

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548¹



ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์

¹ ถอดความจากการบรรยาย ในการประชุมสัมมนา เรื่อง **การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)** ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในวันที่ 4 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ กรุงเทพฯ

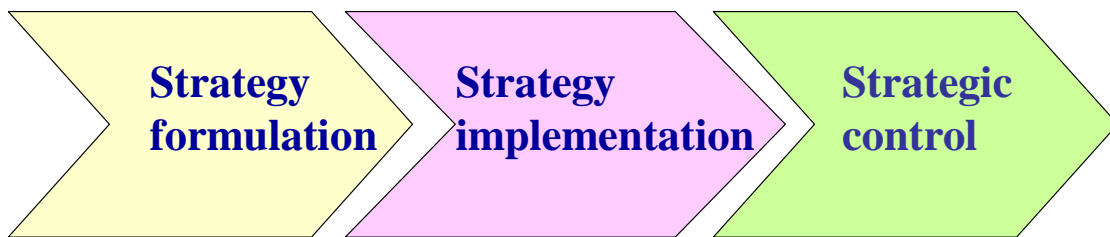
เรียนท่านรองปลัดกระทรวง ท่านรองอธิบดี ในฐานะผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงหลักของแต่ละส่วนราชการ Chief Change Officer ท่านผู้บริหาร และ ผู้มีเกียรติทุกท่านนะครับ ในวันนี้เป็นโอกาสอันดีอีกครั้ง ที่เราจะได้มีการพูดคุยทำความเข้าใจกัน เกี่ยวกับเรื่องของการพัฒนาระบบราชการที่ได้มีการดำเนินการมาแล้ว ในปีที่ผ่านมาได้มีการทำในเรื่องของคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีการวางแผนยุทธศาสตร์ มีการประเมินผล เพื่อที่จะให้รางวัลตอบแทน เป็นการจูงใจในการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงเวลาที่ผมมีอยู่ 45 นาที คงจะอธิบายให้เห็นถึงภาพรวมที่เราได้ดำเนินการมาแล้ว ในปีนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในจุดไหนบ้าง เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจร่วมกัน คงจะไม่ต้องมีพิธีเปิดเป็นทางการ ขออนุญาตบรรยายเข้าประเด็นเลย

ในช่วงของการพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมา ขออนุญาตเล่าให้ฟังอีกครั้งหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการนั้น เรามีจุดมุ่งหมายสุดท้ายในการพัฒนาระบบราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยเอาหลักในเรื่องของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ หลักธรรมาภิบาล Good Governance ซึ่งปรากฏอยู่ใน มาตรา 3/1 และเราก็ได้ออกลูกบทในรูปพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเอามาใช้ ตรงนั้นเป็นจุดหมายปลายทาง ในแผนยุทธศาสตร์นั้นเราเน้นอยู่ 4 ประการ เป้าหมายประการที่ 1 คือ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน มีเรื่องการลดขั้นตอนการให้บริการประชาชนในรูปแบบต่างๆ มีการจัดศูนย์บริการร่วมเป็นต้น



ในเป้าหมายประการที่ 2 เราพยายามปรับระบบราชการ ให้มีขนาดที่เหมาะสม ในวันนี้ได้มีการจัดรูปแบบองค์กรใหม่ๆ เกิดขึ้นหลายรูปแบบไม่ว่าเป็นองค์กรมหาชนที่ได้ดำเนินการมาแล้ว และในวันนี้เรามีหน่วยบริการรูปแบบพิเศษหรือ SDU เช่น โรงกษาปณ์ โรงพิมพ์ สลค. หรือของสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของ ก.พ.ร. เอง นี่เป็นจุดที่เราได้ดำเนินการไปในประเด็นที่ 3 เป็นในเรื่องการเปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นไป

ตามกรอบเจตนาของกรมของการปฏิรูปการเมือง และนำไปสู่รัฐธรรมนูญในปัจจุบัน และประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ผมจะพูดในวันนี้ คือ เป้าหมายประการที่ 4 ซึ่งก็คือ การยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานในการทำงานให้อยู่ในระดับสูง เป็น High Performance ในส่วนตรงนี้เราได้ทำหลายอย่างควบคู่กันไป แต่จุดที่สำคัญที่สุดคือ เรากำลังเปลี่ยนระบบการบริหารราชการจากเดิมมาสู่ระบบที่เราเรียกว่า การบริหารในเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มมากขึ้น



Strategic Management Process

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์นี้ หลายคนคิดว่าเราไปเอามาจากธุรกิจเอกชนมาใช้ในภาคราชการ ผมขอยืนยันตรงนี้ว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นเกิดขึ้นในภาครัฐีก่อน คือทางด้านการทหารแล้วธุรกิจยืมเอาเข้าไปใช้ เช่น The Art of War ของซุนวู ซึ่งเอาไปใช้กันที่ Business School เป็นตัวอย่างอันดี ฉะนั้นวันนี้เราอาจนำเพียงศัพท์แสงที่ใช้พัฒนาขึ้นมาใน Business School กลับเข้ามาใช้ในภาคราชการของเราเท่านั้นเอง

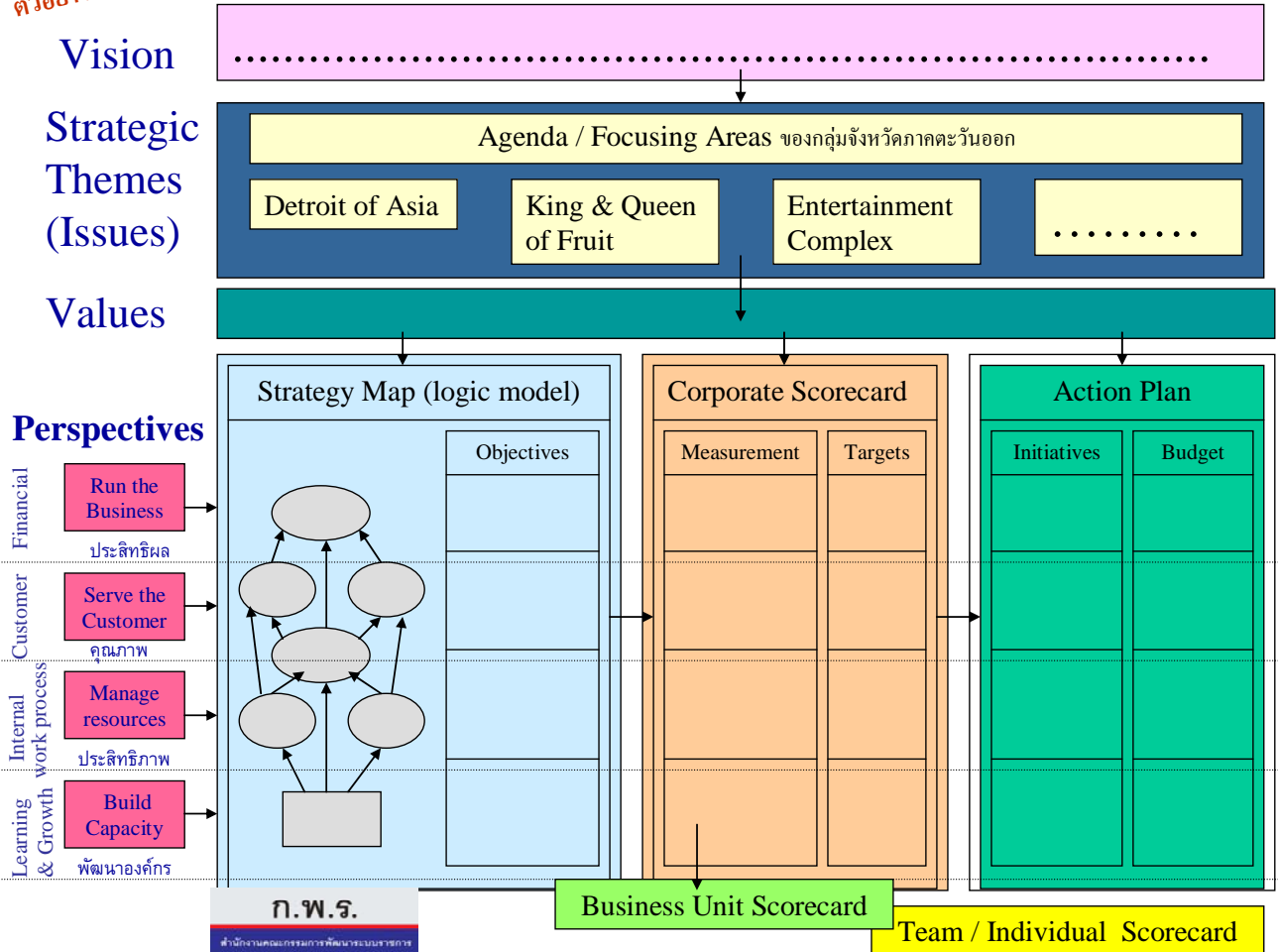
สิ่งที่เราพยายามเปลี่ยน คือ เราอยากให้ภาคราชการมีลักษณะการทำงานในเชิงรุก มองภาพในลักษณะที่เป็น Outside in ทำงานในลักษณะที่วัดผลได้ และทำงานในลักษณะที่เป็นบูรณาการกัน เราคิดว่าเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ที่ช่วยทำให้เราสามารถพัฒนาระบบการทำงานของเราให้ดีขึ้นได้ คือ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์นั่นเอง ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญๆ อยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการเอายุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และขั้นตอนในเรื่องของการกำกับติดตามควบคุมผลในเชิงยุทธศาสตร์

ปีที่แล้วเป็นปีแรกที่เราเริ่มต้นกระบวนการของเราในลักษณะที่เป็นกระบวนการเรียนรู้ ในการพัฒนาระบบราชการของเราในครั้งนี้ เราพยายามใช้ปรัชญาของกระบวนการเรียนรู้ คือ เน้นในเรื่องของการเรียนจากประสบการณ์จริง ด้วยเหตุดังกล่าวตรงนี้ ในปีที่แล้ว เราบอกว่า เริ่มมีทดลองนำร่องเสียก่อน แล้วมีการขยายผลต่อไป โดยเอาประสบการณ์ที่ได้รับจากปีที่แล้วมาปรับแต่งให้ดีขึ้น ในปีที่แล้วตอนเริ่มต้น เรามีทั้งหมด 4 กระทรวงเริ่มแรก หลังจากที่ดำเนินการไปได้ซักระยะหนึ่ง ทางคณะรัฐมนตรีได้บอกว่า 4 กระทรวงคงไม่พอแล้ว คงต้องเป็น 10 กระทรวง ในส่วนของผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด ได้เข้าสู่ระบบนี้ไปแล้ว ปีนี้คือปีที่เราขยายผลต่ออีก 10 กระทรวงจนครบทั้งระบบราชการ และรวมถึงองค์การมหาชนที่กำลังเข้าสู่ระบบนี้เช่นเดียวกันด้วยในปี

ในปีที่แล้ว เราได้เริ่มต้นจากขั้นตอนแรก คือ ขั้นตอนในการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจริงๆ ไม่น่าที่จะเป็นเรื่องใหม่มากนักในระบบราชการ เพราะว่าเราเคยมีการทำแผน 5 ปี หรือบางส่วนราชการมีการทำแผนยุทธศาสตร์อยู่บ้างแล้ว แต่เรามีการพยายามที่จะปรับแต่งตัวแผนยุทธศาสตร์ ให้คมขึ้น ให้มีกระบวนการที่ชัดเจนมากขึ้น และมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรี เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย คือ ทุกแผนยุทธศาสตร์ จะมีการนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบแล้ว หลังจากนั้นจะมีการถอดแผนไปสู่การปฏิบัติ ตรงนี้คือสิ่งที่เราใช้กับ 10 กระทรวง และผู้ว่าราชการจังหวัด แบบ CEO

โดยส่วนใหญ่ตาม Template แผนยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดถึงสิ่งที่เราเรียกว่า Strategic Issue คือประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ หรือตำราบางเล่มอาจเรียกว่า Strategic Theme ของเราที่จะดำเนินการ หรืออาจเรียกเป็น Agenda หรือเป็น Focusing Area แล้วแต่จะใช้ชื่ออะไรก็ไม่ขัดข้อง แต่สรุปก็คือประเด็นหลักๆ ที่เราจะมุ่งทำกัน เช่นในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก บอกเรื่องหลักๆ มีอยู่ 4-5 เรื่อง เช่น ต้องการทำให้กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก ระยอง ชลบุรี จันทบุรี ตราด เป็น Detroit แห่ง Asia เป็นราชาและราชินี แห่งผลไม้ แล้วเน้นเรื่อง Entertainment Complex อะไรต่างๆ เป็นต้น นั่นคือจุดที่จะเน้นให้ความสำคัญของเราเช่นเดียวกัน แต่กระทรวง ทบวง กรมก็

