

คู่มือการส่งเสริม

ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย

ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

ระบบมาตรฐาน 1103 : ระบบการตัดสินใจ

THAILAND INTERNATIONAL
PUBLIC SECTOR STANDARD
MANAGEMENT SYSTEM AND OUTCOMES

P.S.O. 1103 : DECISION-MAKING SYSTEM



สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย
สำนักงาน ก.พ.

คู่มือการส่งเสริม

ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย

ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

ระบบมาตรฐาน 1103 : ระบบการตัดสินใจ



THAILAND INTERNATIONAL
PUBLIC SECTOR STANDARD
MANAGEMENT SYSTEM AND OUTCOMES

P.S.O. 1103 : DECISION-MAKING SYSTEM



สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย
สำนักงาน ก.พ.

สิ่งพิมพ์รัฐบาล
สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

คำนำ

การดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐในปัจจุบันได้มีความก้าวหน้าไปเป็นอย่างมาก มีหน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการของตนให้ได้ตามมาตรฐาน และเพื่อขอรับการรับรองจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย ในการดำเนินการเพื่อส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐนั้น ในระยะแรกอาจมีความเข้าใจและขั้นตอนการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกันในหลายหน่วยงาน อันอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในกระบวนการส่งเสริมและการพัฒนาระบบต่างๆ สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยจึงเห็นสมควรดำริให้มีการจัดทำคู่มือขึ้น

คู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ระบบมาตรฐาน 1103 : ระบบการตัดสินใจ ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานที่ประสงค์จะขอรับการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านระบบการตัดสินใจ และเป็นแนวทางแก่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ส่งเสริมที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการพัฒนาระบบการตัดสินใจในหน่วยงาน ภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ส่งเสริมและหน่วยงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกันในการพัฒนาระบบดังกล่าว

สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย

สำนักงาน ก.พ.

กันยายน 2545

สารบัญ

คำนำ	i
สารบัญ	ii
สารบัญตารางและแบบฟอร์ม	iii
สารบัญภาพ	iv
บทที่ 1 ภาพรวมของคู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ	1
บทที่ 2 แนวคิดของการพัฒนาระบบการตัดสินใจ (ระบบมาตรฐาน 1103) ในภาครัฐ	9
บทที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐ	37
บทที่ 4 องค์ประกอบของเอกสารเพื่อขอรับการรับรองมาตรฐานระบบการตัดสินใจ ในภาครัฐ	95
บทที่ 5 เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐ	99
บทที่ 6 สรุปและข้อเสนอแนะ	105
ภาคผนวก	107
บรรณานุกรม	114

สารบัญตารางและแบบฟอร์ม

ตารางที่ 1	ตัวอย่างการประเมินค่าคุณสมบัติของวิสัยทัศน์ที่ดี	42
ตารางที่ 2	ตัวอย่างการประเมินค่าความสำเร็จของหน่วยงาน	42
ตารางที่ 3	ตัวอย่างการประเมินค่าความเหมาะสมกับหน่วยงาน	43
ตารางที่ 4	การรวมคะแนนตารางที่ 1-3	43
แบบฟอร์ม	1103-1 การวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	45
แบบฟอร์ม	1103-2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน	47
แบบฟอร์ม	1103-3 การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน	50
แบบฟอร์ม	1103-4 การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	51
แบบฟอร์ม	1103-5 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐานระบบ มาตรฐาน 1103 : ระบบการตัดสินใจ	54
แบบฟอร์ม	1103-6 การพิจารณาลักษณะของการตัดสินใจในปัจจุบันก่อนพัฒนา ระบบมาตรฐาน 1103	56
แบบฟอร์ม	1103-7 การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนนระบบการตัดสินใจ (ระบบมาตรฐาน 1103)	65 - 66
แบบฟอร์ม	1103-8 การจัดทำกิจกรรมหรือโครงการเพื่อยกระดับระบบการตัดสินใจ ในหน่วยงาน	74
แบบฟอร์ม	1103-9 การตรวจสอบกิจกรรมหรือโครงการเพื่อยกระดับ ระบบการตัดสินใจของหน่วยงาน	75
แบบฟอร์ม	1103-10 การติดตามผลการดำเนินงานในกิจกรรม/โครงการ เพื่อยกระดับระบบการตัดสินใจ	77
แบบฟอร์ม	1103-11 การพิจารณาลักษณะของการตัดสินใจภายหลังพัฒนา ระบบมาตรฐาน 1103	79
แบบฟอร์ม	1103-12 ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาระบบมาตรฐาน 1103	81
แบบฟอร์ม	1103-13 ตัวอย่างรายละเอียดเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับ การรับรองระบบมาตรฐาน 1103 : ระบบการตัดสินใจ	83 - 92

