

แผนที่แนวทางการจัดแบ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบของ หน่วยงานรัฐบาล

บทนำ

เมื่อกล่าวถึงการบริหารงานราชการสมัยใหม่ (New Public Management) และการปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ นับว่าเป็นสิ่งที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ที่จะต้องกล่าวถึงการจัดทำแผนการปฏิบัติงานหรือที่เรียกกันว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งรวมไปถึงการนำแผนปฏิบัติงานนั้นๆ ไปปรับใช้ในการจัดการกับองค์กรและหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มุ่งเน้นถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ การบริหารจัดการในลักษณะเช่นนี้ นั่นคือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) แต่อย่างไรก็ตาม การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกิดผลสำเร็จไม่ได้ ถ้าขาดความคิด ที่จะมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปสู่การพัฒนาองค์กร ดังนั้นวิธีคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการวางแผนบริหารจัดการองค์กรทั้งระบบ

การบริหารงานภาครัฐในยุคสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงวิธีคิดเพื่อมุ่งสู่การวางแผนและการบริหารจัดการเป็นสำคัญ โดยวิธีคิดกรอบใหญ่ที่สุดในการบริหารจัดการภาครัฐของรัฐบาลสมัยใหม่ คือ การคำนึงประชาชนเป็นหลัก ประชาชนเป็นลูกค้าที่จำเป็นต้องได้รับการบริการจากภาครัฐ รัฐจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือแม้จนกระทั่งการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้ลูกค้ารายใหญ่ของรัฐ คือ “ประชาชน” ให้ได้รับความสะดวก สบาย และมีความพึงพอใจในการรับบริการ

ในการศึกษาวิจัยนี้ คณะผู้วิจัยพบว่าการจัดแบ่งภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานนับเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้ ประชาชนผู้รับบริการจากรัฐได้ทราบถึงตำแหน่ง

แห่งที่ของการบริการอย่างชัดเจน ว่าภารกิจใดที่ควรจัดทำเป็นราชการบริหารส่วนกลางและภารกิจใดที่ควรจัดทำเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค ในการนี้ คณะผู้วิจัยจึงได้จัดทำแผนที่แนวทาง (Road Map) การจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาล โดยแบ่งแยกขั้นตอนในการเปลี่ยนผ่านออกเป็น 3 แนวทางคือ แนวทางการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาลในระยะแรก ระยะปานกลาง และระยะยาว ประกอบกับการกล่าวถึงเงื่อนไขและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานรัฐบาล จนกระทั่งรวมถึงการแสดงอุปสรรคและปัญหาบางประการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

7.1 ภารกิจหน้าที่ที่ราชการบริหารส่วนกลางควรทำและราชการบริหารส่วนภูมิภาคควรทำเพื่อการบริหารการปกครองและบริการประชาชน

นับตั้งแต่ได้มีการปฏิรูประบบราชการ เมื่อ พ.ศ. 2545 จะเห็นได้ว่าหน่วยงานราชการในระดับราชการบริหารส่วนภูมิภาคมีจำนวนลดน้อยถอยลง เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนของราชการบริหารส่วนกลางในพื้นที่จังหวัด ดังตารางที่ 7.1 ซึ่งเป็นจังหวัดที่ทางคณะผู้วิจัยได้คัดเลือกเป็นพื้นที่จังหวัดกรณีศึกษา

ตารางที่ 7.1 : เปรียบเทียบจำนวนราชการบริหารส่วนภูมิภาคกับราชการบริหารส่วนกลางในพื้นที่จังหวัดที่ศึกษา

จังหวัด	ราชการบริหารส่วนภูมิภาค	ราชการบริหารส่วนกลางในพื้นที่จังหวัด
นครราชสีมา	28	204
นนทบุรี	26	56
สิงห์บุรี	26	37
ชลบุรี	25	120
ภูเก็ต	25	104

จากตารางที่ 7.1 นี้ นับได้ว่าเป็นสภาพการณ์ที่น่าวิตกว่า การปฏิบัติราชการที่จำเป็นต้องกระทำในพื้นที่เพื่อให้บริการประชาชนโดยตรง ได้แก่ ราชการบริหารส่วนภูมิภาคกลับมีจำนวนหน่วยงานน้อยกว่าจำนวนหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลางในพื้นที่จังหวัดเดียวกัน และสภาพการณ์ดังกล่าวนี้ เป็นเงื่อนไขบังคับให้ต้องนำภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานราชการในพื้นที่จังหวัดมาพิจารณาทั้งระบบ เพื่อการจัดแบ่งว่าภารกิจหน้าที่ใดที่ราชการบริหารส่วนกลางควรทำ และภารกิจหน้าที่ใด ซึ่งราชการบริหารส่วนภูมิภาคควรทำเพื่อการบริหารการปกครองและบริการประชาชน ซึ่งสามารถสรุปโดยย่อได้ในตารางที่ 7.2 (และสามารถพิจารณารายละเอียดได้ทั้งหมดในตารางที่ 6.1)

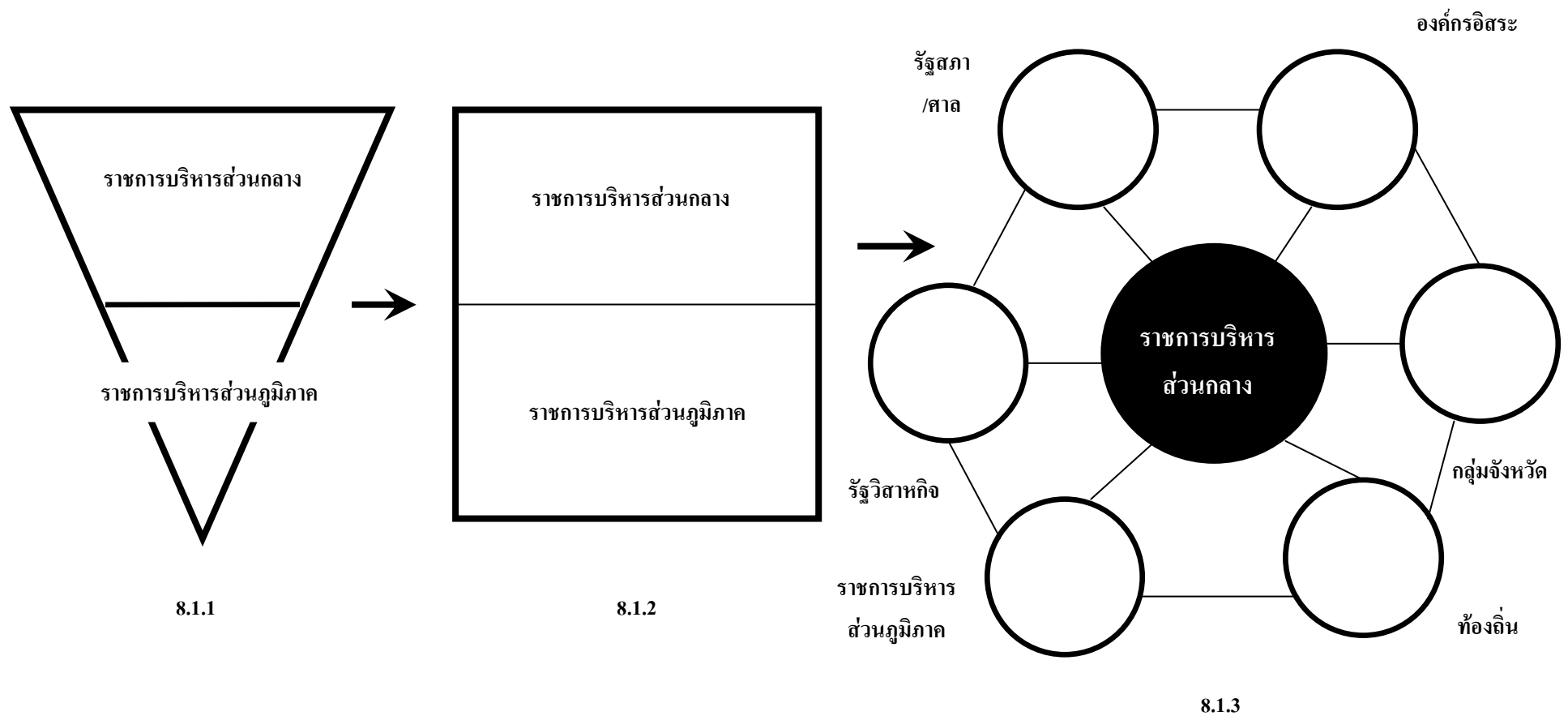
**ตารางที่ 7.2 : การกิจหน้าที่ที่ราชการบริหารส่วนกลางควรทำ
และราชการบริหารส่วนภูมิภาคควรทำ**

ภารกิจหลักของรัฐและราชการ	ราชการบริหาร ส่วนกลาง	ราชการบริหาร ส่วนภูมิภาค
1. การกิจหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการบริการประชาชนโดยตรง และมีลักษณะของงานที่เน้นการทำงานสนาม และเน้นความสะดวกรวดเร็วของประชาชนในการเข้ารับบริการสาธารณะ		/
2. การกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทางด้านการกำกับดูแลให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด การควบคุม ตรวจสอบ กำกับดูแลการปฏิบัติงานในพื้นที่สนาม ซึ่งมีพื้นที่การให้บริการในลักษณะเฉพาะและสามารถจำกัดจำนวนผู้รับบริการได้		/
3. การกิจหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการส่งเสริม สนับสนุน แก่ประชาชนทางด้านสุขภาพ และการอนามัย ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ รวมทั้งการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติที่มีรากฐานมาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น		/
4. การกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มุ่งส่งเสริมศักยภาพของการพัฒนาพื้นที่ในระดับจังหวัดโดยตรงทั้งในทางเศรษฐกิจ การค้า อุตสาหกรรม การลงทุน และการสร้างความเข้มแข็งให้บังเกิดขึ้นในทางสังคม และชุมชนในระดับภูมิภาค		/
5. การกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับความมั่นคง ความปลอดภัย และความเรียบร้อยของประเทศ	/	
6. การกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการต่างประเทศ	/	
7. การกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการวางแผนและการกำหนดนโยบายทุกประเภทในระดับประเทศ	/	
8. การกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่จำต้องใช้เงินงบประมาณจำนวนมาก ประกอบกับต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในระดับสูง และเฉพาะทาง	/	

7.2 แผนที่แนวทางการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาลในระยะแรก

เมื่อได้มีความตระหนักและเล็งความสำคัญของการการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากราชการบริหารส่วนกลาง ไปสู่ราชการบริหารส่วนภูมิภาคเกิดขึ้นแล้ว ก็นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นการเข้าสู่แผนที่แนวทางการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาลในระยะแรก ทั้งนี้ทั้งนั้น ก็เพื่อปรับโครงสร้างการบริหารราชการของไทยจากการบริหารฐานกรม (Administration by Departments) และมีลักษณะพิเศษเนื่องจากราชการบริหารส่วนกลางมีขนาดหน่วยงานที่ใหญ่โตกว่าราชการบริหารส่วนภูมิภาค ทั้งในแง่ของงบประมาณ สินทรัพย์ และ ทรัพยากรบุคคล (ตามแผนภาพที่ 7.1) เพื่อการพัฒนาให้กลายเป็น แผนภาพที่ 7.2 ซึ่งราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาคควรจะต้องมีขนาดเท่ากันหรือใกล้เคียงกันเป็นอย่างน้อยที่สุด รวมทั้งงบประมาณ สินทรัพย์ และ บุคลากรจะถูกเกลี้ยลงมาที่ราชการบริหารส่วนภูมิภาคเพื่อให้พื้นที่ราชการบริหารส่วนภูมิภาคเป็นพื้นที่หลักของการให้บริการประชาชนและเข้าถึงรวมทั้งตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยตรง

สำหรับในแผนภาพที่ 7.3 จะเป็นโครงสร้างราชการบริหารในอนาคต ซึ่งคณะผู้วิจัยเสนอให้หน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานสามารถมีเป็นอิสระต่อกันและสามารถแข่งขันกันเองได้ (Subsidiary and Competitive Government) ตามกลไกของระบบแลกเปลี่ยน ในการนี้จะหมายถึงรวมไปถึงการบริหารงบประมาณ บุคลากร สินทรัพย์ ฯลฯ ที่สามารถบริหารและเคลื่อนย้ายได้อย่างอิสระ ตลอดจนราชการบริหารส่วนภูมิภาคควรจะสามารถตั้งงบประมาณ จากจังหวัดได้ แต่ลักษณะโครงสร้างใหญ่ของรัฐไทยและระบบภาครัฐทั้งหมดก็ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและมีความทันสมัย ในลักษณะที่เป็นรัฐเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic State) และเป็นรัฐที่พัฒนาแล้ว (Developed State) ในระยะต่อไป เพื่อจะได้บูรณาการภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกันเป็นรูปแบบที่เรียกว่า “Matrix and Network”



แผนภาพที่ 7.1 : ระยะเปลี่ยนผ่านระหว่างการบริหารราชการส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาค

7.3 แผนที่แนวทางการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาล ในระยะปานกลางและในระยะยาว

เมื่อได้ทำการเก็บบันทึกภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาลจากราชการบริหารส่วนกลาง คือ กรม และ ราชการบริหารส่วนกลางที่จัดตั้งในพื้นที่จังหวัด ได้แก่ เขตพื้นที่ต่างๆ ประมาณ 58 ลักษณะลงสู่ราชการบริหารส่วนภูมิภาคได้แล้ว กล่าวได้ว่า การบริหารราชการของประเทศไทยจะได้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ตำแหน่งของแผนที่แนวทางการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาลในระยะแรกเต็มตัว ซึ่งจะเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อเตรียมการเดินทางสู่แผนที่แนวทางการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาลในระยะปานกลางตลอดจนถึงในระยะยาว ในระยะนี้ คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในระบบโครงสร้างกระทรวง และมีการจัดกลุ่มภารกิจใหม่ทั้งหมด

คำอธิบายเรื่องระยะเวลาการเปลี่ยนผ่านแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ที่ว่าด้วยเรื่องแผนที่แนวทางการแบ่งภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบจากฐานกรม ไปเป็นฐานกระทรวงและภารกิจ และไปสู่การบริหารประเทศตามฐานภารกิจในอนาคต สามารถสรุปได้ดังนี้

ระยะแรก : โครงสร้างของหน่วยงานรัฐบาลในปัจจุบัน เป็นการบริหารราชการตามฐาน กระทรวง กลุ่มภารกิจ และกรม โดยที่กรมมีความเป็นนิติบุคคลและมีความเข้มแข็ง

ระยะที่สอง : โครงสร้างของหน่วยงานรัฐบาลช่วงเปลี่ยนผ่านในระยะเวลา 5 ปี (ขั้นตอนในระยะปานกลาง) มีลักษณะเด่นคือ การบริหารราชการตามฐานกระทรวงและกลุ่มภารกิจ

ระยะที่สาม : โครงสร้างของหน่วยงานรัฐบาลช่วงเปลี่ยนผ่านในระยะเวลา 10 ปี (ขั้นตอนในระยะยาว) จะมีลักษณะเด่นคือ การบริหารราชการจะเป็นการบริหารตามฐานภารกิจ (ดังตารางที่ 7.2)/(แผนภาพที่ 7.1)

ระยะแรก: ระยะแรกเริ่มการนำเอารูปแบบการบริหารงานตามภารกิจมาใช้ในระบบราชการ

ผลจากงานวิจัยในบทที่ 3 พบว่าการบริหารราชการแผ่นดินของไทยเท่าที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นการบริหารงานภายใต้ฐานของกรม ซึ่งการบริหารงานในลักษณะเช่นนี้ ได้ส่งผลทำให้การบริหารงานภาครัฐมีลักษณะขาดความเป็นเอกภาพและเกิดความซ้ำซ้อน และประการสำคัญ ทำให้ระบบราชการมีการขยายตัวอย่างไร้ทิศทาง โดยไม่คำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ไม่มีการประสานงาน รวมทั้งไม่สนองตอบต่อความต้องการของประชาชน (Demand Side)

ด้วยสภาพปัญหาเช่นนี้เอง การบริหารงานภาครัฐของไทยจึงจำเป็นต้องปรับตัว โดยมีการจัดตั้งกลุ่มภารกิจ (Cluster) ขึ้นภายใต้กระทรวงต่างๆ เพื่อให้กลุ่มภารกิจทำหน้าที่เป็นกลไกในการบูรณาการการทำงานของกรม ซึ่งมีการกิจหน้าที่ต่างๆ กันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน โดยในระยะเริ่มต้นนี้ กำหนดให้กลุ่มภารกิจมีหน้าที่ในเชิงยุทธศาสตร์ และการประสานงานระหว่างกรมต่างๆ เป็นหลัก โดยอาจยังไม่จำเป็นต้องทำให้กลุ่มภารกิจนี้มีสถานะที่เป็นทางการ รวมทั้งยังไม่ได้เป็นหน่วยในการจัดทำงานงบประมาณ เพราะฉะนั้น การบริหารงานภาครัฐในระยะแรกนี้ จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ อันได้แก่

- กระทรวง (Ministry)
- กลุ่มภารกิจ (Cluster / Function)
- กรม (Department)

โดยสรุปแล้ว ผลของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในระยะแรกนี้ ก็คือ การปรับปรุงโครงสร้างของระบบราชการที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนั่นเอง การดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างภายใต้ขั้นตอนนี้อาจจะใช้ระยะเวลาประมาณ 4-5 ปี ก่อนที่จะเริ่มเข้าสู่การดำเนินการในระยะที่สอง

ระยะที่สอง: ระยะของการสลายความเป็นนิติบุคคลของกรม โดยให้โครงสร้างการบริหารงานภาครัฐประกอบไปด้วยกระทรวงและกลุ่มภารกิจ

หลังจากที่ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการโดยมีการริเริ่มจัดตั้งกลุ่มภารกิจขึ้นภายในกระทรวงแล้ว และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบราชการให้เป็นการบริหารงานตามภารกิจ การปรับปรุงโครงสร้างในระยะที่สอง จึงควรเป็นการดำเนินการเพื่อสลายความเป็นนิติบุคคลของกรมลง โดยยังคงให้กระทรวงมีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ในขณะที่เดียวกันกับการสลายความเป็นนิติบุคคลของกรมลงนั้น ก็ให้มีการเพิ่มขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจ เพื่อให้มีบทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการให้มากยิ่งขึ้น สำหรับในส่วนของการจัดทำงานงบประมาณนั้น ก็ให้มีการจัดทำงานภายใต้อำนาจของกรมและจากฐานของกระทรวงแทนที่จะเป็นระบบงบประมาณภายใต้ฐานกรมดังเช่นในปัจจุบัน

การสลายความเป็นนิติบุคคลขององค์กรในระดับกรมลงนี้ นอกจากจะเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการใช้ระบบการบริหารราชการตามภารกิจในลำดับขั้นตอนต่อไปแล้ว การสลายความเป็นนิติบุคคลของกรมยังมีข้อดีต่อระบบการบริหารราชการแผ่นดินอีกหลายประการ กล่าวคือ

ในประการแรก จะทำให้โครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้สอดคล้องต่อบริบททางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา เพราะการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการจะเป็นอำนาจของฝ่ายบริหารเท่านั้น

ในประการที่สอง การสลายความเป็นนิติบุคคลของกรมจะช่วยให้การประสานงานระหว่างส่วนราชการต่างๆ กระทำได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะว่าบุคลากรในแต่ละส่วนราชการจะรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนราชการของกรมได้อีกต่อไป ในทางตรงกันข้าม บุคลากรจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนราชการของกลุ่มภารกิจและของกระทรวงที่ตนสังกัดอยู่ รวมถึงทรัพยากรต่างๆ ก็จะมีการนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันมากขึ้น

ประการที่สาม การสลายความเป็นนิติบุคคลของกรม จะช่วยให้การบริหารงานในพื้นที่จังหวัดและในระดับกลุ่มจังหวัดมีความเข้มแข็งและเป็นเอกภาพมากขึ้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า ในปัจจุบัน ส่วนราชการระดับกรมต่างพิจารณาจัดตั้งส่วนราชการของตนเองในพื้นที่จังหวัด ทำให้โครงสร้างของส่วนราชการต่างๆ ในจังหวัด มีความหลากหลาย ซ้ำซ้อน และยากต่อความเข้าใจของประชาชน ฉะนั้น การทำให้กรมไม่มีสถานะทางกฎหมาย จะมีส่วนช่วยให้การตั้งสำนักงานของส่วนราชการในจังหวัด เป็นการตั้งสำนักงานในฐานะกระทรวง และหรือจากฐานภารกิจภายใต้กระทรวง ซึ่งจะส่งผลให้ระบบคณะกรรมการบริหารงานของจังหวัดแบบบูรณาการจะประกอบด้วยผู้แทนจากระดับของกระทรวงเป็นสำคัญ ไม่ใช่เป็นตัวแทนจากระดับของกรมดังเช่นในปัจจุบัน รวมไปถึงการจัดแบ่งเขตพื้นที่ที่จะมีการจัดทำระบบการแบ่งเขตพื้นที่จากฐานของกระทรวงส่วนกลาง ที่สามารถกระทำร่วมกันและประสานกันได้ง่าย ซึ่งคณะผู้วิจัยเสนอให้ลดทอนเขตพื้นที่จากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 58 ลักษณะ ให้เหลือเพียง 3 ลักษณะเท่านั้น ได้แก่ พื้นที่กลุ่มจังหวัด พื้นที่หรือเขตทางวิชาการ และพื้นที่การบริหารทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เพราะฉะนั้น ในระยะที่สองนี้ โครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินในระดับส่วนกลางของไทย จึงประกอบไปด้วยโครงสร้างการบริหารงานเพียงสองระดับ อันได้แก่

- กระทรวง (Ministry)
- กลุ่มภารกิจ (Cluster / Function)

การปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินในระยะที่สองนี้ อาจใช้ระยะเวลาพอสมควรโดยในทางปฏิบัติแล้วระยะเวลาที่การบริหารราชการแผ่นดินมีลักษณะเป็นการบริหารงานภายใต้ฐานของกระทรวงและกลุ่มภารกิจเช่นนี้ อาจใช้ระยะเวลาประมาณ 5-6 ปี ก่อนที่จะดำเนินการปรับโครงสร้างในระยะที่สาม อันเป็นระยะที่การบริหารงานภาครัฐไทยจะเปลี่ยนเป็นการบริหารงานภายใต้ฐานภารกิจหน้าที่และกระทรวง รวมทั้งกรม และสำนักงานต่างๆ จะเป็นกลไกของการบริหารงานฐานภารกิจ (ไม่ใช่ให้ฐานภารกิจเป็นกลไกของกระทรวงดังเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน)

ระยะที่สาม: ระยะของการทำให้รัฐเป็นนิติบุคคลโดยให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็น การบริหารงานภายใต้ฐานภารกิจของรัฐ

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินในระยะที่สอง ได้ส่งผลให้ส่วนราชการระดับกรมลดความสำคัญลงไป โดยกลุ่มภารกิจจะกลายเป็นกลไกสำคัญซึ่งทำหน้าที่แทนกรมที่มีมาแต่เดิม รวมไปถึงในมิติด้านงบประมาณ ก็ได้มีการปรับเปลี่ยนไป โดยกำหนดให้มีการจัดทำระบบงบประมาณในฐานกระทรวงแทน สำหรับการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐในระยะที่สามนี้ จะเป็นการดำเนินการคลายความเป็นนิติบุคคลของกระทรวง โดยกำหนดให้รัฐ (State) เท่านั้นที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ในขณะที่ได้ดำเนินการคลายความเป็นนิติบุคคลของกระทรวงลงนี้ ก็ให้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐ ให้เข้าสู่ระบบการบริหารงานตามภารกิจ (Government by Functions) โดยสมบูรณ์เหมือนกับนานาอารยประเทศ¹ กล่าวคือ กำหนดให้มีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการจัดทำงบประมาณให้เป็นฐานของภารกิจ มีใช้ฐานกระทรวงดังเช่นในระยะที่สอง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การบริหารงานตามภารกิจมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามประเด็นยุทธศาสตร์หรือแนวทางการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น ก็อาจมีการจัดตั้ง "กลุ่มภารกิจย่อย" ขึ้นภายใต้กลุ่มภารกิจหลักได้ตามความจำเป็น

การดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐในระยะที่สามนี้ จะช่วยให้การบริหารงานภาครัฐมีความคล่องตัวเป็นอย่างยิ่ง เพราะรัฐบาลแต่ละชุด ซึ่งก้าวขึ้นมาบริหารประเทศอย่างชอบธรรมตามวิถีทางของระบอบประชาธิปไตย จะสามารถพิจารณาเพื่อปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และประการสำคัญ การบริหารงานภาครัฐในลักษณะนี้ จะทำให้การทำงานของภาครัฐมีความเป็นเอกภาพ และมีการประสานงานที่ดี โดยจะไม่มีลักษณะการบริหารงานในลักษณะรวมศูนย์แบบแตกกระจาย (Fragmented Centralism) ดังเช่นในปัจจุบันอีกต่อไป รวมไปถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการจัดทำงบประมาณ ก็จะมีลักษณะที่มีความบูรณาการและครอบคลุมมิติปัญหาต่างๆ ได้อย่างกว้างขวาง

เพราะฉะนั้น การดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐในระยะที่สามนี้ จะส่งผลทำให้โครงสร้างการบริหารงานภาครัฐประกอบไปด้วยโครงสร้างที่สำคัญสองระดับ อันได้แก่

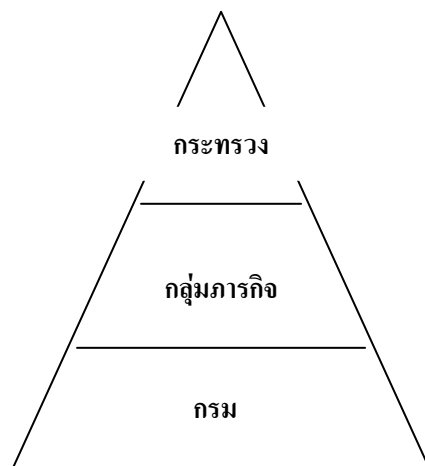
- กลุ่มภารกิจ (Function)
- กลุ่มภารกิจย่อย (Sub-function)

¹ ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก Bob Williams, Determining Government's Core Functions (2003); James L. True, Tracking the purposes of Government (2005)

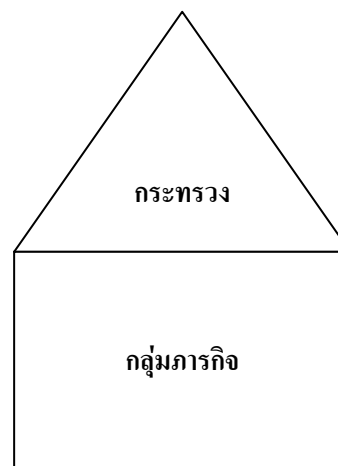
การบริหารประเทศจากฐานภารกิจและภารกิจย่อยนี้ รัฐบาลควรมีขอบอำนาจในการพิจารณาจัดตั้ง เปลี่ยนรูป ยกเลิก หรือควมรวมกระทรวงต่างๆ เข้าด้วยกัน และการจัดตั้งองค์กรเพื่อการบริหารงานภาครัฐ รัฐบาลสามารถดำเนินการ และควรดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ ได้แก่ กระทรวง, ทบวง, กรม, สำนักงาน, คณะกรรมการ, องค์กร, องค์กรการ, สถาบัน, ศูนย์, หน่วยประสานงาน ฯลฯ ซึ่งทั้งหมดจะต้องไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อทำหน้าที่เป็นกลไกของรัฐในการบริหารงานสาธารณะ

หนึ่ง องค์กรและสำนักงานที่มีลักษณะเป็นนิติบุคคล รัฐควรดำเนินการจัดตั้งได้ในขอบอำนาจรัฐซึ่งดำเนินกิจกรรมในเชิงพาณิชย์ (Commercial Activities) ตัวอย่างเช่น รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน บริษัท บริษัทการพัฒนา องค์กรของรัฐที่ทำหน้าที่พิเศษ ฯลฯ ซึ่งรัฐจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่แยกออกจากจากการบริหารงานภาครัฐที่เป็นปกติโดยทั่วไป

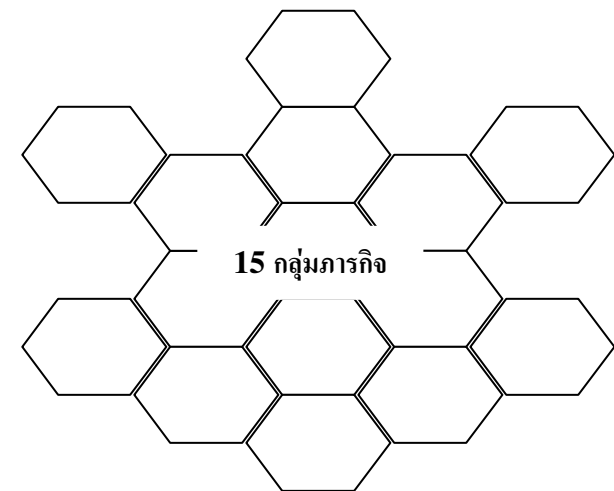
ในที่นี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น คณะผู้วิจัยได้สรุปถึงแผนที่แนวทางการปรับปรุง โครงสร้างการบริหารงานภาครัฐของไทยในระยะต่าง ๆ ดังตารางด้านล่างนี้



ระยะที่ 1



ระยะที่ 2



ระยะที่ 3

แผนภาพที่ 7.2 : เปรียบเทียบโครงสร้างกระทรวงปัจจุบัน พ.ศ.2548 กับข้อเสนอเพื่อการปรับโครงสร้างระบบการบริหารงานภาครัฐ

ตารางที่ 7.3 : เปรียบโครงสร้างกระทรวงปัจจุบัน พ.ศ. 2548 กับข้อเสนอเพื่อการปรับโครงสร้างระบบการบริหารงานภาครัฐ²

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
1. สำนักนายกรัฐมนตรี <ul style="list-style-type: none"> • สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี • สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี • สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ • สำนักงานข่าวกรองแห่งชาติ • สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ • สำนักงานงบประมาณ • สำนักงาน ก.พ. • สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา • สำนักงาน ก.พ.ร. • สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี • กรมประชาสัมพันธ์ • สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค 	1. สำนักนายกรัฐมนตรี <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านการบริหารกิจการแผ่นดินและความมั่นคง • การกิจด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ 2. กระทรวงกลาโหม <ul style="list-style-type: none"> • กองทัพบก • กองกองทัพเรือ • กองทัพอากาศ 3. กระทรวงการคลัง <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านการบริหารงบประมาณและรายจ่าย • การกิจด้านการจัดการทรัพย์สินและรายได้ของภาครัฐ 	1. การกิจหลักด้านการบริหารกิจการภาครัฐ <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านการบริหารจัดการแผ่นดิน • การกิจด้านการคลังมหภาค • การกิจด้านนโยบายการเงินมหภาค • การกิจด้านยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาประเทศ • การกิจด้านการศึกษาวิจัยการบริหารกิจการภาครัฐ 2. การกิจหลักด้านการป้องกันประเทศ <ul style="list-style-type: none"> • กองทัพบก • กองทัพเรือ • กองทัพอากาศ • การป้องกันภัยและความมั่นคงฝ่ายพลเรือน • การกิจด้านการศึกษาวิจัยการป้องกันประเทศ

² ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก Bob Williams, Determining Government's Core Functions (2003); James L. True, Tracking the purposes of Government (2005).

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<p>2. กระทรวงกลาโหม</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม • กองบัญชาการทหารสูงสุด • กองราชองครักษ์ • กองทัพบก • กองทัพเรือ • กองทัพอากาศ <p>3. กระทรวงการคลัง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ปลัดกระทรวง • สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง <p><u>กลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมธนารักษ์ • สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ <p><u>กลุ่มภารกิจด้านรายได้</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมศุลกากร • กรมสรรพสามิต • กรมสรรพากร 	<p>4. กระทรวงการต่างประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านการส่งเสริมกิจการต่างประเทศ • การกิจด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ <p>5. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา</p> <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว • การกิจด้านการพัฒนาการผู้ประกอบการสถานบริการทางด้านการท่องเที่ยว <p>6. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านการพัฒนาเด็กและเยาวชน • การกิจด้านการดูแลผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ด้อยโอกาส • การกิจด้านการศึกษาวิจัยด้านการพัฒนาสังคม <p>7. กระทรวงเกษตรและอาหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านการศึกษาวิจัยด้านการเกษตรกรรม • การกิจด้านการกำหนดมาตรฐานและส่งเสริม 	<p>3. การกิจหลักด้านการกิจการต่างประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านสนับสนุนกิจการต่างประเทศ • การกิจด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ • การกิจด้านการศึกษาวิจัยด้านการต่างประเทศ <p>4. การกิจหลักด้านศาสนา วัฒนธรรม และนันทนาการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านการศาสนา • การกิจด้านการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม • การกิจด้านการจัดการวัฒนธรรม • การกิจด้านการจัดการวัฒนธรรม • การกิจด้านการกีฬาและนันทนาการ • การกิจด้านการศึกษาวิจัยศาสนา วัฒนธรรม และนันทนาการ <p>5. การกิจหลักด้านสวัสดิภาพสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> • การกิจการดูแลเด็ก ผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ด้อยโอกาส

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<p><u>กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมบัญชีกลาง • สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ <p>4. กระทรวงการต่างประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง <p><u>กลุ่มภารกิจความสัมพันธ์ทวิภาคี</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมนยุโรป • กรมอเมริกา และแปซิฟิกใต้ • กรมอาเซียนตะวันออก • กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา <p><u>กลุ่มภารกิจความร่วมมือระหว่างประเทศ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ • กรมองค์การระหว่างประเทศ • กรมอาเซียน • สำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ 	<p>การตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านการส่งเสริมการรวมกลุ่มและกิจการสหกรณ์ <p>8. กระทรวงโยธาธิการ และจัดการขนส่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน • ภารกิจด้านการจัดการขนส่ง <p>9. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านทรัพยากรน้ำ • ภารกิจด้านทรัพยากรที่ดินและสินทรัพย์ในดิน • ภารกิจด้านทรัพยากรป่าไม้และชายฝั่งทะเล <p>10. กระทรวงพลังงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านการค้นคว้าวิจัยด้านพลังงาน • ภารกิจด้านปิโตรเลียมและระบบพลังงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านการจัดระบบสวัสดิการสังคมและดูแลผู้ว่างงาน • ภารกิจด้านส่งเสริมสถาบันครอบครัวและสถาบันทางสังคม • ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยสวัสดิภาพสังคม <p>6. ภารกิจหลักด้านการเกษตรกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านการเพาะปลูกและดิน • ภารกิจด้านการประมง • ภารกิจด้านการเลี้ยงสัตว์ • ภารกิจด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์ด้านการเกษตร • ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยเกษตรกรรม <p>7. ภารกิจหลักด้านโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจการผังเมือง • ภารกิจด้านการไฟฟ้า • ภารกิจด้านการประปา