ตัวอย่าง



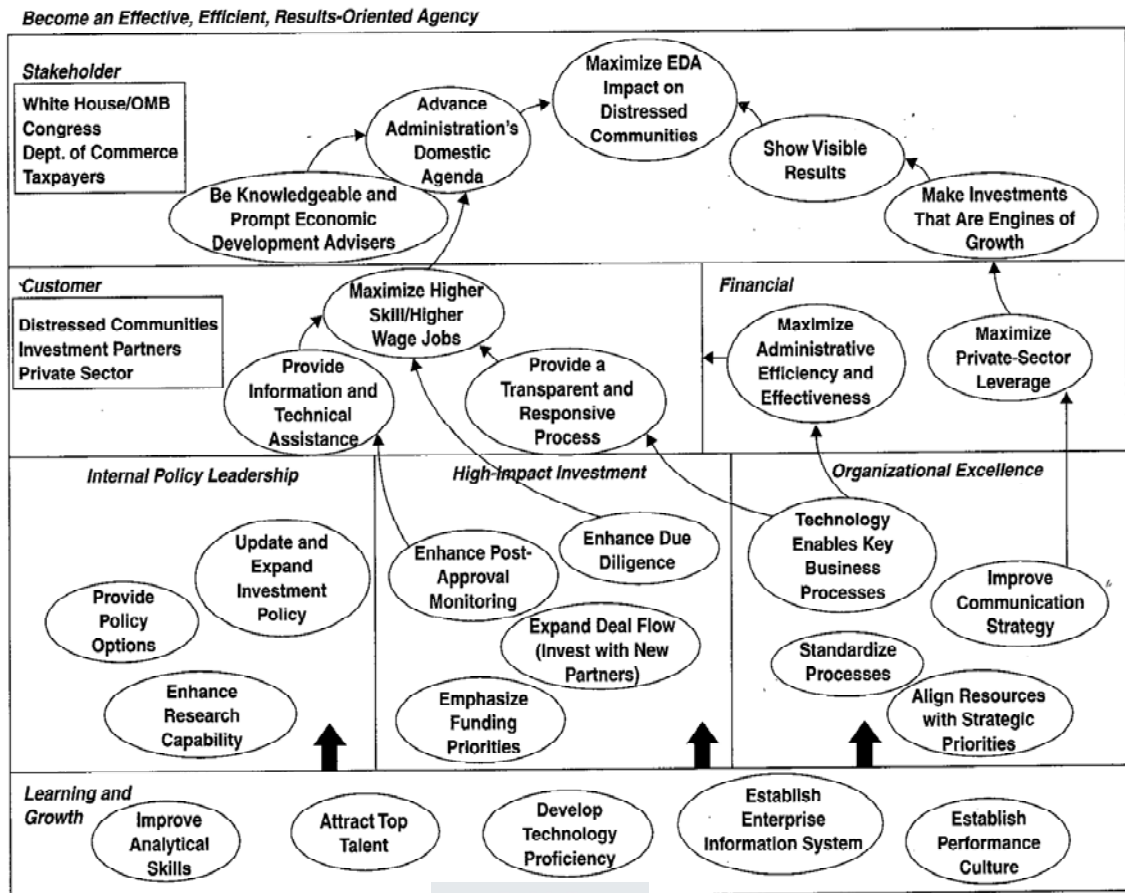
มีจุดเน้นที่ได้อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ของ 10 กระทรวง ที่ได้ทำไปแล้ว สำหรับ 10 กระทรวงใหม่ ก็จะได้มีการวาง Position จุดยืนว่าจะเน้นที่จุดอะไร หลังจากนั้น เพื่อที่จะทำให้อยุทธศาสตร์เหล่านี้เดินต่อไปได้ เราจะต้องมีการวางกลยุทธ์ที่จะไปเสริมประเด็นยุทธศาสตร์เหล่านี้ว่าจะทำอย่างไร

ในขั้นตอนถัดไปจะเป็นในเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจนมากขึ้น อันนี้ต้องขออธิบายทั้ง 10 กระทรวงที่เข้ามาใหม่อย่าไปสนใจคำแปล จะเป็นเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ตำราไม่เหมือนกัน ที่แถวสามย่านใช้คำหนึ่ง แถวคลองจั่นใช้คำหนึ่ง ท่าพระจันทร์ใช้คำหนึ่ง ฉะนั้นอย่าไปสนใจมากนัก ในที่นี้เราเลยตัดสินใจเมื่อปีที่แล้วให้ใช้คำว่าเป้าประสงค์แล้วกัน นั่นคือสิ่งที่เราต้องการจะบรรลุ ซึ่งเป็นสิ่งที่เราต้องการทำให้มันเกิดขึ้น จากความฝัน คือ Dreams ที่เราต้องการจะไปถึง เป็น Detroit แห่ง Asia เป็น King and Queen of Fruits หรือกระทรวง ทบวงกรม มี Position ว่าต้องการที่จะเป็นอะไร หลังจากนั้นจะทำฝันให้เกิดขึ้นเป็นจริงได้อย่างไร ท่านต้องกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน ในลักษณะที่เรารู้จักกันในเรื่องของการบริหารแบบยี่ดัววัตถุประสงค์เป็นหลัก หรือ MBO หลังจากนั้นจึงมาคิดว่ากลยุทธ์ที่จะทำให้ไปสู่เป้าประสงค์นั้นควรจะทำอย่างไรบ้าง

หลังจากที่ท่านมีประเด็นยุทธศาสตร์ในใจ มีเป้าประสงค์ที่ชัดแล้วท่านก็ต้องทำผัง หรือว่าแผนที่เพื่อที่จะนำทางว่าหากจะเดินไม่ให้หลงทาง ต้องการที่จะเป็น Detroit แห่ง Asia ต้องเดินในเส้นทางไหนบ้าง ตรงนี้ในภาษาร่วมสมัยเค้าเรียกว่าการทำผังเชิงยุทธศาสตร์ หรือว่า Strategy Map ในสไลด์เป็นตัวอย่างของสหรัฐอเมริกาในกระทรวงพาณิชย์ Economic Development Agency เขาทำ Mapping หรือทำแผนผังในเชิงยุทธศาสตร์ คือเอา

Figure 14-2 Economic Development Agency (EDA), U.S. Department of Commerce, Strategy Map

ตัวอย่าง



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

กลยุทธ์ทั้งหมดมาคลี่ออกมาให้เห็นชัดว่าตรงนี้เป็นชุมทรัพย์สาย
 ทางทางเดิน จะเดินเลี้ยวซ้าย เดินเลี้ยวขวา เดินข้ามสะพาน ลอด
 อุโมงค์ ฯลฯ เพื่อที่จะไปสู่จุดสุดท้ายที่เราต้องการ คือตัวประเด็น
 ยุทธศาสตร์ ที่เรา Set ไว้ ฉะนั้นถ้าท่านต้องการที่จะเป็น ราชา
 และ ราชนี แห่งผลไม้มันต้องทำอะไรบ้าง พวกนี้คือปัจจัยที่เราจะต้อง
 ใส่เข้าไปเพื่อที่จะทำให้เราสามารถบรรลุเป้าประสงค์และประเด็น
 ยุทธศาสตร์หรือ Agenda ที่เราวางเอาไว้ให้ได้ ซึ่งข้อดีของการทำ

Mapping ตัวนี้จะทำให้เราเห็นภาพในเชิงตรรกะได้เพิ่มมากขึ้นว่าเราจะต้องทำอะไรบ้าง ใส่ X แล้วก่อให้เกิด Y ได้ Y แล้วก่อให้เกิด Z ติดตามมาหรือไม่ อันนี้จะช่วยทำให้เราทำให้ตัวยุทธศาสตร์มีความชัดเจนมากขึ้น ฉะนั้นท่านต้องไปจัดทำตัว Strategy Map เพื่อทดสอบตรรกะ หลักเหตุและผลในการวางยุทธศาสตร์ของท่านว่าถ้าทำอย่างนี้ ทำอย่างนี้แล้วจะเกิดผลอะไรขึ้น จะช่วยให้ยุทธศาสตร์ของเรามีความสมบูรณ์แบบมากขึ้น และหลังจากนั้นมีตัวเป้าประสงค์ มีตัว Mapping ที่ชัดเจนแล้วท่านจะต้องจัดทำสิ่งที่เรียกว่าตัว Scorecard ในการที่จะวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งตัว Scorecard อาจมีหลายระดับ Scorecard ในระดับกระทรวงถ้าเทียบกับบริษัทธุรกิจที่ทำธุรกิจหลายด้าน คือตัว Corporate Scorecard และหลังจากนั้นท่านจะเริ่มกระบวนการไหลลงมาเป็นชั้นๆ ที่เรียกว่า Cascading

จากเป้าหมายในระดับองค์กรโดยรวมจะถอดออกมาเป็นเป้าหมายในระดับหน่วยย่อย ถ้าในระดับ Corporate ของทางธุรกิจ คือ เป็นกลุ่มธุรกิจ ของเราคือกลุ่มภารกิจ ในกระทรวงที่มีกลุ่มภารกิจจะถอดออกมาเป็น Scorecard เป็นเป้าหมายการทำงานของกลุ่มภารกิจ หรือถ้ากระทรวงที่ไม่มีกลุ่มภารกิจจะถอดมาเป็นเป้าหมายของกรมโดยตรง และหลังจากนั้นสิ่งที่เราต้องการจะไปให้ถึงอีกระดับหนึ่งคือถอดจากเป้าหมายของกลุ่มภารกิจ หรือ กรมไปยังเป้าหมายของหน่วยงานย่อย แล้วจะลงไปถึงในระดับตัวคน หรือ ตัวทีมงาน

การดำเนินการนี้จะเป็นการถ่ายทอดด้วยยุทธศาสตร์ และ เป้าหมายตั้งแต่ระดับตัวองค์กรโดยรวมมาจนถึงหน่วยย่อยลงไปถึง ตัวบุคคลเป็น Individual Scorecard เพื่อสามารถวัดผลเชื่อมโยงกัน ได้หมด ว่าคนนี้ต้องทำงานมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไรบ้าง ถ้าคนนี้ทำงานเป้าหมายบรรลุผล เป้าหมายในระดับ Business Unit จะบรรลุผล ถ้าเป้าหมายในระดับ Business Unit บรรลุผล สุดท้ายเป้าหมายในระดับขององค์กรโดยรวม จะบรรลุผลซึ่งเป็นเรื่องยากมาก ในการถ่ายทอดตัวเป้าหมายในการทำงานเป็น ชั้นลงมา ในส่วนของการลงไป Individual Scorecard ปีที่แล้ว ก.พ.ร. ได้ลงไปทำที่ปทุมธานีเป็นต้นแบบได้ลองพยายาม Cascade ตั้งแต่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดลงมาในส่วนของเกษตร ของ สาธารณสุข แล้วลงมาถึงตัวเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ขณะนี้ได้เริ่มมี การดำเนินงานกันเป็นชั้นๆ ต่อไป

การประเมินตัวองค์กร และการประเมินตัวบุคคล จะมีความชัดเจนมากขึ้นถ้าเราเข้าสู่ระบบนี้ แต่ไม่่ง่ายเราต้องใช้เวลาพอสมควร ขณะนี้เจ้าหน้าที่ผมเช็คในภาคธุรกิจหลายแห่งยังคงมี น้อยมากที่สามารถลงมาถึง Individual Scorecard จึงต้องค่อยๆ พยายามดำเนินการตรงนี้ไป ทีนี้หลังจากที่ท่านวางยุทธศาสตร์ เสร็จ ตัวข้อต่อที่สำคัญ คือท่านจะต้องมีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่ การปฏิบัติ ตรงนี้คือตัว Template ที่เราใช้กันในปีที่แล้ว ปีนี้ยังคง ใช้แบบเดิม สำหรับ 10 กระทรวงใหม่ขณะนี้อยู่ในระหว่างการเติม Template ในตัวแผนยุทธศาสตร์ ที่ผมอธิบายแล้วว่าจะประกอบ

แผนยุทธศาสตร์ → แผนปฏิบัติการ

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	กลยุทธ์	โครงการ
	1.		1.1 1.2 1.3 ...	<input type="text"/> <input type="text"/>
	2.		2.1 2.2 2.3 ...	<input type="text"/>
	3.		3.1 3.2 3.3 ...	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

แผนงาน
ด้าน.....