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	องค์ประกอบของมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ	3
ภาพที่ 2	องค์ประกอบของระบบมาตรฐานคุณภาพสากลของประเทศไทย ด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ	5
ภาพที่ 3	กรอบแนวคิดรวมของการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของ ประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ	6
ภาพที่ 4	องค์ประกอบของเกณฑ์มาตรฐาน 10 เกณฑ์ของระบบการตัดสินใจในภาครัฐ	13
ภาพที่ 5	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ	25
ภาพที่ 6	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการกระจายอำนาจการตัดสินใจ	26
ภาพที่ 7	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์	27
ภาพที่ 8	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการตัดสินใจที่เป็นประชาธิปไตย	28
ภาพที่ 9	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของสัมฤทธิ์ผลของการตัดสินใจ	29
ภาพที่ 10	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	30
ภาพที่ 11	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการยอมรับจากประชาชน	31
ภาพที่ 12	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการลดความสูญเสีย	32
ภาพที่ 13	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการลดความขัดแย้ง	33
ภาพที่ 14	แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของโครงสร้างระบบการตัดสินใจ	34
ภาพที่ 15	ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐ	38
ภาพที่ 16	ความสัมพันธ์เชิงตรรกะของกระบวนการแก้ปัญหา	71
ภาพที่ 17	เงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการตัดสินใจในภาครัฐ ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล (ระบบมาตรฐาน 1103)	103

บทที่ 1

ภาพรวมของคู่มือการส่งเสริม ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

บทนี้จะกล่าวถึงภาพรวมของคู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ซึ่งจะกล่าวถึงความเป็นมาของระบบดังกล่าว พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของระบบมาตรฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระบบใหญ่ๆ คือ ระบบมาตรฐานของสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ และระบบมาตรฐานคุณภาพด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ วัตถุประสงค์และประโยชน์ของคู่มือ และการจัดเรียงบทและสาระของแต่ละบทของคู่มือฉบับนี้

1. ความเป็นมาของระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (THAILAND INTERNATIONAL PUBLIC SECTOR STANDARD MANAGEMENT SYSTEM AND OUTCOMES : THAILAND INTERNATIONAL P.S.O.)