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<p>กลุ่มภารกิจส่งเสริมกิจการต่างประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมการกงสุล • กรมพิธีการทูต • กรมสนธิสัญญา และกฎหมาย • กรมสารนิเทศ <p>5. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง • สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว • สำนักงานพัฒนาการกีฬา และนันทนาการ <p>6. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง • กรมพัฒนาสังคม และสวัสดิการ • สำนักงานกิจการสตรี และสถาบันครอบครัว • สำนักงานส่งเสริมและพิทักษ์ เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการและ ผู้สูงอายุ 	<p>11. กระทรวงเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านนโยบายการค้าและการเจรจา • การกิจด้านการพัฒนาและกำกับผู้ประกอบการธุรกิจ • การกิจด้านการคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ทางการค้า <p>12. กระทรวงมหาดไทย</p> <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านความมั่นคงและความบรรเทาสาธารณภัย • การกิจด้านการส่งเสริมชุมชนและท้องถิ่น <p>13. กระทรวงยุติธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านการคุ้มครองสิทธิของประชาชน • การกิจด้านการอำนวยความสะดวก • การกิจด้านการพัฒนาพหุคูณ 	<ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านการสื่อสาร • การกิจด้านทางหลวงแผ่นดินและทางหลวงชนบท • การกิจด้านระบบขนส่งมวลชนและ Logistic • การกิจด้านการขนส่งทางน้ำ • การกิจด้านการขนส่งทางอากาศ • การกิจด้านการศึกษาวิจัยโครงสร้างพื้นฐาน <p>8. การกิจหลักด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <ul style="list-style-type: none"> • การกิจด้านทรัพยากรน้ำ • การกิจด้านทรัพยากรป่าไม้และชายฝั่งทะเล • การกิจด้านการควบคุมสิ่งแวดล้อมและมลภาวะ • การกิจด้านการศึกษาวิจัยทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<p>7. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง • สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร • สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตร และอาหารแห่งชาติ <p><u>กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการผลิต</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมประมง • กรมปศุสัตว์ • กรมวิชาการเกษตร <p><u>กลุ่มภารกิจด้านบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิต</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมชลประทาน • กรมพัฒนาที่ดิน • สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม <p><u>กลุ่มภารกิจด้านส่งเสริม และพัฒนาเกษตรกรและระบบสหกรณ์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ • กรมส่งเสริมสหกรณ์ • กรมส่งเสริมการเกษตร 	<p>14. กระทรวงแรงงาน</p> <p>15. กระทรวงวัฒนธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านการศาสนา • ภารกิจด้านศิลปวัฒนธรรม <p>16. กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการสื่อสาร</p> <p>17. กระทรวงศึกษาธิการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านนโยบายการศึกษา • ภารกิจการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน • ภารกิจการจัดการศึกษาขั้นอุดมศึกษา • ภารกิจการจัดการศึกษาขั้นอาชีวศึกษา <p>18. กระทรวงสาธารณสุข</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านการแพทย์ • ภารกิจด้านการพัฒนาสาธารณสุข • ภารกิจด้านการสนับสนุนงานบริการสุขภาพ 	<p>9. ภารกิจหลักด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและระบบการค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านอุตสาหกรรม การค้าและการลงทุน • ภารกิจด้านการพลังงาน • ภารกิจด้านการท่องเที่ยว • ภารกิจด้านการรวมกลุ่มทางการค้าและสหกรณ์ • ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยการพัฒนาเศรษฐกิจและระบบการค้า <p>10. ภารกิจหลักด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย และความปลอดภัยสาธารณะ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านตำรวจ • ภารกิจด้านการบริหารกิจการยุติธรรม • ภารกิจด้านการราชทัณฑ์และคุมประพฤติ • ภารกิจด้านการบรรเทาสาธารณภัย • ภารกิจด้านการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน • ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยการรักษาความสงบ

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<p>8. กระทรวงคมนาคม</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง • สำนักงานนโยบาย และแผนการขนส่ง และจราจร <p><u>กลุ่มภารกิจการพัฒนาโครงสร้างการพื้นฐานด้าน</u> <u>ทางหลวง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมทางหลวง • กรมทางหลวงชนบท <p><u>กลุ่มภารกิจด้านการขนส่ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมการขนส่งทางบก • กรมการขนส่งทางน้ำ และพาณิชยนาวี • กรมการขนส่งทางอากาศ <p>9. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง • สำนักงานนโยบาย และแผน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 		<p>เรียบง่าย</p> <p>11. ภารกิจหลักด้านการเคหะและการพัฒนา ชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านการเคหะ • ภารกิจด้านการส่งเสริมความเข้มแข็งของ ชุมชน • ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยการเคหะและการ พัฒนาชุมชน <p>12. ภารกิจหลักด้านแรงงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านการจัดการแรงงานภายในประเทศ • ภารกิจด้านการจัดการแรงงานไทยใน ต่างประเทศ • ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยแรงงาน <p>13. ภารกิจหลักด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ชั้น

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<p><u>กลุ่มภารกิจด้านทรัพยากรธรรมชาติ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● กรมทรัพยากรทางทะเล และชายฝั่ง ● กรมทรัพยากรธรณี ● กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ● กรมป่าไม้ <p><u>กลุ่มภารกิจด้านทรัพยากรน้ำในแผ่นดิน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● กรมทรัพยากรน้ำ ● กรมทรัพยากรน้ำบาดาล <p><u>กลุ่มภารกิจด้านสิ่งแวดล้อม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● กรมควบคุมมลพิษ ● กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม <p>9. กระทรวงพลังงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สำนักงานปลัดกระทรวง ● กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ ● กรมธุรกิจพลังงาน ● กรมพัฒนาพลังงานทดแทน และอนุรักษ์พลังงาน ● สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน 		<p>พื้นฐาน (Basic Research)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การกิจด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (Apply Research) ● การกิจด้านการประสานงานทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม <p>14. การกิจหลักด้านการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การกิจการศึกษาขั้นประถมศึกษา ● การกิจการศึกษาขั้นมัธยมศึกษา ● การกิจการศึกษาเพื่ออาชีพ ● การกิจการศึกษาขั้นอุดมศึกษา ● การกิจการศึกษาในลักษณะพิเศษ ● การกิจสนับสนุนการจัดการศึกษา ● การกิจด้านการศึกษาวิจัยการศึกษา <p>15. การกิจหลักด้านสาธารณสุข</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การกิจด้านการแพทย์โรงพยาบาลและสถานพยาบาล ● การกิจด้านสาธารณสุข

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<p>10. กระทรวงพาณิชย์</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง <p><u>กลุ่มภารกิจด้านการค้าภายในประเทศ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมการค้าภายใน • กรมการประกันภัย • กรมทรัพย์สินทางปัญญา • กรมพัฒนาธุรกิจการค้า <p><u>กลุ่มภารกิจด้านการค้าต่างประเทศ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมการค้าต่างประเทศ • กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ • กรมส่งเสริมการค้าส่งออก <p>11. กระทรวงอุตสาหกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง <p><u>กลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม • สำนักงานคณะกรรมการอ้อย และน้ำตาลทราย <p><u>กลุ่มภารกิจด้านกำกับตรวจสอบกระบวนการผลิต</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมโรงงานอุตสาหกรรม 		<ul style="list-style-type: none"> • ภารกิจด้านการบริการและสนับสนุนทางการแพทย์และสาธารณสุข

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<ul style="list-style-type: none"> • กรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ <u>กลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมอุตสาหกรรม และผู้ประกอบการ</u> <ul style="list-style-type: none"> • กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม • สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม <p>12. กระทรวงมหาดไทย</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง <u>กลุ่มภารกิจด้านกิจการความมั่นคงภายใน</u> <ul style="list-style-type: none"> • กรมการปกครอง • กรมที่ดิน <u>กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาชุมชน และส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น</u> <ul style="list-style-type: none"> • กรมการพัฒนาชุมชน • กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น <u>กลุ่มภารกิจด้านสาธารณสุขและพัฒนาเมือง</u> <ul style="list-style-type: none"> • กรมโยธาธิการ และผังเมือง • กรมป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย 		

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<p>13. กระทรวงยุติธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง • สำนักงานกิจการยุติธรรม • สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด • กรมบังคับคดี <p><u>กลุ่มภารกิจด้านอำนวยความยุติธรรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมสอบสวนคดีพิเศษ • สถาบันนิติวิทยาศาสตร์ <p><u>กลุ่มภารกิจด้านเสริมสร้างความยุติธรรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมคุ้มครองสิทธิ และเสรีภาพ <p><u>กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤติกรรม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมคุมประพฤติ • กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน • กรมราชทัณฑ์ <p>14. กระทรวงแรงงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง <p><u>กลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ</u></p>		

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<ul style="list-style-type: none"> • กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน • กรมการจัดหางาน <p><u>กลุ่มภารกิจด้านประกันความมั่นคงในการทำงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน • สำนักงานประกันสังคม <p>15. กระทรวงวัฒนธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง • กรมการศาสนา • กรมศิลปากร • สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ • สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย <p>16. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง • กรมวิทยาศาสตร์บริการ • สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ 		

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<p>17. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง • กรมอุตุนิยมวิทยา • สำนักงานสถิติแห่งชาติ <p>18. กระทรวงศึกษาธิการ (การจัดระเบียบราชการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ)</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง • สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน • สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา • สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา • สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา <p>20. กระทรวงสาธารณสุข</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานปลัดกระทรวง 		

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<p><u>กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการแพทย์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมการแพทย์ • กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก • กรมสุขภาพจิต <p><u>กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการสาธารณสุข</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมควบคุมโรค • กรมอนามัย <p><u>กลุ่มภารกิจด้านสนับสนุนงานบริการสุขภาพ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ • กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ • สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา 		

**ตารางที่ 7.4 : แนวทางการแบ่งภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบตามฐานภารกิจของ
หน่วยงานรัฐบาลของไทยในอนาคต**

ภารกิจหลัก (Functions)	ภารกิจรอง (Sub-functions)
1. ภารกิจหลักด้านการบริหารกิจการภาครัฐ	
1.1 ภารกิจด้านการบริหารจัดการแผ่นดิน	1.1.1 งานกิจการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและพระบรมวงศานุวงศ์ 1.1.2 งานบริหารราชการส่วนภูมิภาค 1.1.3 งานบริหารราชการส่วนท้องถิ่น 1.1.4 งานกิจการสภาผู้แทนราษฎร 1.1.5 งานกิจการวุฒิสภา 1.1.6 งานกิจการคณะรัฐมนตรี 1.1.7 งานด้านประชาสัมพันธ์และข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ 1.1.8 งานกลั่นกรองระเบียบและกฎหมาย 1.1.9 งานฐานข้อมูลประชาชน 1.1.10 งานฐานข้อมูลทะเบียนที่ดิน 1.1.11 งานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของภาครัฐ 1.1.12 งานประสานงานกับองค์กรอิสระ
1.2 ภารกิจด้านการคลังมหภาค	1.2.1 งานด้านภาษีและการจัดเก็บรายได้ของประเทศ 1.2.2 งานจัดทำและวิเคราะห์งบประมาณแผ่นดิน 1.2.3 งานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ 1.2.4 งานบริหารจัดการทรัพย์สินของประเทศ 1.2.5 งานบริหารจัดการหนี้สาธารณะ 1.2.6 งานวิเคราะห์และจัดการระบบฐานข้อมูลทางด้านการคลังของประเทศ 1.2.7 งานกำกับและตรวจสอบระบบบัญชีภาครัฐ
1.3 ภารกิจด้านนโยบายการเงินมหภาค	13.1 งานนโยบายการเงินและอัตราแลกเปลี่ยน 13.2 งานกำกับสถาบันการเงิน 13.3 งานระบบการชำระเงิน 13.4 งานพันธบัตร 13.5 งานพันธบัตรและตราสารหนี้ 13.6 งานพัฒนาระบบบริหารข้อมูลทางการเงิน
1.4 ภารกิจด้านยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาประเทศ	1.4.1 งานด้านแผนและยุทธศาสตร์ระบบราชการและบุคลากรภาครัฐ 1.4.2 งานด้านแผนและยุทธศาสตร์ทางสังคม 1.4.3 งานด้านแผนและยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ

ภารกิจหลัก (Functions)	ภารกิจรอง (Sub-functions)
	1.4.4 งานด้านแผนและยุทธศาสตร์เกี่ยวกับเสถียรภาพและความมั่นคงของประเทศ <ul style="list-style-type: none"> ● Immigration Policy ● Employment Policy 1.4.5 งานฐานข้อมูลและสถิติสำคัญ
1.5 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยการบริหารกิจการภาครัฐ	1.5.1 งานวิจัยพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐ 1.5.2 งานวิจัยขั้นสูงและงานวิจัยประยุกต์เฉพาะประเด็น
2. ภารกิจหลักด้านการป้องกันประเทศ	
2.1 กองทัพบก	(งานตามกฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้อง)
2.2 กองทัพเรือ	(งานตามกฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้อง)
2.3 กองทัพอากาศ	(งานตามกฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้อง)
2.4 การป้องกันภัยและความมั่นคงฝ่ายพลเรือน	2.4.1 งานนโยบายและแผนการป้องกันภัยและความมั่นคงฝ่ายพลเรือน 2.4.2 งานด้านโครงสร้างและกำลังพล 2.4.3 งานฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
2.5 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยการป้องกันประเทศ	2.5.1 งานวิจัยพื้นฐานเกี่ยวกับการป้องกันประเทศ 2.5.2 งานวิจัยขั้นสูงและงานวิจัยประยุกต์เฉพาะประเด็น
3. ภารกิจหลักด้านกิจการต่างประเทศ	
3.1 ภารกิจด้านสนับสนุนกิจการต่างประเทศ	3.1.1 งานด้านการคุ้มครอง ดูแล รักษาผลประโยชน์ของหน่วยงานราชการไทยและคนไทย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3.1.2 งานด้านการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมภาพลักษณ์ของประเทศ 3.1.3 งานด้านเอกสิทธิ์ ความคุ้มกันทางการทูต และระเบียบปฏิบัติในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับต่างประเทศ 3.1.4 งานด้านกฎหมายและสนธิสัญญาของไทยกับต่างประเทศ
3.2 ภารกิจด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ	3.2.1 งานด้านความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างประเทศในลักษณะทวิภาคี 3.2.2 งานด้านความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างประเทศ

