



# การประชุมสัมมนาระหว่าง สำนักงาน ก.พ.ร. กับ ผู้รับผิดชอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer: CCO)

**ผู้รับผิดชอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง:  
กำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ**

**ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์  
เลขาธิการ ก.พ.ร.**

**วันเสาร์ที่ 26 พฤศจิกายน 2548**

**โรงแรมแอมบาสเตอร์ ซิตี้ จอมเทียน จ.ชลบุรี**



# Change is a good thing!

- ใครคือผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง
- ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องทำอะไร
- ผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมีใครบ้าง
- อะไรคือสิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- ก.พ.ร. จะเน้นในเรื่องอะไรต่อไป



# Change is a good thing!

## ใครคือผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง (CCO)

- ผู้กระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Advocacy) ในองค์กร
- สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
- บริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างราบรื่น
- สนับสนุนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล (Making strategy work)

- **CXO** (SEE.eks.oh) *n.* Generic term for a corporate officer, such as a CEO (chief executive officer) or CFO (chief financial officer). Also: **CxO**.

**Example Citation:**

**CXOs** are top executives who have "chief" in their title — chief executive officers, chief financial officers, chief information officers and so on. No middle managers need apply.

—Shannon Henry, "Failure Trickles Down, Too," *The Washington Post*, March 22, 2001

**Earliest Citation:**

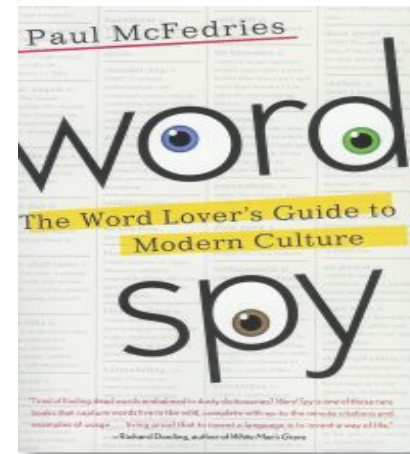
According to David R. Curry, Exec! Publisher and Unisys Vice President, Corporate Public Affairs: "Our goal with Exec! is to become the destination website for senior managers. We know that executives at the "**CxO**" level— CEOs, COOs, and CFOs - are venturing out onto the Web. We know that they are expecting to find a wealth of information, but instead encounter chaos. What they don't find is an intelligent or efficient way to get at what might be useful or interesting. Exec!, with its special **CxO** Resources service, identifies, evaluates, organizes and presents the best Web content and resources for **CxOs**."

—"Unisys and Chief Executive Magazine launch web initiative for CEOs," *M2 Presswire*, January 9, 1997

**Notes:**

**CXOs** are also called "**C**" titles, and they're known collectively as the **C-suite** or the **C-level**.

- Here's a list of **CXOs** that I compiled while researching this term:
- chief academic officer
- chief accounting officer
- chief acquisition officer
- chief administration officer
- chief administrative officer
- chief advertising officer
- chief antidiscrimination officer
- chief awareness officer
- chief banking officer
- chief branding officer
- chief bridge officer
- chief brokerage officer
- chief budget officer
- chief business officer
- chief change officer
- chief chocolate officer
- chief client officer
- chief commercial officer
- chief communications officer
- chief competitive officer
- chief compliance officer
- chief concept officer
- chief content officer
- chief corporate officer



<http://www.wordspy.com/book/>



# Change is a good thing!

## ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง

- โลกาภิวัตน์ (Globalization) & เทคโนโลยีสมัยใหม่
- ความคาดหวังและความต้องการของประชาชน
- นโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล
- การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) & การบริหารราชการแนวใหม่ (New Public Management)

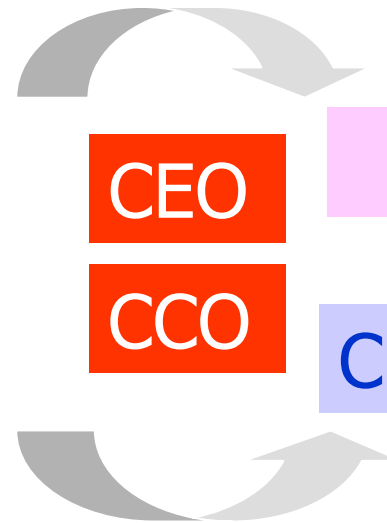
# โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงในแบบ non-linear

## Re-thinking

Re-thinking the future  
Re-imagine

As the future catches you  
World out of balance

*Information technology*      *Bio-*  
*technology (life sciences)*  
*Nano-technology*



