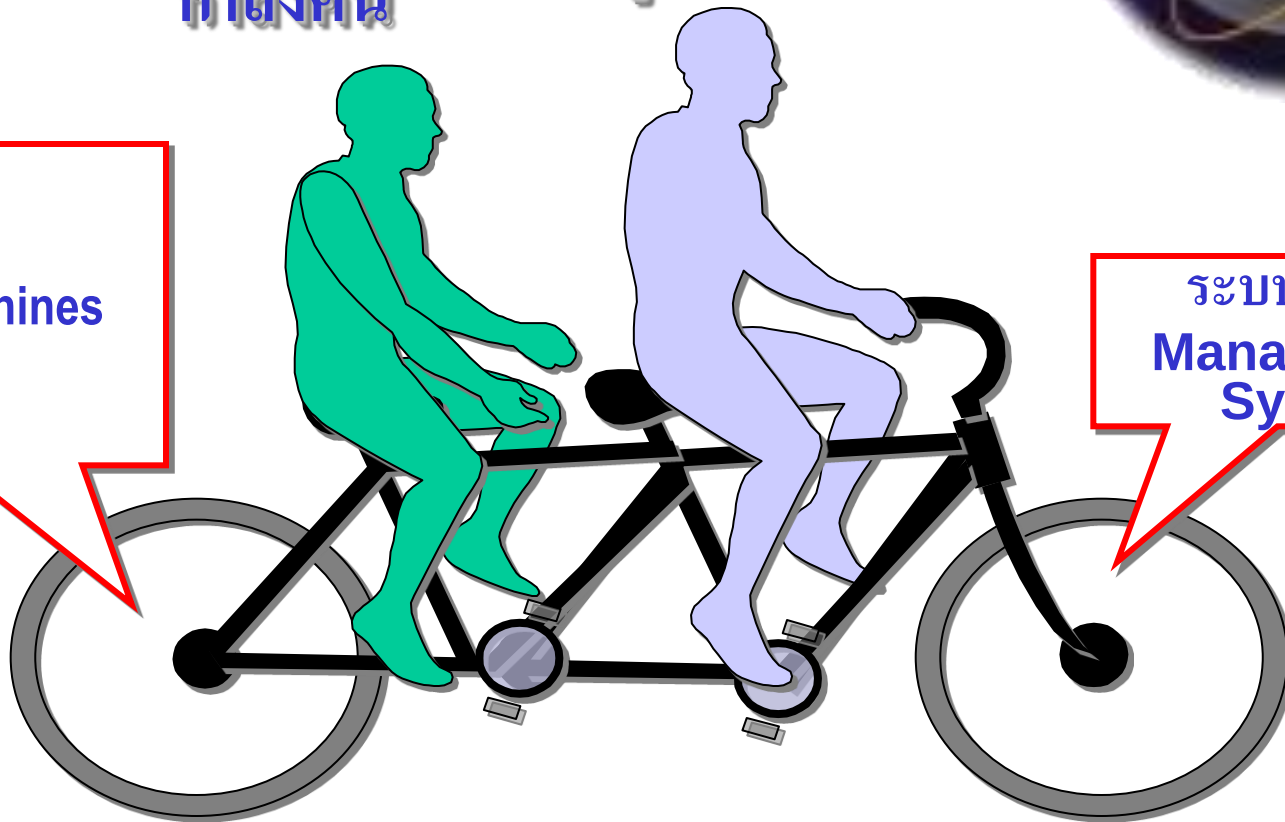


กำลังคน

ผู้บริหาร

- เงิน Money
- เครื่องมือ Machines
- วัสดุ Materials

ระบบบริหาร
Management
System



ประเทศไทยในกระแสโลกาภิวัตน์



Standard Chartered
Nakornthon Bank



- ทู่น
- ที่ดิน
- แรงงาน
- การประกอบการ



citibank





**a global hub for business,
investment and talent.**

2006 -

'knowledge-based economy'.

2000 - 2006

Intelligent Island 2000.

1992 - 2000



วิสัยทัศน์ Vision

EDB's vision for Singapore is to be

a vibrant and robust

'knowledge-based economy'.

สร้างสังคมไปให้เป็นเศรษฐกิจบนฐานความรู้ ที่สดใสและ
เข้มแข็ง



Key Strategies in University Education

*From meeting manpower needs
to being engines of innovation*



จาก การสนองความต้องการกำลังคน
สู่ การเป็นจักรกลผลิตนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา



สถาบันวิจัยในมหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ National University of Singapore

- สถาบันศึกษาคอมพิวเตอร์พลังสูง

Institute of High Performance Computing (IHPC)



- ศูนย์ศึกษาการสื่อสารไร้สาย

Centre for Wireless Communication (CWC)

- ศูนย์ศึกษาการจัดเก็บข้อมูล

Data Storage Institute (DSI)



- ศูนย์วิจัยผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติ

Centre for Natural Product Research



- ศูนย์ศึกษาภาพถ่ายทางไกล

Centre for Remote Imaging, Sensing and Processing (CRISP)



NUS Oversea Colleges

Silicon Valley



Israel



Bangalore



Shanghai



Beijing



Bio Valley



Stockholm





a global hub for business, investment and talent.

- A Global Leader
- A Great City
- A Home in Asia

**For Business,
Innovation and
Talent**

- We create for Singapore, sustainable economic growth with vibrant business and good job opportunities.



- Our mission is to make
Singapore a great city to live, work





Agency for
Science, Technology
and Research

CREATING GROWTH. ENHANCING LIVES.

Biopolis Fusionop olis



Confocal Microscopy



DNA Sequencing



Nuclear Magnetic
Resonance



X-ray Crystallography



Flow Cytometry





Professor Nadia
Magnenat
Thalmann

IMI will focus on the pursuit of excellence in research as it aims to become a top international reference especially in the domain of interactive virtual humans and social robots.

Key Research areas include the following, but are not exhaustive:

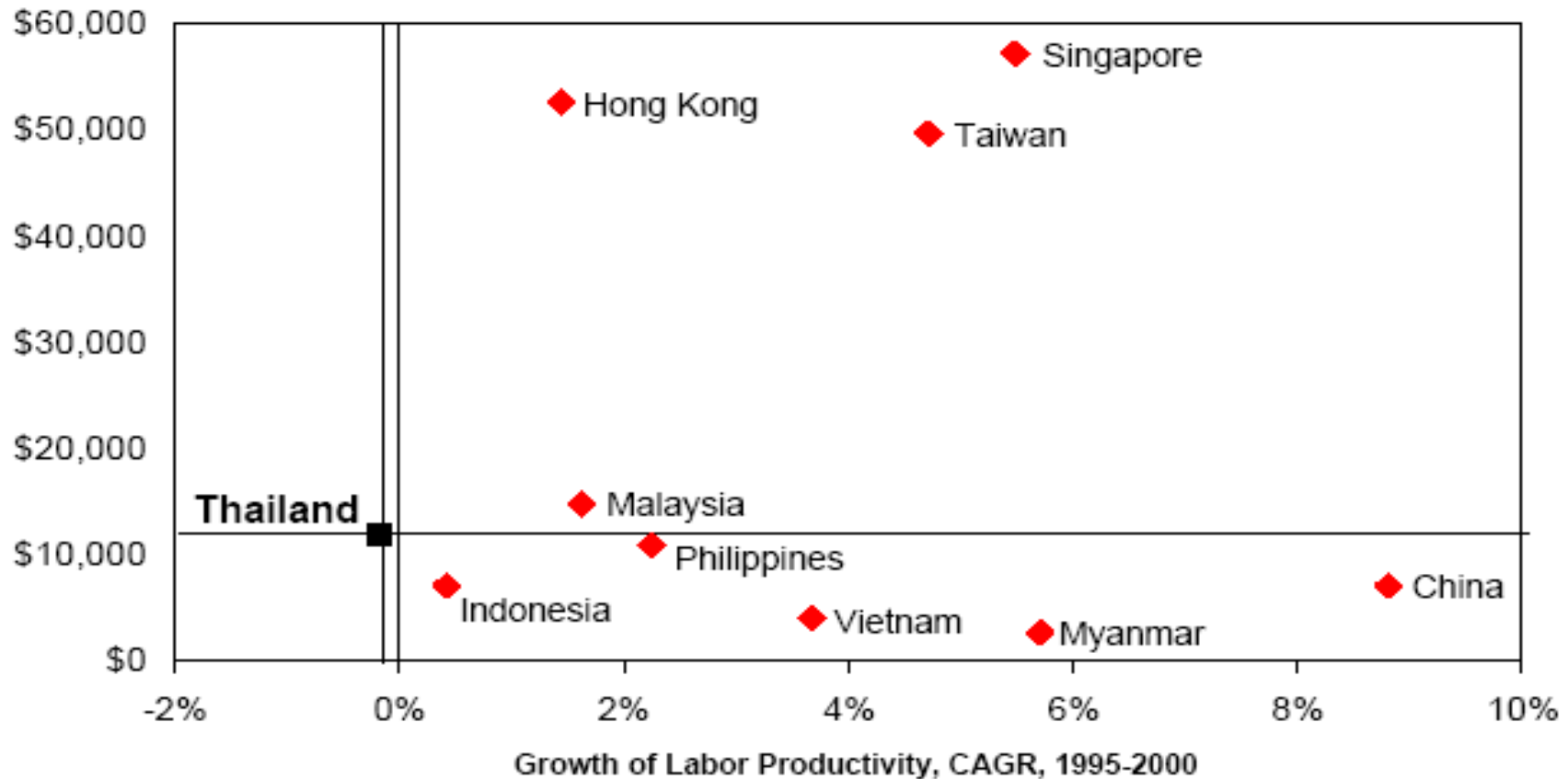
- 3D multimedia Telepresence and perception of the virtual environment
- Groups & crowds simulation
- 3D fashion design and simulation, virtual try on, virtual beauty concepts
- Multimedia communication with any electronic device, anywhere, anytime
- Interactive emotional social robots and characters
- Virtual physiological human simulation

Comparative Labor Productivity Performance

Selected Asian Economies

ผลิตภาพแรงงาน

Labor Productivity
(GDP per Employee), 2000



อัตราการเติบโตของผลิตภาพแรงงาน

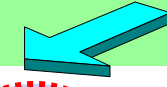
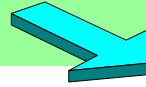
- Thailand's **labor productivity** is far behind leading Asian economies and **productivity growth** is lagging badly

ปริบิษุทธาสาตร์

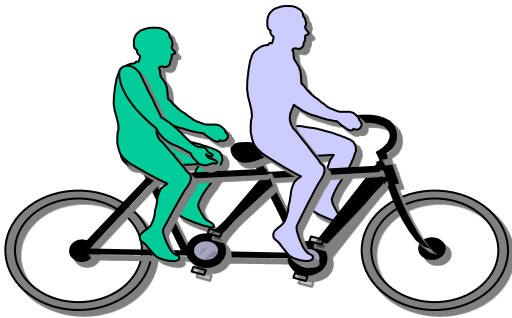
สถานการณ์
ภายนอก

โอกาส
Oppportunity

ภัยคุกคาม
Threat



วิสัยทัศน์
VISION

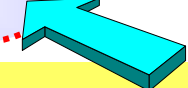
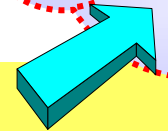


เราคือ...

ทำอะไร

เพื่อใคร

ด้วยหลักการ...