ภารกิจหลัก (Functions)	ภารกิจรอง (Sub-functions)
	ในลักษณะระดับพหุภาคีรวมถึงความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศ
3.3 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยด้านการต่างประเทศ	3.3.1 งานวิจัยพื้นฐานด้านการต่างประเทศ 3.3.2 งานวิจัยขั้นสูงและงานวิจัยประยุกต์เฉพาะประเด็น
4. ภารกิจหลักด้านศาสนา วัฒนธรรม และนันทนาการ	
4.1 ภารกิจด้านการศาสนา	4.4.1 งานการจัดการศาสนพิธี 4.4.2 งานอนุรักษ์และดูแลศาสนสถาน 4.4.3 งานควบคุมกำกับองค์กรทางศาสนา
4.2 ภารกิจด้านการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม	4.2.1 งานอนุรักษ์สถานที่สำคัญทางศิลปวัฒนธรรม 4.2.2 งานพิพิธภัณฑ์
4.3 ภารกิจด้านการจัดการวัฒนธรรม	4.3.1 งานส่งเสริมกิจการวัฒนธรรม
4.4 ภารกิจด้านการกีฬาและนันทนาการ	4.4.1 งานกิจการกีฬาระหว่างประเทศ 4.4.2 งานกิจการกีฬาภายในประเทศ 4.4.3 งานพัฒนาศักยภาพทางการกีฬา 4.4.4 งานประสานและจัดกิจกรรมนันทนาการ
4.5 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยศาสนา วัฒนธรรม และนันทนาการ	4.5.1 งานวิจัยพื้นฐานเกี่ยวกับการศาสนา วัฒนธรรม และนันทนาการ 4.5.2 งานวิจัยขั้นสูงและงานวิจัยประยุกต์เฉพาะประเด็น
5. ภารกิจหลักด้านสวัสดิภาพสังคม	
5.1 ภารกิจการดูแลเด็ก ผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ด้อยโอกาส	5.1.1 งานด้านเตรียมความพร้อม ผูกอบรม และจัดหางานสำหรับคนพิการ และผู้ด้อยโอกาส 5.1.2 งานส่งเสริมเด็ก เยาวชน และสตรี 5.1.3 งานสถานพักคนชรา
5.2 ภารกิจด้านการจัดระบบสวัสดิการสังคมและดูแลผู้ว่างงาน	5.2.1 งานด้านเงินกู้ยืม เงินอุดหนุน เงินช่วยเหลือ และสวัสดิการ 5.2.2 งานด้านระบบประกันสังคม (Social Welfare) 5.2.3 งานด้านให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือแก่ผู้ประสบปัญหาทางสังคม 5.2.4 งานด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้ชุมชนและท้องถิ่นจัดสวัสดิการสังคม 5.2.5 งานด้านการประกันผู้ว่างงาน 5.2.6 งานด้านการจัดสวัสดิการ ที่อยู่อาศัย ให้เงินกู้ยืม 5.2.7 งานด้านการจัดเตรียมงานให้กับผู้ว่างงาน 5.2.8 งานด้านการดูแล ฟันฟู สภาพจิตใจและกายของผู้ว่างงาน

ภารกิจหลัก (Functions)	ภารกิจรอง (Sub-functions)
5.3 ภารกิจด้านส่งเสริมสถาบันครอบครัวและสถาบันทางสังคม	5.3.1 งานด้านการให้ความช่วยเหลือขั้นพื้นฐานสำหรับเด็กแรกเกิด 5.3.2 งานด้านศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาการของเด็กและเยาวชน 5.3.3 งานด้านการจัดกิจกรรมสำหรับสถาบันครอบครัวและสถาบันทางสังคม 5.3.4 งานด้านการวางแผนครอบครัว 5.3.5 งานด้านการปรับปรุงกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสถาบันครอบครัวและสถาบันทางสังคม
5.4 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยสวัสดิภาพสังคม	5.4.1 งานวิจัยพื้นฐานเกี่ยวกับสวัสดิภาพสังคม 5.4.2 งานวิจัยขั้นสูงและวิจัยประยุกต์เกี่ยวกับสวัสดิภาพสังคม
6. ภารกิจหลักด้านการเกษตรกรรม	
6.1 ภารกิจด้านการเพาะปลูกและดิน	6.1.1 งานนโยบายและแผนด้านการเพาะปลูกและดิน 6.1.2 งานสาธารณูปโภคพื้นฐานสำหรับการเกษตร และการส่งน้ำเพื่อการเกษตร 6.1.3 งานเทคโนโลยีการผลิต และบำรุงพันธุ์พืช 6.1.4 งานพืชสวน 6.1.5 งานพืชไร่ 6.1.6 งานข้าว 6.1.7 งานมาตรฐานสินค้าเกษตร
6.2 ภารกิจด้านการประมง	6.2.1 งานนโยบายและแผนด้านการประมง 6.2.2 งานเทคโนโลยีการผลิต และบำรุงพันธุ์สัตว์น้ำ 6.2.3 งานประมงน้ำจืด 6.2.4 งานประมงชายฝั่ง 6.2.5 งานประมงทะเล 6.2.6 งานมาตรฐานฟาร์ม และสินค้าประมง
6.3 ภารกิจด้านการเลี้ยงสัตว์	6.3.1 งานนโยบายและแผนด้านการปศุสัตว์ 6.3.2 งานเทคโนโลยีการผลิต และบำรุงพันธุ์สัตว์ 6.3.3 งานมาตรฐานฟาร์ม และสินค้าปศุสัตว์
6.4 ภารกิจด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์ด้านการเกษตร	6.4.1 งานแปรรูปผลิตภัณฑ์จากพืช 6.4.2 งานแปรรูปผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ 6.4.3 งานแปรรูปปศุสัตว์ 6.4.4 งานบรรจุภัณฑ์สินค้าเกษตร และสินค้าเกษตรแปรรูป 6.4.5 งานมาตรฐานสถานประกอบการแปรรูปสินค้าเกษตร
6.5 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยเกษตรกรรม	6.5.1 งานวิจัยพื้นฐานเกี่ยวกับการเกษตรกรรมและตลาดสินค้าเกษตรแปรรูป

ภารกิจหลัก (Functions)	ภารกิจรอง (Sub-functions)
	6.5.2 งานวิจัยขั้นสูงและงานวิจัยประยุกต์เฉพาะประเด็น <ul style="list-style-type: none"> วิจัยพันธุ์พืชสายพันธุ์ใหม่ (GMO)
7.ภารกิจหลักด้านโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม	
7.1 ภารกิจด้านการผังเมือง	7.1.1 งานวางระบบผังเมือง 7.1.2 งานพัฒนาเทคโนโลยีการผังเมือง 7.1.3 งานด้านการควบคุมและประเมินราคาสินค้าด้านการเคหะ 7.1.4 งานด้านการพัฒนาและออกระเบียบกฎหมายด้านการเคหะ 7.1.5 งานด้านการควบคุมผู้ประกอบการธุรกิจเกี่ยวกับการก่อสร้างและจัดสรรที่ดิน 7.1.6 งานด้านการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างให้เป็นไปตามกฎหมาย
7.2 ภารกิจด้านการไฟฟ้า	7.2.1 งานวางระบบการไฟฟ้า 7.2.2 งานก่อสร้างการไฟฟ้า 7.1.3 งานบำรุงรักษาด้านการไฟฟ้า
7.3 ภารกิจด้านการประปา	7.3.1 งานวางระบบการไฟฟ้า 7.3.2 งานก่อสร้างการประปา 7.3.3 งานบำรุงรักษาการประปา
7.4 ภารกิจด้านการสื่อสาร	7.4.1 งานศึกษาวิจัยด้านการสื่อสาร 7.4.2 งานจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร 7.4.3 งานด้านบริการข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร
7.5 ภารกิจด้านทางหลวงแผ่นดินและทางหลวงชนบท	7.5.1 งานวางระบบทางหลวงแผ่นดินและทางหลวงชนบท 7.5.2 งานก่อสร้างทางหลวงแผ่นดินและทางหลวงชนบท 7.5.3 งานบำรุงรักษาทางหลวงแผ่นดินและทางหลวงชนบท
7.6 ภารกิจด้านระบบขนส่งมวลชนและ Logistic	7.6.1 งานกิจการขนส่งมวลชนเขตเมือง 7.6.2 งานกิจการขนส่งมวลชนระหว่างเมือง 7.6.1 งานการขนส่งสินค้าในประเทศ 7.6.2 งานการขนส่งสินค้านานาชาติ
7.7 ภารกิจด้านการขนส่งทางน้ำ	7.7.1 งานบำรุงรักษาเส้นทางน้ำ 7.7.2 งานกิจการการเดินเรือ 7.7.3 งานกิจการทางเรือ และท่าเทียบเรือ 7.7.4 งานเทคโนโลยีสนับสนุนการเดินเรือ
7.8 ภารกิจด้านการขนส่งทางอากาศ	7.8.1 งานมาตรฐานความปลอดภัยในการเดินอากาศ 7.8.2 งานกำกับกิจการการบินพลเรือนและขนส่งทางอากาศ

ภารกิจหลัก (Functions)	ภารกิจรอง (Sub-functions)
	7.8.3 งานบริหารจัดการท่าอากาศยาน
7.9 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยการขนส่ง	7.9.1 งานวิจัยพื้นฐานเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานและคมนาคม 7.9.2 งานวิจัยขั้นสูงและงานวิจัยประยุกต์เฉพาะประเด็น
8. ภารกิจหลักด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	
8.1 ภารกิจด้านทรัพยากรน้ำ	8.1.1 งานนโยบายและแผนทรัพยากรน้ำ 8.1.2 งานแหล่งน้ำผิวดิน 8.1.3 งานแหล่งน้ำใต้ดิน 8.1.4 งานจัดหาแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค 8.1.5 งานส่งน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค
8.2 ภารกิจด้านทรัพยากรป่าไม้และชายฝั่งทะเล	8.2.1 งานนโยบายและแผนทรัพยากรป่าไม้และชายฝั่งทะเล 8.2.2 งานป่าไม้ ป่าชายเลน และอุทยาน 8.2.3 งานสัตว์ป่า 8.2.4 งาน Bio-Diversity 8.2.5 งานอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ
8.3 ภารกิจด้านการควบคุมสิ่งแวดล้อมและมลภาวะ	8.3.1 งานนโยบายและแผนการควบคุมสิ่งแวดล้อมและมลภาวะ 8.3.2 งานกำหนด และรับรองมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม 8.3.3 งานควบคุมมลภาวะทางน้ำ 8.3.4 งานควบคุมมลภาวะทางอากาศ 8.3.5 งานควบคุมมลภาวะทางเสียงและการสั่นสะเทือน 8.3.6 งานจัดการกากของเสีย และสิ่งปฏิกูล 8.3.7 งานควบคุมมลภาวะและความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรม
8.4 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	9.5.1 งานศึกษาวิจัยด้านทรัพยากรน้ำ 9.5.2 งานศึกษาวิจัยด้านทรัพยากรที่ดินและสินทรัพย์ในดิน 9.5.3 งานศึกษาวิจัยด้านทรัพยากรป่าไม้และชายฝั่งทะเล 9.5.4 งานศึกษาวิจัยด้านมลพิษในสิ่งแวดล้อม 9.5.5 งานศึกษาวิจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศของโลก
9. ภารกิจหลักด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและระบบการค้า	
9.1 ภารกิจด้านอุตสาหกรรม การค้าและการลงทุน	9.1.1 Formulate Policy 9.1.2 Regulation 9.1.3 Business Support 9.1.4 งานกองทุนวิจัยด้านอุตสาหกรรม การค้าและการลงทุน 9.1.5 งานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ทางการค้า การลงทุน และอุตสาหกรรม