Strategic thinking

Change management

## Re-managing

ตัวอย่าง

# Tom Peter: Reimagine

Business Excellence in a Disruptive Age

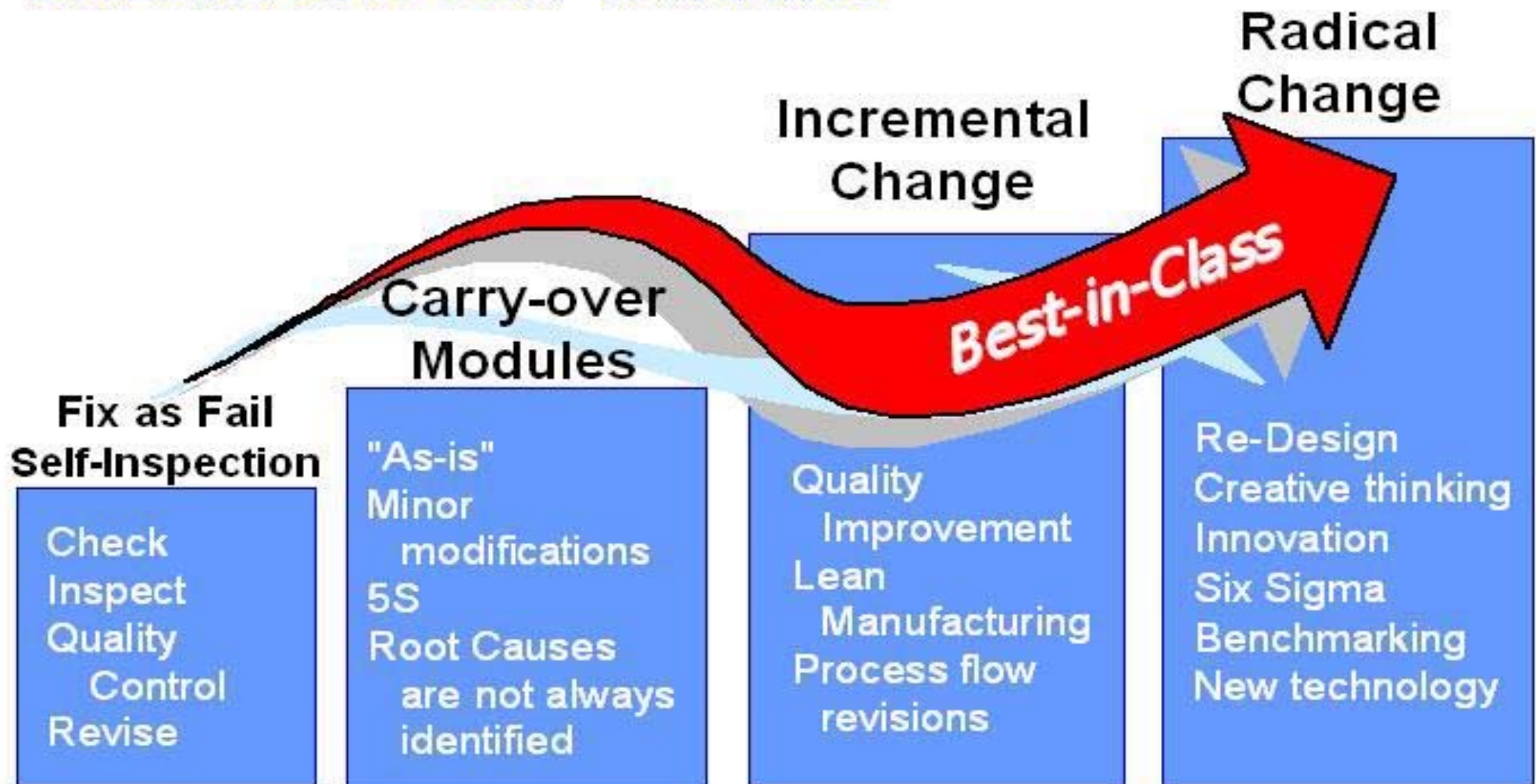
## Was

Old economy  
Very real  
Tangible assets  
Technology support change  
Procedure-centric  
Within one specialty  
Complex  
Satisfies need  
Competition  
Management  
Slow and steady

## ● Is

- New Economy
- Very Virtual
- Intangible assets
- Technology drives change
- Client-centric
- Cross-over assignment
- Simple
- Fulfills a dream
- Cooperation
- Empowerment
- Fast and faster

# BREAKTHROUGH THINKING





# Public Sector Reform

- ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centered) และยึดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก
- คิดเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งไปข้างหน้า (future-oriented) และเปิดมุมมองให้กว้าง (outside-in approach)
- บริหารงานบนฐานขององค์ความรู้และข้อมูลสารสนเทศ
- ทำงานเชิงรุก กล้าคิด กล้าทำ ทำทลาย ไม่ติดยึดกับรูปแบบเดิม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
- ยืดหลักระบบราชการ ไร้พรมแดนของหน่วยงาน (boundary less)
- มีเป้าหมายในการทำงาน สามารถวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน
- เน้นความรวดเร็ว เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ (economy of speed)
- เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวให้ทันโลกทันสมัย
- แสวงหาและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่

