

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

(Results Based Management – RBM)

สวัสดิ์ครับท่านผู้อ่านที่เคารพทุกท่าน พบกันอีกแล้วนะครับ สำหรับเล่าสู่กันฟังของผมหลังจากที่หายหน้าไป 1 ฉบับ เนื่องจากติดภารกิจทางการศึกษา บัดนี้ภารกิจเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงขอรายงานตัวด้วยครับ ถ้าท่านผู้อ่านติดตามข่าวคราวจะเห็นได้ว่าในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมาของรัฐบาลภายใต้การบริหารของท่าน พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย แต่มีอยู่สิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับพวกเราอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือเรื่องการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งได้มีการจัดทำ Workshop ขึ้นที่พัทยา ผมจะไม่ลงไปรายละเอียด แต่พอจะสรุปประเด็นได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นค่อนข้างมากทั้งในแง่การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน รูปแบบในการบริหารจัดการ และอีกหลายอย่าง เนื่องจากท่านนายกท่านเป็นนักบริหารที่ทันสมัยจะมีศัพท์ทางบริหารให้พวกเราได้อินอยู่เสมอ ผมเคยได้ยินท่านนายกและผู้ใหญ่อีกหลายๆท่าน พูดถึงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผมก็สงสัยว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คืออะไร และมันคืออะไร เผอิญผมได้ออกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นคู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงาน ก.พ. จึงขอนำมาเผยแพร่ให้ผู้อ่านได้รับทราบกัน เพราะผมคิดว่าเราทุกคนควรจะต้องรู้เพราะเราจะต้องใช้ในอนาคตก็ได้

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management – RBM)

คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด องค์กรที่มีระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การวัดผลความคืบหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์สามารถวัดได้จากกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs)

$$\text{ผล} = \text{ผลผลิต} + \text{ผลลัพธ์}$$

ผลผลิต คือ งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์เพื่อส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรโดยตรง ตัวอย่างผลผลิตของสำนักงานเขตหนึ่ง ได้แก่ ถนนที่ได้รับการซ่อมแซมความยาว 5 กิโลเมตร หรือปริมาณขยะที่จัดเก็บได้ 5 ตัน เป็นต้น

ผลลัพธ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นติดตามมาหรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน ตัวอย่างผลลัพธ์ของสำนักงานเขตข้างต้น ได้แก่ การที่ประชาชนเดินทางไปสำนักงานเขตได้สะดวกเป็นผลลัพธ์ของการซ่อมแซมถนน และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นผลลัพธ์ของการที่ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บขยะจนบ้านเมืองสะอาด เป็นต้น

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้น ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จควรมุ่งไปยังผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง เป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้การยอมรับ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ มีความหมายที่เฉพาะเจาะจง และเข้าใจง่าย

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเป็นตัววัดความก้าวหน้าของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

วัตถุประสงค์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้ตรงไปสู่วิสัยทัศน์ใช้รายงานผลการปฏิบัติงานตามรอบระยะเวลาที่กำหนดของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องช่วยให้ได้รับทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และใกล้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลงานบรรลุวิสัยทัศน์

องค์กรที่มีแผนกลยุทธ์สามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ หรือวัดความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้โดย

1. การยืนยันตำแหน่งขององค์กร
2. การสร้างความก้าวหน้าให้องค์กร
3. การยืนยันลำดับความสำคัญของงาน
4. การสื่อสารตำแหน่งขององค์กร

1. การยืนยันตำแหน่งขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใด ใกล้หรือไกลจากจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ขณะนี้มีผลการปฏิบัติงานดีเพียงใด และสถานะปัจจุบันขององค์กรคืออะไร เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจบริหารงานได้อย่างสมเหตุสมผล

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตอบคำถามได้ว่า “เราอยู่ ณ ที่ใดในการเดินทางของเรา” และบอก ผู้บริหารว่าระดับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ที่ใด

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้องค์กรที่มีหน่วยงานย่อยหลายหน่วยซึ่งตั้งอยู่ต่างสถานที่แต่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกันมีข้อมูลสำหรับการตั้งเกณฑ์เทียบ ทำให้ผู้บริหารทราบว่าผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดคือใครหรือหน่วยงานใด ตัวอย่างเช่นรายงานผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในรอบ 3 เดือนของกรมที่มีสำนักงานในภูมิภาคจะแสดงสำนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับสำนักงานอื่น ๆ ซึ่งกรมสามารถนำไปเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อพัฒนางานสำนักงานต่อไป เป็นต้น

2. การสร้างความก้าวหน้าให้องค์กร

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนเมื่อพบว่าผลการปฏิบัติงานในส่วนใดไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด รายงานจากระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะทำหน้า

ที่เป็นสัญญาณเตือนให้ผู้บริหารทราบว่าจะถึงเวลาต้องดำเนินการแก้ไขเพราะเกิดความคลาดเคลื่อนระหว่างผลลัพธ์กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จัดเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยแปรกลยุทธ์ขององค์กรไป สู่การบรรลุผลและเปลี่ยนแผนงานให้เป็นการดำเนินการพร้อมกับให้ข้อมูลเพื่อติดตามและรายงานความก้าวหน้า

3. การยืนยันลำดับความสำคัญของงาน

สิ่งแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยืนยันได้ว่าลำดับความสำคัญของงานหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ถูกต้อง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้แตกต่างกันตามปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ผู้บริหารไม่สามารถและไม่ควรพยายามให้ความสนใจกับงานทุกอย่างในองค์กร งานบางอย่างมีความสำคัญมากกว่างานอื่น ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล คือ ผู้ที่ตระหนักในเรื่องนี้และทุ่มเทพลังให้งานที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มเป็นหลัก

4. การสื่อสารตำแหน่งขององค์กร

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เข้าใจว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไรและองค์กรต้องทำอะไรบ้างเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีคุณค่าเพราะเป็นเครื่องมือที่ยืนยันว่าทุกคนในองค์กรได้รับฟังข่าวสารอย่างเดียวกัน ข่าวสารนั้นเป็นข่าวสารที่ถูกต้องและตรงประเด็น เป็นการขจัดปัญหาที่เกิดจากข่าวสารที่คลุมเครือและขัดแย้งในตัวเอง

ยังมีสาระสำคัญอีกมาก ฉบับนี้หน้ากระดาษไม่พอ ผมขอต่อฉบับหน้าครับ