ภารกิจหลัก (Functions)	ภารกิจรอง (Sub-functions)
9.2 ภารกิจด้านการพลังงาน	9.2.1 อุตสาหกรรม การค้า และการลงทุนปิโตรเลียม และก๊าซธรรมชาติ 9.2.2 การลงทุนด้านพลังงานนิวเคลียร์ 9.2.3 อุตสาหกรรม การค้า และการลงทุนพลังงานไฟฟ้าและที่ไม่เกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้า 9.2.4 อุตสาหกรรม การค้า และการลงทุนพลังงานเชื้อเพลิงธรรมชาติ 9.2.5 งานวิจัยด้านพลังงานเพื่อการค้า อุตสาหกรรม และการลงทุน
9.3 ภารกิจด้านการท่องเที่ยว	9.3.1 งานนโยบายและแผนด้านการท่องเที่ยว 9.3.2 งานพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว 9.3.3 งานบริการข้อมูลข่าวสาร และประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยว 9.3.4 งานส่งเสริมการตลาดธุรกิจท่องเที่ยว
9.4 ภารกิจด้านการรวมกลุ่มทางการค้าและสหกรณ์	9.4.1 งานสมาคมทางธุรกิจการค้า และการพาณิชย์ 9.4.2 งานประสานงานการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและระบบการค้าระหว่างภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา
9.5 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยการพัฒนาเศรษฐกิจและระบบการค้า	9.5.1 งานวิจัยพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจและระบบการค้า 9.5.2 งานวิจัยขั้นสูงและงานวิจัยประยุกต์เฉพาะประเด็น
10. ภารกิจหลักด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย และความปลอดภัยสาธารณะ	
10.1 ภารกิจด้านตำรวจ	10.1.1 ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2547
10.2 ภารกิจด้านการบริหารกิจการยุติธรรม	10.2.1 งานกิจการศาล 10.2.2 งานอัยการ 10.2.3 งานนิติวิทยาศาสตร์ 10.2.4 งานสอบสวนคดีพิเศษ 10.2.5 งานบังคับคดี
10.3 ภารกิจด้านการราชทัณฑ์และคุมประพฤติ	10.3.1 งานราชทัณฑ์และสถานกักขัง 10.3.2 งานคุมประพฤติและฟื้นฟูสมรรถภาพ (เด็ก วัยรุ่น และผู้ใหญ่)
10.4 ภารกิจด้านการบรรเทาสาธารณภัย	10.4.1 งานมาตรการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย 10.4.2 งานช่วยเหลือผู้ประสบภัย 10.4.3 งานศึกษาและวิจัยด้านสาธารณภัย ภัยธรรมชาติ และการพัฒนาระบบป้องกันภัย

ภารกิจหลัก (Functions)	ภารกิจรอง (Sub-functions)
	10.4.4 งานระบบเทคโนโลยีป้องกันและเตือนภัย
10.5 ภารกิจด้านการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน	10.5.1 งานส่งเสริมสิทธิและเสรีภาพ รวมทั้งการระงับพิพาท 10.5.2 งานพิทักษ์สิทธิและเสรีภาพ 10.5.3 งานคุ้มครองพยานและช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้เสียหายในอาญา
10.6 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยการรักษาความสงบเรียบร้อย	10.6.1 งานวิจัยพื้นฐานเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย 10.6.2 งานวิจัยขั้นสูงและงานวิจัยประยุกต์เฉพาะประเด็น 10.6.3 งานฝึกอบรมด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย
11. ภารกิจหลักด้านการเคหะและการพัฒนาชุมชน	
11.1 ภารกิจด้านการเคหะ	11.1.1 งานด้านการจัดการเคหะเพื่อประชาชน เคหะ 11.1.2 งานด้านการปรับปรุงและพัฒนาแหล่งเสื่อมโทรม 11.1.3 งานด้านการดูแล จัดระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และอำนวยความสะดวกสำหรับชุมชน
11.2 ภารกิจด้านการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน	11.2.1 งานด้านการกำหนดแผนและยุทธศาสตร์ด้าน แผนพัฒนาชุมชน 11.2.2 งานด้านการสนับสนุนและพัฒนางานองค์กรชุมชน สหกรณ์ สมาคม และประชาสังคม 11.2.3 เศรษฐกิจชุมชน
11.3 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยการเคหะและการพัฒนาชุมชน	11.3.1 งานวิจัยพื้นฐานเกี่ยวกับการเคหะและการพัฒนาชุมชน 11.3.2 งานวิจัยขั้นสูงและงานวิจัยประยุกต์เฉพาะประเด็น
12. ภารกิจหลักด้านแรงงาน	
12.1 ภารกิจด้านการจัดการแรงงานภายในประเทศ	13.1.1 งานจัดหางานและวิจัยตลาดแรงงาน 13.1.2 งานคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ใช้แรงงาน 13.1.3 งานพัฒนาฝีมือแรงงาน 13.1.4 งานกิจการสหภาพแรงงาน
12.2 ภารกิจด้านการจัดการแรงงานไทยในต่างประเทศ	13.2.1 งานคุ้มครองแรงงานไทยในต่างประเทศ 13.2.2 งานจัดหาตลาดแรงงานในต่างประเทศ
12.3 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยแรงงาน	13.3.1 งานวิจัยพื้นฐานเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยแรงงาน 13.3.2 งานวิจัยขั้นสูงและงานวิจัยประยุกต์เฉพาะประเด็น
13. ภารกิจหลักด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	
13.1 ภารกิจด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ขั้นพื้นฐาน (Basic Research)	13.1.1 ภารกิจด้านการวิจัยวิทยาศาสตร์ขั้นต้น 13.1.2 ภารกิจด้านการวิจัยวิทยาศาสตร์ขั้นสูง
13.2 ภารกิจด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (Apply Research)	13.2.1 ภารกิจด้านการวิจัยเทคโนโลยีขั้นต้น 13.2.2 ภารกิจด้านการวิจัยเทคโนโลยีขั้นสูง

ภารกิจหลัก (Functions)	ภารกิจรอง (Sub-functions)
13.3 ภารกิจด้านการประสานงานทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	13.3.1 งานประสานงานระหว่างภารกิจด้านการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและระบบการค้า 13.3.2 งานประสานงานระหว่างภาคเอกชน 13.3.3 งานประสานงานระหว่างสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย 13.3.4 งานประสานงานระหว่างหน่วยงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ
14. ภารกิจหลักด้านการศึกษา	
14.1 ภารกิจการศึกษาขั้นประถมศึกษา	14.1.1 งานด้านการจัดทำหลักสูตรการศึกษา 14.1.2 งานด้านการจัดการเรียนการสอน 14.1.3 งานด้านการกำหนดมาตรฐานการศึกษา
14.2 ภารกิจการศึกษาขั้นมัธยมศึกษา	14.2.1 งานด้านการจัดทำหลักสูตรการศึกษา 14.2.2 งานด้านการจัดการเรียนการสอน 14.2.3 งานด้านการกำหนดมาตรฐานการศึกษา
14.3 ภารกิจการศึกษาเพื่ออาชีพ	14.3.1 งานด้านการศึกษาพาณิชยกรรม 14.3.2 งานด้านการศึกษาอาชีวศึกษา
14.4 ภารกิจการศึกษาขั้นอุดมศึกษา	14.4.1 งานด้านการกำกับ ดูแล มาตรฐานหลักสูตรการศึกษา 14.4.2 งานด้านการจัดการเรียนการสอน 14.4.3 งานด้านการกำกับ ดูแล มาตรฐานทางการศึกษา
14.5 ภารกิจการศึกษาในลักษณะพิเศษ	14.5.1 งานด้านการศึกษานอกโรงเรียน 14.5.2 งานด้านการศึกษาตามอัธยาศัย 14.5.3 งานด้านการศึกษาให้กับบุคคลที่มีลักษณะพิเศษ
14.6 ภารกิจสนับสนุนการจัดการศึกษา	14.6.1 งานด้านการให้เงินสนับสนุนหรือเงินกู้ยืมเรียนเพื่อการศึกษา ทุนการศึกษา 14.6.2 งานด้านการดูแลสุขภาพและอนามัยในสถานศึกษา 14.6.3 งานด้านการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน 14.6.4 งานด้านการฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษา 14.6.5 งานด้านการบริหาร ตรวจสอบ การดำเนินการและสนับสนุนโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดเตรียมการศึกษา
14.7 ภารกิจด้านการศึกษาวิจัยการศึกษา	14.7.1 งานวิจัยพื้นฐานเกี่ยวกับการศึกษา 14.7.2 งานวิจัยขั้นสูงและวิจัยประยุกต์เฉพาะประเด็น
15. ภารกิจหลักด้านสาธารณสุข	
15.1 ภารกิจด้านการแพทย์โรงพยาบาลและสถานพยาบาล	15.1.1 งานด้านสถานบริการสาธารณสุขพื้นฐาน 15.2.2 งานด้านโรงพยาบาลทั่วไป

ภารกิจหลัก (Functions)	ภารกิจรอง (Sub-functions)
	15.3.3 งานด้านโรงพยาบาลเฉพาะทาง 15.4.4 งานบริการทางการแพทย์ <ul style="list-style-type: none"> ● การแพทย์ทั่วไป ● การแพทย์เฉพาะทาง
15.2 ภารกิจด้านสาธารณสุข	15.2.1 งานด้านป้องกันและควบคุมโรค 15.2.2 งานด้านฟื้นฟูสุขภาพ 15.2.3 งานด้านเสริมสร้างสุขภาพอนามัย 15.2.4 งานด้านวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านสาธารณสุข
15.3 ภารกิจด้านการบริการและสนับสนุนทางการแพทย์และสาธารณสุข	15.3.1 งานพัฒนาคุณภาพและควบคุมมาตรฐานอาหาร 15.3.2 งานพัฒนาคุณภาพและควบคุมมาตรฐานยา 15.3.3 งานพัฒนาคุณภาพและควบคุมกิจการ SPA 15.3.4 งานพัฒนาคุณภาพและควบคุมมาตรฐานอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ 15.3.5 งานพัฒนาคุณภาพและควบคุมห้องปฏิบัติการสาธารณสุขและการแพทย์ 15.3.6 งานบริการข้อมูลประชาชน 15.3.7 งานด้านศึกษาวิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านระบบบริการสุขภาพ

7.4 เงื่อนไขและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานรัฐบาล

วิสัยทัศน์ (Vision)

เพื่อสร้างระบบการบริหารภาครัฐแบบใหม่ที่มีความเป็นเอกภาพและความทันสมัย มุ่งเน้นประสิทธิภาพ เน้นการบริการประชาชนในทุกภาคส่วนอย่างมีความรับผิดชอบ มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน และพร้อมนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. ปรับเปลี่ยนระบบ-โครงสร้างการบริหารราชการแบบเดิมจากฐานกรม ไปเป็นฐานกระทรวงและภารกิจ และเป็นการบริหารงานฐานภารกิจ
2. สร้างแนวคิดและกำหนดภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ตรงกับความต้องการของประชาชนและเหมาะสมกับระดับ (Level) ของหน่วยงานรัฐบาล

3. เป็นการพัฒนาประเทศโดยรวมโดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนสถานะจากการเป็นประเทศกำลังพัฒนาไปเป็นรัฐเชิงยุทธศาสตร์ และเป็นรัฐหรือเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในระยะเวลาต่อไป

7.4.1 จากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่บรรลุผล: ข้อพิจารณาว่าด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่างๆ รวมทั้งองค์กรของภาครัฐด้วยนั้น ได้มีนักคิดและนักวิชาการจำนวนหนึ่งได้ทำการวิเคราะห์และสรุปไว้ว่า ในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ภายในองค์กรนั้นจะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ ทั้งหมด 8 ขั้นตอน โดยที่ขั้นตอนเหล่านี้จะต้องดำเนินไปตามลำดับและถ้าเกิดความผิดพลาดในลำดับขั้นใดขั้นหนึ่งย่อมจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้ ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงทั้งแปดขั้นตอนประกอบด้วย

