



# ระบบราชการ 4.0 กับการขับเคลื่อน ป.ย.ป.

สุวิทย์ เมษินทรีย์

# เมื่อโลกไม่ใช่ใบเดิม

- โลกแห่งความสุดโต่ง  
**(The Age of Extremity)**
- โลกแห่งความย้อนแย้ง  
**(The Age of Paradox)**
- โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบพลัน  
**(The Age of Disruption)**

เมื่อโลกเปลี่ยน ไทยต้องปรับ



*Thailand 4.0*

โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทย  
สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

# Thailand 4.0

- ปฏิวัติความคิด
- ปฏิรูปตนเอง



- เปลี่ยน **Mindset**
- เปลี่ยน **Skill-Set**
- เปลี่ยน **Behavior Set**
- เปลี่ยน **Ecosystem**

# 5 ประเด็นท้าทาย

- เราจะสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ภายใต้ภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้อย่างไร?
- เราจะเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ **21** ได้อย่างไร?
- เราจะสร้างสังคมที่ **Clean & Clear, Free & Fair** และ **Care & Share** ได้อย่างไร ?
- เราจะสร้างคนชนชั้นกลางให้เพิ่มขึ้น เป็นสังคมที่มี **Social Mobility** และ **Social Safety Net** ที่เพียงพอ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำได้อย่างไร ?
- เราจะสร้างระบบเศรษฐกิจที่ **Sustainable Growth with Shared Prosperity** ได้อย่างไร?

## ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens)



# Revolution of Thai Government

## 1.0

**รัชกาลที่ 5** วางรากฐานประเทศและจัดโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินตามแนวทางนาอาณานิคม มีการเปลี่ยนแปลงระบบกรมกองใหม่และตั้งกระทรวงกรมให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์แวดล้อม

**รัชกาลที่ 7** วางระบบข้าราชการพลเรือนสมัยใหม่เน้นระบบคุณธรรม (merit system)

## 2.0

ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เป็นต้นมา จนถึงยุครัฐบาลพลเอกชาติชาย ระบบราชการมีความเข้มแข็งและเป็นผู้นำการพัฒนาประเทศ การบริหารราชการเป็นไปตามแนวทางคลาสสิกของ Max weber ว่าด้วยความชอบธรรมทางการเมืองที่มาจากเหตุผลและกฎหมาย (Legal-Rational Legitimacy)

- Hierarchy
- Rule - based
- Government - oriented
- Top - down approach
- Professionalism
- etc.

## 3.0

ปี 2540 ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา วิกฤตต้มยำกุ้ง กระแส Democratization และ NPM ทำให้เกิดแนวคิดในเรื่อง Good Governance โดยการปฏิรูประบบราชการ ปี 2545 มุ่งเน้น

- Results - based
- Citizen - centered
- Value for money
- Work better and cost less
- Public participation
- etc.

## 4.0

มุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 มีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภาครัฐต้องปรับตัวให้เข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล โดยต้องเป็นที่พึงของประชาชนและเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ โดยแนวโน้มการทำงานภาครัฐมุ่งสู่

- Citizen -Centric and Service - Oriented Government
- Open and Connected Government
- Smart and High Performance Government

# From Gov 3.0 to Gov 4.0

ภาครัฐที่ยึด  
ประชาชนเป็น  
ศูนย์กลาง  
Citizen-Centric  
and  
Service-Oriented  
Government

## From Gov 3.0

- Standardized service delivery

การให้บริการที่เป็นมาตรฐานตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด

- Office hours only

บริการประชาชนตามเวลาราชการ

- Functional services

ให้บริการประชาชนตามอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบ

- On-demand services (re-active)

ให้บริการเมื่อได้รับการร้องขอ

- Personal visit

ขอรับบริการ ณ หน่วยงานที่รับผิดชอบ

## To Gov 4.0

- Personalized service delivery

การให้บริการตามความต้องการเฉพาะปัจเจกบุคคล โดยแต่ละบุคคลสามารถออกแบบ/เลือกรูปแบบ/วิธีการ ในการรับบริการได้