# Rethink & Re Do

## Global Environment

**1 Structure**

**2 Process**

**3 Culture**

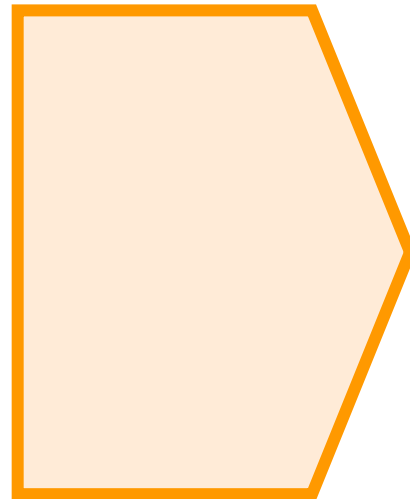
**4 Communication  
(Info)**

**5 Human Resource**



# Management Paradigm Shift

**Fragmentation**  
**Subjective**  
**Process**  
**Bureaucracy**



**Integration**  
**Objective**  
**Result**  
**Customer Centered**

**Good Governance**

**Efficiency**

**Value-for-money**

**Effectiveness Quality  
Accountability**

**Participation  
Transparency  
Responsiveness  
Decentralization**

**Rule of law**



พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ  
แผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545  
มาตรา 3/1



พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ  
วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

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

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6  
แผนการบริหารราชการแผ่นดิน

# ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการไทย

- การมีส่วนร่วมของประชาชน
- การตรวจสอบภาคประชาชน ( People's Audit )
- Lay Board
- การสร้างเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ

ปรับบทบาท  
ภารกิจและขนาด  
ให้มีความเหมาะสม

- การปรับโครงสร้างระบบราชการ ( รวมถึงการพัฒนา ระบบบริหารงานของกลุ่มภารกิจ และ การทำงานแบบ เมตริกซ์ )
- การจัดองค์กรรูปแบบใหม่ ( องค์กรมหาชนและ หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ )
- การสอบทานการใช้จ่ายเงิน และบทบาทภารกิจ
- การเปิดโอกาสให้เอกชน/องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐราชการ เข้ามาแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (Contestability)
- การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม และการเรียกเก็บ ค่าธรรมเนียมในการถือครองทรัพย์สินของหน่วยงานใน ภาครัฐ (Capital Charges)

เปิดระบบ  
ราชการ  
สู่กระบวนการ  
ประชาธิปไตย

การพัฒนา  
ระบบราชการ  
เพื่อประโยชน์สุข  
ของประชาชน

พัฒนาคุณภาพ  
การให้บริการ  
ประชาชนที่ดีขึ้น

- การวางยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และ การประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Scorecard)
- มาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- การเรียนรู้ผ่านสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์
- การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ : **I AM READY**

ยกระดับ  
ขีดความสามารถ  
และมาตรฐาน  
การทำงาน  
ให้อยู่ระดับสูง

- นักบริหารที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์
- นักบริหารการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่
- การปรับปรุงเงินเดือนและค่าตอบแทน

- มาตรฐานการให้บริการภาครัฐ
- การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่
- การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และ ระเบียบขั้นตอนที่เป็นอุปสรรค
- การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service)
- **call center 1111**
- ศูนย์บริการร่วม (Service Link) **Government Counter Services**

- รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government)
- การเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)

# การบริหารราชการแนวใหม่

## Strategy Formulation

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน (2548-2551)

แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี

S  
W  
O  
T



## Strategic Control

## Strategy Implementation

Action Plan

## Risk Assessment & Management

Structure

Process/IT

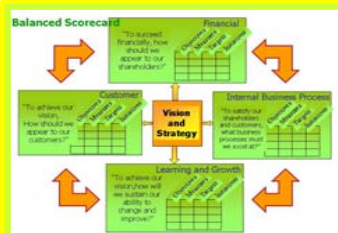
Rule & Regulation

People/Culture

Alignment

Blueprint for Change

Strategic Management Process



รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการราชการแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 SAR- Card (ปี)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1. ส่งเสริมความโปร่งใส	...	...	...
2. พัฒนาระบบราชการ	...	...	...
3. เสริมสร้างขีดความสามารถ	...	...	...
4. ...	...	...	...