ผลลัพธ์สุดท้าย ← ผลลัพธ์ ← **ก.พ.ร.** ← ผลผลิต กิจกรรม ทรัพยากร (เงิน คน)

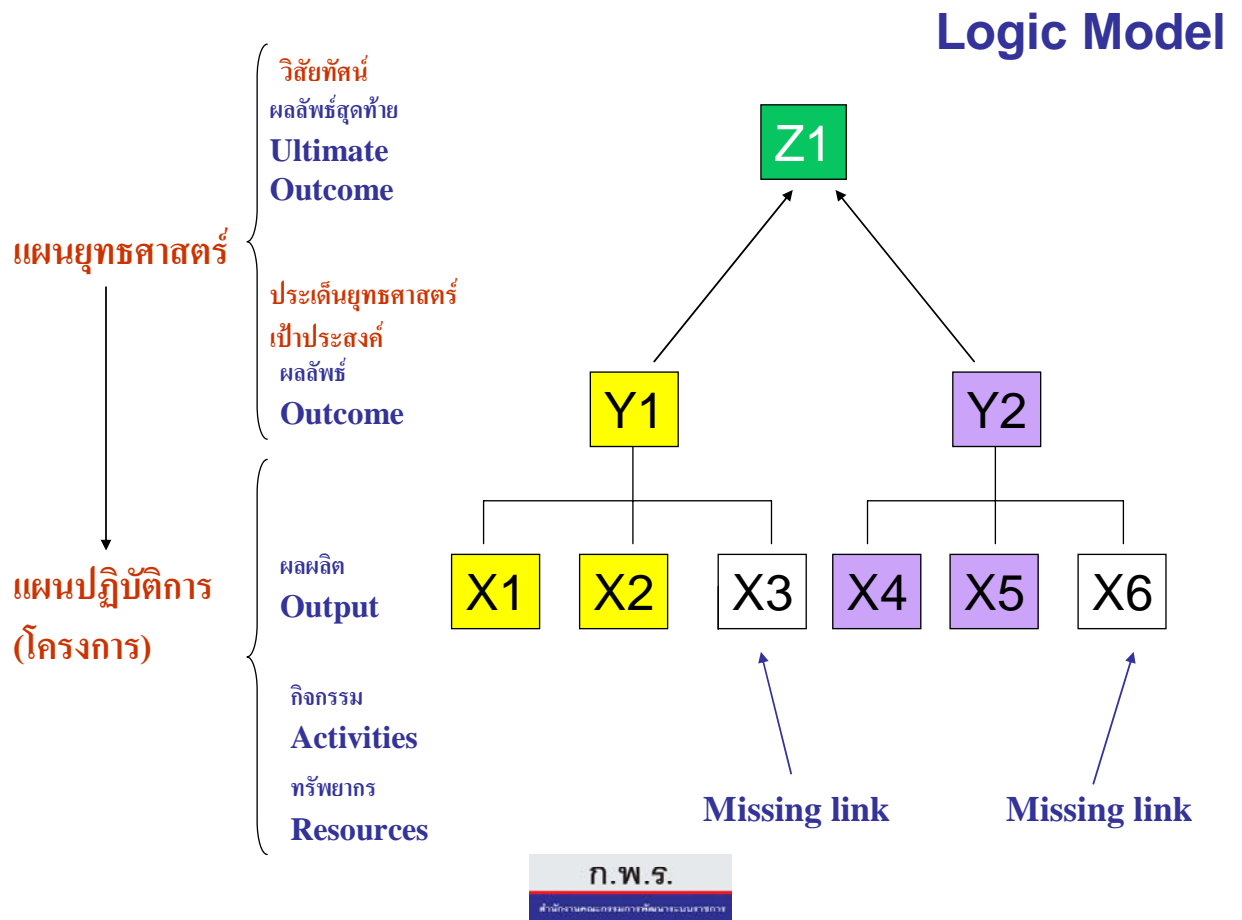


ไปด้วยวิสัยทัศน์แล้ว มีในเรื่องของ Agenda และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ท่านจะต้องทำ ฉะนั้นประเด็นในตัวยุทธศาสตร์ว่าท่านจะเป็น King of Fruit เป็น Detroit of Asia หรือต้องการให้อำนวยความสะดวก การยุติธรรมกับประชาชน พัฒนาผู้ประกอบการก็สุดแล้วแต่เท่าที่กำหนดประเด็นเสร็จออกมาเป็นเป้าประสงค์ แล้วสร้างตัวชี้วัด กำหนดค่าเป้าหมาย คือจะเพิ่มขึ้น 10% 20% 5% อันนี้คือค่าเป้าหมาย ของตัว KPI ที่เรารู้จักกันดี

แล้วตัวนี้จะเข้าสู่กระบวนการซึ่งบริษัท TRIS จะมาเล่าให้ฟังต่อไปว่าในตอนที่เราทรวางได้ทำยุทธศาสตร์เสร็จแล้ว ก.พ.ร. จะเข้ามาเจรจาในเรื่องของค่าเป้าหมายเหล่านี้ว่าตกลงกันมากน้อยกันแค่ไหน แล้วจะใช้ค่าเป้าหมายตัวนี้เป็นตัวที่ประเมินผลสัมฤทธิ์ในแต่ละปี เพื่อที่จะนำไปสู่การจัดสรรรางวัลต่อไป

ที่นี้พอมีประเด็นยุทธศาสตร์ Agenda หรือ Focus Area คือเรื่องที่ท่านจะทำชัดเจนแล้วก็ถอดออกมาเป็นเป้าประสงค์ตัวชี้วัด มีค่าเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วถัดจากนั้นท่านจะถอดมาเป็นกลยุทธ์ กลยุทธ์คือวิธีการที่จะทำให้ท่านบรรลุตามเป้าประสงค์ตามตัวชี้วัดเหล่านั้นได้ หรือ How to ซึ่งตัวกลยุทธ์นี้เองที่จะทำให้ท่านได้ Project Idea ว่าในการที่จะเป็น King and Queen of Fruit ก็ต้องมีกลยุทธ์ทำอะไรบ้าง เช่นการเก็บมังคุด ซึ่งเป็นราชินีแห่งผลไม้ว่ามีวิธีเก็บอย่างไรถึงจะได้ราคาไปจนกระทั่งส่งออก

ฉะนั้นกลยุทธ์ที่ท่านจะต้องคิด คือกรอบแนวทางการทำงานสำหรับถอดออกมาเป็นตัวโครงการ หรือ Action Plan ในการที่จะขอเงินงบประมาณต่อไป อันนี้คือกระบวนการที่เราทำกัน ถอดจากแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติขอเงินงบประมาณได้แล้วเอามาปฏิบัติ ประสบการณ์ 1 ปีที่ผ่านมาที่เราได้กลับกันเข้ามาดู เราได้เจอรูปแบบหลายประการดังต่อไปนี้ คือเมื่อเราทำ Mapping กลับขึ้นมาในตัวแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง ของ



จังหวัดต่าง ๆ เราจะเจอว่ามีปัจจัยบางอย่างขาดหายไปคือตัว Missing Link สมมติตัว Z คือ วิสัยทัศน์สุดท้ายที่ท่านจะต้องการไป เช่น GDP จังหวัดที่จะเพิ่มขึ้นกี่ % อะไรต่างๆเหล่านี้เป็นต้น หรือ กระทรวงการคลังตอนนี้คือจะได้รายได้ที่เก็บ การมีเสถียรภาพ ทางด้านการคลังของประเทศเป็นต้น ตัวประเด็นยุทธศาสตร์ Y1 เป็น Detroit แห่ง Asia Y 2 เป็น King and Queen of Fruit Y นี้คือประเด็น Agenda แต่ละเรื่องที่จะทำ ที่นี้ Agenda แต่ละเรื่องนี้

ท่านก็วางกลยุทธ์เพื่อที่ว่าทำอะไรถึงจะบรรลุ Y1 Y2 เหล่านั้นได้ แล้วท่านก็ถอดออกมาเป็นตัวโครงการ เมื่อดำเนินการแล้วท่านก็จะได้ Output ขึ้นมา


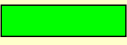




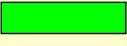










ที่นี้พอเรามาทบทวนดู อยากให้ท่านวิเคราะห์ดูว่ามีปัจจัยอะไรหายไปหรือไม่

สมมติท่านบอกว่าท่านจะเป็น King and Queen of Fruit แล้วต้องทำอะไรตั้งแต่การผลิต การอบรมเกษตรกร แต่เผชิญไปสี่เรื่อง Marketing ถ้าในยุทธศาสตร์มีลักษณะแบบนี้ แสดงว่าท่านขาดปัจจัยบางอย่างท่านไม่มีทางเป็นราชา และราชินีแห่งผลไม้ได้ถ้าขาดปัจจัยตัวนี้ไป ระหว่างปีนี้เราก็แกะรอยผังเชิงยุทธศาสตร์ของท่านอยู่ว่ามี Missing Link ตรงไหนบ้าง และได้มีการประชุมมี Workshop กันไปเมื่อสัปดาห์ที่แล้ว เพื่อที่จะช่วยแกะกันดูว่าตัว Missing Link มีอะไรบ้าง เพราะว่าสุดท้ายแล้วท่านไม่มีโอกาสบรรลุผลได้เลย ไม่สามารถที่จะเป็น King and Queen of Fruit ได้ถ้าขาดปัจจัยตัวนี้ไป ฉะนั้นปัจจัยที่หายไปคือกุญแจแห่งความสำเร็จ หรือพูดอีกภาษาที่ท่านอาจจะรู้จักกันดีคือ Key Success Factor หรือ Critical Success Factor แล้วแต่ท่านจะใช้คำกัน ถ้าตัวนี้หายไปมันเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ ถ้าไม่มีมันเกิดขึ้นไม่ได้ ฉะนั้นปีนี้ต้องเติมให้เต็ม

แล้วสิ่งที่เราเจอมากในกรณีของจังหวัด คือปัจจัยที่เติมให้เต็มหายไปจริง ๆ ด้วย อันนี้ผมเล่าในกรณีของจังหวัดให้ท่านฟัง คงพอจะทำให้เห็นภาพได้บ้าง จังหวัดจะทำแผนยุทธศาสตร์อย่างที่ผม

อธิบายว่าเป็น Detroit แห่ง Asia เป็น King and Queen of Fruit มี
 กลยุทธ์ถอดออกมาเป็นโครงการอะไรต่างๆเยอะเยอะมากมาย แล้ว
 เรามาเจอปรากฏการณ์อย่างนี้ครับ ก็คือพอถอดออกมาแล้ว ถอด
 เป็นโครงการ เป็น Action Plan แล้วเจอรูปแบบ 3 ลักษณะ
 ดังต่อไปนี้ ถอดกลยุทธ์มาเป็นโครงการแล้วโชคดีเงินโครงการของ
 กระทรวง ทบวง กรม ตรงกับยุทธศาสตร์จังหวัด ช่องว่างเลยไม่
 เกิดขึ้น

แผนยุทธศาสตร์ → แผนปฏิบัติ

วิสัยทัศน์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	กลยุทธ์	โครงการที่จังหวัด เสนอ	โครงการที่ กรมจัดสรรให้
	1.		1.1 1.2 1.3 ...	  	  
	2.		2.1 2.2 2.3 ...	 	 
	3.		3.1 3.2 3.3 ...	   	  

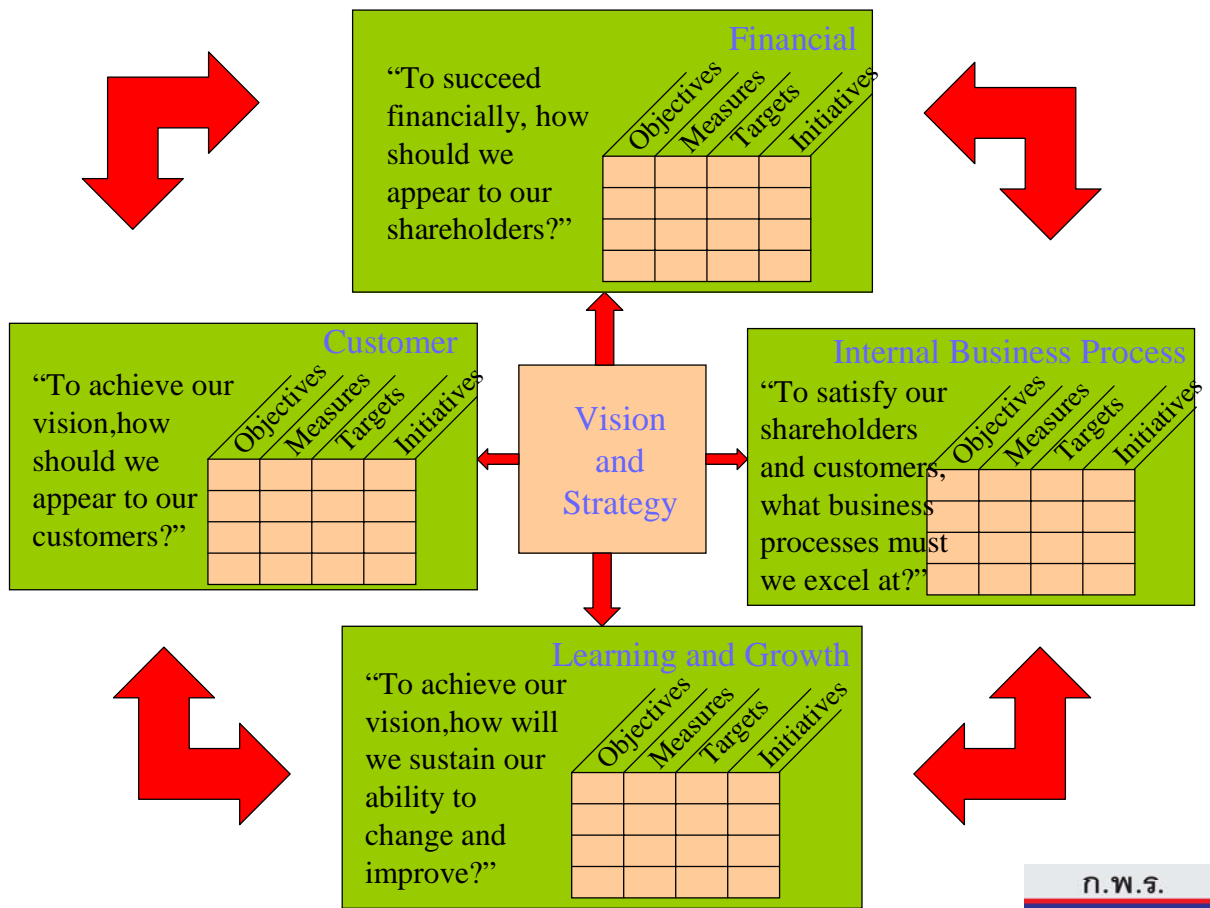
แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น มีอีกลักษณะ สิ่งที่มาจังหวัดบ่นเข้ามา มาก คือกลยุทธ์ของเขาเมื่อถอดออกมาเป็นโครงการแล้วไม่ได้เงิน ซึ่งคือตัว Missing Link ปัจจัยที่หายไปเขาไม่มีทางที่จะบรรลุผลได้เลย หากเขาไม่ได้รับการจัดสรรโครงการ และไม่ได้จัดสรรงบประมาณ อันนี้ก็คือจุดที่เราจะต้องไปทบทวนกันใหม่อีกทีในการบูรณาการระหว่างพื้นที่จังหวัด และ มิติกระทรวง ว่ากระทรวง จะช่วย Support จังหวัดได้อย่างไรบ้าง แต่อีกรูปแบบที่เป็นกรณี Classic สำหรับประเทศไทยที่เราทราบดี จังหวัดไม่ได้ขอโครงการเหล่านั้นเลย แต่กระทรวง ทบวง กรม ต่างไปมีโครงการให้เขา พยายามที่จะ Fit เข้ามาในยุทธศาสตร์คือ Fit ไม่ลง แต่อยู่ดี ๆ โชคดีได้เงิน ไม่ได้ขอ ทำให้ต้องขอปรับเปลี่ยนอะไรไปบ้าง ฉะนั้นในวันนี้สิ่งที่เรากำลังเป็นห่วงซึ่งผมเองได้รายงานที่ประชุม 7 รองนายก ซึ่งได้นำเสนอประเด็นปัญหานี้มาโดยตลอด ผู้คนที่เกี่ยวข้องไม่ว่าเป็นสำนักงบประมาณ สภาพัฒน์อะไรต่างๆ เราก็มาผนึกกำลังกันพยายามแก้ไขปัญหาอะไรต่างๆ เหล่านี้