- On-call services

บริการประชาชนตลอด 7/24

- Integrated service

เชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการให้บริการประชาชน

- Pro-active services

ให้บริการเชิงรุก/นำเสนอบริการที่เหมาะสมแก่ผู้รับบริการ แต่ละบุคคล

- Multi/ Cross channel

ขอรับบริการได้หลากหลายช่องทาง /ขอรับบริการได้หลากหลาย บริการ ณ ช่องทางเดียว



# From Gov 3.0 to Gov 4.0

ภาครัฐที่เปิดกว้าง  
และเชื่อมโยงกัน

Open and  
Connected  
Government

## From Gov 3.0

- Open upon request/ Limited disclosure

การเปิดเผยข้อมูลตามที่ประชาชนร้องขอเป็นการเฉพาะราย/  
การเปิดเผยข้อมูลที่จำกัด

- Agency-based data collection

การเก็บข้อมูลแบบแยกส่วนตามแต่ละหน่วยงานของรัฐ

- Public participation in information giving

การมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ในการให้ข้อมูล/ความคิดเห็นกับภาครัฐ

## To Gov 4.0

- Open by default/ Active disclosure/ Usability

การเปิดเผยข้อมูลในรูปแบบค่าตั้งต้น (default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องรอให้ประชาชนร้องขอ

- Data sharing across public agencies

การใช้/แลกเปลี่ยน/แบ่งปันข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

- Public consultant and engagement
- Open & participatory decision making
- Public scrutiny

การมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ในการให้คำปรึกษา  
ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ เพื่อสร้างความรู้สึก  
ในการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานภาครัฐ

# From Gov 3.0 to Gov 4.0

ภาครัฐ  
ที่มีขีดสมรรถนะสูง  
Smart and High  
Performance  
Government

## From Gov 3.0

- Responsive /Daily work  
การดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ให้มีประสิทธิภาพ
- Expertise/ Specialist  
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง
- Limited policy deployment  
การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างจำกัด
- Experience based policy and decision making  
การกำหนดนโยบายสาธารณะโดยยึดประสบการณ์ของผู้กำหนดนโยบายเป็นหลัก
- Cross agency co-operation  
การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
- Manual/ Semi electronics workflow process  
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างสมบูรณ์แบบ
- Office based operation  
การทำงาน ณ สถานที่ราชการ
- Isolated/ Independent services  
โครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นอิสระทำให้ขาดการเชื่อมโยง การดำเนินงาน/ข้อมูล ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## To Gov 4.0

- Operational excellence (real time capacity & quick response)  
การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา /ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์/วางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า
- Trans-disciplinary/ generalist  
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญในหลากหลายสาขาวิชา (สหวิทยาการ) และข้ามสาขาวิชา
- Actionable policy solutions  
การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพ
- Data driven policy and decision making  
การกำหนดนโยบายสาธารณะโดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชน และใช้ข้อมูลเชิงลึกเป็นหลัก
- Strategic collaboration, alignment and integration  
การบูรณาการการทำงานร่วมกันเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ
- End to end digitization of workflow process  
การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ
- Virtualization  
การทำงาน ณ สถานที่ใดก็ได้ทั่วมุมโลก
- Shared service  
การใช้ประโยชน์หน่วยงานสนับสนุนร่วมกัน (กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ ฯลฯ) เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างนวัตกรรมการทำงานใหม่ ๆ

# PM Agenda: 10 ประเด็นยุทธศาสตร์และนโยบายระดับบัญชาการ

## 5 วาระ Thailand 4.0



กลไก  
การบริหาร  
จัดการ

โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ

- น้ำ/ป่า
- พลังงาน
- สิ่งแวดล้อม

โครงสร้างพื้นฐานเชิงเครือข่าย

- เครือข่ายดิจิทัล
- เครือข่ายคมนาคมและโลจิสติกส์

โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา

- การศึกษาและกระบวนการเรียนรู้
- การวิจัยและพัฒนา
- วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี

โครงสร้างพื้นฐานทางสังคม

- สวัสดิการ
- การสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม
- สุขภาพ

- กลไกภาครัฐ/ประชารัฐ
- ข้อตกลง/กติกาสากล
- กฎหมาย/กฎระเบียบ

# PM Labs

# Implementation

## Future Lab

สำรวจอนาคต

- Future Scanning: ติดตาม คาดการณ์แนวโน้มและความผันผวนของโลกและไทยในทุกมิติ
- Scenario Planning: จัดทำจากทัศนอนาคตของไทยและในวาระที่สำคัญ
- Future Consultation: ชับเคลื่อนให้องค์กรต่างๆ พร้อมรับอนาคต

## Policy Lab

ริเริ่ม&ทดสอบนโยบาย

- Policy Design: ริเริ่มนโยบาย (เรียนรู้จาก Lesson Learned, Best Practices, Bright Spot)
- Policy Testing: ทดสอบนโยบายและนวัตกรรมเชิงนโยบายใหม่ๆ
- Delivery Design: ออกแบบกลไกการส่งมอบนโยบาย