สถานการณ์
ภายใน

จุดแข็ง
Strength

จุดอ่อน
Weakness

กลยุทธ์

การปรับเปลี่ยนองค์การ

ปรัชญาตราสาร

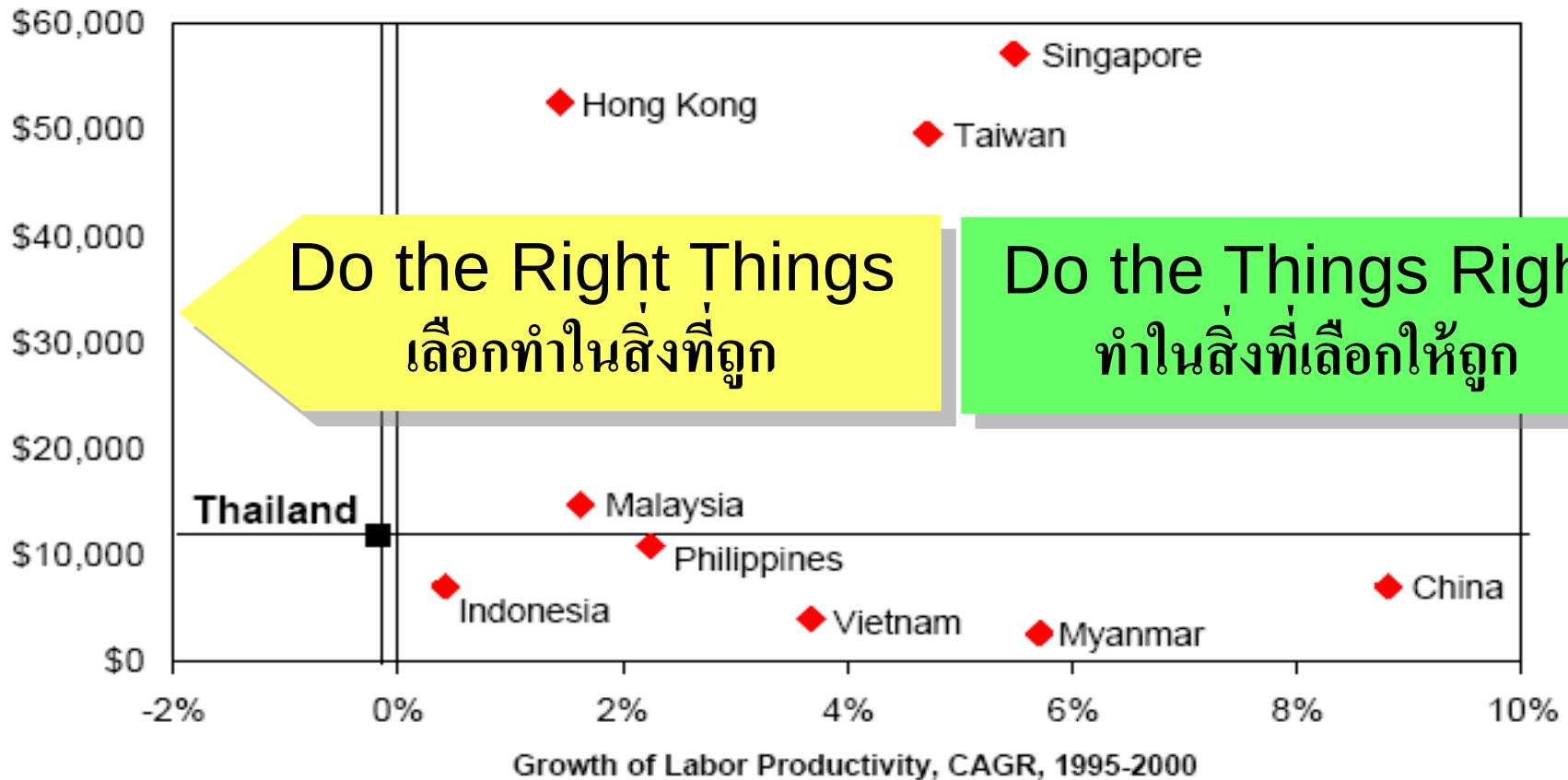
ปรับทิศทาง บทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหาร

Comparative Labor Productivity Performance

Selected Asian Economies

ผลิตภาพแรงงาน

Labor Productivity
(GDP per Employee), 2000

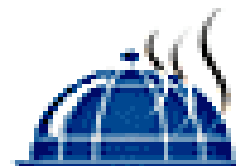


อัตราการเติบโตของผลิตภาพแรงงาน

- Thailand's **labor productivity** is far behind leading Asian economies and **productivity growth** is lagging badly



ครัวของโลก



WORLD GOURMET SUMMIT

UNIQUELY Singapore



กรุงเทพฯ
เมืองแฟชั่น



Unseen Thailand



singapore
education
www.singaporeedu.gov.sg

Singapore
MEDICINE
www.singaporemedicine.com

Bagus!

Building A Gracious &
Unique Service culture



ปณิธานในการปฏิบัติภารกิจของชาวโรบินสัน

ลูกค้า

Love & Respect ความรัก ความนับถือ	Trust ความไว้วางใจ	Caring การดูแล เอาใจใส่
Pay Off ผลตอบแทน	Excellent Quality คุณภาพที่เป็นเลิศ	Development การพัฒนา
Integrity ความซื่อสัตย์	Tax ภาษี	Loyalty ความจงรัก รักดี

ผู้ถือหุ้น

พนักงาน

รัฐและสังคม



Value Creation การสร้างคุณค่า

Tangible Assets

Goods & Services

- Financial
- Land
- Technology
- Materials
- Location



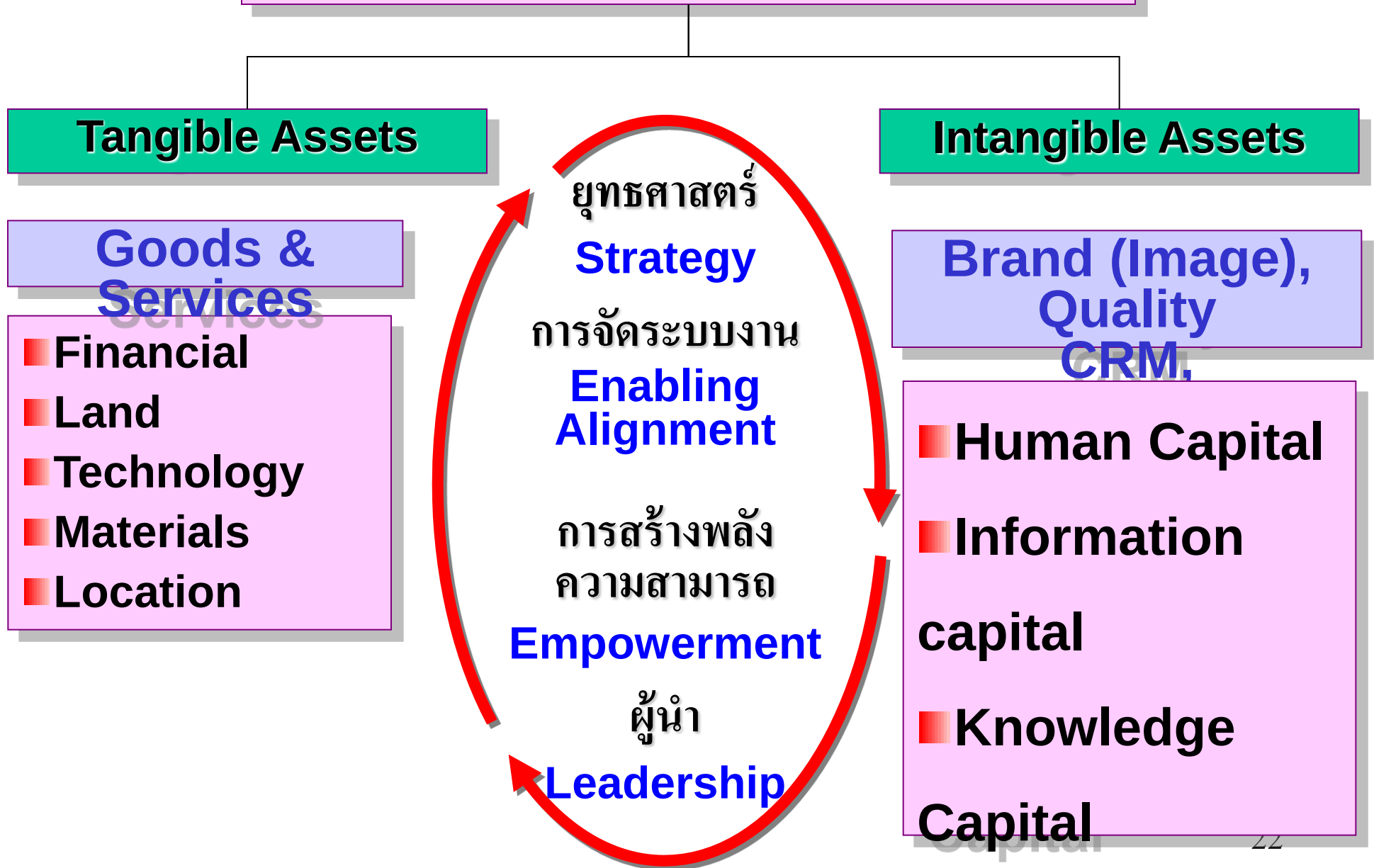
Intangible Assets

Brand (Image), Quality CRM, Partnership

- Human Capital
- Information capital
- Knowledge

Capital

Value Creation การสร้างคุณค่า



หนทางที่แตกต่าง

- กำแพงจังหวัดสมุทรสงคราม

“เมืองหอยหลอด

ยอดลิ้นจี่

มีอุทยาน ร. ๒

แม่กลองไหลผ่าน

นมัสการหลวงพ่อบ้านแหลม”