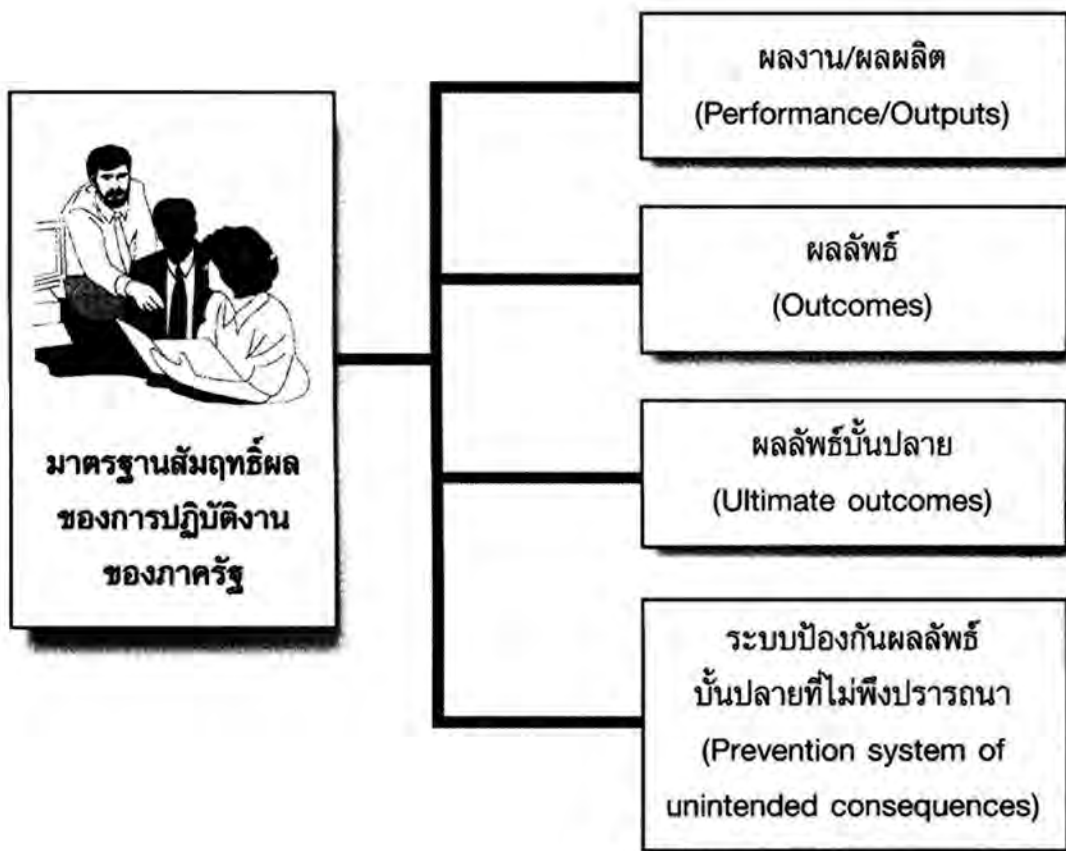
ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐมี ความเป็นมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในคราวประชุมครั้งที่ 8/2541 เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2541 ซึ่งมีนายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นเป็นประธาน ในการประชุมครั้งนั้นได้มีการพิจารณาข้อเสนอของคณะกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพและมาตรฐานการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ในคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ (ปปร.) ซึ่งประธานคณะกรรมการ ศาสตราจารย์ วรเดช จันทรสร ได้เสนอให้มีการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ โดยได้เสนอระบบมาตรฐานรวม 11 ระบบ มุ่งให้ราชการมีระบบบริหารและจัดการที่ดี สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและสังคมส่วนรวม สมตามเจตนารมณ์และบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 75 (วรเดช จันทรสร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2542: 1/1-1/3)

ในการประชุมดังกล่าว นายกรัฐมนตรีได้มีดำริเห็นชอบในหลักการว่าประเทศไทยควรมีมาตรฐานพัฒนาราชการซึ่งแตกต่างไปจากมาตรฐานสากล ISO ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลซึ่งออกแบบสำหรับภาคเอกชน และได้ขอมติที่ประชุมเพื่อให้ความเห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ

การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของภาคราชการซึ่งเน้นผลลัพธ์ขั้นปลายจะดำเนินการพัฒนามาตรฐานอันเป็นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน (Standard achievement outcomes) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

- (1) ผลงานหรือผลผลิต (Performance/ Outputs) ที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน
- (2) ผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เป็นมาตรฐานของหน่วยงาน
- (3) ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate outcomes) และ
- (4) ระบบป้องกันผลลัพธ์ขั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา (Prevention system of unintended consequences)

ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้าน
สัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในภาครัฐ

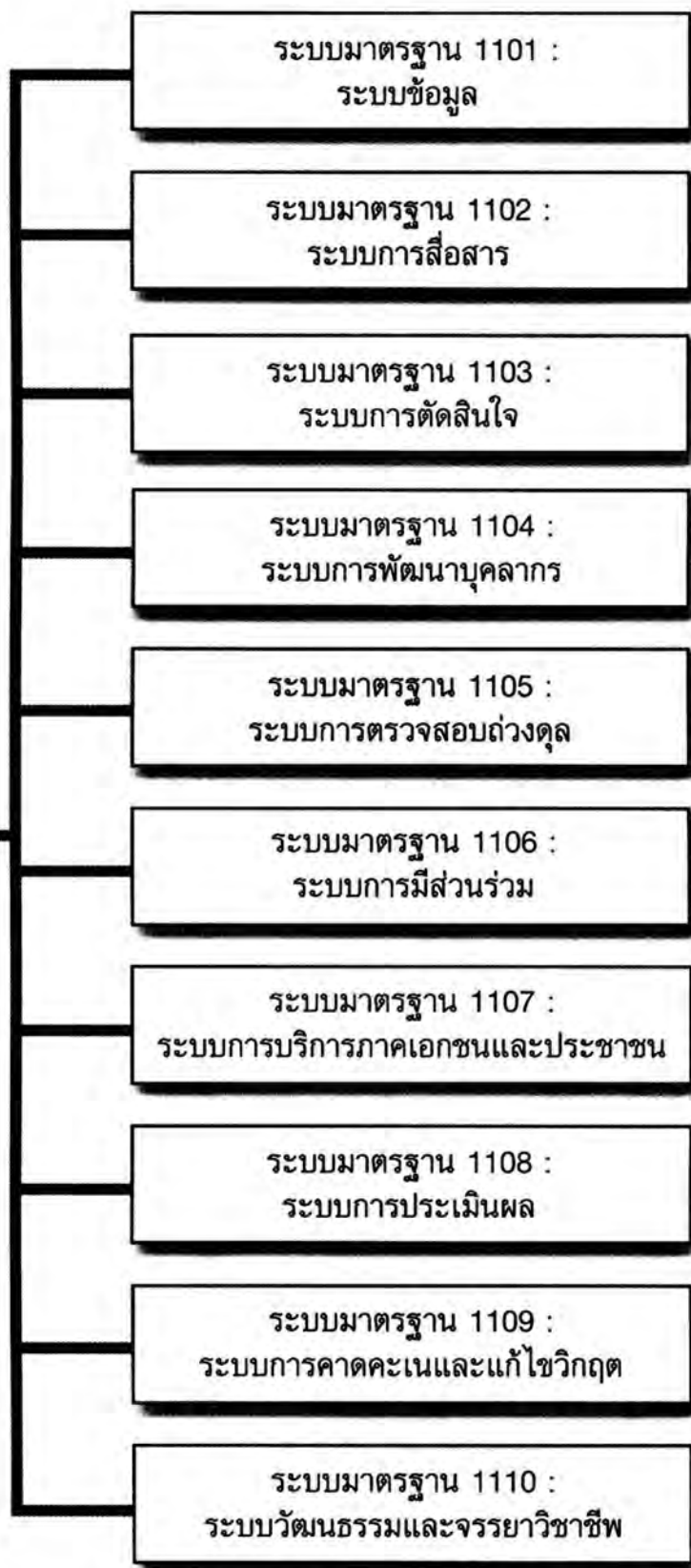
2. ระบบมาตรฐานคุณภาพด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ (QUALITY STANDARDS OF MANAGEMENT SYSTEM IN THE PUBLIC SECTOR)

มาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐประกอบด้วยระบบต่างๆ 10 ระบบที่สำคัญ ได้แก่

- (1) ระบบมาตรฐาน 1101 : ระบบข้อมูล
- (2) ระบบมาตรฐาน 1102 : ระบบการสื่อสาร
- (3) ระบบมาตรฐาน 1103 : ระบบการตัดสินใจ
- (4) ระบบมาตรฐาน 1104 : ระบบการพัฒนาบุคลากร
- (5) ระบบมาตรฐาน 1105 : ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล
- (6) ระบบมาตรฐาน 1106 : ระบบการมีส่วนร่วม
- (7) ระบบมาตรฐาน 1107 : ระบบการบริการภาคเอกชนและประชาชน
- (8) ระบบมาตรฐาน 1108 : ระบบการประเมินผล
- (9) ระบบมาตรฐาน 1109 : ระบบการคาดคะเนและแก้ไขวิกฤต
- (10) ระบบมาตรฐาน 1110 : ระบบวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ

นอกจากนั้นยังประกอบไปด้วยระบบมาตรฐาน 2101 : ระบบผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์อันปลาย

ภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบของระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ



**ภาพที่ 2 องค์ประกอบของระบบมาตรฐานคุณภาพสากลของประเทศไทย
ด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ**

3. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของคู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐาน 1103 : ระบบการตัดสินใจ