คำรับรองการปฏิบัติราชการ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

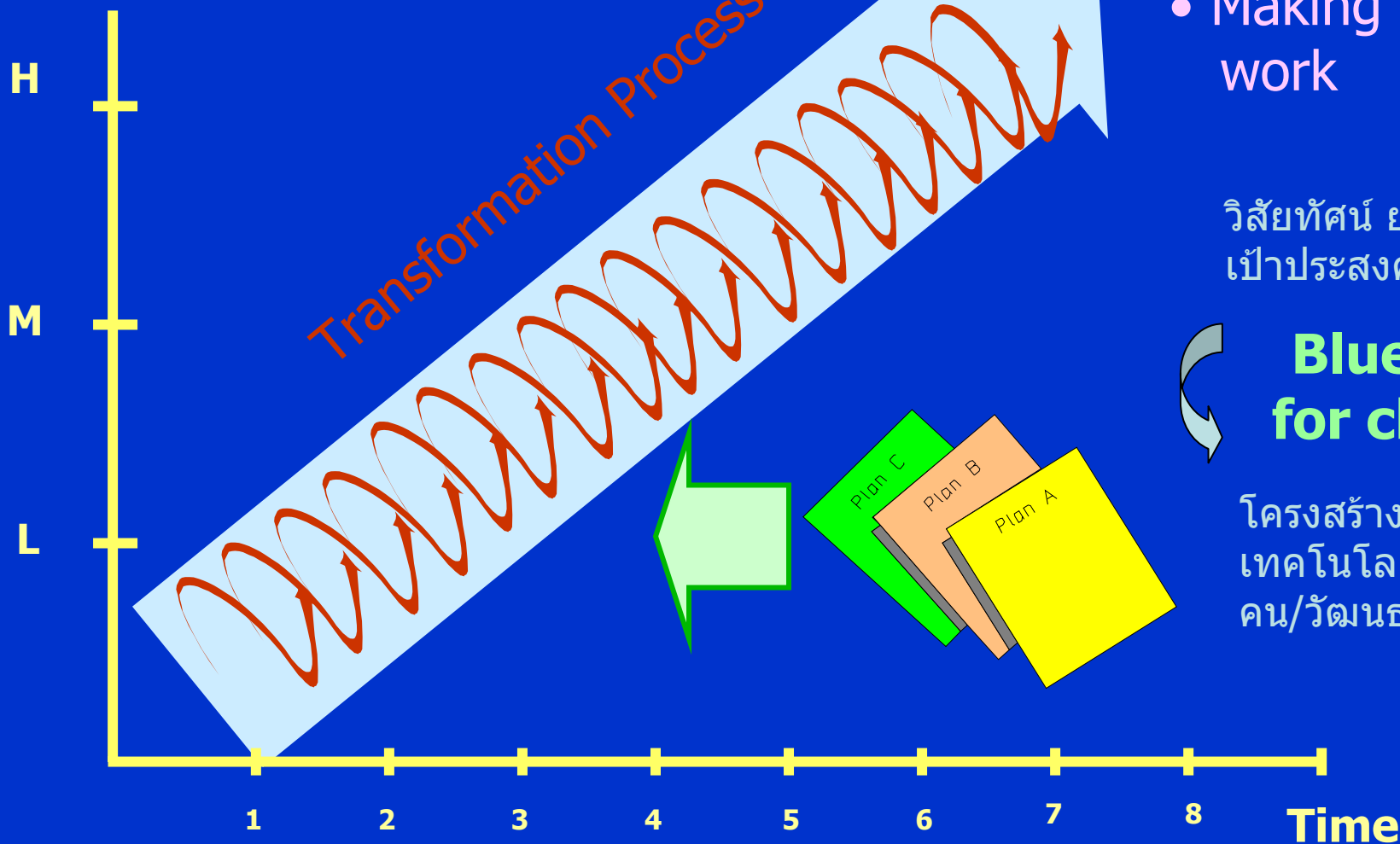
1. ...

2. ...



# การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Value creation



- Change leader
- Making strategy work

วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์  
เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด

**Blueprint for change**

โครงสร้าง กระบวนการ  
เทคโนโลยี สารสนเทศ  
คน/วัฒนธรรม

# กรอบการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

ด้านกระบวนการ

ประเด็นยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ 1

\* กลยุทธ์ที่ 2

\* กลยุทธ์ที่ ..

ประเด็นยุทธศาสตร์

\* กลยุทธ์ที่ 1

\* กลยุทธ์ที่ 2

\* กลยุทธ์ที่ ..

การวิเคราะห์กระบวนการปัจจุบัน

กระบวนการในปัจจุบัน

- กระบวนการ #1.1
- กระบวนการ #1.2
- กระบวนการ #1.3

กระบวนการที่ยังไม่ได้ดำเนินการในปัจจุบัน

- กระบวนการ #1.4
- กระบวนการ #1.5
- กระบวนการ #1.6

คัดเลือกปรับปรุง

ออกแบบใหม่

กระบวนการที่ต้องออกแบบใหม่

(แบบฟอร์ม 4.2)

- กระบวนการ #1.3
- กระบวนการ #1.4
- กระบวนการ #1.5
- กระบวนการ #1.6

(แบบฟอร์ม 1.1 ชุด 2)

การออกแบบ

กระบวนการอนาคต

วัตถุประสงค์ของกระบวนการ

กลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ (Key Success Factors)

สิ่งที่ต้องมุ่งเน้น/ให้ความสำคัญ

สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง

- ขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน
- เทคโนโลยี
- การจัดแบ่งงานและหน้าที่
- บุคลากร

ด้านองค์กร/บุคลากร

Competency ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

VS

Competency ที่จำเป็นจะต้องมี

การวิเคราะห์ Competency

- Gap ของ Competency ที่ต้องการพัฒนา
- Competency ที่รองรับกระบวนการที่ออกแบบใหม่

การคัดเลือกแนวทางการพัฒนาองค์กรและบุคลากร

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

<ชื่อหน่วยงาน>

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด...

ชื่อผู้จัดทำ: \_\_\_\_\_





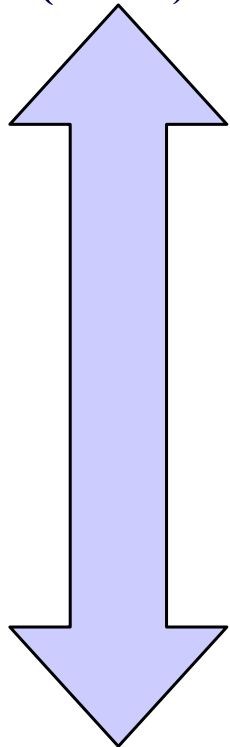
# Change is a good thing!