- กำแพงจังหวัดสมุทรสาคร

“เมืองประมง

ดงโรงงาน

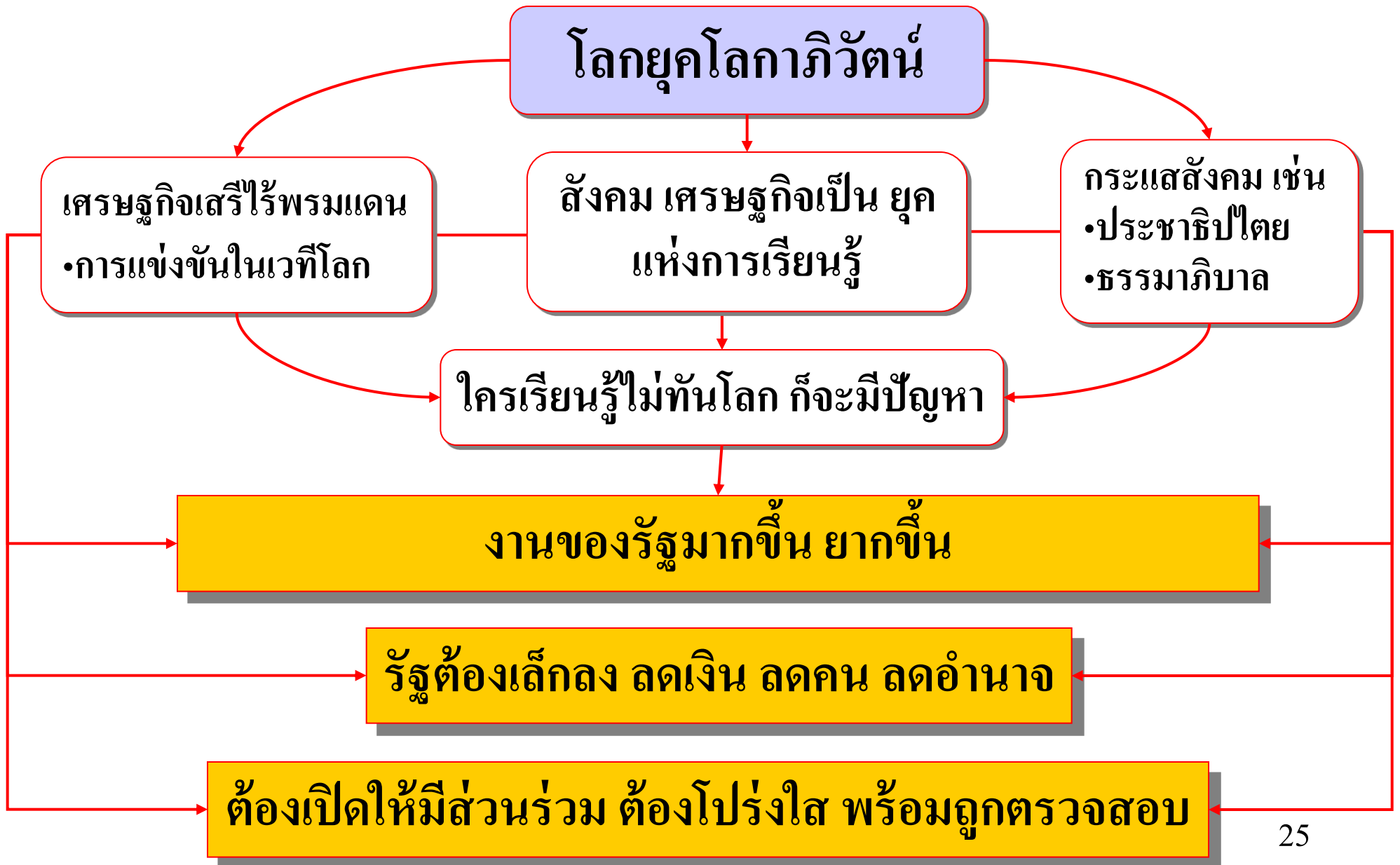
ลานเกษตร

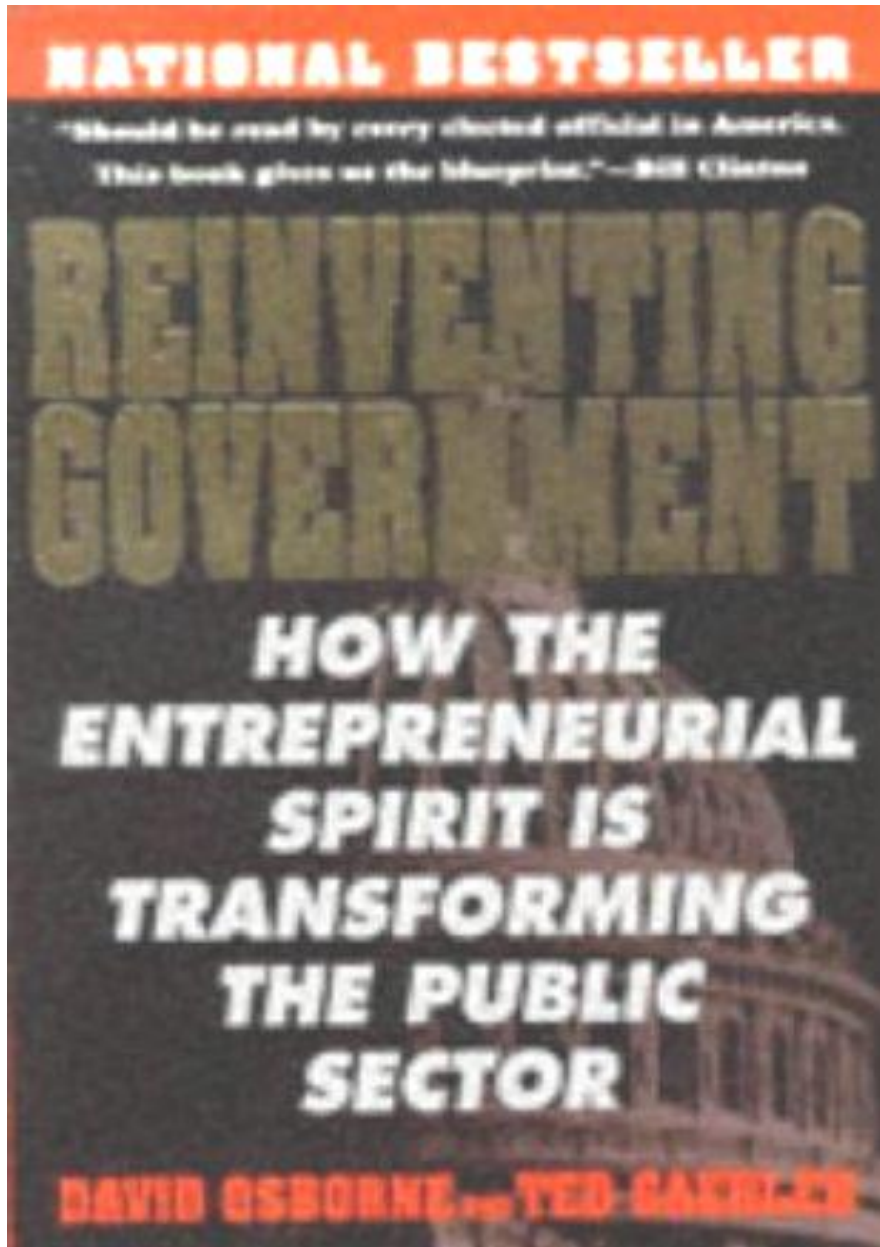
เขตประวัติศาสตร์”

ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดสมุทรสงคราม

1. การพัฒนาและส่งเสริมจังหวัดให้เป็นเมืองอาหารทะเลและผลไม้ปลอดสารพิษ
2. การพัฒนาและส่งเสริมจังหวัดให้เป็นศูนย์กลางการพักผ่อน และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ทางลำคลอง
3. การปลูกจิตสำนึกให้ชาวสมุทรสงครามรักถิ่นกำเนิด อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมอันดีงาม
4. การดำรงสถานะความเป็นเมืองสามน้ำและการอนุรักษ์ฟื้นฟูระบบนิเวศสามน้ำ

สภาพการณ์





พร อิศรเสนา

สภาพการณ์

งานมาก

เงินน้อย คนน้อย

โปร่งใส ให้มีส่วนร่วม

Do the Right Things

เลือกทำในสิ่งที่ควรทำ

Do the Things

Right

ทำสิ่งที่เลือกทำให้ถูกต้อง

แผนยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์
VISION

เราคือ...

ทำอะไร	เพื่อใคร

ด้วยหลักการ...



Reinventing Government

The Key Concept

The word Government is from a Greek word, which means to steer. ***The job of government is to steer not to row the boat.*** Delivering services is rowing, and government is not very good at rowing.



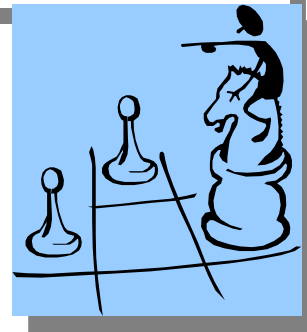
คำว่า **Government** มาจากภาษากรีก ซึ่งแปลว่า

‘การถือพวงมาลัย’

งานของรัฐบาลคือการถือพวงมาลัย ไม่ใช่การลงไป

‘พายเรือ’ การจัดบริการเองเป็นการพายเรือ

รัฐบาลก็พายเรือไม่เก่ง



และ

งานมาก ยากขึ้น

คนและเงินน้อยลง

โปร่งใส ให้มีส่วนร่วม

Reinventing Government

1. รัฐที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยา: ถือท้าย แทนที่จะพายเรือ

Catalytic Government : Steering rather than Rowing

2. รัฐของชุมชน **Community- Owned Government** :

Empowering rather than Serving

3. รัฐที่ใช้กลไกตลาด **Market-Oriented Government** :

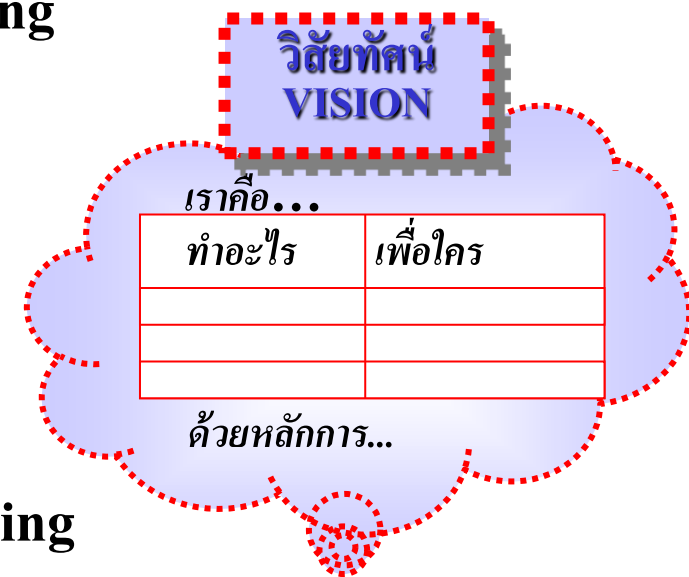
Leveraging Change through Market Mechanisms

4. รัฐที่มองการไกล **Anticipatory Government** : Preventing
rather than Cure

5. รัฐที่มุ่งภารกิจ **Mission-Driven Government** :

Transforming Rule-Driven Bureaucracy

พชร อิศรเสนา



รัฐบาลที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยา

Catalytic Government: Steering rather than Rowing

มุ่งภารกิจ Mission-Driven

มองการณ์ไกล Anticipatory

รู้จักใช้กลไกตลาด

Market-oriented

รัฐบาลของชุมชน

Community-owned

ภาคเอกชน
กลไกตลาด

ชุมชน
ประชาสังคม

บริหารจัดการ
เหมือนภาคธุรกิจ

Business
-like

Effectiveness

Adaptability

Efficiency

Economy

Quality

Reinventing Government: Do the Things Right

Effectiveness

SS

Efficiency

Quality

Economy

Adaptability

6. รัฐที่เน้นผลงาน **Result-Oriented Government** : Funding Outcomes rather than Inputs

7. รัฐที่ไม่ผูกขาด **Competitive Government** : Injecting Competition into Service Delivery

8. รัฐที่มุ่งลูกค้า **Customer-Driven Government** : Meeting the needs of the customer, not the Bureaucracy

9. รัฐที่มีหัวใจการค้า **Enterprising Government** : Earning rather than

กระทรวงสาธารณสุข

ซ่อม



สร้าง

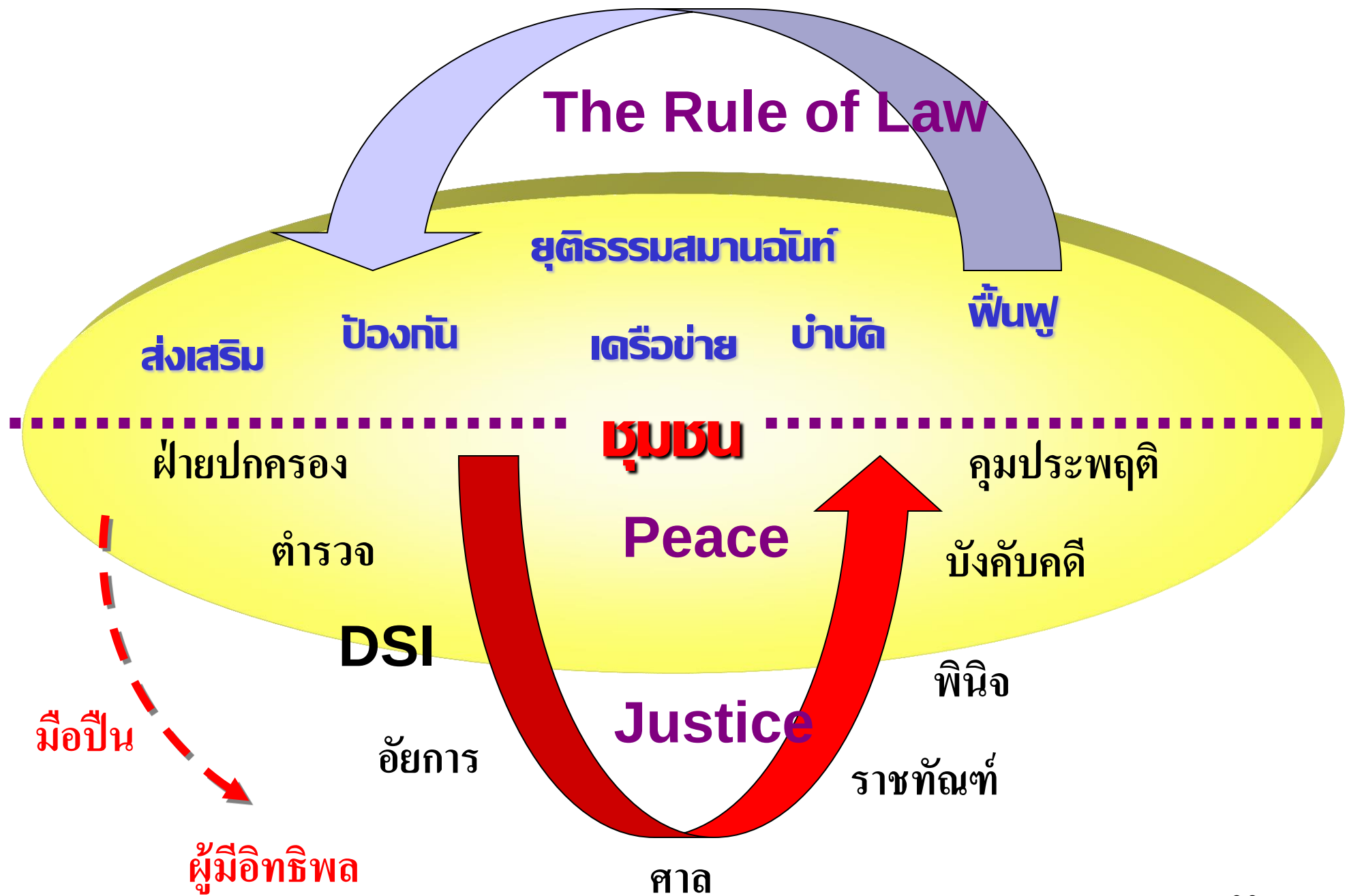
- ให้บริการด้านการแพทย์และ
สาธารณสุข



- สร้างเสริมให้ประชาชนมี
สุขภาพดีและ
- จัดการให้ประชาชนได้รับ
บริการด้านการแพทย์และ
สาธารณสุข