จุดที่สำคัญที่สุดที่ได้เสนอทางรัฐบาลไปคือถ้าเราไม่บูรณาการ ชั้นที่ 2 ยุทธศาสตร์ของกระทรวงจะไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของพื้นที่ และยุทธศาสตร์ของพื้นที่จะไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวง ดังนั้นจึงมี Workshop ที่ 2 ฝ่ายจะได้มาเจอกันแต่ก่อนที่จะไปเจอกันใน CEO Retreat คือในวันที่ 22 ถึงวันที่ 26 พฤศจิกายน ผมก็ได้ไปจัด Pre - Workshop ก่อน ให้ได้มาเจอกันจะได้มาหารือกัน ซึ่งมี 5-6 Agenda ที่สำคัญเช่นในเรื่องของ

ท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวได้ทำ Portfolio Analysis มาเสร็จเรียบร้อยแล้ว เขาบอกว่ามี 22 จังหวัดเท่านั้นที่มีศักยภาพสูงที่จะเป็นแม่เหล็กของการท่องเที่ยว ส่วนจังหวัดที่เหลือกระทรวงอาจ Support ให้ไม่ได้ต้องทำในระดับปกติไม่ได้ชูเป็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด หรือ ไปร่วมกับจังหวัดที่เป็นจุดแม่เหล็ก 22 จังหวัดในการส่งเสริมการท่องเที่ยว หรือในกรณีของ BOI ได้วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ของจังหวัดและกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่าไปกันได้หมดแต่ไปเกิดปัญหาในบางเรื่อง เช่นในหลายจังหวัดจะชูในเรื่อง Spa แต่ Spa นี้ BOI ยังไม่ให้สิทธิประโยชน์ ฉะนั้นจึงเป็นประเด็นในเชิงนโยบายว่าจะทำตรงนี้ก็กันอย่างไร ที่ผ่านมา 2-3 อาทิตย์เราให้กระทรวงคือส่วนกลาง คือ มิติ Function กับกลุ่มจังหวัดในมิติ Area ได้เจอกันเพื่อทำความเข้าใจ ประสานยุทธศาสตร์ แล้วในวันที่จัด CEO Retreat จะถกกัน สมมติว่าเรื่อง BOI หลายจังหวัดจะทำเรื่อง Spa คิดว่าเปิดได้ใหม่ถ้าเปิดได้เรื่องนี้ก็จบ ตัดสินใจกันในเชิงนโยบายซึ่งมี นายกฯ รองนายกฯ มาในวันสุดท้ายด้วย ถ้าเรื่องนี้ไม่เปิดก็คือไม่เปิด จังหวัดที่มียุทธศาสตร์เรื่อง Spa ต้องถอดออกจากยุทธศาสตร์ แต่ถ้าบอกว่าจะทำส่วนกลางต้องไปปรับ ฉะนั้นต้องมีการบูรณาการในชั้นที่ 2 ซึ่งหวังว่าจะทำให้มีการจัดระบบการทำงานที่ดีขึ้น

ใน Balanced Scorecard มีการแบ่งเป็น 4 มิติ คือ มิติการเงิน มิติลูกค้า มิติกระบวนการภายใน มิติการเรียนรู้และการพัฒนาตัวองค์กร เราเอามิติเหล่านี้เอาเข้ามาประยุกต์ใน

กระบวนการทำยุทธศาสตร์ของเราในภาครัฐกิจ ประยุกต์ออกมาแล้ว ได้ 4 มิติ ใหญ่ๆ เช่นเดียวกัน มิติที่ทางธุรกิจมองในเรื่องของ Financial Perspective คือบริษัทนั้น Financial Ratio จะต้องเพิ่มขึ้นเท่าไร Financial Ratio จะเป็นเท่าไร Return on Investment จะเป็นเท่าไร อันนั้นคือในทางธุรกิจ ของเราคือมิติ



ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์นั่นเอง แต่ละจังหวัดต้องการที่จะได้ GDP ที่ Percent ลดคนยากจนลงเหลือเท่าไรเป็นต้น อันนี้คือ ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ หรือบางยุทธศาสตร์ของบางกลุ่ม จังหวัดต้องการที่จะพัฒนานักท่องเที่ยวก็มาดูว่ามีนักท่องเที่ยว เพิ่มขึ้นหรือไม่ รายได้เฉลี่ยต่อหัวต่อคนเพิ่มขึ้นหรือไม่ บางจังหวัด จะไปเน้นเรื่อง OTOP 4 ดาว 5 ดาว ก็ผลิตภัณฑ์ ส่งผลิตภัณฑ์ ออกไปขายเมืองนอกได้จำนวนเท่าไรพวกนี้ คือ Financial Perspective หรือว่ามีมิติด้านประสิทธิผลซึ่งอยู่ในแผนยุทธศาสตร์

มิติการประเมินผลฯ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ 4 ด้าน



ในส่วนของกระทรวง ทบวง กรมก็เช่นเดียวกัน กระทรวงอุตสาหกรรมจะพัฒนาผู้ประกอบการจำนวนที่ราย อันนี้ก็เทียบเคียงได้กับ Financial Perspective คือมิติประสิทธิผล คือทำงานบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ที่เราต้องการจะทำ

ฉะนั้นในกระบวนการนี้ ก.พ.ร. ไม่ได้เป็นคนคิดยุทธศาสตร์ให้ท่านเลย เราเพียงเป็นแต่คนที่ช่วย Facilitate ให้กระบวนการนี้ให้เกิดขึ้นเท่านั้น ยุทธศาสตร์นั้นกระทรวงเป็นคนคิดว่าจะเล่นเรื่องอะไร จะวัดผลจากตัวไหน เช่นเดียวกันจังหวัดจะวางยุทธศาสตร์ว่าจะไปเป็นอะไร มีกระบวนการคุยกับภาคส่วนอื่น เช่นภาคเอกชน ภาคประชาสังคม แล้วกำหนดกันว่าจะทำเรื่องอะไร จะวัดผลจากตัวไหน แต่บางครั้งเป้าหมายต่ำไป ก.พ.ร. จะขอแทรกแซงนิดหนึ่ง ก.พ.ร. กับ TRIS ขอไปบอกว่าอันนี้เป้าหมายต่ำไปขอให้เพิ่มขึ้น แต่ปีที่แล้วยอมให้ หลายหน่วย บางหน่วยมาบอกว่า อาจารย์จริง ๆ กำหนดเป้าหมายนี้ 6 เดือนผมได้แล้ว แต่มาบอกผมหลังจากเซ็นคำรับรองไปแล้ว แต่เราก็ยอมให้ เพราะเป็นปีแรก และเราไม่มี Baseline Data แต่ปีนี้เริ่มเข้มข้นขึ้นในกระบวนการเจรจาต่อรองของเราในครั้งนี้

ฉะนั้นทั้งหมดเป็นของท่านหมด เราไปต่อรองเรื่องเป้าหมายให้ท่านทำงานได้เยอะๆ ประเทศจะได้พัฒนาเร็วๆ เท่านั้นเอง ถ้าท่านทำสำเร็จเราก็มีเงิน 5,500 ล้านบาทในการเป็นรางวัลตามผลงานอันนี้เป็นมิติประสิทธิผล

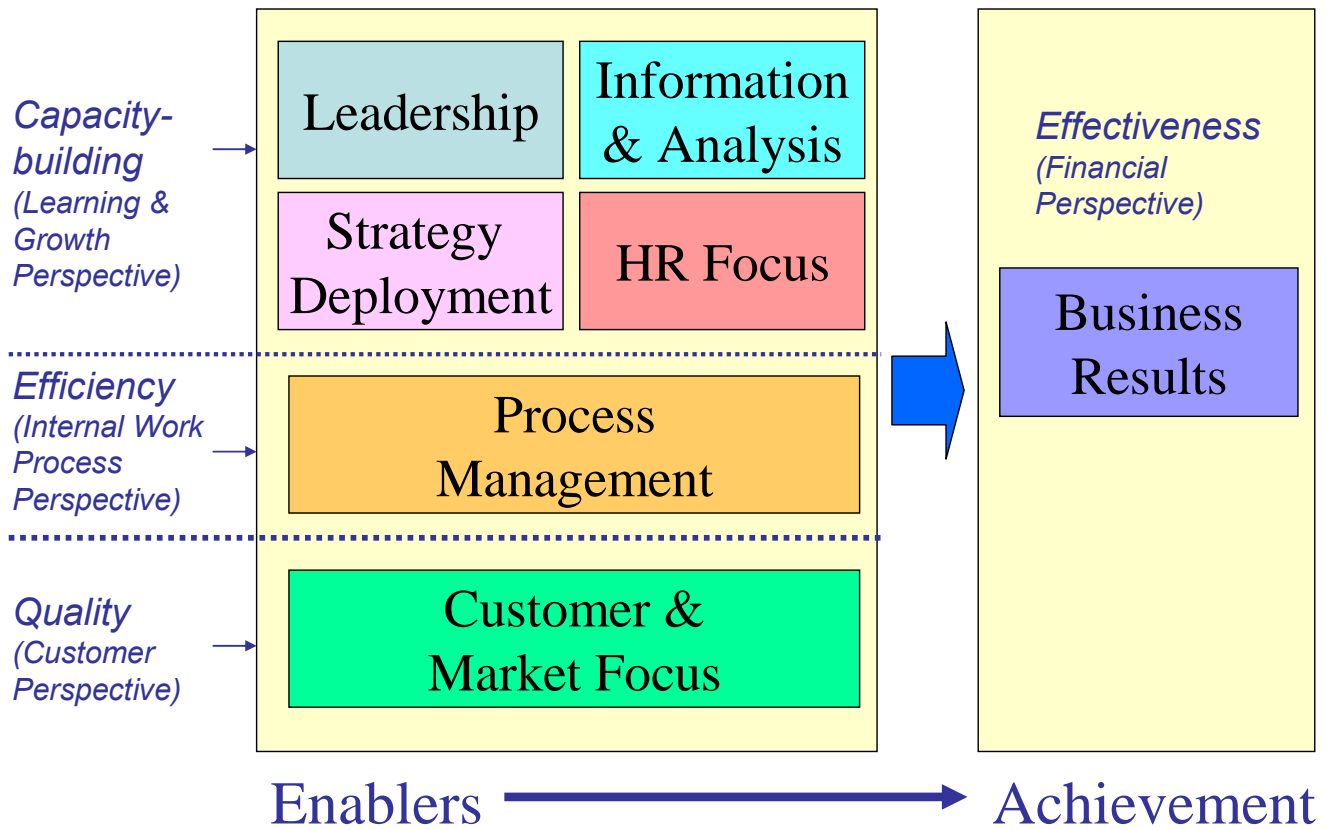
ที่เหลือก็เป็นมิติทางด้านประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard คือ Internal Work Process คือการปรับกระบวนการในการทำงานเช่นการลดขั้นตอน การปรับกระบวนการใหม่ เป็นต้น มิติที่ 3 เป็นมิติคุณภาพ คือเรื่องของ Customer ประชาชนมีความพอใจหรือไม่ แล้วมิติที่ 4 คือมิติในการพัฒนาองค์กร Learning and Growth Perspective

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาจะได้ยินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาค่อนข้างมาก คือทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามแผนยุทธศาสตร์ให้ได้ Result เกิดขึ้น แต่จุดหนึ่งที่ทาง ก.พ.ร. เป็นห่วงในขณะนี้คือการบริหารโดยมุ่งแต่ผลสัมฤทธิ์แต่เพียงอย่างเดียวไม่พอ ต้องกลับมาปรับแต่งเพื่อที่จะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ให้ได้ ซึ่งตรงนี้ถ้ามองกันในแง่ของ TQM ก็คือผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์จะเกิดขึ้นซึ่งจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าท่านไม่ปรับแต่งองค์ประกอบในเรื่องต่างๆ วันที่อเมริกาพ่ายแพ้สงครามต่อญี่ปุ่นเมื่อปี 1980 คราวหลังมาชนะใหม่ วันนั้นถูก Honda โจมตี ถูก Sony โจมตี อเมริกาแพ้มืด Guru เกจิอาจารย์ด้านการบริหารก็รวมตัวกันขึ้นมาในสมัย 1980 บอกทำโมเออเมริกาถึงแพ้ แล้วเขาจึงสร้าง Model ต่อมามีการให้รางวัล เรียกว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เป็นรางวัลคุณภาพ พูดง่ายๆ คือว่าถ้าเราจะมุ่งแต่ผลสัมฤทธิ์เพียงอย่างเดียวมันไม่ได้หรอกเราต้องไปปรับแต่งองค์ประกอบหลายอย่างเพื่อให้องค์กรของเราเข้มแข็งขึ้น ในนี้เขาบอกว่าจะต้องไปปรับอะไรบ้าง อย่างน้อยต้องไปปรับเรื่อง