คู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐาน 1103 ระบบการตัดสินใจฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถใช้เป็นแนวทางแก่หน่วยงานที่ประสงค์จะขอรับการส่งเสริมระบบมาตรฐานด้านระบบการตัดสินใจของหน่วยงาน เพื่อขอรับการรับรองระบบการตัดสินใจจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยต่อไป

คู่มือฉบับนี้จะมีประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่ประสงค์จะขอรับการส่งเสริมระบบมาตรฐาน 1103 : ระบบการตัดสินใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำเอกสารและปฏิบัติ โดยใช้ควบคู่กับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทยได้มอบหมายให้เป็นที่ปรึกษาในการส่งเสริมระบบการตัดสินใจที่มีคุณภาพในหน่วยงาน รายละเอียดต่างๆ ในคู่มือฉบับนี้ได้พยายามจัดเรียงเป็นขั้นตอนในการดำเนินงานของหน่วยงานโดยจัดเรียงลำดับวิธีการดำเนินงานพร้อมทั้งเสนอแนะกระบวนการในการจัดทำเอกสารเพื่อประกอบการขอรับการรับรองมาตรฐานระบบมาตรฐาน 1103 ด้วย

คู่มือฉบับนี้ประกอบด้วย 6 บท บทที่ 1 กล่าวถึงภาพรวมของคู่มือการส่งเสริมระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ บทที่ 2 กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนา ระบบการตัดสินใจ (ระบบมาตรฐาน : 1103) ในภาครัฐ ซึ่งมีเกณฑ์มาตรฐานทั้งหมด 10 เกณฑ์ บทที่ 3 กล่าวถึง ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐ บทที่ 4 กล่าวถึงเงื่อนไขของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการตัดสินใจในหน่วยงานภาครัฐ บทที่ 5 กล่าวถึงภาพรวมของเอกสารเพื่อขอรับการประเมิน และบทที่ 6 เป็นบทสรุปและข้อเสนอแนะ

หน้าว่าง

บทที่ 2

แนวคิดของการพัฒนา ระบบการตัดสินใจ (ระบบมาตรฐาน 1103) ในภาครัฐ

บทนี้จะกล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาระบบการตัดสินใจในภาครัฐ ซึ่งมุ่งอธิบายแนวคิดตามเกณฑ์มาตรฐานของระบบการตัดสินใจ (ระบบมาตรฐาน 1103) รวม 10 เกณฑ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจ ทันต่อเหตุการณ์ ความเป็นประชาธิปไตย ความสัมฤทธิ์ผล การยอมรับจากผู้ร่วมงาน การยอมรับจากประชาชน ลดความสูญเสีย ลดความขัดแย้ง และโครงสร้างระบบการตัดสินใจตามลำดับ พร้อมทั้งให้ตัวอย่างในการนำเกณฑ์มาตรฐานของการตัดสินใจไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในแต่ละเกณฑ์มาตรฐานด้วย

หน่วยงานภาครัฐที่ประสงค์จะขอรับการรับรองในด้านระบบการตัดสินใจ (ระบบมาตรฐาน : 1103) ควรมีความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานของระบบการตัดสินใจที่ดีในภาครัฐเสียก่อน จึงจะสามารถร่วมกันคิดสร้างสรรค์ระบบการตัดสินใจที่เอื้อประโยชน์แก่ประชาชนผู้รับบริการ และเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้

1. แนวคิดพื้นฐานของระบบการตัดสินใจในภาครัฐ

แนวคิดพื้นฐานของระบบการตัดสินใจที่ดีในภาครัฐคือ ภาครัฐจะต้องมีระบบการตัดสินใจที่ได้รับการยอมรับจากประชาชนซึ่งเน้นการพัฒนาาระบบประชารัฐ กล่าวคือเป็นระบบการตัดสินใจที่เน้นผลลัพธ์ บั้นปลาย และใช้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเป็นหลักการสำคัญ การตัดสินใจในภาครัฐควรมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