1. การสร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรภาครัฐ ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ใช่อยู่ดี ๆ ทุกคนก็จะเข้ามาให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ถ้าขาดปัจจัยจูงใจที่จะทำให้บุคลากรร่วมมือแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์กรภาครัฐในทุกระดับจะต้องสื่อสารถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งอาจจะเกิดจากวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือเป็นวิกฤติการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเกิดจากการกระแสการบีบคั้นและการท้าทายความสามารถในการบริหารประเทศโดยรวม ที่อาจจะถูกประเทศข้างเคียงมีการพัฒนาและก้าวหน้าเกินกว่าประเทศไทยไปได้

2. การสร้างทีมงานและบุคลากรที่ดี ผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวหรือคณะเดียวคงไม่สามารถที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดได้ ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมหรือคณะทำงานที่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรภาครัฐทุกส่วน ซึ่งการตั้งทีมงานขึ้นมานั้นไม่ใช่ตั้งขึ้นมาอย่างเดียว และองค์ประกอบของทีมงานจะต้องเหมาะสมไม่ว่าจะเป็นสมาชิกในทีมงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน ความกว้างขวางในหมู่บุคลากรของทีมงานและที่สำคัญบุคคลในทีมงานจะต้องเป็นผู้ที่ตระหนักถึงความจำเป็นและพร้อมนำการเปลี่ยนแปลงให้บังเกิดขึ้นด้วย

3. การสร้างวิสัยทัศน์ที่รัฐและองค์กรภาครัฐต้องการจะเปลี่ยนแปลงไป วิสัยทัศน์ในความหมายนี้ หมายถึง ภาพในอนาคตของรัฐและองค์กรภาครัฐที่ผู้บริหารอยากให้มันเป็นภายหลังการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นมาจะต้องสามารถถ่ายทอดและสื่อสารได้อย่างชัดเจน ไม่ใช่วิสัยทัศน์ที่บุคลากรภายในองค์กรมีแนวโน้มจะบอกว่า “จำไม่ได้”

เนื่องจากยาวเกินไป” หรือ “จำได้แต่ไม่รู้ว่าหมายความว่าอย่างไร” วิธีการง่าย ๆ ถ้าไม่สามารถถ่ายทอดหรือสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจและสนใจต่อวิสัยทัศน์ภายในเวลาไม่ถึงห้านาที แสดงว่าวิสัยทัศน์ดังกล่าวไม่มีความชัดเจนและน่าสนใจเพียงพอ

4. การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารและทีมงานจะต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นลงไปยังข้าราชการ พนักงาน และให้แก่ประชาชนผู้รับบริการจากภาครัฐทั้งนี้เนื่องจากทุกคนต้องการที่จะทราบว่ารัฐและองค์กรภาครัฐจะมีลักษณะอย่างไร ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหลักการในข้อนี้อาจจะฟังดูง่ายแต่ในการปฏิบัตินั้นไม่ง่ายอย่างที่คิด ทั้งนี้เป็นเพราะการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่เพียงแต่การนำวิสัยทัศน์ขององค์กรภาครัฐใส่ไว้ในเอกสารของทางราชการ หรือในรายงานประจำปี ซึ่งการทำแบบนี้จะทำให้ข้าราชการและพนักงานของรัฐไม่มีความเชื่อถือต่อข้อความที่ได้มีการสื่อสารไป

5. การกำจัดการอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง ครั้งมักจะมีการอุปสรรคเกิดขึ้นเป็นระยะ ซึ่งอุปสรรคเหล่านี้อาจจะเป็นโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนและมีความทับซ้อน กฎหมายนับตั้งแต่ชั้นพระราชบัญญัติลงมา ตลอดจนระบบการมอบอำนาจ และกฎระเบียบของในองค์กรภาครัฐมีความล้าสมัย หรือระบบการจัดทำงบประมาณ การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ไม่ได้ช่วยสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง โดยส่วนใหญ่แล้วอุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมักจะปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนจากการที่ผู้บริหารหรือบุคลากรบางกลุ่มที่ต่อต้านหรือไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง การขาดระบบข้อมูลที่ทันสมัยที่จะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้นหรือแม้กระทั่งการขาดความมั่นใจในหมู่ผู้บริหารและพนักงานต่อผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามจำกัดหรือลดอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ให้หมดไป

6. การวางแผนและการทำข้อตกลงเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่สามารถสำเร็จได้ในช่วงระยะเวลาอันสั้นและสิ่งใดก็ตามที่ทำติดต่อกันมาเป็นเวลานานโดยยังไม่เห็นผลหรือแสงสว่างที่ปลายอุโมงค์ย่อมจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหมดความกระตือรือร้นหรือขาดความสนใจต่อสิ่งที่กำลังทำ ซึ่งหลักการนี้เป็นหลักสากลที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ไม่ใช่เฉพาะกับการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียว ดังนั้นผู้นำที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดีจะต้องรู้จักที่จะวางแผน และควรทำข้อตกลงกับบริหารระดับรองและผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น โดยความสำเร็จนี้อาจจะเป็นเพียงความสำเร็จในขั้นการเปลี่ยนแปลงในระยะเบื้องต้น และยังเป็นการรักษาระดับของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในขั้นต่อไปเอาไว้ ถ้าไม่มีความสำเร็จในระยะสั้นเกิดขึ้นในบางกรณีผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอาจจะเปลี่ยนใจไปหันไปต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐทั้งหมดก็มีความเป็นไปได้

7. **ความสำเร็จในเบื้องต้นมิใช่ความสำเร็จที่ถาวรและยังมิใช่ความสำเร็จในระยะยาว** จากขั้นตอนในข้อที่ 6 ในเรื่องของการวางแผนและการทำข้อตกลงเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐ แต่ถ้าใช้มากเกินไปก็จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องมัวแต่เฉลิมฉลองในชัยชนะเล็กๆ จนลืมนึกถึงความสำเร็จที่รออยู่ต่อไปข้างหน้า เมื่อมีความสำเร็จในขั้นต้นเกิด เช่น มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานขึ้นแล้ว การเปลี่ยนแปลงยังจำเป็นต้องดำเนินต่อไป และผู้นำจะต้องไม่ประกาศว่าได้ประสบความสำเร็จกับการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดแล้ว มิฉะนั้นผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะมีความรู้สึกเหมือนกับการศึกษาสงครามที่ว่า “การสู้รบจบสิ้นแล้ว ขอให้ทหารทุกคนกลับเข้าประจำหน่วยได้” ทั้งๆ ที่ความจริงแล้วการเปลี่ยนแปลงเพิ่งเริ่มต้น และยังไม่จบสิ้น

8. **การทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและคงอยู่กับองค์กรภาครัฐตลอดไป** กล่าวคือภายหลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะต้องทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กรไม่ว่าพอทำไปแล้ว สักพักก็เลิกไปเนื่องจากหมดพันธช่วงของการเปลี่ยนแปลง วิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กรหรือเป็นค่านิยม พฤติกรรมที่ผู้คนภายในองค์กรภาครัฐสามารถประพฤติปฏิบัติเนื่องจากถ้าไม่สามารถนำผลของการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีประพฤติปฏิบัติภายในองค์กรได้ เมื่อหมดสิ้นช่วงของการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์นั้นก็สิ้นสุดหรือถูกยกเลิกไป

ตารางที่ 7.5 : ขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและกลไกสู่ความสำเร็จ

ขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลง	กลไกและการทำงานขององค์กรที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ
1. การสร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรภาครัฐ	นโยบายของรัฐบาล, การรณรงค์ขององค์กรที่มีหน้าที่ปฏิรูประบบราชการ, การทำงานของเครือข่ายสื่อมวลชน และภาคประชาชนที่จะกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างทีมงานและบุคลากรที่ดี	คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
3. การสร้างวิสัยทัศน์ที่รัฐและองค์กรภาครัฐต้องการจะเปลี่ยนแปลงไป	คณะรัฐมนตรี, คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และองค์กรที่รัฐบาลได้มอบหมาย
4. การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์	องค์กรภาครัฐทุกภาคส่วน ประสานกับสื่อมวลชน และเครือข่ายภาคประชาชน
5. การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง	คณะรัฐมนตรี, คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, คณะกรรมการกฤษฎีกา และรัฐสภา
6. การวางแผนและการทำข้อตกลงเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น	คณะรัฐมนตรี, คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ และผู้แทนขององค์กรภาครัฐทุกส่วน
7. ความสำเร็จในเบื้องต้นมิใช่ความสำเร็จที่ถาวรและยังไม่ใช่ความสำเร็จในระยะยาว	ผู้บริหารระดับสูงของทุกกระทรวง ผู้บริหารกลุ่มภารกิจ และคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
8. การทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและคงอยู่กับองค์กรภาครัฐต่อไป	คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การพัฒนาระบบกฎหมาย การจัดทำระบบงบประมาณแบบตามฐานกิจกรรม การพัฒนาระบบข้อตกลงระหว่างองค์กรภาครัฐ ระบบการตรวจและติดตามประเมินผล และการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

นอกจากนี้ ในการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดวัตถุประสงค์และขั้นตอนดังกล่าว ระบบราชการไทยนั้นอาจจะใช้กลยุทธ์ในเรื่องของการจัดการด้านการบริหารโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “The Balanced Scorecard (BSC)” ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการชี้วัดความสำเร็จของการบริหารหรือเปลี่ยนแปลงไปลักษณะของงานหรือภารกิจใหม่โดย Kaplan และ Norton ได้ให้ความหมายของ The Balanced Scorecard (BSC) ดังนี้

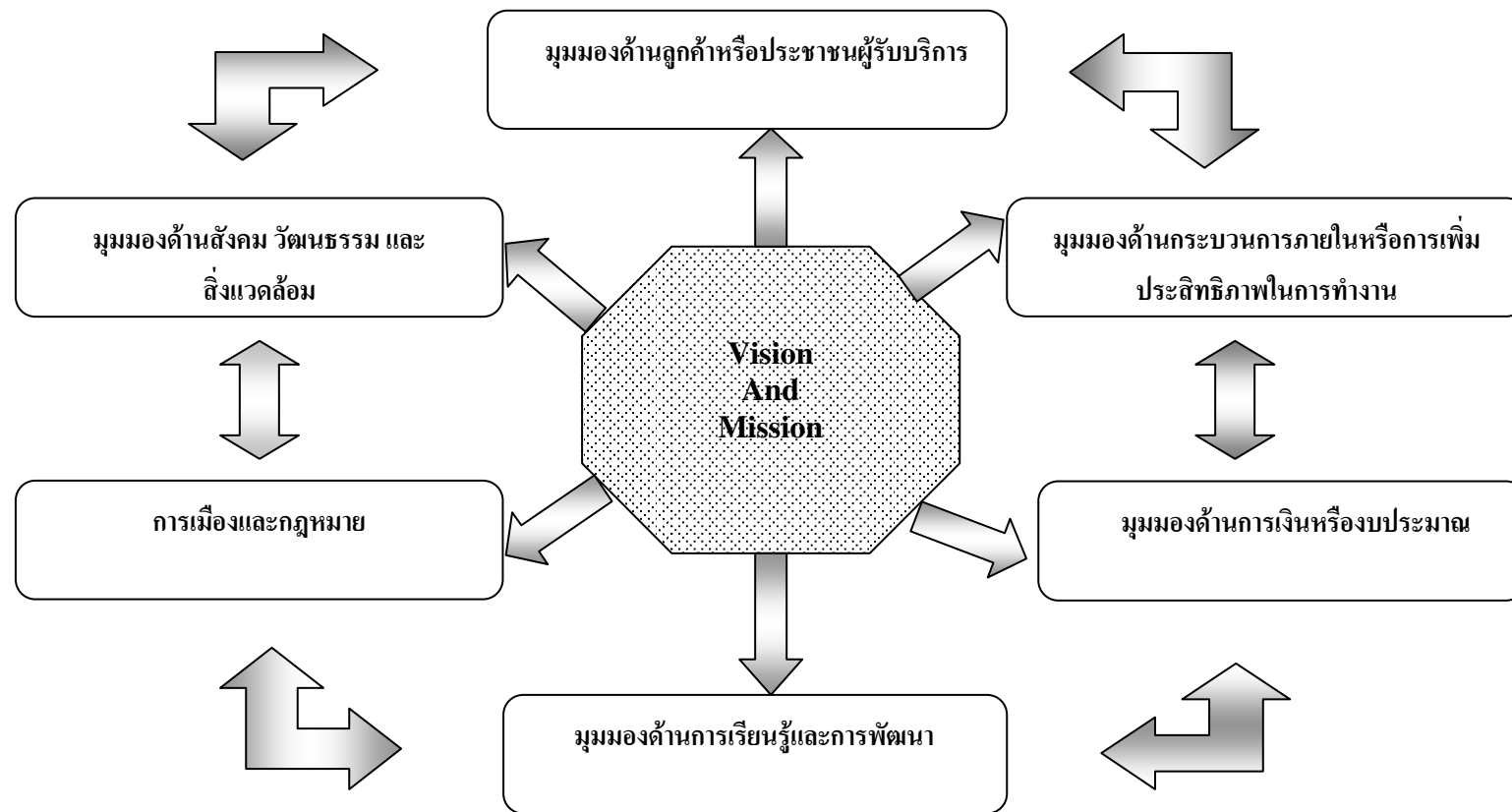
- BSC คือการกำหนดกรอบการทำงานหลายด้าน ซึ่งอธิบายถึงกลยุทธ์การจัดการ การปฏิบัติงานในทุกระดับโดยเชื่อมโยง วัตถุประสงค์ ความคิดสร้างสรรค์ และการวัดผลหรือประเมินผลกับกลยุทธ์ขององค์กร
- BSC เป็นอะไรที่มากกว่าการเรียบเรียงมาตรการการวัดผล ซึ่ง BSC ที่ดีจะบอกกล่าวให้ทราบถึงกลยุทธ์ขององค์กรได้ (The Story of Your Strategy)
- BSC กำหนดกรอบการทำงานโดยการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- BSC ที่ดีจะต้องสามารถใช้อธิบายการกระทำขององค์กรได้