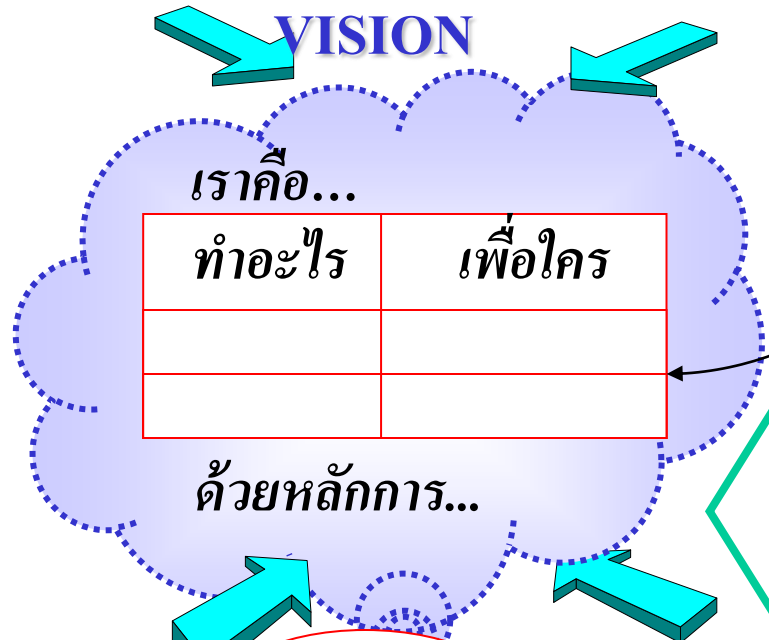


กระทรวงสาธารณสุข มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกัน ควบคุม และรักษาโรคภัย การฟื้นฟูสมรรถภาพของประชาชน และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุขหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข



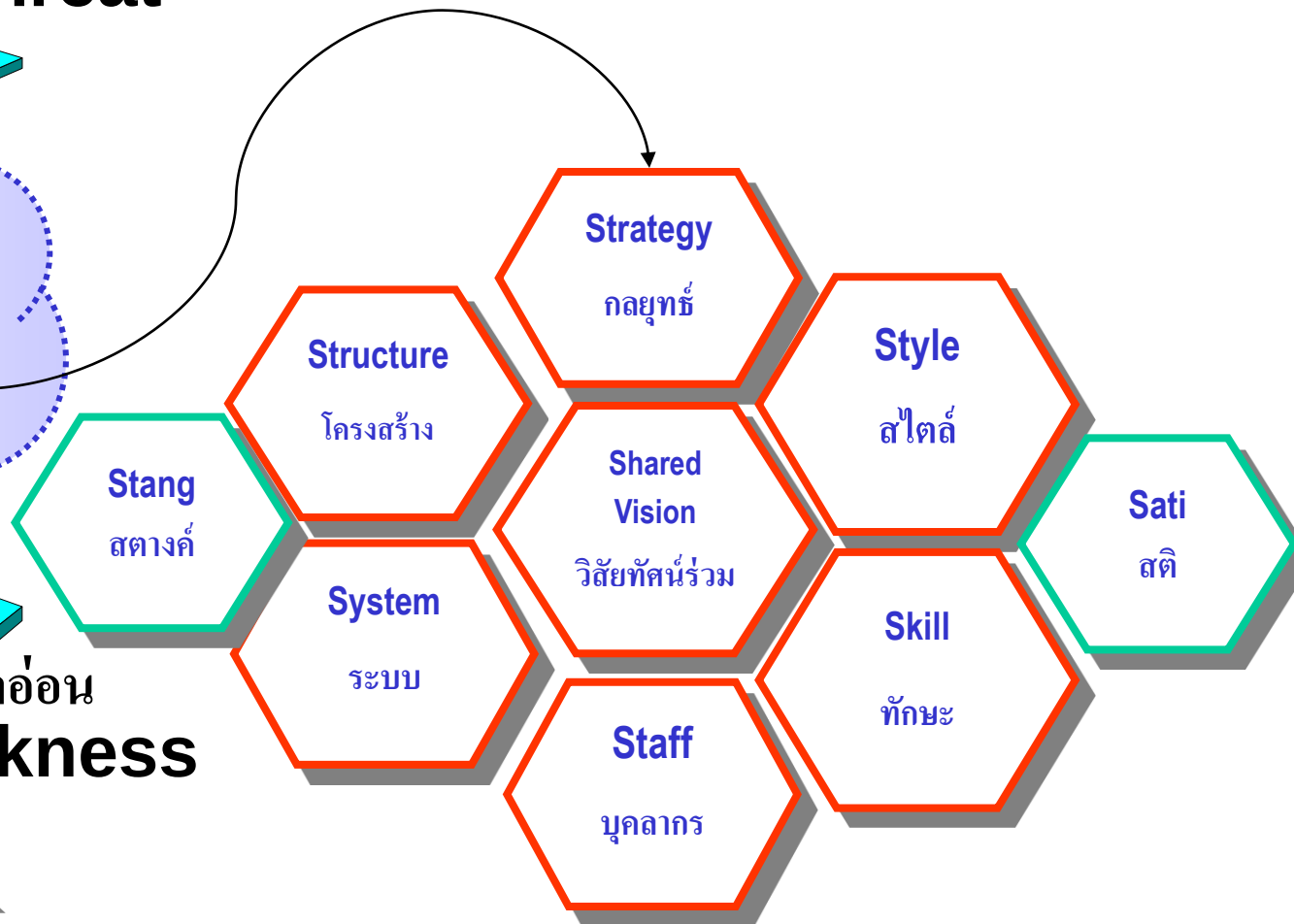
โอกาส
Opportunity
 ภัยคุกคาม
Threat

วิสัยทัศน์
VISION



จุดแข็ง
Strength
 จุดอ่อน
Weakness

วัตถุประสงค์



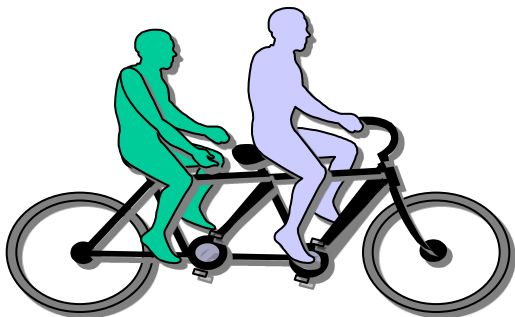
แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ .ศ . 2546 – พ .ศ . 2550)

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

มีนาคม 2546

วิสัยทัศน์การพัฒนาระบบราชการ

- พัฒนาระบบราชการไทยให้ ☐ มีความเป็นเลิศ
สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดย
ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของ
ประชาชน





ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

- 1 เปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- 2 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- 3 รื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- 4 สร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทน
- 5 เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- 6 เสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- 7 เปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

Strategy

Structur

System

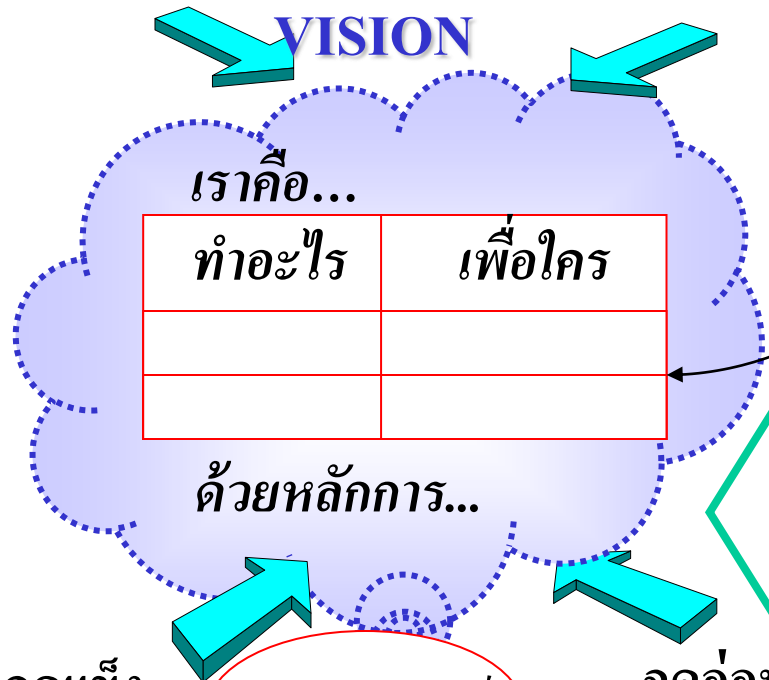
Staff - Skill

Shared Values
and Style

โอกาส
Opportunity

ภัยคุกคาม
Threat

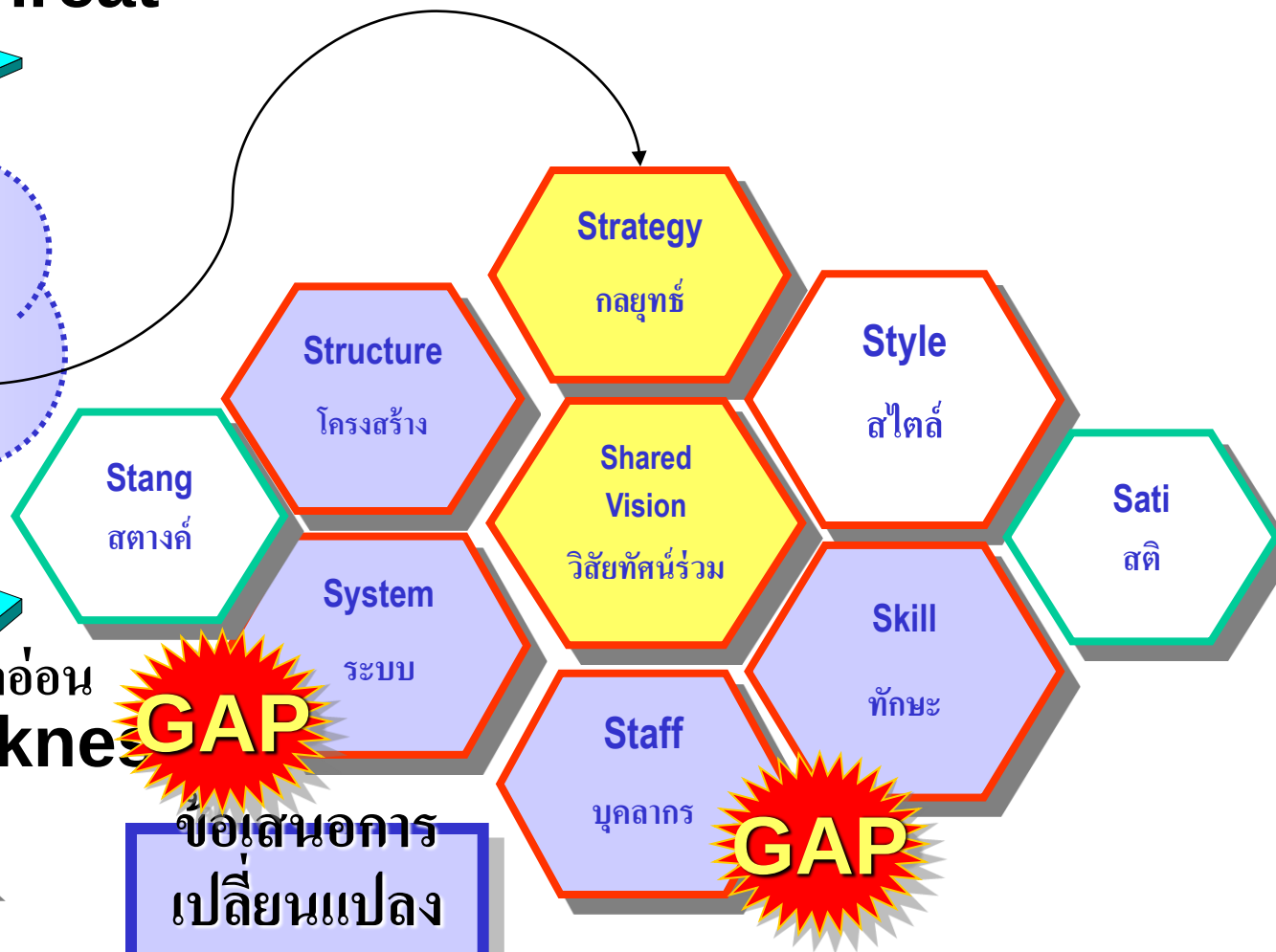
วิสัยทัศน์
VISION



จุดแข็ง
Strength

จุดอ่อน
Weakness

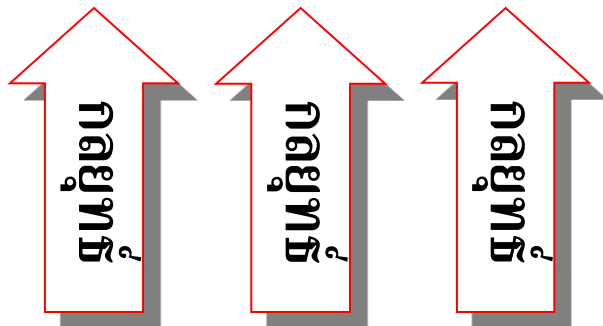
วัตถุประสงค์



GAP

GAP

ข้อเสนอการ
เปลี่ยนแปลง
Blueprint
For
Change



Government Performance and Results Act of 1993

แผนยุทธศาสตร์ Strategic Plan

- วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย
- แผนระยะยาว Long-range goals (outcomes)
- กลยุทธ์ มาตรการ Strategies and measures
- กำหนดเวลา
- ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ Key external factors