## การบริหารเปลี่ยนแปลงต้องทำอะไร

- การนำทาง (Navigation)
- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- การปรับแต่งหรือการเสริมพลัง (Enablement)
- ความผูกพันเป็นเจ้าของ (Ownership)

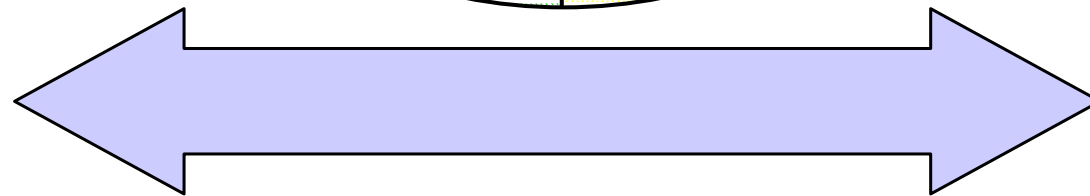
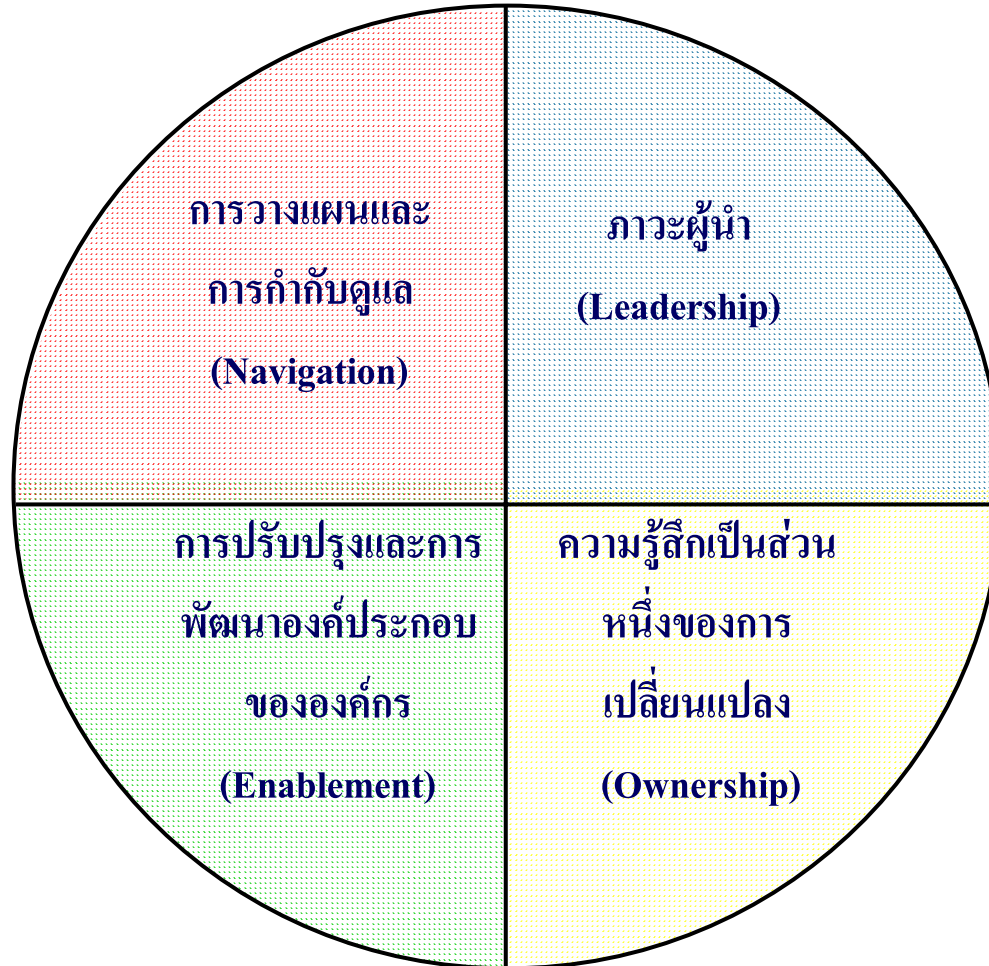
ระดับมหภาค

(Macro)



ระดับจุลภาค

(Micro) อุปทาน  
(Supply)