Leadership ภาวะผู้นำ ไปปรับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ Strategy Deployment การถอดยุทธศาสตร์มาเป็นแผนปฏิบัติ การสื่อสารทำความเข้าใจในตัวยุทธศาสตร์ของตัวองค์กร ต้องไปปรับแต่งในเรื่องของข้อมูลข่าวสาร และระบบ IT เท่านี้ยังไม่พอ ท่านยังต้องไปปรับแต่งที่กระบวนการ กระบวนการยาวไปหรือไม่ ถ้ายาวไปต้อง Re-Engineering กระบวนการเสียใหม่ หรือ Re-Design Work Process เสียใหม่ และที่สำคัญท่านต้องเป็น Customer กับ Market Focus ท่านต้องมอง Outside – in ไม่ใช่ Inside – Out ต้องมองภาพจากข้างนอกเข้ามาเป็น Customer Focus ฉะนั้น 4 ตัวนี้คือตัวที่เกี่ยวกับ Learning and Growth Perspective สิ่งที ก.พ.ร. เป็นห่วง คือองค์กรต้องแกร่ง Leadership ต้องดี คนต้องเก่ง ระบบ Information Management ต้องดี กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี อันนี้คือ Learning and Growth Perspective

ในส่วนที่ 2 Process Management คือ Kaplan and Norton เขียนใน Balanced Scorecard ว่า Internal Process ท่านจะต้องมา Re – Engineering กระบวนการแล้วส่วนที่ Norton เขียนเอาไว้ของ Customer Focus ใน Balance Scorecard คือมิติ Customer นี้เอง ฉะนั้นองค์กรต้องปรับแต่งภาพลักษณ์ให้ดี ตัว Enable พวกนี้ให้ดีโอกาสที่เราจะบรรลุผลตามยุทธศาสตร์จะมีสูงขึ้น การพัฒนาอย่างยั่งยืน เราก็เอาตรงนี้เข้ามาใช้ ตัว Template ของ ก.พ.ร. ตั้งแต่ปีที่แล้วแต่สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือเมื่อวางยุทธศาสตร์

Total Quality Management (TQM) & Balanced Scorecard (BSC)



แล้วเวลาท่านปรับแต่งองค์ประกอบข้างในมันคนละเรื่องกับ ยุทธศาสตร์ เช่นยุทธศาสตร์บอกว่าจะเป็น King and Queen of Fruit เป็นราชา และ ราชีนีแห่งผลไม้ ราชาคือทุเรียน ราชีนีคือ มังคุด แต่เวลาไปปรับแต่งไปเลือกกระบวนการโรงพยาบาลเอาเข้ามาปรับ ซึ่งไกลเหลือเกิน ไม่เป็น Strategy related Process เลย ฉะนั้นในปีนี้ ก.พ.ร. จึงบอกให้ต้องพยายามปรับกระบวนการที่ เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ฉะนั้นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ

ยุทธศาสตร์คือตั้งแต่ส่งเสริมในเรื่องของให้ปลุกม้งคุด วิธีในการเก็บม้งคุด ซึ่งท่านธนินท์ เจียรวนนท์ ที่ C.P. ได้อธิบายให้ท่านผู้ว่าฯ ฟังแล้ว ม้งคุดนั้นต้องเก็บเหมือนไข่ ต้องไม่ให้เปลือกเข้าถึงเอาไปขายได้ วิธีการในการเก็บต้องอบรมเกษตรกร ไปจนกระทั่งถึงเรื่องของการส่งออก ซึ่งในขณะนี้มีการเจรจากับญี่ปุ่นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แล้ว ม้งคุดแต่ก่อนเข้าญี่ปุ่นไม่ได้เพราะว่าข้างใต้เปลือกนั้นมีตัวแมลง ขณะนี้เราบอกเรามีระบบดูแลตรงนี้ได้ดีแล้ว เราสามารถส่งออกไปขายได้ ฉะนั้น Value Chain ของมัน ยาวมากแล้ว กระบวนการนี้เราต้องปรับ ถ้าปรับได้จะทำให้ขีดความสามารถของเราเพิ่มมากขึ้น ทำให้ตัวยุทธศาสตร์ของเราบรรลุได้ ฉะนั้นปีนี้ ก.พ.ร. ค่อนข้างเอาจริงเอาจังกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือปรับแต่งในสามมิติ ที่ผมได้เล่าให้ท่านฟังไปแล้ว คือเรื่องของคุณภาพ การปรับปรุงประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างขีดสมรรถนะ สำหรับบางท่านที่ชอบตำราของ Kaplan and Norton และเพื่อที่จะได้ต่อเนื่องกับ Balanced Scorecard ในมิติที่ 2 แนะนำให้ไปดูหนังสือ Strategy Map ซึ่งเป็นหนึ่งในหนังสือที่ท่านนายกรัฐมนตรีแนะนำให้อ่านใน ครม. ด้วย คือกระบวนการบริหารลูกค้า Customer Management Process มิติเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพของ ก.พ.ร. คือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ Operation Management Process นั้นเอง ทั้งสองเรื่องนี้ที่ปรึกษาจากบริษัท Deloitte จะมาอธิบายให้ท่านฟัง มิติที่ 4 คือมิติในการเสริมสร้าง

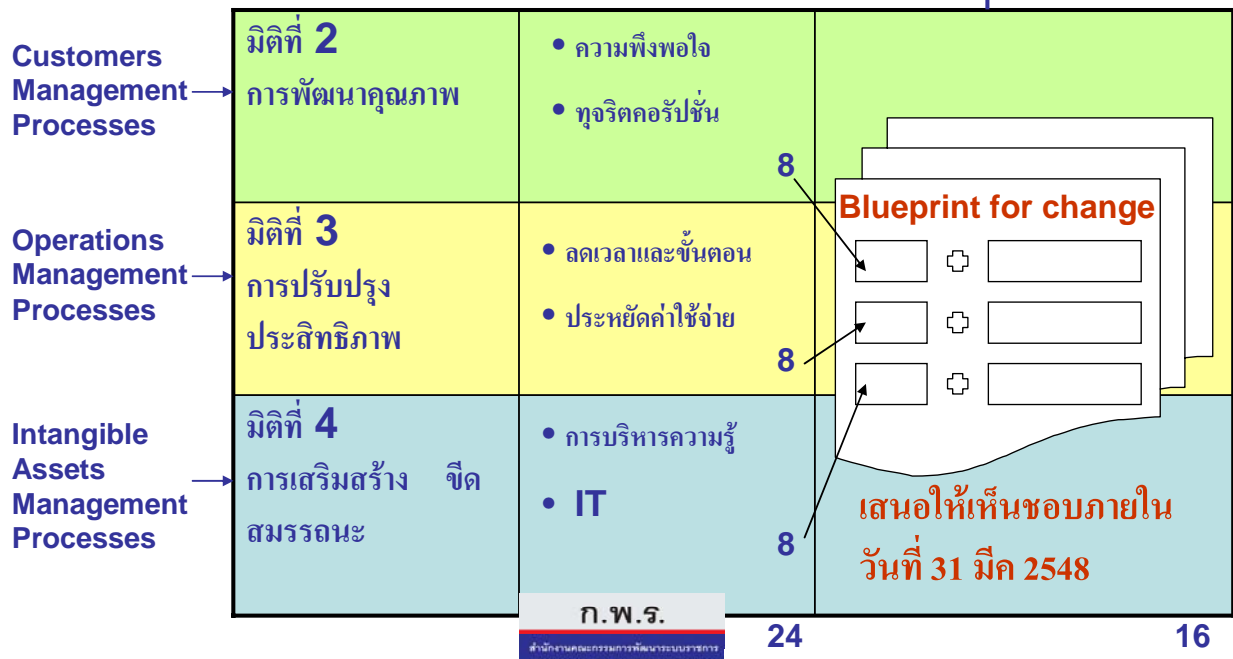
ขีดสมรรถนะ ที่มีเรื่อง Leadership มีเรื่อง Culture มีเรื่อง Team Work ในการทำงาน รวมถึงเรื่องการบริหารความรู้เรื่องต่างๆ เหล่านั้นในหนังสือ Kaplan and Norton เรียกว่า สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ Intangible Assets จะต้อง Manage Intangible Assets เหล่านี้ด้วย ในปัจจุบันในทางธุรกิจ องค์กรที่มีทุนเยอะไม่ได้หมายความว่ามีความสามารถในการแข่งขันเหนือคนอื่นหรือมีศักยภาพเหนือคนอื่น แต่เป็นองค์กรที่มีทุนทางปัญญา ทุนทางมนุษย์ที่แข็งแกร่งกว่าถึงจะทำให้เขาประสบความสำเร็จได้เช่นพวก บริษัท ดอท คอม อะไรทั้งหลายในยุคนี้ ฉะนั้นเขามาเน้นในเรื่องการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เพิ่มมากขึ้น

ในขณะนี้ทาง ก.พ.ร. ก็บอกว่า เอาละยุทธศาสตร์เราผ่านมาปีหนึ่งแล้ว เราเริ่มเอายุทธศาสตร์มาปรับให้คมขึ้นอย่างไรบ้างแล้ว แต่จุดที่จะต้องมีการปรับปรุงอีกขั้นตอนหนึ่ง คือการปรับตัวที่จะสนับสนุนยุทธศาสตร์ ฉะนั้นท่านก็ต้องมีกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปีที่แล้วเราบอกว่า อย่าลืมกระทรวง ทบวงกรม ทุกจังหวัดเวลาทำยุทธศาสตร์เสร็จแล้ว กรุณาเขียน Blueprint for Change คือข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลงมาแต่สิ่งที่ ก.พ.ร. ได้รับ คืออยากมีกรมใหม่ อยากมีสำนักใหม่ จะขอเพิ่มซีเลี่ยส่วนใหญ่ ไม่ค่อยเหมือนสิ่งที่ผมอธิบายไว้ ซึ่ง OK ถ้าจำเป็นต้องปรับก็ต้องปรับ แล้ว ก.พ.ร. ก็ได้กระจายอำนาจไปให้ กระทรวง ทบวงกรม ไปตั้งกรรมการปรับกันเองได้แล้ว

แผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง - ตามแผนยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดภาคบังคับ
ต้องดำเนินการและ
สามารถวัดผลได้ใน
ปี 48

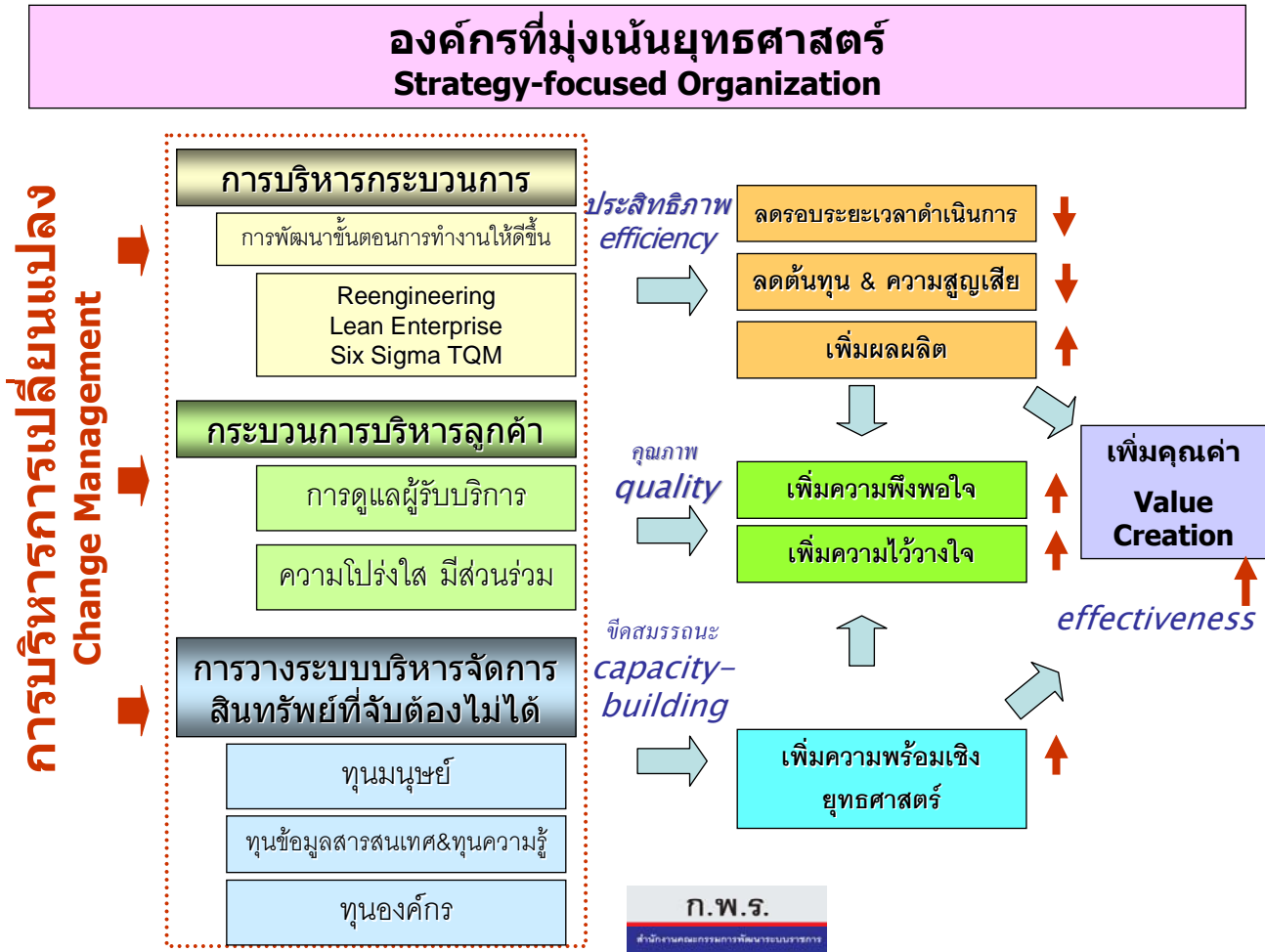
ข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลง
ของแต่ละหน่วยงาน —
ครอบคลุมระยะเวลา 3 ปี วัด
ความก้าวหน้าตาม milestone
และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริง



ฉะนั้นสิ่งที่ท่านจะต้องทำคือท่านจะต้องทำแผนในการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เปลี่ยนแปลงในเรื่องของกระบวนการทำงาน เปลี่ยนแปลงในเรื่องการดูแลลูกค้าและประชาชน เปลี่ยนแปลงในเรื่องตัวท่านเองให้มีสมรรถนะสูงขึ้น ทุนมนุษยย์ ทุนความรู้ ทุนข้อมูลข่าวสาร ทุนองค์กร จะต้องมีการปรับในเรื่องเหล่านี้ ฉะนั้นในปีที่ท่านจะเห็นว่าใน มิติที่ 2 - 3 - 4 ของเราเนี่ย เราอยากให้

ท่านทำ Blueprint for Change ซึ่งออกแบบตัดเย็บ หรือ Tailor Made โดยหน่วยงานของท่านเอง ว่าใน 3-4 ปี ข้างหน้าท่านจะดำเนินงานในเรื่องการเปลี่ยนแปลงตัวองค์กรของท่านให้ดีขึ้นอย่างไร ให้รับกับยุทธศาสตร์ เราเลิกที่จะมีสูตรสำเร็จสูตรเดียวในการที่จะใช้ในส่วนราชการ แต่ท่านต้องคิดขึ้นมาว่าหน่วยงานของท่านจะเดินหน้าพัฒนาใน 3 เรื่องนี้อย่างไร แล้วท่านเขียนเป็น Milestone ขึ้นมา เช่นปีนี้จะพัฒนา Competency ของคนไปถึงระดับนี้ ในเรื่องของการปรับปรุงกระบวนการ จะเลือกกระบวนการมาปรับปรุงก็กระบวนการให้เสร็จอย่างไรบ้าง ทำเป็น Milestone มา ก.พ.ร. กับ TRIS จะไปดูความสำเร็จของท่านตาม Milestone ที่ท่านได้กำหนดเข้มหมุดเอาไว้ว่าปีไหนท่านจะปรับเปลี่ยนของ ท่านได้ถึงระดับไหน ซึ่งทั้งหมดนี้ท่านต้องทำให้เสร็จใน 31 มีนาคม พ.ศ. 2548

ผมแค่อุ่นเครื่อง แล้วต่อไปจะมีที่มหาวิทยาลัย จากบริษัท Deloitte ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาที่จะมาช่วยให้แต่ละกระทรวง ทบวง กรมทำแผน ที่จะพัฒนาในมิติที่ 2 ที่ 3 และมี อาจารย์ ดร. นิธินาถ จาก Accenture มาช่วยท่านในเรื่อง Intangible Assets และจะมีสถาบันเพิ่มผลผลิตมาช่วยท่านในเรื่อง Knowledge Management แล้วสุดท้ายจะเป็นบริษัท TRIS จะมาเล่าให้ฟังว่า กระบวนการนี้เราจะวัดผลกันอย่างไร ผมขออนุญาตฉายหนัง ตัวอย่างแต่เพียงเล็กน้อยว่าตรงนี้เป็นตัว Model หรือตัว Template ที่เราใช้กันในปีนี้



สิ่งที่เรากำลังทำในขณะนี้คือสิ่งที่ทำให้องค์กรของเราเป็นองค์กรที่ถูกขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ นี่คือนั่งร้านของ Kaplan and Norton อีกเล่ม คือ Strategy Focused Organization เราต้องการให้องค์กรของเราหันหน้าแบบมียุทธศาสตร์ถูกขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ ซึ่งต่อไปยุทธศาสตร์ของท่านจะต้องเชื่อมหรือ Link กับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จะเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ประเทศไทยที่รัฐบาลที่กำลังจะเข้ามาในเดือน

มีนาคมจะต้องทำแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล 4 ปี ก็คือรัฐบาลจะต้องทำ Strategic Plan ของเขา เราเองคงจะต้องปรับยุทธศาสตร์ของเราให้รับกับยุทธศาสตร์



ของรัฐบาลด้วย อันนี้ถึงจะเป็น Strategy-Focused Organization ที่นี้ถ้าเกิดปัญหาขึ้น ก็ได้มีการพูดคุยกันในกรรมการ ก.พ.ร. ว่าแล้วเราจะทำอย่างไร ขณะนี้ Cycle ของเรา ไปกับ Cycle ของงบประมาณ แต่ว่ารัฐบาลที่จะมาตอนเดือนมีนาคมซึ่งมีแนวโน้มว่านโยบายจะมีความต่อเนื่อง เอาอย่างนี้แล้วกัน เดินหน้าของเรา

ต่อไปก่อน เราวางยุทธศาสตร์ของเราต่อเนื่องไปก่อนแล้วเดี๋ยวรอรัฐบาลมา ถ้ายุทธศาสตร์ปรับคงต้องขอแรงอีกทีที่จะไปปรับยุทธศาสตร์ในช่วงเดือนมีนาคม-เมษายน แต่จะเข้าที่เรียบร้อยตอนปีงบประมาณ 49 เดือนตุลาคมปีหน้า แต่คิดว่าน่าจะเป็น Minor Change โครงส่วนใหญ่น่าจะไปได้เหมือนเดิม

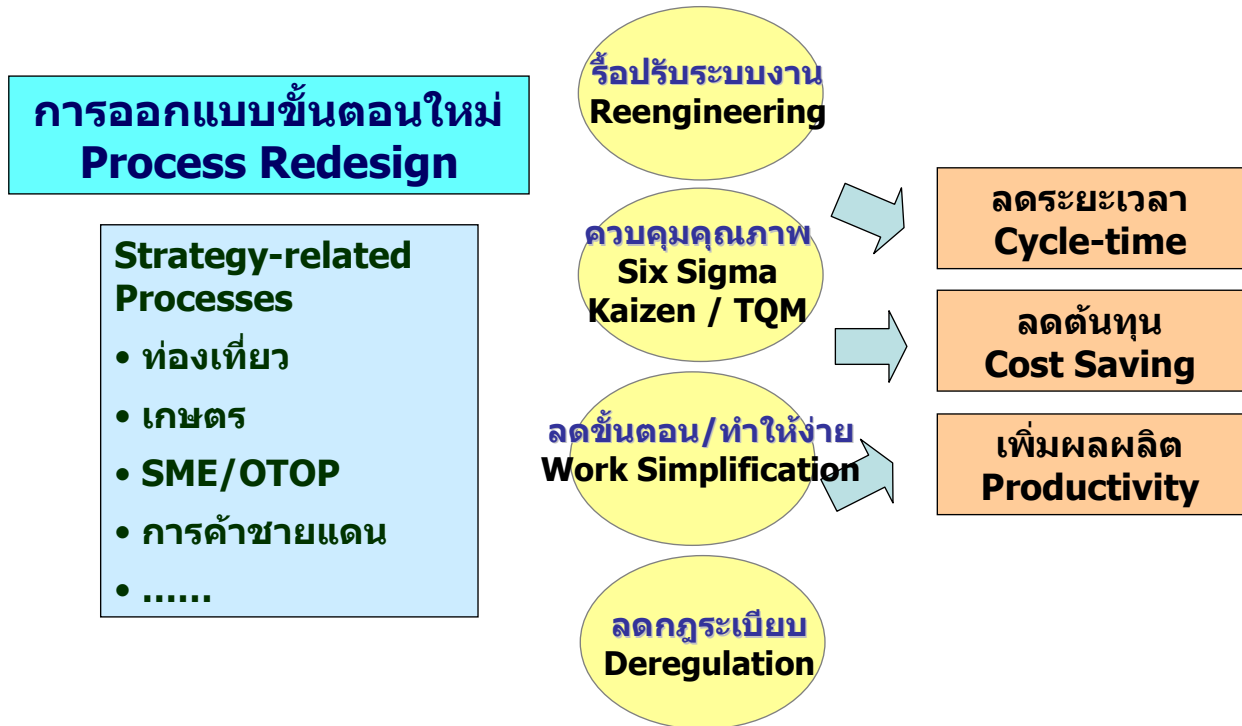
ในตัว Model ของเรา เราอยากจะเป็นองค์กรที่ยึดยุทธศาสตร์แล้วถูกขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ สุดท้ายแต่ละหน่วยทั้งกระทรวงทบวงกรม ทั้งจังหวัด ต้องสร้างคุณค่าของเราขึ้นมา ที่เราเรียกว่า Value Creation ซึ่งสุดท้ายแต่ละเรื่อง กลุ่มจังหวัดทางตะวันออก Value ที่เขาจะสร้างขึ้นมาคือ เป็น Detroit แห่ง Asia เป็น King and Queen of Fruit และในที่สุดทำให้ GDP จังหวัดเขาเพิ่มขึ้น คนยากจนลดลง ถ้าเป็นกระทรวง เช่น กระทรวงอุตสาหกรรมบอกว่าจะพัฒนาผู้ประกอบการขึ้นมา มี SMEs เจ้าใหม่เพิ่มขึ้นมา กระทรวงยุติธรรมบอกว่าจะอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นอย่างไรบ้าง อันนี้คือ มิติที่เราพยายามสร้างขึ้นมาให้เกิดขึ้น ซึ่งตัวนี้จะอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ คือ มิติในเรื่องผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ คือมิติประสิทธิผล ซึ่งปีนี้เราให้น้ำหนัก 60 %

ทีนี้เพื่อที่จะให้องค์กรของเราบรรลุผลตามยุทธศาสตร์สามารถสร้าง Value ขึ้นมาได้ท่านต้องไปปรับแต่งอยู่ 3 เรื่อง ทำอย่างไรจะให้การดำเนินงานของท่านมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำอย่างไรจะให้งานของท่านมีคุณภาพมากขึ้น แล้วจะทำอย่างไรให้องค์กรของเราแน่นแกร่งขึ้นเพราะถ้าองค์กรของเราไม่แกร่งขึ้นจะไม่

หน่วยงาน		ยุทธศาสตร์				
		ก	ข	ค	ง	จ
I.	การค้าชายแดน	<p style="text-align: center;">Redesign work process</p>				
II.	เกษตร					
III.	SME/OTOP					
IV.	ความยากจน					
V.	การท่องเที่ยว					
VI.					
- ระบบกลุ่มจังหวัด						
-						
-						

สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ ในมิติที่ 2 ท่านจะต้องไปปรับในเรื่องของกระบวนการในการทำงาน คือการปรับปรุงกระบวนการ Process Improvement มีหลายรูปแบบมาก ซึ่งที่ปรึกษาจาก Deloitte จะมาอธิบายต่อไป หรือท่านจะ Re-engineering ในอดีต ทำ Work Simplification ทำ Work Flow มาแล้วก็ได้ หรือท่านจะทำ Re-engineering ปรับปรุงใหม่หมดเลยจะทำเรื่อง Lean Enterprise Six Sigma หรือ TQM สุดแท้แต่ตามอัธยาศัย ท่านจะใช้วิธีการอะไรก็ได้ขอให้กระบวนการของท่านนั้น 1. เร็วขึ้น ลดขั้นตอนในการทำงาน

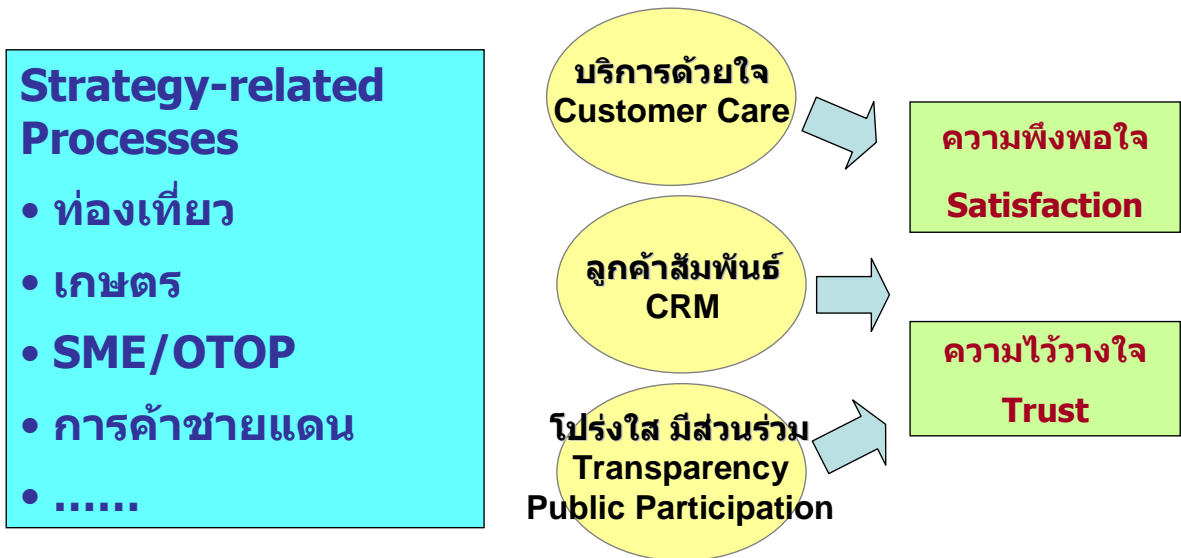
การบริหารกระบวนการ Operations Management Processes