1) การตัดสินใจที่เชื่อมโยงกับระบบประชารัฐ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เข้ามาแทนที่ระบบนิติรัฐดั้งเดิมที่ขาดกระบวนการของการมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ แนวทางการตัดสินใจในระบบประชารัฐดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสาร และตระหนักถึงผลประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการยอมรับจากประชาชน ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีการประชุมระหว่างหน่วยงานราชการกับตัวแทนประชาชน เพื่อช่วยร่วมคิดร่วมทำ พยายามให้ได้ร่วมประโยชน์ด้วย รวมถึงจัดให้มีการทำสัญญาประชาคมในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับผลประโยชน์เสียของประชาชน เพื่อเป็นคำมั่นสัญญาที่จะกระจายทรัพยากรอย่างเสมอภาค และทั่วถึง การประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานราชการกับตัวแทนประชาชน

6) **ระบบการตัดสินใจแบบรวมส่วน** หมายถึงการตัดสินใจจะต้องไม่มีการแยกหน่วยตัดสินใจ แต่จะต้องใช้หลักการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย ถ้าทุกคนแยกกันตัดสินใจโดยเฉพาะในส่วนบริบทของตนเอง การแก้ไขปัญหาจะไม่สัมฤทธิ์ผล เนื่องจากขาดการประสานงานกัน หรือต่างคนต่างทำ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจะต้องจัดให้มีการประชุมเพื่อลงมติ ตัดสินใจร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ให้ทุกคนได้อภิปรายและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เช่น จัดให้หน่วยงานราชการมีการออกแบบโครงสร้างการตัดสินใจที่รวมเอาหน่วยปฏิบัติงาน และหน่วยกำหนดนโยบายทุกหน่วย โดยผู้บริหารโครงการทำหน้าที่ประสานงานเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย เป็นต้น

7) **การตัดสินใจที่สนองตอบต่อกระบวนการประชาธิปไตย** หน่วยงานราชการจะต้องพร้อมรับฟังความคิดเห็น และข้อร้องเรียนของประชาชน มีการส่งเสริมกลไกการรับฟังความคิดเห็นตั้งแต่ต้นจนปลาย มีการกระจายงบประมาณที่แสดงถึงความโปร่งใสในการให้ข้อมูลทั่วไป และข้อมูลเฉพาะด้านที่ประชาชนควรทราบ นอกจากนั้นยังควรเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้ามาพบปะกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ สามารถวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของภาครัฐได้ เช่น จัดตั้งคณะกรรมการส่วนกลางเพื่อพิจารณากลับรองการกระจายงบประมาณสู่หน่วยงานต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้งบประมาณเข้าถึงประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