การประเมินผลแผนระยะยาว Program Evaluation

- ทุกๆ 3 ปี to update the long-range plan

แผนปฏิบัติการ (คำรับรองฯ) Annual Performance Plan

- ตัวชี้วัดผลงาน Key Performance Indicators (KPI) และ เป้าหมาย targets
- ทรัพยากร Resources required

ความยืดหยุ่นในการบริหาร Managerial Flexibility

'Let the managers manage'

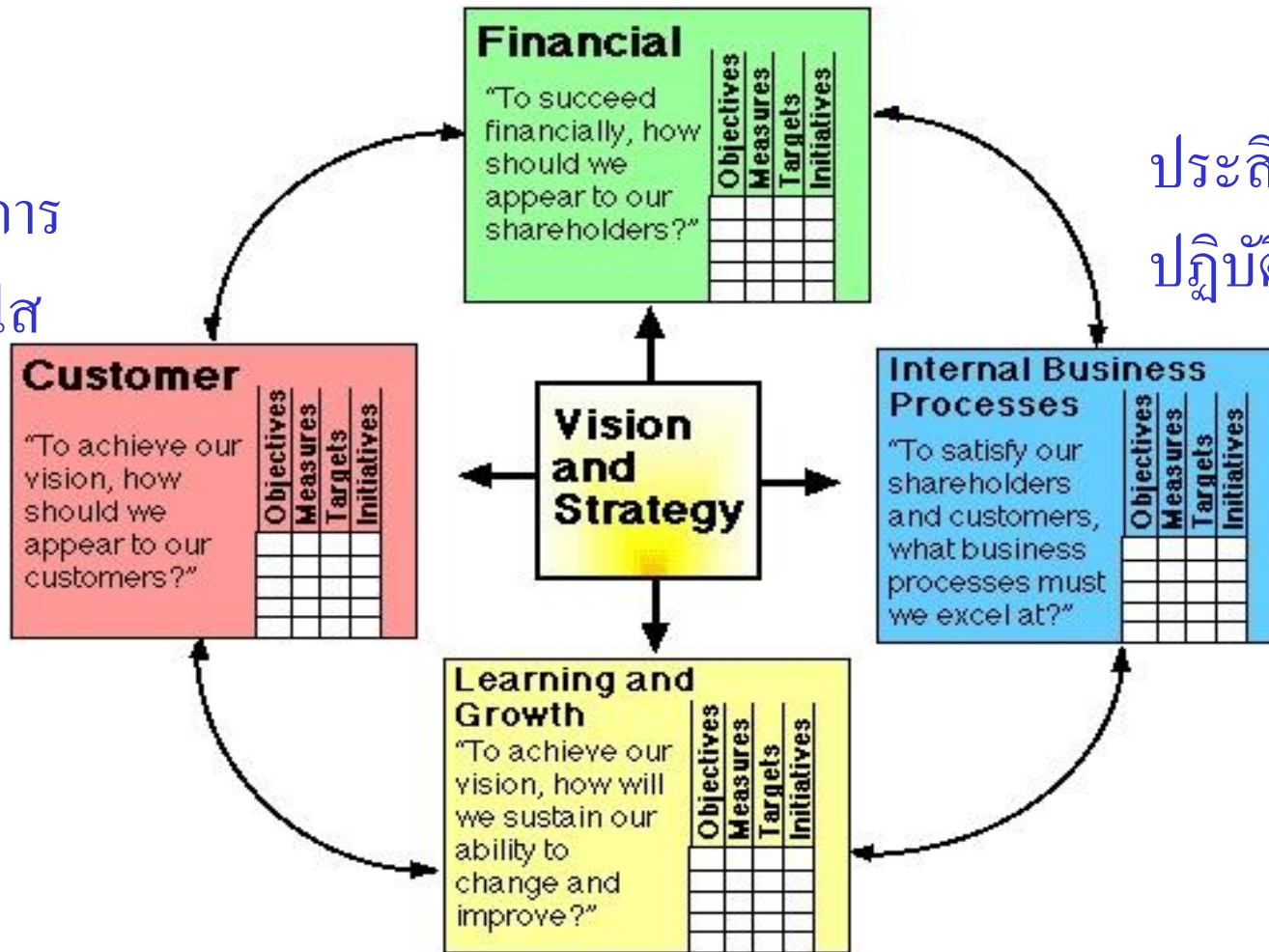
รายงานผลงานประจำปี Annual Performance Report (Accountability Report)

- ไบคะแนน 'Score-card'
- Results v.s. performance targets compared

Balanced Scorecard

ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ

คุณภาพบริการ
ความโปร่งใส



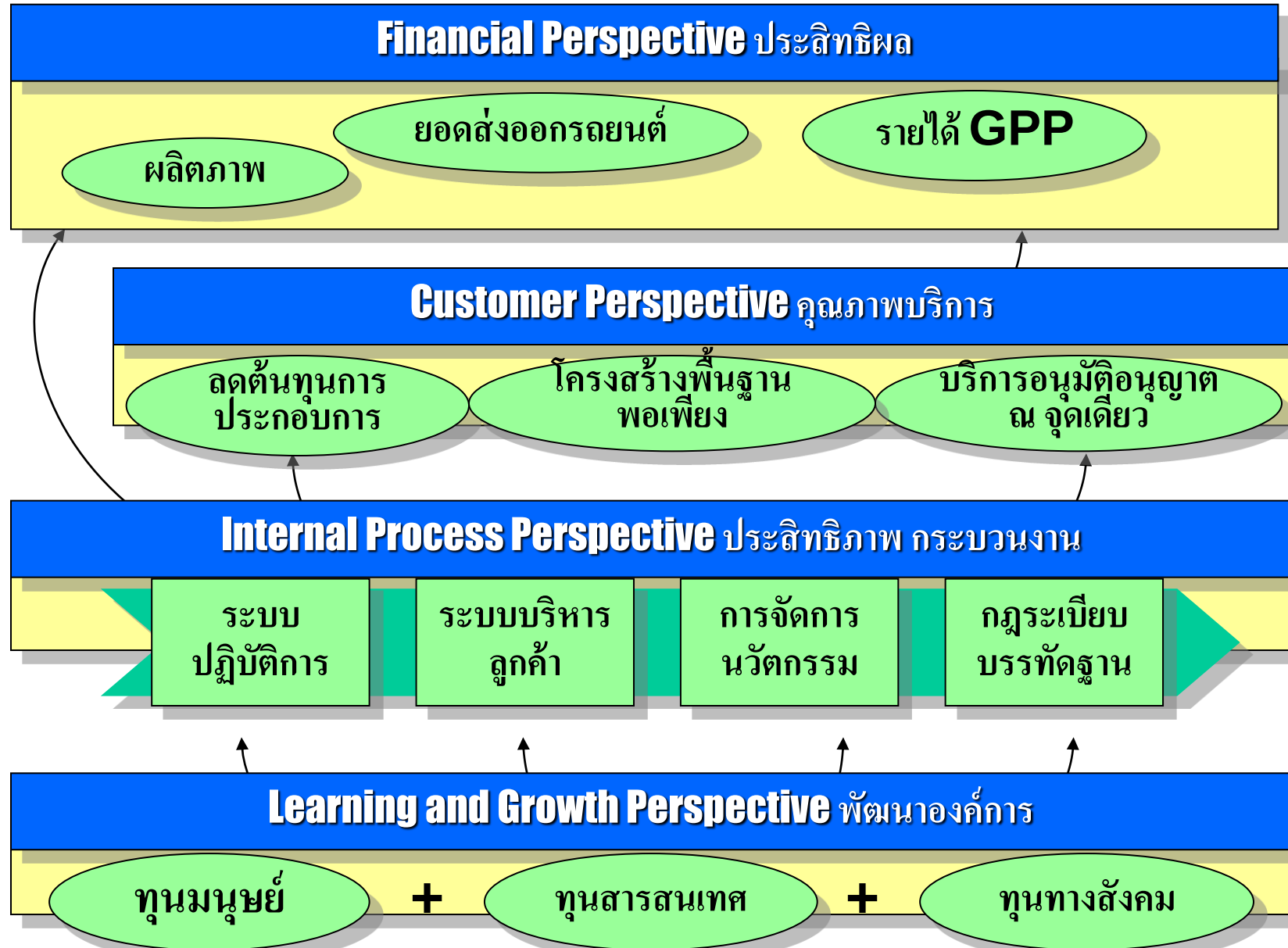
ประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติการ

การพัฒนาองค์กร

วิสัยทัศน์

Detroit แห่งเอเชีย

ยุทธศาสตร์



Strategy Mapping

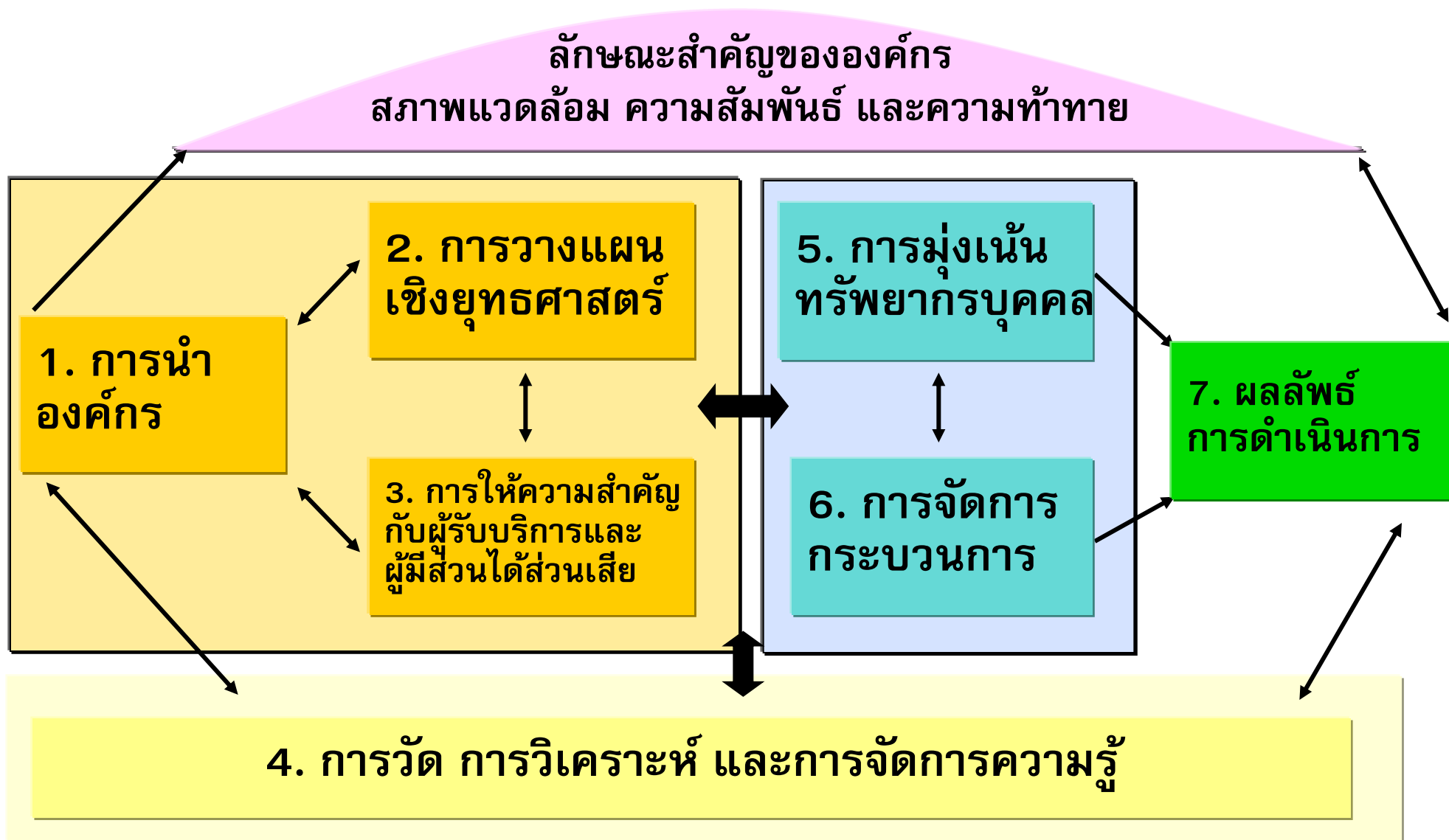
พระราชกฤษฎีกา
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
พ.ศ. ๒๕๔๖