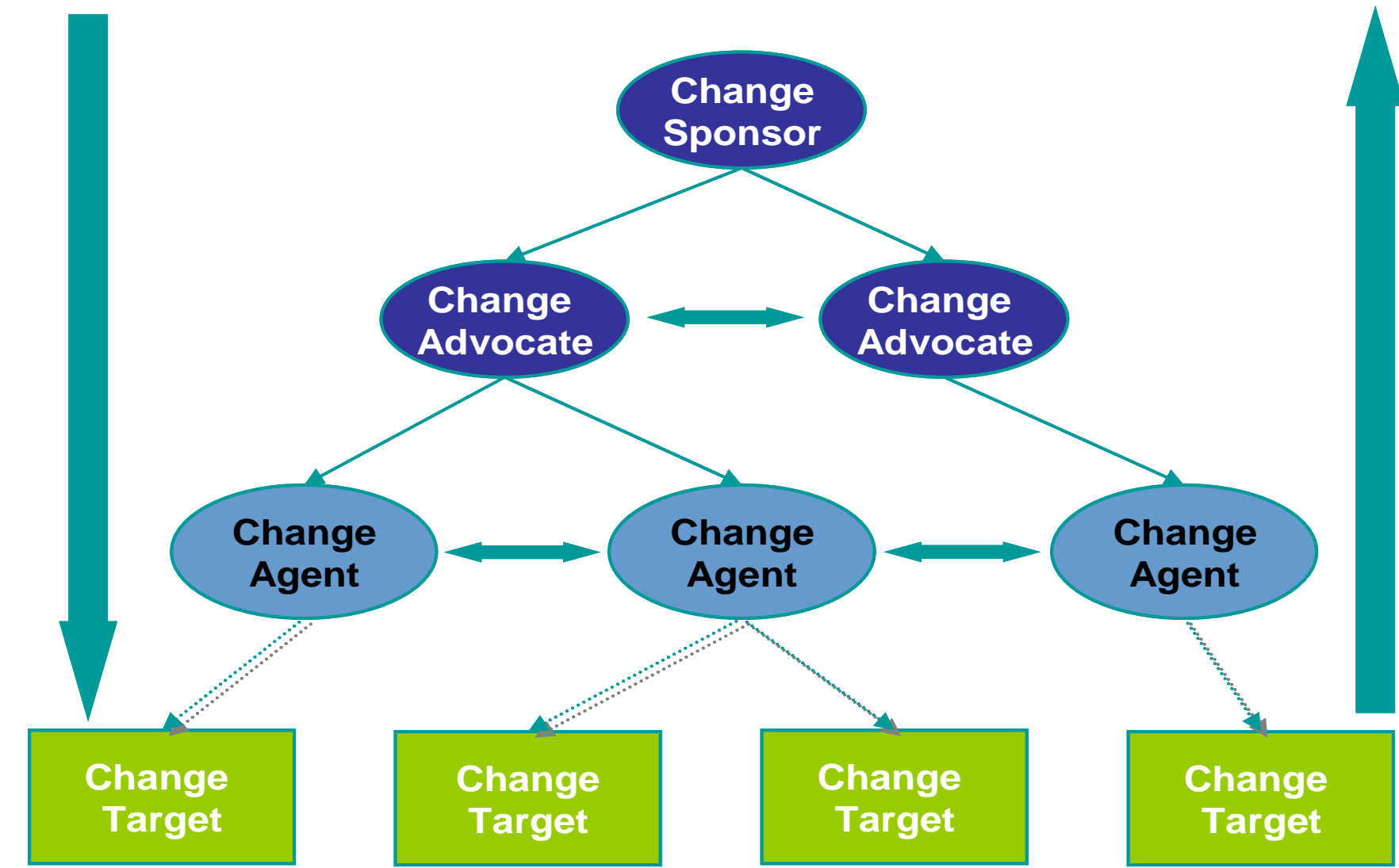
อุปสงค์  
(Demand)



