

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ **(RESULT BASED MANAGEMENT - RBM)**

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕

มาตรา ๓/๑ “ การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน....

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ ที่กล่าวมาแล้ว คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๔๒ เห็นชอบต่อแผนปฏิรูประบบบริหารราชการซึ่งกำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการด้วยแผนงานหลัก ๕ แผน คือ

๑. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ
๒. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ
๓. แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคล
๔. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
๕. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งกำหนดว่าภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทาง การบริหารไปสู่ การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงาน ของภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้ากระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนด ผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความ

รับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน

ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ ของหน่วยงานองค์กรที่มีระบบการบริหาร

มุ่งผลสัมฤทธิ์จะกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors-CSFs) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ การวัดผลความคืบหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์สามารถวัดได้จากกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KeyPerformance Indicators-KPIs)

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

ผลผลิต คือ งานบริการหรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์เพื่อส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรโดยตรง

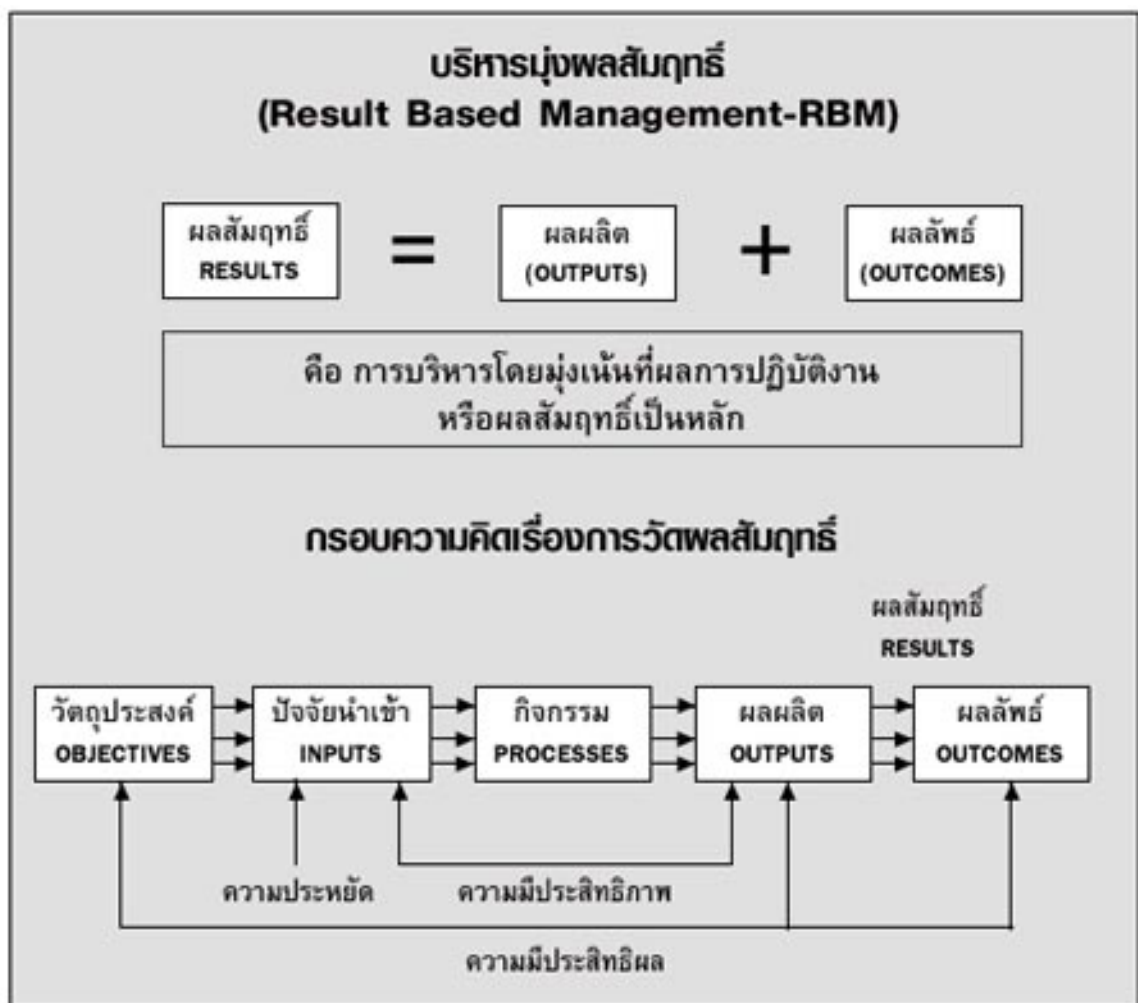
ผลลัพธ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นติดตามมาหรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน

ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ คือ งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ เช่น ปลุกบ้านได้ 1 หลัง (Outputs) บ้านหลังดังกล่าว น่าอยู่ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก (Outcomes) หรือ การซ่อมถนนได้ 5 กิโลเมตร เป็น ผลผลิต (Outputs) ถนนสายนั้นทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการเดินทางจากการซ่อมแซม เป็นผลลัพธ์ (Outcomes)

วัตถุประสงค์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีทิศทางในการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย สามารถ

รายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร และ ทำให้แก้ปัญหาได้ทัน่วงที หากผลการปฏิบัติงานไม่น่า พึงพอใจ ผู้บริหารมีโอกาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันที



ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยาย การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยอาจารย์สุพรรณิ ไพรัชเวทย์ ๒๕๔๓

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการบริหาร (PDCA) ได้แก่

Plan มีวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายที่ชัดเจน (ต้องการทราบว่าผลสัมฤทธิ์คืออะไร)