ตามมาตรา ๓/๑ พรบ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ แก้ไขเพิ่มเติมโดย
พรบ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๕





เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551- พ.ศ. 2555)

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1

ยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ประเด็นยุทธศาสตร์ 4

สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่องาน ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม



ประเด็นยุทธศาสตร์ 2

ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วม

ประเด็นยุทธศาสตร์ 3

มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

- Responsive
- Service Quality

- Scenario Planning
- National Vision

- Integration / Joined-up Government
- Partnership
- People Participation



- High Performance Organization (HPO)

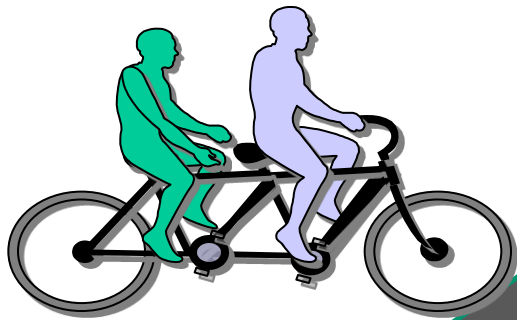
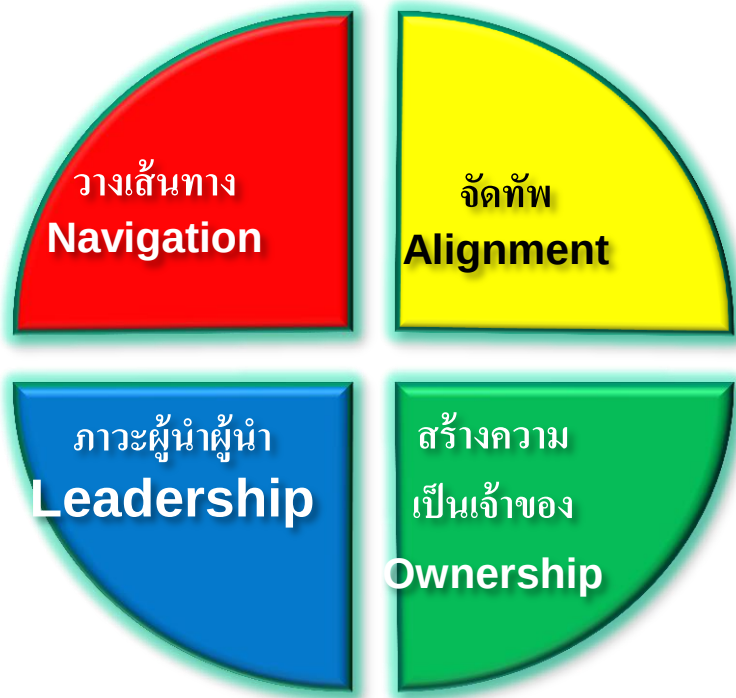
- Integrated Planning, Budgeting, Management, M+E

- Self-control
- Good Governance

ระดับความหนา-ลึกของพฤติกรรมองค์การ

ตื้น	วัตถุ Artifacts	การแต่งกาย สำนักงาน ตรา ระเบียบ
	แบบแผนพฤติกรรม Behavior Patterns	พิธีกรรม ธรรมเนียม ประเพณี สิ่งที่ทำ เป็นวิถีชีวิตประจำวัน
	บรรทัดฐาน Norms	กฎเกณฑ์ มารยาท จรรยาบรรณ
ลึก	ค่านิยม Values	วัตถุนิยม อำนาจนิยม ประชานิยม
	ความเชื่อ Beliefs & Cognitions	บาปกรรม ทฤษฎีตะวันตก เหตุผลสิ่ง ศักดิ์สิทธิ์ เศรษฐกิจพอเพียง
	ฐานคติ Basic Assumptions	กฎแห่งกรรมมีจริง ค่าของคนอยู่ที่... เรามีค่า หรือด้อยค่า

Roadmap



วัตถุประสงค์ของการ
เปลี่ยนแปลง

เสริมแรง

Reinforcement

มีความสามารถ

Ability

มีความรู้

Knowledge

ต้องการ

Desire

รับรู้

Awareness



Context

Politics

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย Public Sector Reform 2556 - 2560



7 Key Issues

การเปลี่ยนแปลง

Transformation Management

New Models

New Work Processes
(cross-functional flows)

New Competencies

การบริหาร
รูปแบบใหม่

กระบวนการ
ทำงานใหม่

- ขีดสมรรถนะใหม่
- วัฒนธรรมองค์กร
- ค่านิยม

- กฎหมาย ระเบียบ

เป้าหมาย
Goals

Healthy

สุขภาพ

Trust
Worthy

ความเชื่อถือ
ไว้วางใจ

Sustain
ability

ความยั่งยืน

Selected areas/issues
Flagship Projects

ก.พ.ร.

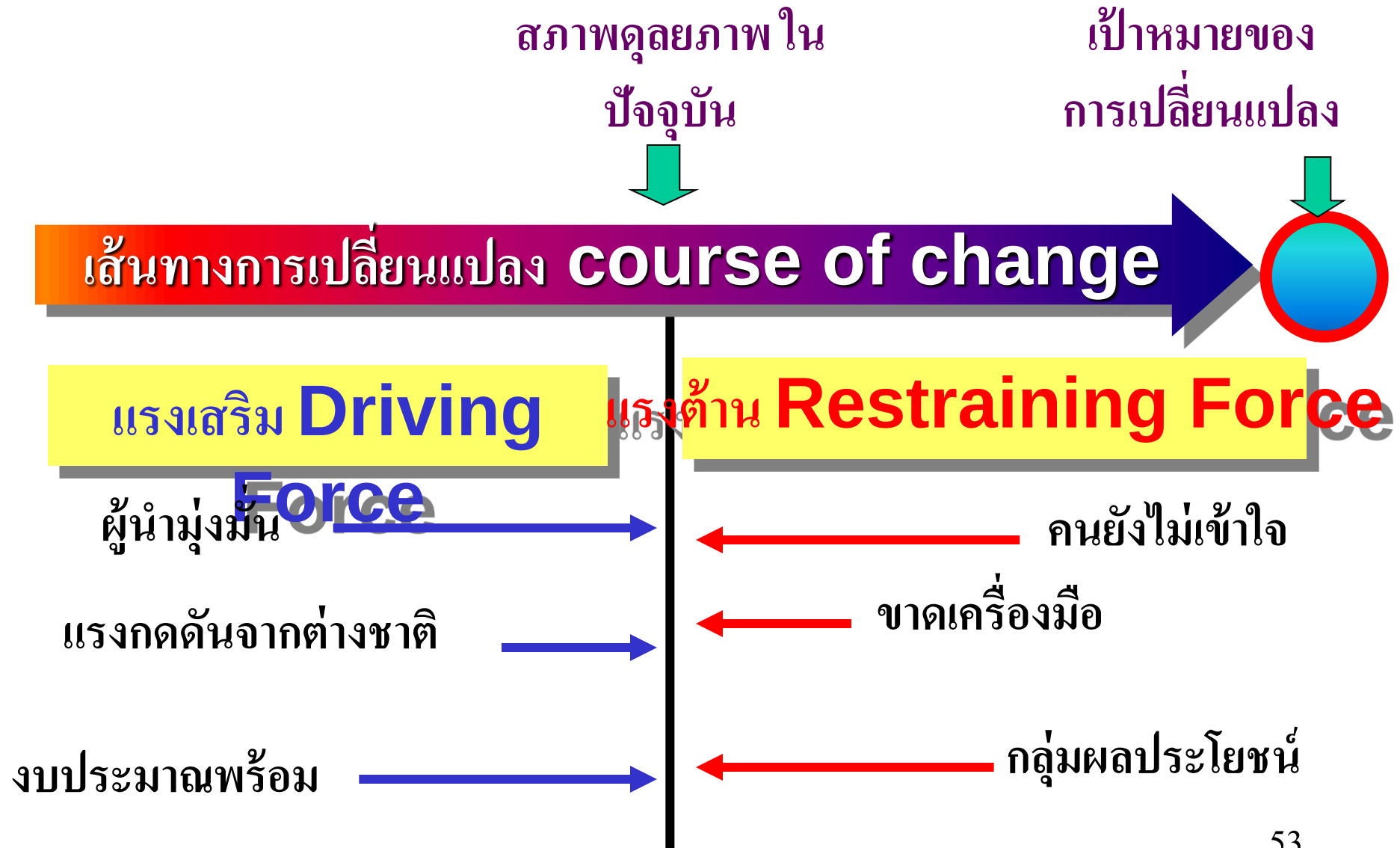
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

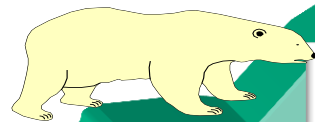


1. การยกระดับและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ (Service Excellence)
2. การพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีความทันสมัย มีขีดสมรรถนะสูงและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นผู้มืออาชีพ (HPO)
3. การสร้างคุณค่าและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐบาล (Public Value)
4. การบริหารงานและการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integration)
5. การมีส่วนร่วมของประชาชนและการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน (Collaboration)
6. การยกระดับความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธาในหน่วยงานของรัฐ (Integrity)
7. การขับเคลื่อนระบบราชการไทยเพื่อพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (Readiness for ASEAN 2558)