# Change is a good thing!

## ใครเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง

- Change Sponsor
- Change Advocacy
- Change Agent
- Change Target



↓ การสื่อสารแบบบนลงล่าง

↑ การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน

↔ การสื่อสารระหว่างกัน

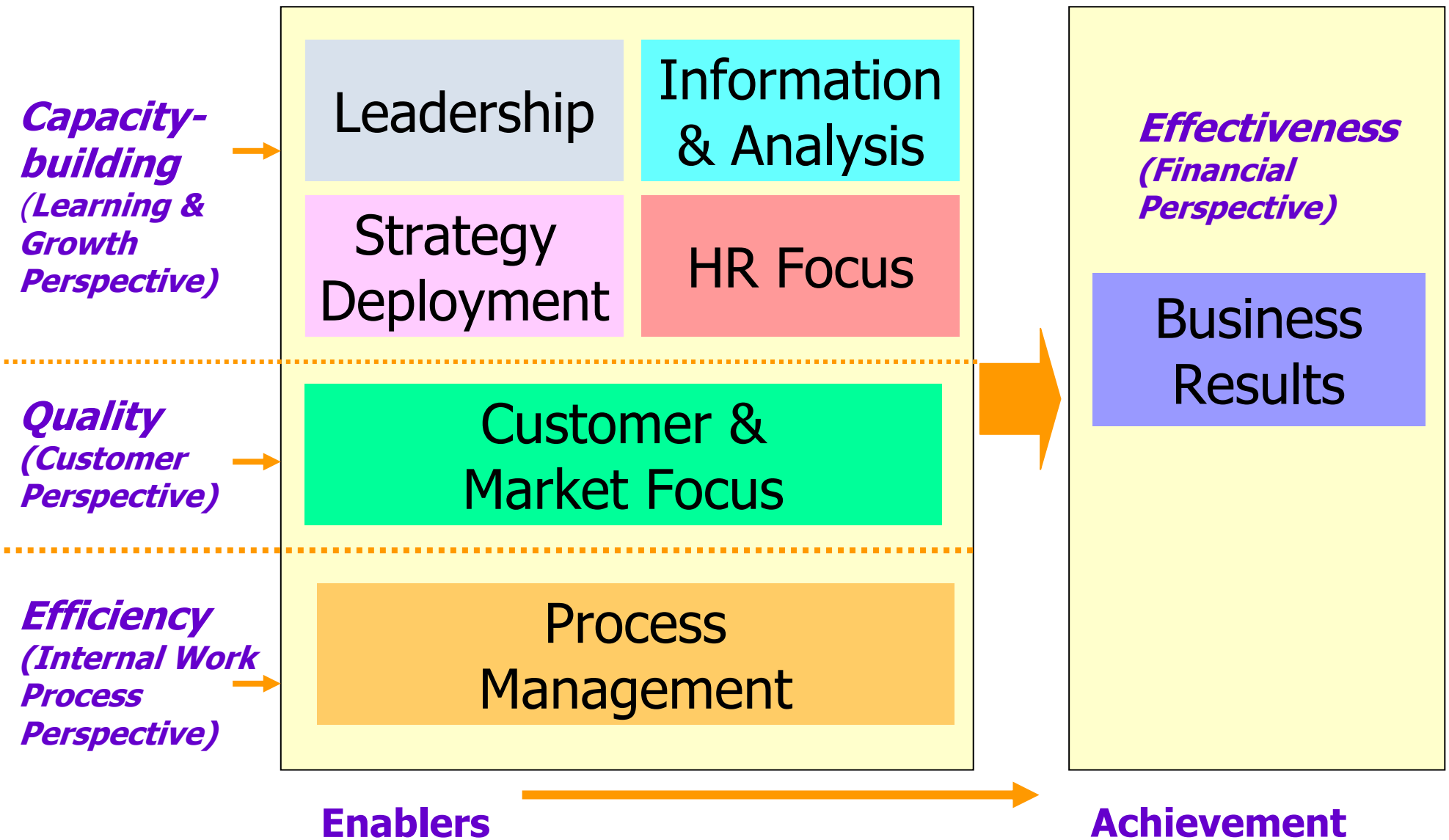


# Change is a good thing!

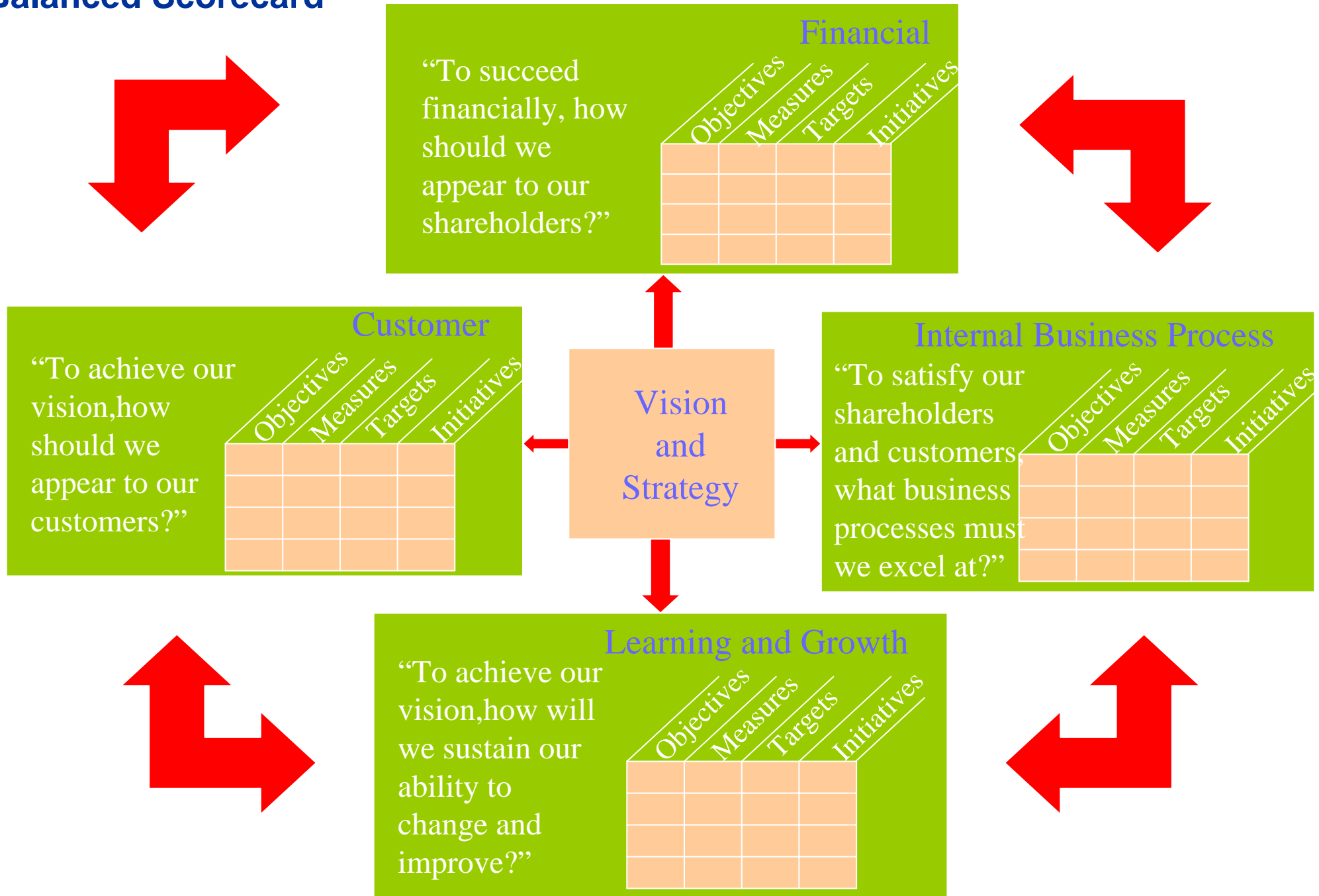
อะไรคือสิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