2. ประหยัดขึ้น ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและการสูญเสีย 3. ผลผลิต Productivity ดีขึ้น ฉะนั้นตรงนี้ท่านจะไปใช้วิธีการไหนไม่สำคัญ วิธีการไหนไม่สำคัญในการจับปลา ที่สำคัญให้จับปลามาได้แล้วกัน แล้วไม่ต้องเถียงกันนะครับว่าทฤษฎีไหนดีกว่ากัน ผมเลิกพูดแล้วในจุดตรงนั้น

ประการที่ 2 ท่านก็จะต้องไปปรับปรุงในเรื่องของกระบวนการของการที่จะดูแลลูกค้า ท่านก็ต้องมีที่ทางธุรกิจเรียกว่าการทำ CRM กระทรวงอุตสาหกรรมทำ CRM แล้วเดี๋ยวปีนี้ต้องมาใส่ในคำรับรองสำหรับ Customer Care ดูแลลูกค้าให้ดี เพราะลูกค้าคือปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานของท่าน แม้แต่กระทรวงมหาดไทยปลัดอำเภอที่กำลังจะไปประจำที่ตำบลก็ต้อง

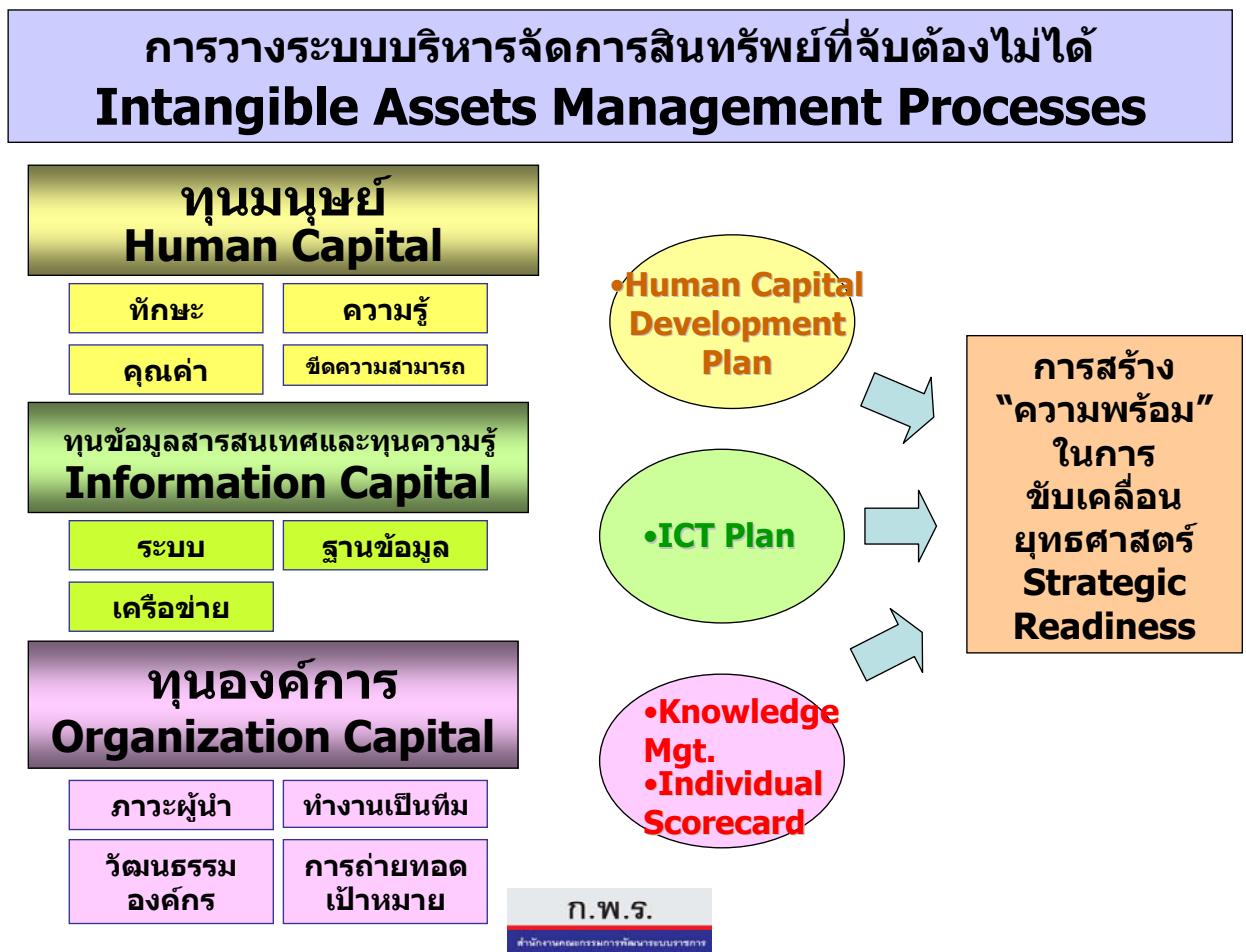
กระบวนการบริหารลูกค้า Customer Management Processes



รู้จักลูกค้าของท่าน นายกรัฐมนตรีได้ให้นโยบายไปแล้ว แต่ละครัวเรือนเราต้องรู้จัก Customer Profile บ้านนี้มีอยู่ที่คน ยังยากจนต้องการในเรื่องไหนบ้างเราในฐานะซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ เราต้องรู้สถานะของลูกค้า ต้องรู้จักทำ Customer Profile ว่าลูกค้าของเราขณะนี้ไม่อยู่แล้วไปอยู่ ซาอุฯ ไปทำมาหากินกันหมด หรือลูกค้าของเรานั้นยังอยู่และมีความร่ำรวยแล้ว จะดูแลลูกค้าตรงนี้ได้อย่างไร ฉะนั้นถ้าพัฒนาเหมือนกับ CRM Profile ลูกค้าวันนี้เรามีหรือยัง เช่นเดียวกันอันนี้ท่านก็ต้องไปประยุกต์ในแต่ละกระทรวง ทบวง กรมของท่านเอง แล้วหน้าที่ของเราถ้ายึดประโยชน์สุขของประชาชนจริง จะต้องแก้ไขปัญหาของลูกค้าให้ได้ ฉะนั้นท่านต้องมีระบบ Customer Care

อันที่ 2 จุดที่สำคัญ คือว่าพวกนี้คือตำราบริหารธุรกิจเค้ามองคนที่มิติเดียว คือ เป็นมิติของลูกค้าซึ่งถูก ของเราเป็นบริหารธุรกิจประชาชนมี 2 หมวก หมวกหนึ่งคือลูกค้าที่มาติดต่อกับเรา อีกหมวกหนึ่งคือประชาชน คือ Citizen ซึ่งเขาเป็นเจ้าของประเทศไทย ฉะนั้นเราต้อง Treat เขาในสองลักษณะ ต้องมีการ Plan ในเรื่อง Customer ไปในจุดที่เกี่ยวข้อง กับหมวกที่ Customer เป็น Citizen ด้วย ฉะนั้นท่านเองจะต้องเริ่มขบวนการที่จะทำให้ขบวนการการทำงานของท่านโปร่งใส แล้วประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น เปิดเผยโปร่งใสนี้เป็นนโยบายของรัฐบาลที่จะต่อสู้กับทุจริตคอร์รัปชัน การมีส่วนร่วมของประชาชนได้ปรากฏอยู่ใน

รัฐธรรมนูญ ฉะนั้นท่านจะมีการออกแบบกระบวนการทำงานอย่างไร มียุทธศาสตร์อย่างไร ดูแลลูกค้าอย่างไร ว่าท่านจะจัดระบบงานให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นให้เปิดเผยโปร่งใสได้อย่างไร เพราะถ้าท่านทำได้ท่านก็จะทำให้ประชาชนมีความสุขมีความพึงพอใจ และประชาชนพลเมืองจะมีความมั่นใจในระบบราชการ มี Trust in Government มีความมั่นใจในภาคราชการของเรา ปัญหาภาคใต้จะไม่เกิดถ้าเรามี Trust in Government เกิดขึ้น



สุดท้ายท่านจะปรับปรุงการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้
อย่างไร Human Capital ทูมมนุษย์ ท่านจะยกระดับเขาขึ้นมาได้
อย่างไรตามยุทธศาสตร์ เพราะปีที่แล้วบอกว่าให้มีการพัฒนาคนไม่
ต่ำกว่าที่ชัวโมงท่านทำครบถ้วนตามเป้าหมาย แต่ก็ฝีกอบรมไป
อย่างนั้นหัวข้อที่ไม่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์เท่าไร เราอยากที่จะขอ
ความร่วมมือจากท่านว่า ถ้าจะฝีกอบรมคน คงไม่ใช่หัวข้อ
สะเปะสะปะแล้ว แต่จะฝีกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำ
ยุทธศาสตร์ของท่านให้สำเร็จ ต้องวางแผนในการพัฒนาคนกันสัก
ชนิดหนึ่ง แล้วในเรื่องของ Information Capital และ Organization
Capital จะมีวิทยากรมาอธิบายอีกทีหนึ่ง ซึ่งถ้าทำได้เรียบร้อยจะทำ
ให้องค์กรของท่านแข็งแกร่งขึ้น หรือภาษาในหนังสือ Kaplan and
Norton นั้นเรียกว่าท่านจะมีความพร้อมในเชิงยุทธศาสตร์ หรือมี
Strategic Readiness คือมีความพร้อมในการผลักดันยุทธศาสตร์
มากขึ้น

ฉะนั้นมิติที่เราคุยกันในวันนี้ก็คือ มิติที่ 2 - 3 - 4 ซึ่ง
ท่านจะต้องทำ Blueprint for Change ขึ้นมา 3-4 ปีท่านจะ
ปรับปรุงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้อย่างไร ท่านจะต้องมี
กระบวนการในการบริหารเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ถ้าท่านทำสำเร็จ
องค์การของท่านลดขั้นตอน ทำงานได้รวดเร็วขึ้น Cycle Time
น้อยลงเสียต้นทุนค่าใช้จ่ายน้อยลง ได้มีเงินที่ประหยัดเอาไว้ใช้กัน
ได้อีก ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้นโยบายเอาไว้ ปีนี้ก็ประหยัดกันได้
หลายหน่วย เป็นสิบล้านก็มี ลดการสูญเสียลง มีประสิทธิภาพมาก

ขึ้น ประชาชนพอใจในพวกเราเชื่อมั่นในระบบราชการ
ที่จะอยู่เคียงข้างกับประชาชนมีความพร้อมในเชิงยุทธศาสตร์ จะ
เป็นแรงทำให้เราสามารถบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ได้ ทั้งหมด คง
จะมีรายละเอียดเพิ่มเติมอีกมากมาย ซึ่งเวลาของผมนั้นหมดแต่
เพียงเท่านี้ เพื่อที่จะให้ท่านอื่นมีโอกาที่จะลงในรายละเอียดที่จะ
บรรยายในหัวข้ออื่นๆต่อไป

คำรับรองการปฏิบัติราชการ



คำรับรองการปฏิบัติราชการ
จังหวัด.....
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒5๕7

1. คำนับรองราชการ

นาย..... รองนายก อบจ.จ.ฉะเชิงเทรา
ให้สัตยาบัน รัฐพิธีวางพานพุ่ม
นาย..... นายก อบจ.จ.ฉะเชิงเทรา
และ
นาย..... ผู้ว่าราชการจังหวัด..... ผู้รับรับรอง

- ๕. คำนับรองฯ ให้แจ้งคำนับรองฯ ให้แจ้งผู้ดูแลและให้แจ้งคำนับรองฯ 1 ปี
๖. คำนับรองฯ ให้แจ้งคำนับรองฯ ให้แจ้งคำนับรองฯ 1 ปี
๗. คำนับรองฯ ให้แจ้งคำนับรองฯ ให้แจ้งคำนับรองฯ 1 ปี
๘. คำนับรองฯ ให้แจ้งคำนับรองฯ ให้แจ้งคำนับรองฯ 1 ปี

- 5. ข้าพเจ้า..... ผู้ว่าราชการจังหวัด..... ได้ทำความเข้าใจคำรับรองตาม 3 แล้ว
ขอให้อำนาจมอบหมายคณบดีที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค
และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ว่าจะมุ่งมั่นปฏิบัติราชการ ให้ได้ผลตามที่ตามเป้าหมายของ
ตัวชี้วัดแต่ละตัวในระดับสูงสุด เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ตามที่ให้อำนาจมอบหมาย
6. ผู้รับคำรับรองและผู้ทำคำรับรองได้เข้าใจคำรับรองการปฏิบัติราชการ และเห็นพ้องกับ แล้วจึง
ได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