การวิเคราะห์สนามพลัง Force-Field Analysis



องค์การเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็ง



เป้าหมาย

โครงสร้าง

เทคโนโลยี

ระบบระเบียบ

ระดับน้ำ

พรรคพวก

ทัศนคติ

บรรทัดฐาน

กลุ่ม

ความเชื่อ

ค่านิยม

ความขัดแย้ง

ผลประโยชน์

ปัญหา

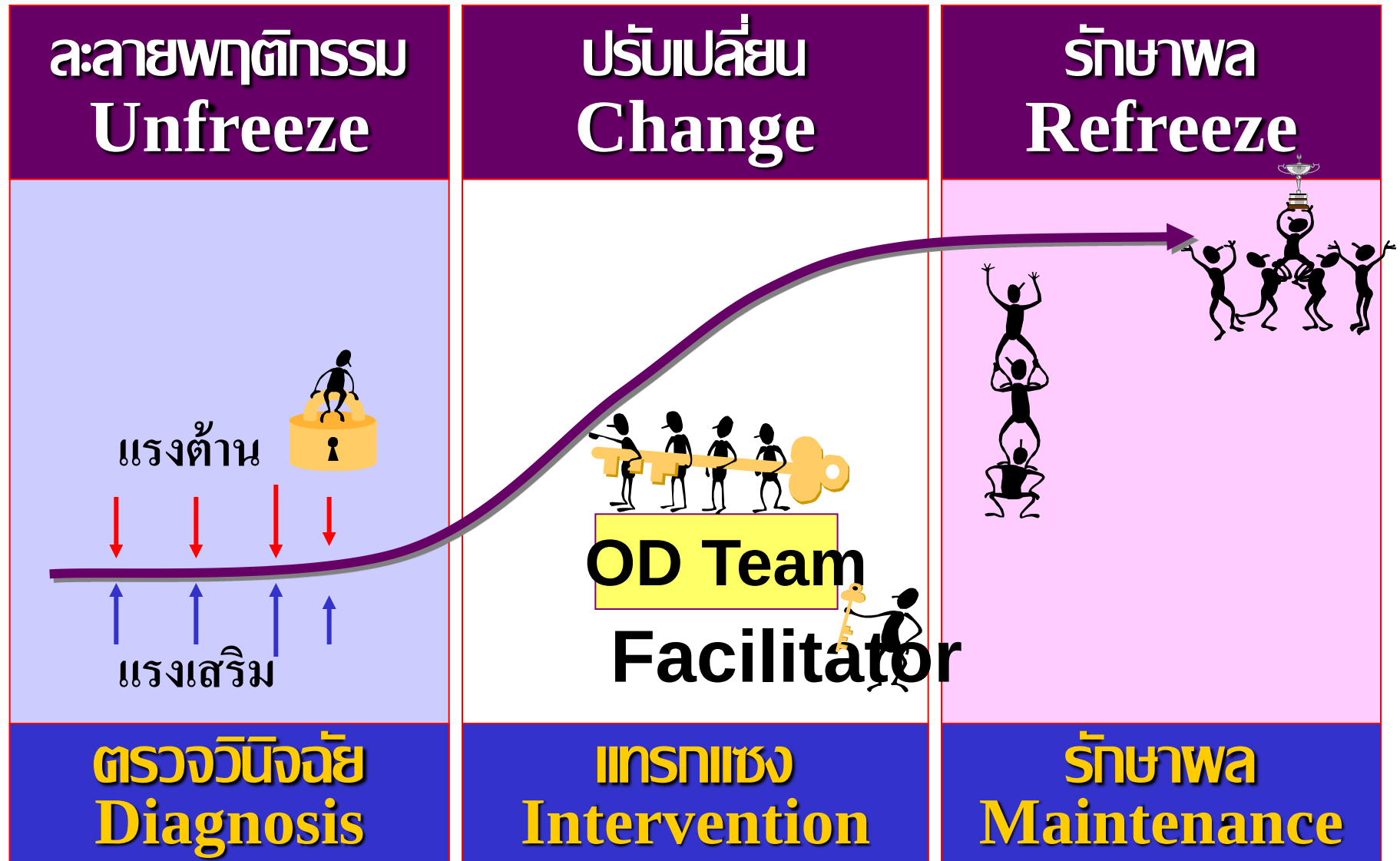
การยอมรับชื่นชม

การพัฒนาองค์การ

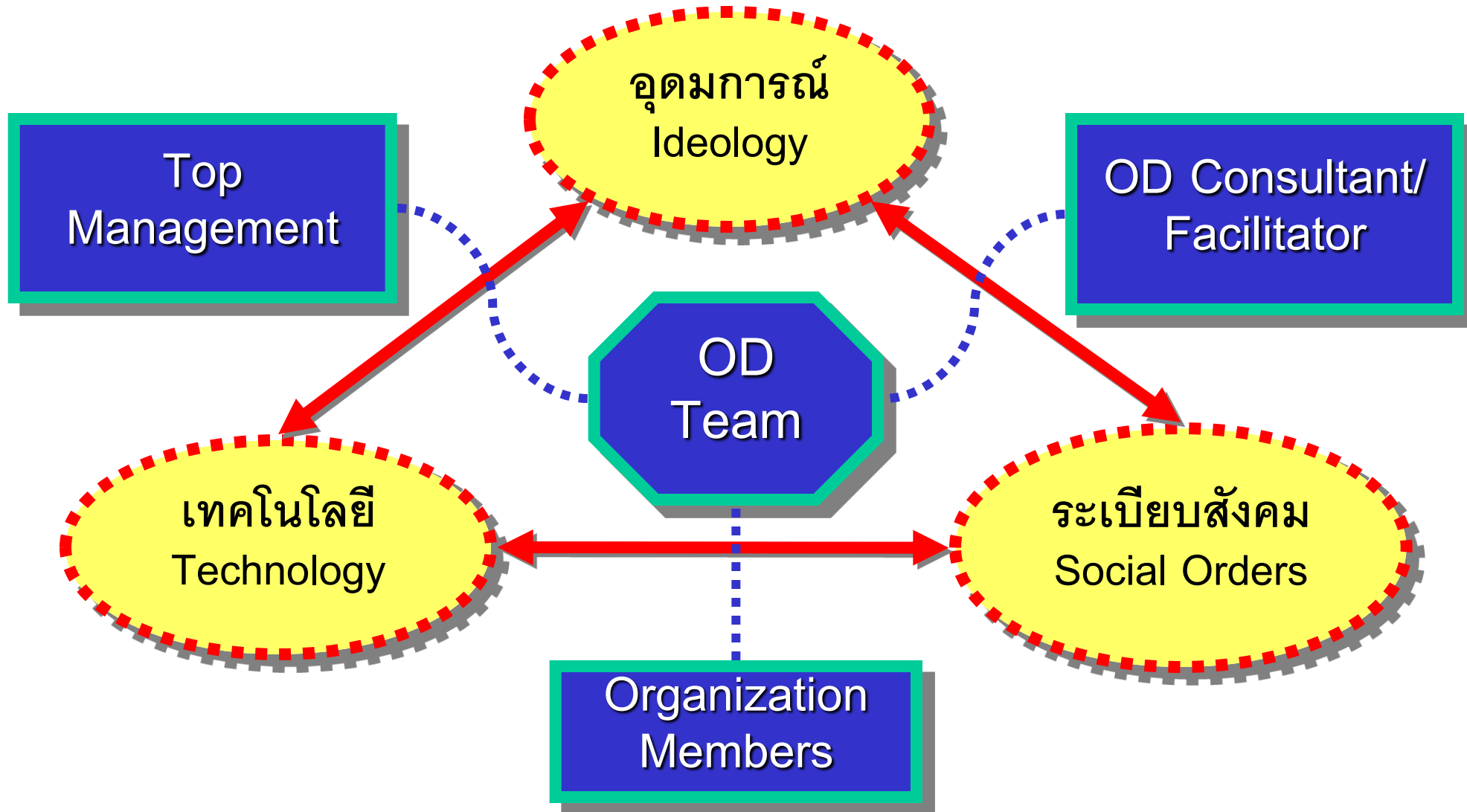
Organizational Development: OD

- ความพยายามระยะยาวที่ นำและจัดการโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อพัฒนา **ทัศนวิสัย การแก้ปัญหา การสร้างพลัง และการเรียนรู้ขององค์กร** โดยอาศัยวิธีการทำงานเป็นทีม และ สนับสนุนโดยที่ปรึกษาที่ใช้เทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์และการวิจัยปฏิบัติการ
- A long-term effort, lead and managed by top management, to improve organizational visioning, problem-solving, empowering and learning using collaborative approach and facilitator using applied behavioral science and action research.