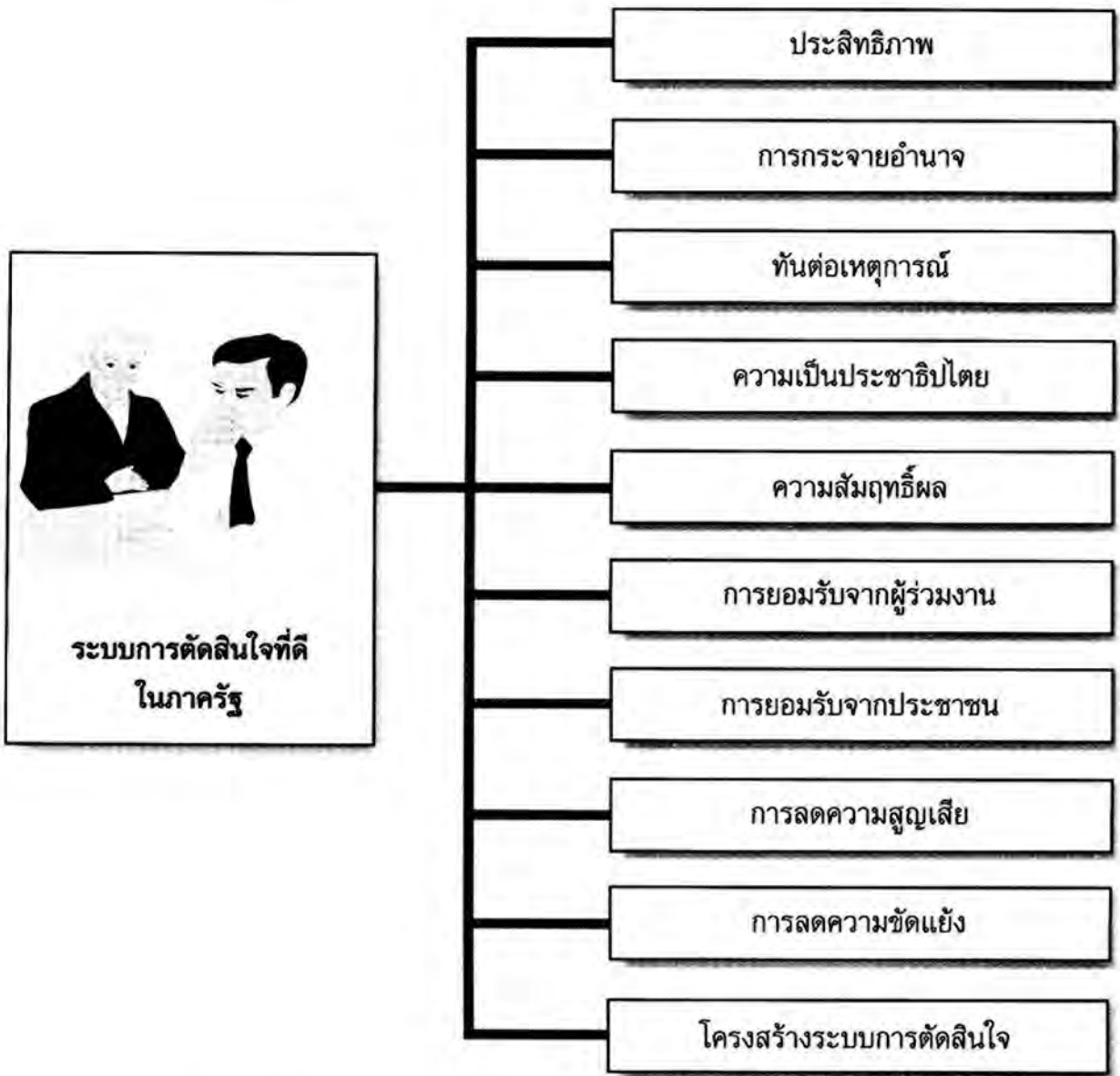
กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจในภาครัฐควรมีองค์ประกอบหลายๆอย่างรวมกันที่มุ่งเน้นระบบการตัดสินใจที่สอดคล้องกับระบบประชาธิปไตย โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากที่สุด เพื่อสนองตอบต่อกระบวนการประชาธิปไตย เน้นผลลัพธ์อันปลาย และความทันต่อเหตุการณ์เป็นสำคัญ อีกทั้งยังส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในทุกจุดของการให้บริการ ตลอดจนลดขั้นตอนการตัดสินใจที่ไม่จำเป็นลง ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐควรเร่งรัดพัฒนาให้มีระบบการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ไขปัญหา เพื่อสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. เกณฑ์มาตรฐานของระบบการตัดสินใจในภาครัฐ

ระบบการตัดสินใจของภาครัฐมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกสูงสุดให้กับประชาชนผู้รับบริการ หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ระบบการตัดสินใจของภาครัฐควรประกอบไปด้วยมิติต่างๆ อันจะนำไปสู่ การตัดสินใจในระบบเปิดที่สามารถทำให้การตัดสินใจของภาครัฐสามารถเอื้อประโยชน์แก่ประชาชนได้ มากยิ่งขึ้น ระบบการตัดสินใจในภาครัฐรวมถึงเกณฑ์มาตรฐาน 10 เกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- (1) ประสิทธิภาพ
- (2) การกระจายอำนาจ
- (3) ทันต่อเหตุการณ์
- (4) ความเป็นประชาธิปไตย
- (5) ความสัมฤทธิ์ผล
- (6) การยอมรับจากผู้ร่วมงาน
- (7) การยอมรับจากประชาชน
- (8) การลดความสูญเสีย
- (9) การลดความขัดแย้ง
- (10) โครงสร้างระบบการตัดสินใจ

ภาพที่ 4 แสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขที่จำเป็นของการพัฒนาระบบการตัดสินใจที่ดีของหน่วยงาน ภาครัฐ หรือองค์ประกอบของเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 10 เกณฑ์ของระบบการตัดสินใจ