(นาย.....)
รองนายก อบจ.จ.ฉะเชิงเทราที่ได้รับมอบหมายให้กำกับ
ดูแลการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค
วันที่ ธันวาคม ๒5๕6

(นาย.....)
ผู้ว่าราชการจังหวัด.....
วันที่ ธันวาคม ๒5๕6

(นาย.....)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย
วันที่ ธันวาคม 25๕6

(นาย.....)
ปลัดกระทรวงมหาดไทย
วันที่ ธันวาคม ๒5๕6



แต่ทั้งหมดที่เราทำแล้ว เราต้องยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือต้องมีหลักธรรมาภิบาลคือสิ่งที่เราคิดว่าจะทำ ท่านคิดกันเอง เราจะเจรจาด้วยกันเพียงเล็กน้อยเพียงเท่านั้น เราให้เกิดภาวะรับผิดชอบ เลยขอท่านมารับรองการปฏิบัติราชการ โดยท่านจะต้องเอาสิ่งที่ท่านคิดคือยุทธศาสตร์และแผนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงนั้นมาตกลงกันว่านี่คือคำมั่นสัญญาที่จะทำได้ แล้วท่านอย่าลืม มีระบบในการติดตามผล ขณะนี้เราได้ทำสิ่งที่

รายงานผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดแพร่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 SAR- Card (ต่อ)

ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

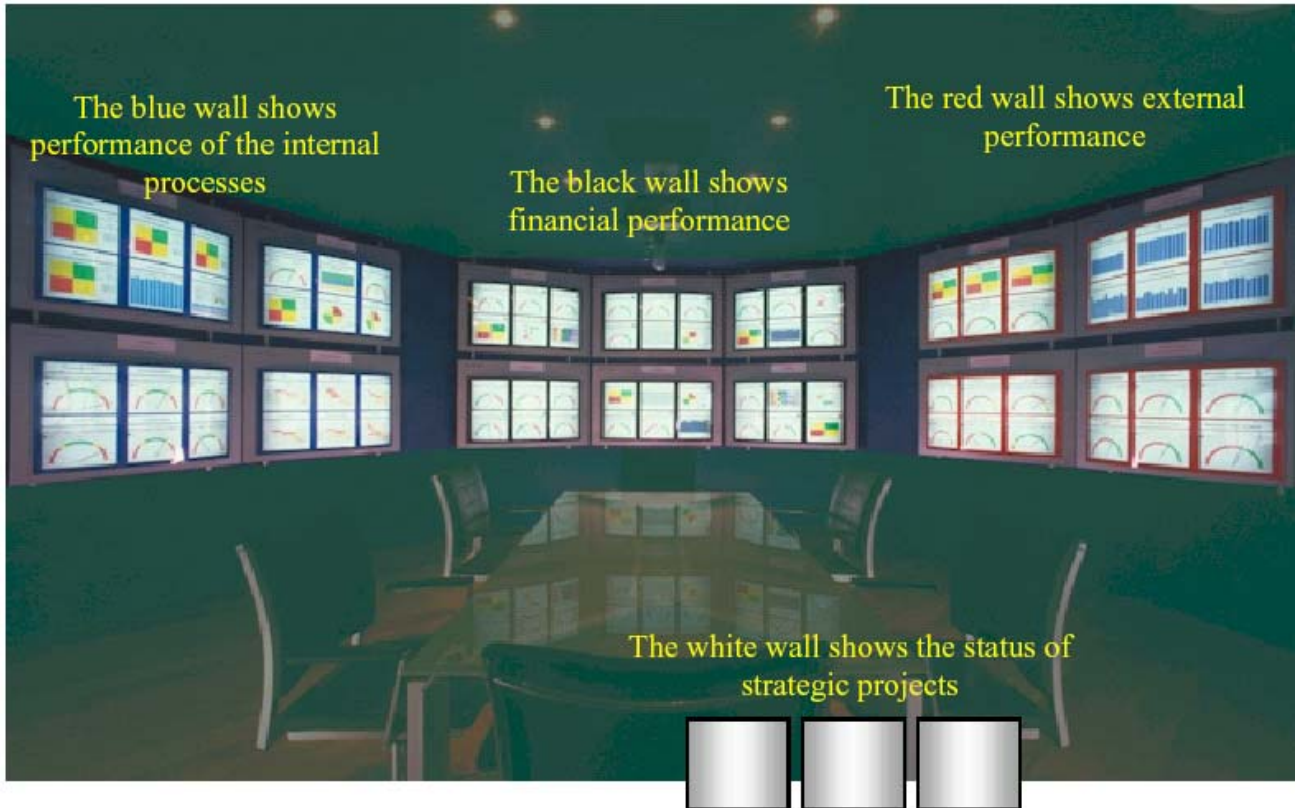
สัมฤทธิ์ผลตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล		20	67	70				
1	ร้อยละของผู้นำเข้าและผู้นำส่งสินค้าเกษตร	- 347 หมู่บ้าน 891 หมู่บ้าน	3	✓	●	✓	●	
2	ร้อยละขององค์กรจัดการแรงงาน	- 4.14% (12,711 คน) 3.14% (3,095 คน)	2	✓	○	✓	○	
3	ระดับความเข้าใจของเกษตรกรระดับเขตเมืองและกึ่งปัญหาสังคมและชนบทจากงานเชิงบูรณาการ	-	3	✓	●	✓	●	
4	ร้อยละของผู้ที่มีเงินจากกองทุนประกันการ ก.ส.ค. ที่สามารถชำระค้ำประกันค้ำหนด	-	2	✓	●	✓	●	
5	อัตราส่วนของผู้มีเงินจากกองทุนหมู่บ้าน ที่สามารถชำระค้ำประกันค้ำหนด	-	3	✓	●	✓	●	
6	ร้อยละขององค์กรจัดการมีต่อประชากรแสนคน	-	2	✓	○	✓	○	
7	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของอัตราส่วนค้ำประกันค้ำหนดต่อจำนวนคดีที่ไต่รับแจ้งทั้งหมด	-	3	✓	○	✓	○	
8	ร้อยละของจำนวนโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นและหน่วยงานที่ให้บริการในจังหวัดที่มี การตั้งโรงเรียนสอนสอนและมีครู	-	2	✓	●	✓	●	
มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ			10	10	25			
1	ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้	-	20%	5	✓	○	✓	●
2	ระดับความเข้าใจของจังหวัดและเขตเมืองต่าง ๆ ในการลดภาระและเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	-	80%+ 50%	5	✓	○	✓	○
มิติที่ 3 ด้านคุณภาพการให้บริการ			10	10	10			
1	ระดับความเข้าใจของเกษตรกรระดับเขตเมืองและกึ่งปัญหาสังคมและชนบทเกี่ยวกับบริการ	-	5	✓	○	✓	○	
2	ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	-	80%	5	✓	○	✓	○
มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร			10	35	40			
1	ระดับความเข้าใจของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร	-	100% (1,128 คน)	5	✓	●	✓	●
2	การพัฒนากระบวนการข้อมูล (Database) ในจังหวัด	-	พัฒนาสถาบัน PMOC	5	✓	○	✓	○
รวม			80	188	235			
คะแนนเต็ม 5				2.35	2.94			

หมายเหตุ: ผลการประเมินตนเอง
... ในมิติที่ 1 ไม่รวมผลการประเมินตามยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

○ = NA ● = 1.00-1.49 ● = 1.50-2.49 ● = 2.50-3.49 ● = 3.50-4.49 ● = 4.50-5.00

เรียกว่า Self Assessment Report Card ระบบของเรานี้จะให้ท่านวางยุทธศาสตร์ของท่านเอง เราให้ท่านคิดในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง แล้วท่านประเมินผลตัวของท่านเอง ว่าขณะนี้ท่านได้ตามสิ่งที่คิดได้แค่ไหนมากน้อยแค่ไหนถ้าทำได้ คือไฟเขียวเวลาประเมินผล ถ้ายังไม่ได้จุดไหนมีปัญหาอยู่ ตัวชี้วัดจะขึ้นมาเป็นไฟแดง แล้วส่วนที่เป็นไฟแดงเราต้องช่วยกันดูแลแก้ไขตรงนี้ให้ได้ บางเรื่องที่เป็นไฟแดงท่านไม่ต้องตกใจเวลาที่ ก.พ.ร. ไปประเมินแล้วจะทำให้คะแนนท่านน้อย เราต้องพิจารณาเหตุผลรอบด้าน เช่น 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ไฟแดงอาจจะเยอะ ฉะนั้นตรงนี้เราต้องเข้าใจว่ามันมีสภาพภายนอกที่เข้ามากระทบ แต่ทุกอย่างต้องอธิบายได้ นี่คือระบบ Accountability

Ministry Operation Center ศูนย์ปฏิบัติการพร้อมที่จะเชื่อมโยงกับ PMOC ของท่านนายกฯ จังหวัดเขามี่ Povincial Operation Center คือ Management Cockpit ที่จะโชว์ สถานการณ์ทำงานของท่านจะคู่ไปกับ GFMS รายงานสถานะทางการเงิน ของเราจะรายงานสถานะทาง Performance ตามผลงานตามยุทธศาสตร์ จะขึ้นอยู่ในหน้าจอคู่กัน ฉะนั้นทุกคนจะสามารถเห็นผลงานของท่านได้ ตั้งแต่นายกรัฐมนตรีไล่ลงมาหมด อันนี้คือระบบที่ท่านจะต้องพัฒนาขึ้นมา วันนี้ยังมีกระดาษบ้าง ส่งมาที่ ก.พ.ร. ยังไม่เป็นไร แต่ว่าขณะนี้เรากำลังจะเอาระบบนี้เข้ามาติดตั้ง ท่านคีย์เอง แต่อย่าให้มั่ว คนที่คีย์ได้ต้องมีคนเดียว เพราะถ้าหน่วยงานเรามีสีแดงแอบไปเปลี่ยนเป็นสีเขียว เดี่ยวจะยุ่งกันไปใหญ่เลย ฉะนั้นท่านก็มีชั้นความลับอะไรต่างๆ ของคนที่จะ Access



รูปที่ 6 Corporate war room

เข้าไปได้ให้ชัดเจน เป็นระบบที่จะทำให้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์
ครบวงจร

วันนี้เราปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อที่จะ
เปลี่ยนวิธีการกระบวนการในการบริหารจัดการให้เป็นในเชิง
ยุทธศาสตร์ ให้เป็นในเชิงรุก เพื่อที่จะทำให้เราสามารถรองรับการ
เปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น เพราะโลกนั้นเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ท่าน
นายกรัฐมนตรีได้พยายามให้สัญญาตลอด 4 ปีที่ผ่านมา เอา
หนังสือให้เราอ่าน As The Future Catch You ถ้าเราไม่เปลี่ยน

อนาคต อนาคตจะไล่ล่าประเทศไทย ในที่สุดเราจะแพ้ ด้วยเหตุนี้ เราถึงต้องลุกขึ้นมาเปลี่ยนวิธีการทำงานเสียใหม่ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

สุดท้ายเป็นของแถมฝากมาโฆษณา ถ้าท่านต้องการองค์ความรู้อะไรใหม่ ผมเองไม่มีขีดความสามารถเพียงพอที่จะไปเยี่ยม แล้วก็อธิบายอย่างนี้ได้ครบทุกหน่วยงาน ต้องอาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วย ขณะนี้เราได้จัดตั้ง วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ เสมือนจริง ชื่อว่า Virtual Academy of Public Management แล้วในนี้ก็จะมีหลักสูตร เราเรียกว่า Mini MPM (Mini Modern Public Management) โดยพยายามรวบรวมองค์ความรู้ทั้งหมดใส่ไว้ใน Website ตรงนี้ เรื่องที่ผมพูดในวันนี้จะมาเป็น Video Clips ไว้ใน Website นี้เช่นกัน และเราได้บันทึกเป็น VCD ด้วย ซึ่งจะขยายผลออกไป แต่ปัญหา คือ ทำอย่างไรให้ท่านที่ไม่ได้มาฟังในวันนี้ ได้มีโอกาสฟัง ได้มีโอกาสซักถาม และทำความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งเป็นโจทย์ที่ทำหายอย่างยิ่งสำหรับ ก.พ.ร. ท่านทั้งหลายที่เป็น Chief Change Officer และทีม ก.พ.ร. ในแต่ละกระทรวง ทบวง กรม อาจจะต้องมาช่วยคิดกับผม ว่าระบบใหม่ ตำราใหม่ ความรู้ใหม่ สำหรับผมไม่ยากที่จะหามาให้ท่าน แต่ปัญหาคือพหามาแล้ว จะให้ท่านเอาไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร อันนี้เป็นจุดใหญ่มากกว่า เพื่อที่จะให้ทำให้เรื่องราวต่างๆ มีความเข้าใจร่วมกันเดินไปด้วยกันได้ ถ้าท่านมีแนวคิดดีๆ ช่วยบอกด้วย สุดท้ายทั้งหมดที่เราทำตรงนี้ ไม่ใช่เพื่อใครคนใดคนหนึ่ง ทั้งหมดที่เราทำเพื่อประชาชน สิ่งที่เรา

Virtual Academy of Public Management

www.mmpm4u.com



ทำนั้นเพื่อให้ประเทศเราวิ่งทันสภาพโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้น แล้วทำให้ประชาชนของเรามีความสุข นี่คือปรัชญาของการเป็นข้าราชการทำงานเพื่อรอยยิ้มของประชาชน ขอขอบคุณทุกท่านครับ