กระบวนการพัฒนาองค์กร



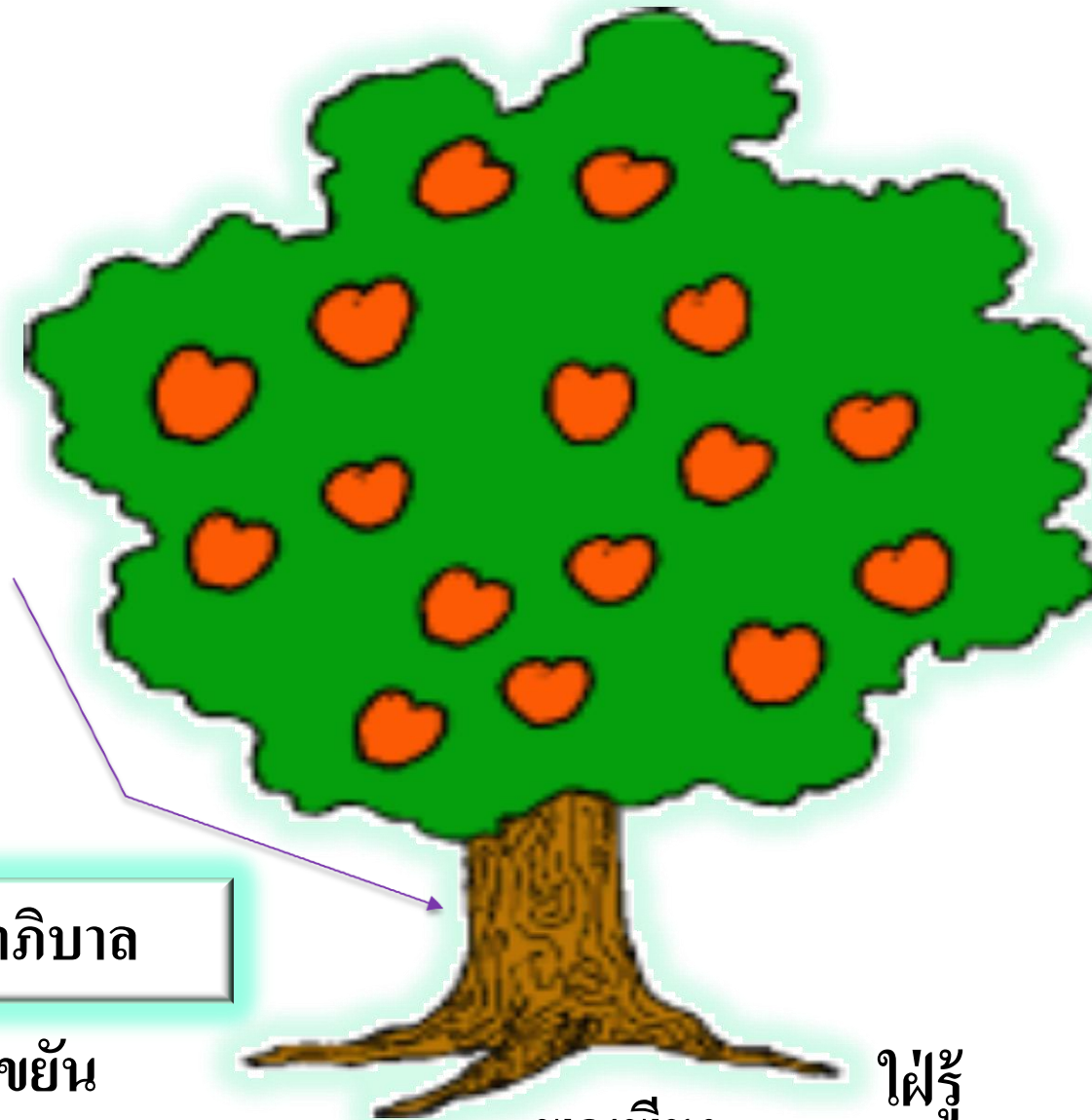
การพัฒนาองค์การ



การพัฒนาประเทศ

สถาบันสำคัญ

- รัฐ
- ภาคเอกชน
- ประชาสังคม
- ศาสนา
- ครอบครัว



ธรรมาภิบาล

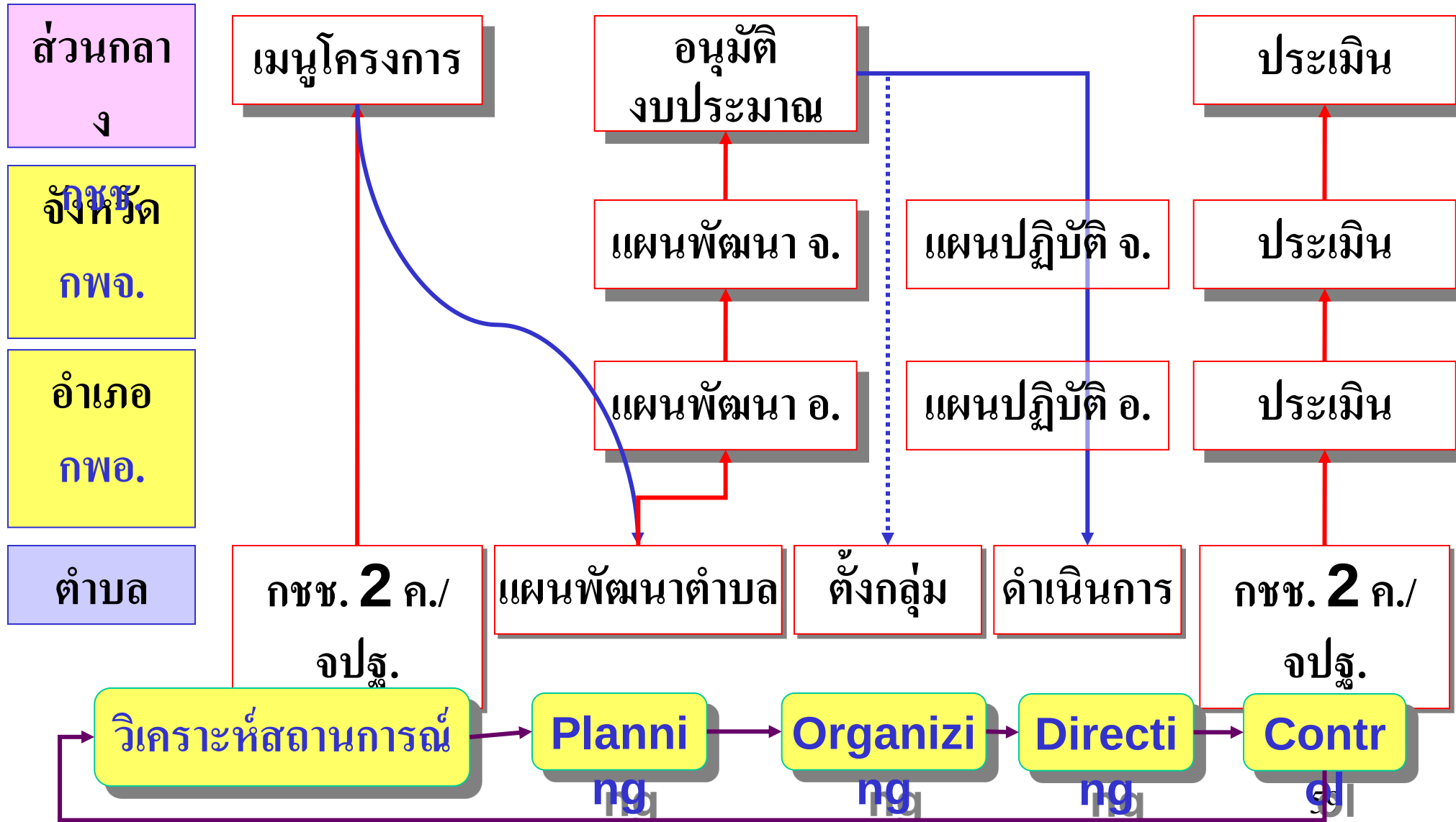
ขยัน

ซื่อสัตย์

พอเพียง
ประมาณตน

ใฝ่รู้

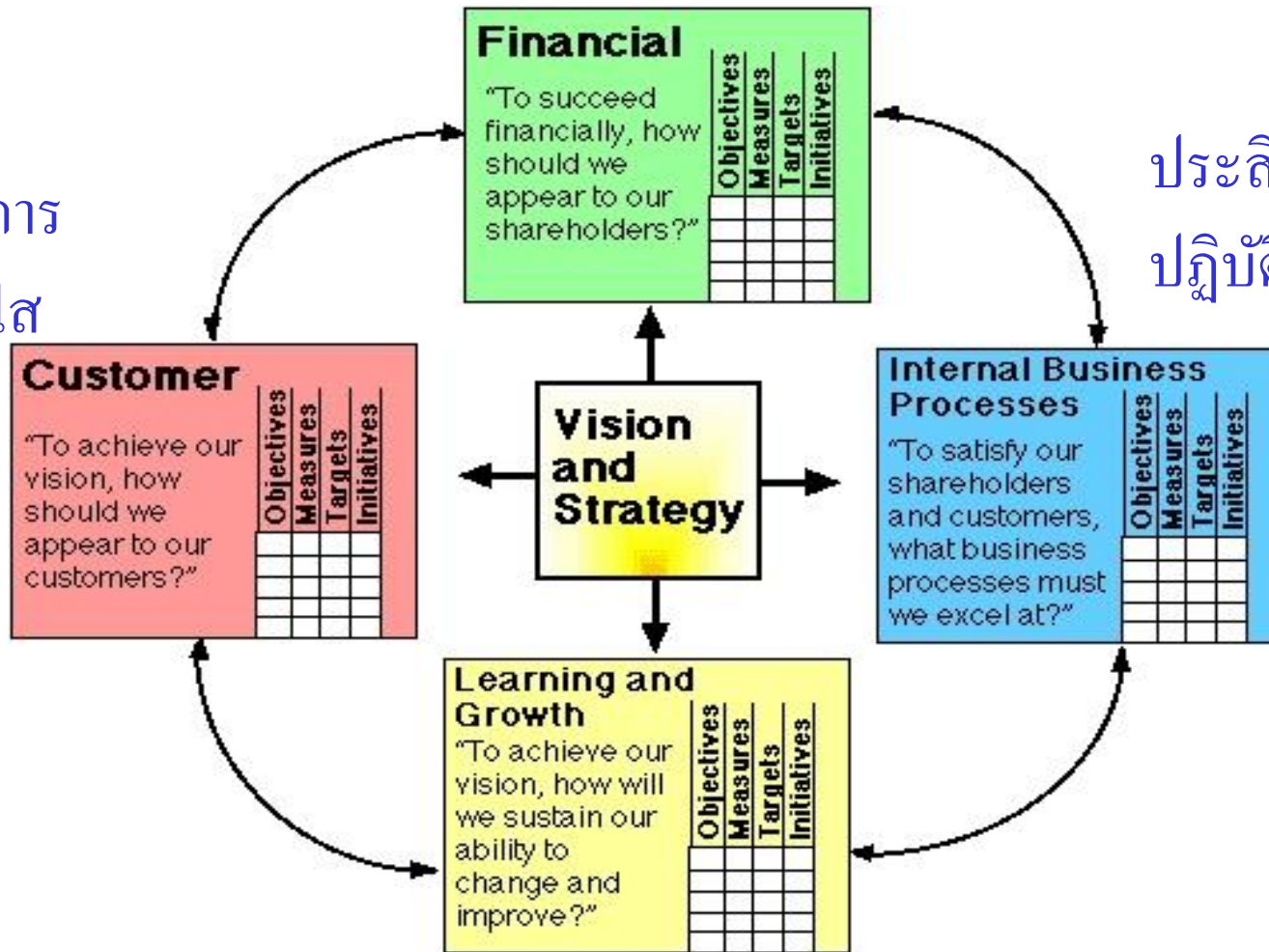
กรณีตัวอย่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงการพัฒนา องค์กร ในระบบบริหารการพัฒนาระบบ



Balanced Scorecard

ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ

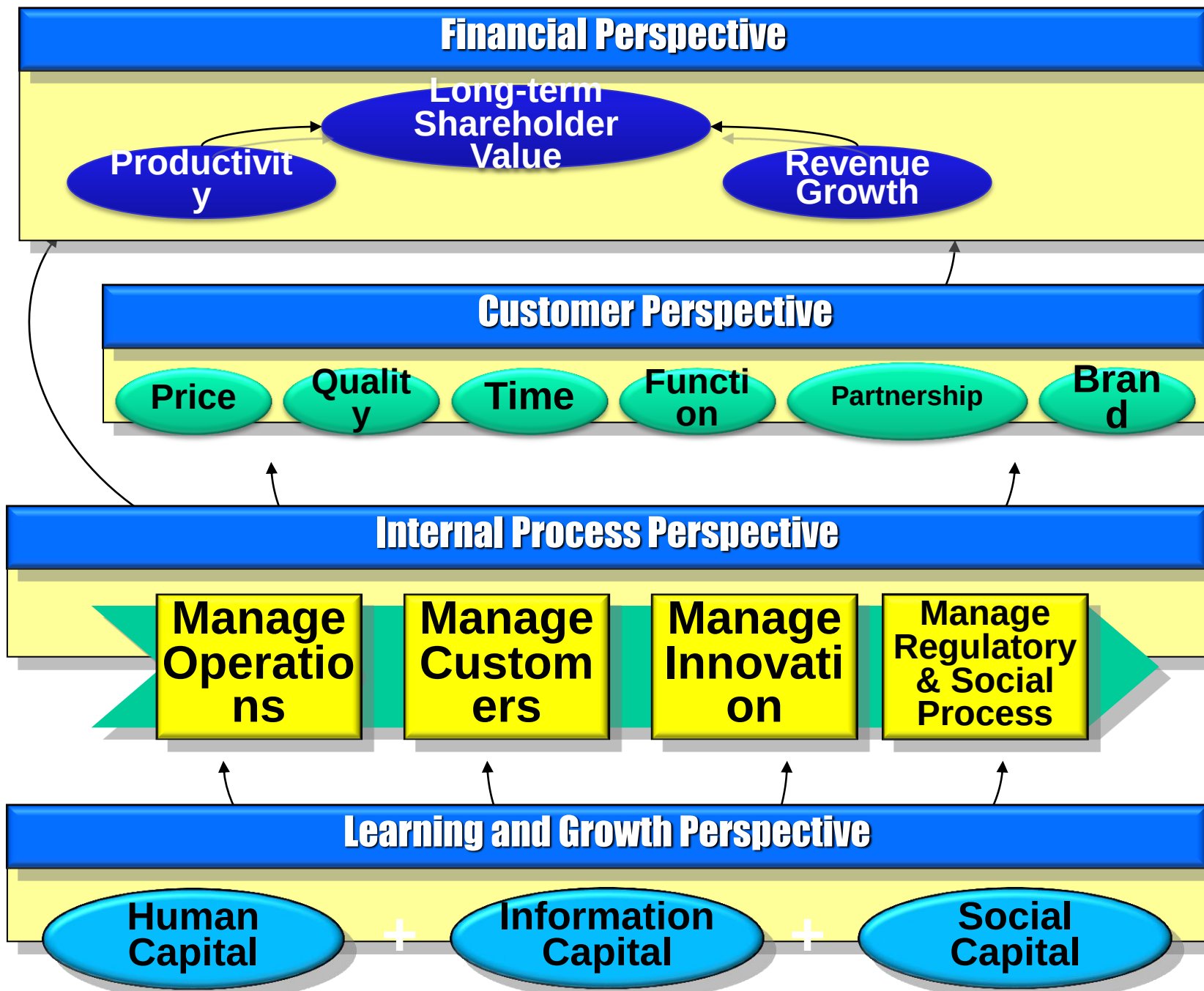
คุณภาพบริการ
ความโปร่งใส



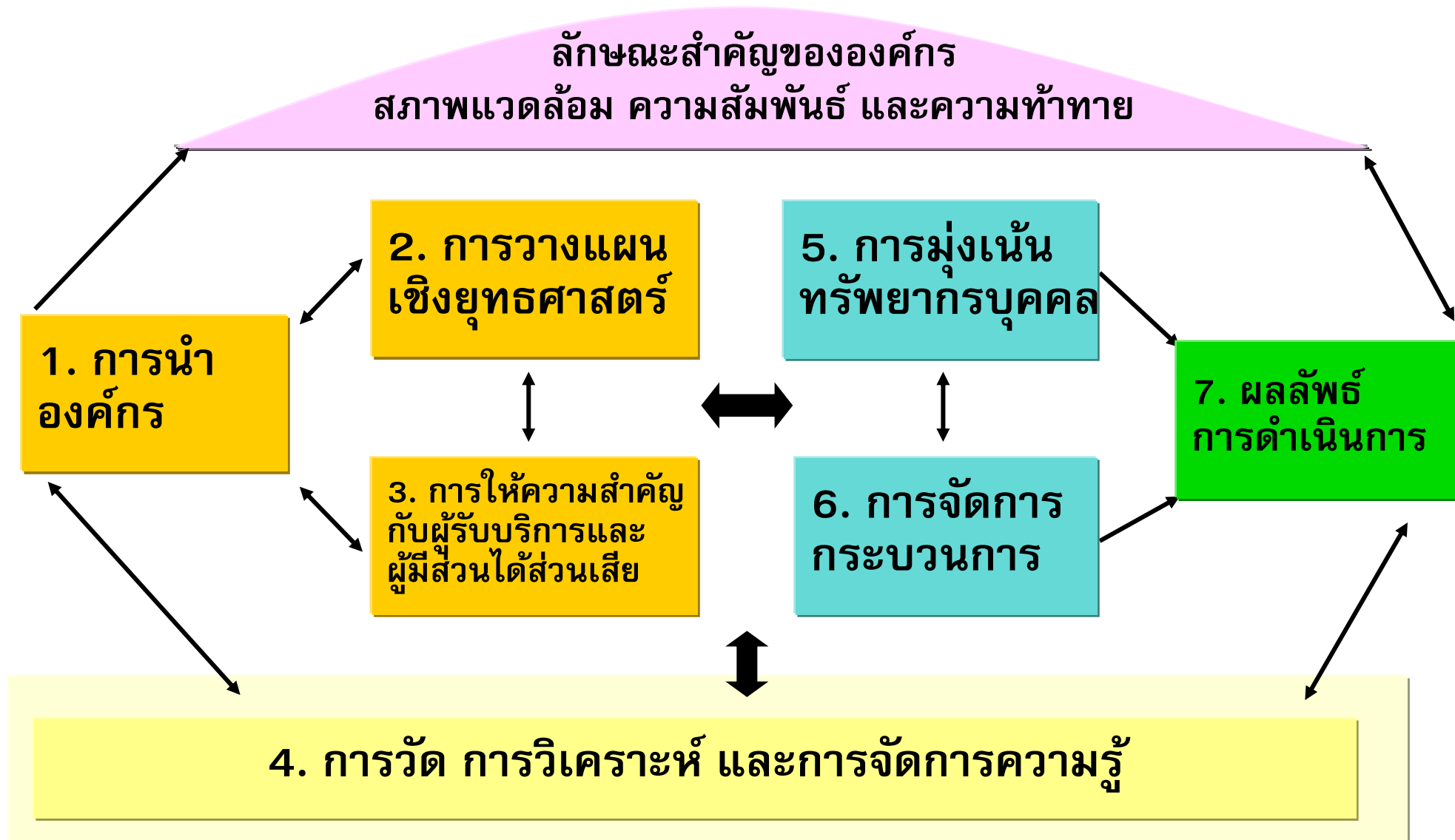
ประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติการ

การพัฒนาองค์กร

Strategy Mapping



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ADLI : A = Approach D = Deployment L = Learning I = Interpretation