## Gov. Lab

ออกแบบนวัตกรรมภาครัฐ

- Public Service Redesign: ออกแบบบริการภาครัฐให้มีคุณภาพสูง รวดเร็ว และตอบสนองประชาชน
- Co-Creation Space and Experiment: เปิดพื้นที่ให้ทุกฝ่ายร่วมออกแบบนวัตกรรมและทดสอบบริการภาครัฐ
- Strategize the rollout: ชับเคลื่อนและขยายผล

## PMDU

ติดตามนโยบายสำคัญ

- Driving Change: ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- Monitoring: ติดตามความก้าวหน้าของ PM Target
- Troubleshooting: ร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว

Public, Private, People

- สร้างความตื่นตัวต่ออนาคต
- เสริมสร้างศักยภาพในการปรับตัว
- จัดการความเสี่ยง

รัฐบาล

- ชับเคลื่อนนโยบาย
- ออกกฎหมาย
- ขยายผลในวงกว้าง

หน่วยงานรัฐ

- ปรับปรุงบริการ
- ประเมินความพึงพอใจของประชาชน

หน่วยงานรัฐ

- เร่งขับเคลื่อนวาระของนายก (PM Agenda)
- ประชาสัมพันธ์ สื่อสารผลงานกับประชาชน

# Future Lab

สำรวจอนาคต



## Future Scanning:

ติดตาม คาดการณ์แนวโน้มและ  
ความผันผวนของโลกและไทยใน  
ทุกมิติ

- Trend Analysis
- Trend Monitoring
- Trend Projection
- Model and Simulation
- Consulting Experts
- Polling
- Delphi
- Brainstorming

## Scenario Planning:

จัดทำจากทัศนอนาคตของไทย  
และในวาระที่สำคัญ

- Weak Signal
- Driving Force
- Forecasting and Backcasting
- Future Wild Cards
- Scenario Building

## Future Consultation:

ขับเคลื่อนให้องค์กรต่างๆ พร้อม  
รับอนาคต

- Workshop
- Coaching
- Training
- Conferences
- Publications

ตัวอย่างหน่วยงานในต่างประเทศ

- Sweden: Council on the Future, Minister of the Futures
- Singapore: Centre for Strategic Futures
- Korea: Ministry of Science, ICT and Futures Planning
- UAE: Ministry of Cabinet Affairs and Future

# Policy Lab

ริเริ่ม&ทดสอบนโยบาย



## Policy Design:

ริเริ่มนโยบาย (เรียนรู้จาก Lesson Learned, Best Practices, Bright Spot)

- Policy Design Workshop
- Behavioral Insights Workshop
- Prototyping

## Policy Testing:

ทดสอบนโยบายและนวัตกรรมเชิงนโยบายใหม่ๆ

- Policy Sandbox
- Pilot Projects
- Pilot Areas
- Model and Simulation

## Delivery Design: ออกแบบ

กลไกการส่งมอบนโยบาย

- Mechanism Design
- Delivery Value Chain Mapping
- Delivery Partner Networking

ตัวอย่างหน่วยงานในต่างประเทศ

- UK: Cabinet Office Policy Lab, NESTA Innovation Lab
- Australia: Behavioural Insights Unit
- Canada: Innovation Hub, Privy Council Office, Change Lab, Employment and Social Development
- USA: OPM Innovation Lab, Public Policy Lab
- Denmark: MindLab

# Gov. Lab

ออกแบบนวัตกรรมภาครัฐ



**Public Service Redesign:**  
ออกแบบบริการภาครัฐให้มี  
คุณภาพสูง รวดเร็ว และ  
ตอบสนองประชาชน

- Design Thinking (Human-centered approach)
- Empathize with all stakeholders (eg. A day in the life of ordinary people)
  - Observe how citizen use public services
  - Interview people to learn about their pain points

**Co-Creation Space and Experiment:**  
เปิดพื้นที่ให้ทุกฝ่ายร่วมออกแบบ  
นวัตกรรมและทดสอบบริการ  
ภาครัฐ

- Create Innovative Space
- Collaborate for holistic outcomes
- Experiment to try ideas and test assumptions

**Strategize the rollout:**  
ขับเคลื่อนและขยายผล

- Public Service Reform
- Organization Reform
- Capacity Building (New Mindset and New Skillset)

ตัวอย่างหน่วยงานในต่างประเทศ

- Singapore: The Human Experience Lab, Public Service Division