- Leadership
- Strategy
- Customer-focused
- Information & knowledge
- Process
- HR
- Results

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



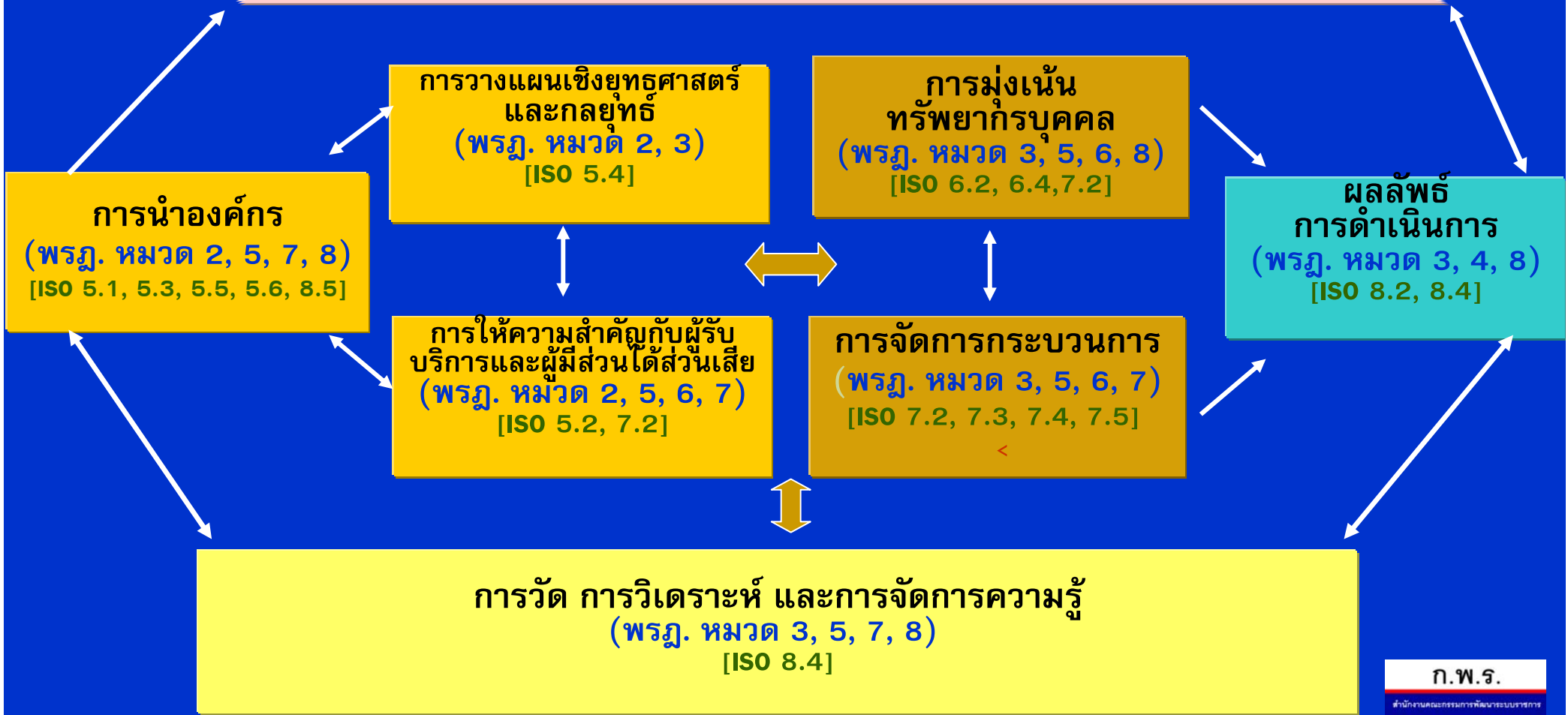
# Balanced Scorecard



# เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Awards (PMQA)

ลักษณะสำคัญขององค์กร

สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย







## Public Sector Reform Agenda 2006

- จงทำสิ่งที่ได้ริเริ่มไว้ที่ยังไม่เสร็จสิ้นต่อไปให้ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยเฉพาะการผลักดันเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)
- เน้นในเรื่องของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล (Making strategy work)
- เน้นให้ความสำคัญต่อผู้บริหารระดับกลาง (High Impact Middle Management - H.I.M.M.)
- สร้างเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ (Networking)