Do มีการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้หรือไม่

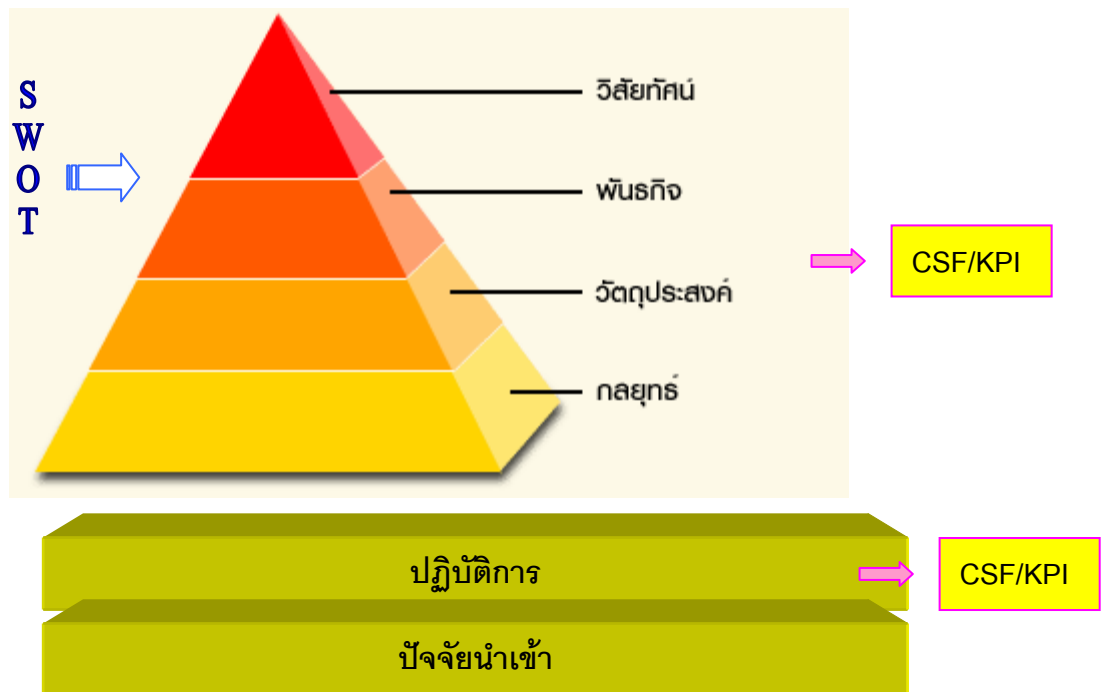
Check มีการตรวจสอบว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้หรือไม่

Act ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางไว้

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ องค์กรใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors-CSFs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KeyPerformance Indicators-KPIs) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ(CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมาย เพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม

การเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การวัดผลการปฏิบัติงาน



ปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับส่วนราชการไทยที่จะนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ได้แก่

- องค์กรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ

กลยุทธ์การปฏิบัติงาน

- การให้ความร่วมมือจากผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของผลการ

ปฏิบัติงาน

- การมอบเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน

กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ

Balanced Scorecard เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ. ๑๙๙๒ โดย Robert S. Kaplan David P. Norton จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรของภาคเอกชน ใน ๔ ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านองค์กร และ ด้านการเงิน ต่อมาได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในหน่วยราชการหลายประเทศ

Balanced หมายถึง ความสมดุลของจำนวนมุมมองที่ใช้ในการพิจารณาองค์กร เวลากำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) เพื่อป้องกันความเบี่ยงเบนและช่วยให้มีการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน

Scorecard หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งนำมาอยู่ในรายงานสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Balanced Scorecard เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ซึ่งเป็นกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ โดยการพิจารณาจากมุมมองด้านต่าง ๆ ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective)

เป็นการพิจารณาองค์กรในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการ สาธารณชนทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ

๒. ด้านองค์กรประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective)

เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม ความรู้ความสามารถของบุคลากร ทักษะจริยธรรม ขวัญกำลังใจ

๓. ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)

เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลงเป็นการมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม เช่น งานวิจัยที่นำมาสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง การพัฒนาระบบงาน การสร้างเครือข่าย ระบบการตรวจค้นข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

๔. ด้านการเงิน (Financial Perspective)

ให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงิน
งบประมาณที่ใช้ ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึง
การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ปรากฏ

เงื่อนไขสู่ความสำเร็จของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

๓.๔.๑ ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน

- การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร

๓.๔.๒ องค์การควรมีแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ รายงานประจำปี มาตรฐาน
งานบริการ

๓.๔.๓ การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

- การพัฒนาตัวชี้วัด
- การพัฒนาระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

๓.๔.๔ การพัฒนาบุคลากรและองค์การ

๓.๔.๕ ความร่วมมือของคนในองค์การ

- การเผยแพร่ข้อมูลและสื่อสารความเข้าใจ
- การสร้างควมมีส่วนร่วม

ประโยชน์ของ RBM เมื่อนำมาใช้ในราชการ

๓.๕.๑ ประชาชนมั่นใจว่าการทำงานของภาครัฐได้ผลคุ้มค่ากับภาษีที่เสียไป

๓.๕.๒ ผู้บริหารจะมีข้อมูลที่มีน้ำหนักเพียงพอต่อการตัดสินใจทางการบริหารและ
สามารถ

๓.๕.๓ เปิดเผยต่อรัฐบาลและสาธารณชนได้

๓.๕.๔ ผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

๓.๕.๕ ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจจากการบริการมากขึ้น