อย่างไรก็ตาม BSC อาจมีข้อจำกัดในการนำไปประยุกต์ใช้ กล่าวคือ BSC จะครอบคลุมตัวชี้วัดหลายตัว ทำให้กระจายความสนใจในการมุ่งสู่ผลสำเร็จ นอกจากนี้ใน BSC จะเน้นเรื่องการวัดผลและไม่ได้ระบุกระบวนการประเมินผล ดังนั้นในการประยุกต์ใช้อาจมีการกำหนดลำดับความสำคัญ และกระบวนการประเมินผลโดยหน่วยงานเองให้ชัดเจน

The Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่มุ่งเน้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการประเมินผลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดย Robert Kaplan and David Norton ได้เสนอแนวคิดในเรื่อง The Balanced Scorecard เกี่ยวกับการประเมินผลขององค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัด 4 มุมมอง

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspectives)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives)

จากการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงระบบส่วนราชการของประเทศไทย ในการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าว คงมีความจำเป็นต้องเพิ่มปัจจัยใหม่ๆ ในอีก 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านกฎหมาย และปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม รวมแล้ว มีมุมมองได้ 6 มุมมอง ดังนี้



แผนภาพที่ 7.3 : รูปแสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์กับเครื่องมือในการประเมินผลขององค์กร
ตามแนวคิด The Balanced Scorecard ปรับใช้กับส่วนราชการในประเทศไทย

ดังนั้น ละเอียดของการวัดผลงานหรือการประเมินผลงานภายใต้หลักการของ The Balanced Scorecard มีดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย
 - ระบุภารกิจงานหลักและภารกิจรองที่ชัดเจน
 - ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบ
2. ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง เช่น
 - วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าหรือประชาชน ได้แก่ การบริการที่รวดเร็ว เป็นต้น
 - วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มทักษะของบุคลากร เป็นต้น

ในกิจกรรมใดๆ จุดเริ่มต้นคือการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าต้องการให้เกิดผลอะไร การกำหนดวัตถุประสงค์เปรียบเสมือนการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายของผลที่ได้รับ นำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัด เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของหน่วยงาน และการประเมินผลในเวลาต่อมา การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายการผลิตและผลลัพธ์ของหน่วยงาน ควรให้บุคลากรผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เนื่องจากเป็นผู้ทราบข้อมูลดี รวมทั้งเป็นพนักงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

3. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

หลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indication) กล่าวคือ ตัวชี้วัดต้องสะท้อนเป้าหมายของกิจกรรมของหน่วยงานที่เชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงาน

4. เป้าหมาย (Target) หมายถึงตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ของตัวชี้วัดแต่ละประการ
 - เป้าหมายของจำนวนของเสียในกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 2 ต่อเดือน
 - เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมพนักงานเท่ากับ 3 ชั่วโมงต่อคนต่อเดือน
5. ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline data) แสดงข้อมูลของตัวชี้วัดในปัจจุบัน ใช้เป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดและนำไปสู่การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ลดลง เท่าเดิม หรือเพิ่มขึ้น
6. ข้อสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับ แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7.5 ปัญหาอุปสรรคและช่องว่าง (Gap) บางประการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

การปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐในอันที่จริงได้เริ่มต้นมาบ้างแล้วในบางมิติและในบางประเด็นนับจากปลายทศวรรษที่ 2520 แต่ก็ได้มีการเร่งรัดทวีความเข้มข้นและมีทิศทางชัดเจนที่เป็นระบบอย่างมากในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา กระนั้นก็ตาม ปัญหาอุปสรรคและช่องว่างก็ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนเช่นกัน ซึ่งสามารถแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ ด้วยกันดังต่อไปนี้

ลักษณะที่ 1 เป็นปัญหาอุปสรรคที่ตกทอดหรือตกค้างมาจากอดีต ที่สำคัญได้แก่

- ก. ปัญหาการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับกรม ซึ่งเป็นเจ้าของอำนาจและเป็นองค์กรตัดสินใจการมอบอำนาจ จัดสรรภารกิจหน้าที่งบประมาณ พิจารณาเรื่องบุคคล และพิจารณาการจัดตั้งสำนักในเขตพื้นที่ต่างๆ ด้วยตนเอง
- ข. ปัญหาการบริหารราชการส่วนภูมิภาคไม่มีเอกภาพ ราชการส่วนภูมิภาคจัดเป็นแนวคิดทางกฎหมาย แต่ไม่มีองค์กรรองรับอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับพื้นที่ และในระดับชาติ
- ค. ปัญหาการมอบอำนาจและมอบภารกิจหน้าที่ให้แก่หน่วยงานภาคสนามอย่างสับสนและยุ่งเหยิง อีกทั้งมีชั้น (Level หรือ tier) ขององค์กรปฏิบัติงาน (Operation unit) อยู่หลายลักษณะ

ลักษณะที่ 2 เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา ภายหลังจากการที่ได้มีการเร่งรัดการปฏิรูประบบราชการทั้งในระดับส่วนกลาง ได้แก่ การปฏิรูปกระทรวง ทบวง และกรมกับการปฏิรูปราชการในส่วนภูมิภาค ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานจังหวัดไปเป็นแบบจังหวัดบูรณาการ

- ก. ปัญหาหน่วยงานราชการระดับภูมิภาคมีจำนวนลดลง และราชการส่วนกลางในระดับพื้นที่ เขตพื้นที่ และกลุ่มจังหวัดมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลทำให้การกำหนดความรับผิดชอบหน้าที่ที่มีความบกพร่อง ไม่มีความชัดเจนว่า หน่วยงานระดับใดทำหน้าที่การทำงานเรื่องใด
- ข. ปัญหาการจัดตั้งเขตของการบริหารพื้นที่ของราชการส่วนกลางโดยกระทรวง กรม และกองจากราชการส่วนกลาง ซึ่งกระทำอย่างค่อนข้างเป็นอิสระ ใช้ดุลพินิจของตนเอง ส่งผลทำให้มีระบบพื้นที่ 58 ลักษณะ ทำให้ประสานการเชื่อมโยง ซึ่งเป็นปัญหาที่มีมาแต่เดิมอยู่แล้ว กลายเป็นปัญหามีทวีมากยิ่งขึ้น

- ค. ปัญหาการทำงานที่ขาด “เจ้าภาพ” และการที่ไม่มียุทธศาสตร์หลักในการรับงานที่มีลักษณะทางยุทธศาสตร์ งานภาคสนามที่ต้องการประสานการทำงานหลายหน่วยงาน ประสานกับภาคเอกชนและภาคประชาสังคม
- ง. การทำงานที่ไม่มีการประสานกันอย่างเป็นทีม ส่งผลทำให้ไม่มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เป็นการทำงานที่ไม่มีลักษณะประหยัด ไม่มีการกระจายหรือเกลี่ยงบประมาณอย่างเหมาะสม และการทำงานเป็นการทำงานที่ภาครัฐมุ่งจะกระทำให้ประชาชน โดยไม่ได้รับฟังมากกว่าประชาชน และองค์กรในพื้นที่ต้องการบริการส่วนใดจากภาครัฐ

ลักษณะที่ 3 เป็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ภายหลังจากที่ได้มีการจัดแบ่งภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานรัฐบาลในระยะที่หนึ่งสำเร็จไปบ้างแล้ว บางส่วน หรือสำเร็จแล้วทั้งหมด

ก. อุปสรรคด้านบุคลากร

บุคลากรยังไม่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภารกิจงานใหม่ เพราะบุคลากรไม่มีความเชื่อมั่นที่หน่วยงานของตนเองขึ้นอยู่กับจังหวัด เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มองว่าจังหวัดยังไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี และสามารถนำไปสู่เป้าหมายของตนเองและองค์กรได้ รวมทั้งแนวคิดหรือค่านิยมที่ยังฝังอยู่ในจิตใจของคนไทยว่า “ระบบราชการไทยยังยึดติดกับสายการบังคับบัญชา (Hierarchy)” ซึ่งขัดกับแนวคิดที่จะเกิดขึ้นใหม่ คือการบริหารจัดการที่ดีต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ขององค์กร

ข. อุปสรรคด้านงบประมาณ

การจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานของรัฐในปัจจุบันเป็นแบบจากบนสู่ล่าง (Top-down Budgeting) ซึ่งยังไม่เอื้ออำนวยในการปรับเปลี่ยนงบประมาณให้เป็นแบบจากล่างขึ้นบน (Bottom – up Budgeting) และยังคงไม่อาจจะเปลี่ยนแปลงเป็นงบประมาณฐานกิจกรรมได้อย่างง่ายๆ เพราะหน่วยงานส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ในการจัดตั้งงบประมาณขึ้นจากหน่วยงานเองจึงต้องอาศัยการเรียนรู้และอาศัยข้อมูลต่างๆ ในการจัดตั้งงบประมาณตามภารกิจงานของหน่วยงานนั้นๆ

ค. อุปสรรคด้านข้อมูลข่าวสาร

ระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานของรัฐต่างๆ แบบองค์กรรวม ยังไม่มีการจัดเก็บรักษา และนำมาใช้ได้อย่างเป็นระบบ และทันสมัยเพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนได้ เนื่องจากข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการ

บริหารจัดการที่ดี และข้อมูลข่าวสารเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานรัฐบาลในขั้นตอนต่อไป รวมทั้งจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารประเทศจากฐานภารกิจ แทนกระทรวงและกรม

ง. อุปสรรคด้านกฎหมาย

เนื่องจากในปัจจุบันมีกฎหมายหลายร้อยฉบับที่หน่วยงานต่าง ๆ ถือครองอยู่ เพราะฉะนั้นเป็นการยากที่จะใช้เวลาระยะอันสั้นที่จะปรับเปลี่ยนแก้ไขกฎหมายดังกล่าวได้ทั้งหมด อีกทั้งเมื่อมีการแก้ไขกฎหมายหลักหรือกฎหมายแม่บท ได้แก่ พระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน ก็คงต้องอาศัยเวลาในการปรับตัวของการปฏิบัติ ซึ่งคงจะมีการขัดกันของกฎหมาย มีการตีความที่แตกต่างกัน เนื่องด้วยการปฏิบัติงานของส่วนราชการยังอาจจะคุ้นเคยกับการบังคับใช้กฎหมายในแบบเดิมๆ ต่อไปอีกระยะเวลาหนึ่ง