ภาพที่ 4 องค์ประกอบของเกณฑ์มาตรฐาน 10 เกณฑ์ของระบบการตัดสินใจในภาครัฐ

3. แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมของเกณฑ์มาตรฐานของระบบการตัดสินใจในภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐจะต้องพัฒนาระบบการตัดสินใจให้ครอบคลุมทุกมิติหรือทุกเกณฑ์มาตรฐาน 10 เกณฑ์ข้างต้น เพื่อเป็นหลักประกันในความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการตัดสินใจของหน่วยงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยที่จะส่งผลให้ประชาชนทั่วไปได้รับการบริการจากภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง และตรงตามกลุ่มเป้าหมาย แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวอธิบายได้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

เกณฑ์มาตรฐานที่ 1 ประสิทธิภาพ

หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว และมีการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยควรดำเนินการดังต่อไปนี้

- จัดให้มีโครงการฝึกอบรมด้านการตัดสินใจและกระบวนการในการแก้ไขปัญหาแก่บุคลากรเพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพสูงสุด
- จัดให้มีระบบการปฏิบัติงานในลักษณะของ Real-time operation ที่มีการตอบสนองแบบทันทีต่อเหตุการณ์ในแต่ละหน่วยงาน
- จัดให้มีการสรุปมติการประชุมให้เสร็จภายใน 1 ชั่วโมง ภายหลังจากการประชุม
- จัดให้มีโทรศัพท์ภายในที่ใช้ในการติดต่ออย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นไปอย่างคล่องตัวและรวดเร็วยิ่งขึ้น
- จัดให้มีระบบการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรในการปฏิบัติงานทั้งระบบงานปกติและตามแผนงาน
- จัดให้มีการจัดประชุมบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อแจ้งข่าวสารในระดับหน่วยงานที่บุคลากรทุกคนควรทราบและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- จัดให้มีการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) เข้ามาช่วยสนับสนุน และประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร
- จัดทำแผนงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก่อนที่จะดำเนินโครงการ
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 2 การกระจายอำนาจ

หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบร่วมกัน โดยควรดำเนินการดังต่อไปนี้

- จัดให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมา เพื่อลดปริมาณงานและประหยัดเวลาของผู้บริหารระดับสูง
- จัดให้มีกระบวนการมอบอำนาจในการตัดสินใจในการวางแผนการควบคุม การอำนวยความสะดวก การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลแก่หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงาน
- จัดให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปยังหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการประชาชน โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นงานต่างๆ เช่น งานบริหารงบประมาณ งานประมวลผลข้อมูล และการบริหารแผนงานโครงการ เป็นต้น
- จัดให้มีการมอบอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษรในการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการ
- จัดให้มีระบบการจัดลำดับความสำคัญในการตัดสินใจเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง
- จัดให้มีระบบคอมพิวเตอร์ Online เพื่อใช้ติดต่อกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการตัดสินใจ ณ จุดต่างๆ ได้โดยรวดเร็ว
- จัดให้มีการติดต่อทางอีเมลระหว่างหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจกับหน่วยงานหลัก
- จัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้กระจายอำนาจให้
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 3 ทันต่อเหตุการณ์

หน่วยงานภาครัฐจะต้องจัดให้มีการตัดสินใจที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว สนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างทันการ ตลอดจนสามารถตัดสินใจได้อย่างตรงประเด็น และสอดคล้องกับปัญหา เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการที่ดียิ่งขึ้น โดยอาจดำเนินการ ดังนี้

- สร้างระบบการตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานลง
- จัดให้มีระบบคอมพิวเตอร์ Online เพื่อให้ได้รับข้อมูลมากขึ้น
- จัดให้มีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ตอบอีเมลที่ติดต่อสอบถามข้อมูลหรือร้องเรียนเข้ามาทางเว็บไซต์ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
- จัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และสรุปประเด็นสำคัญซึ่งเป็นมติในการประชุมให้แล้วเสร็จภายใน 1 ชั่วโมง
- จัดให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในช่วงพักเที่ยง และมีการจัดเวรเตรียมพร้อมสำหรับการติดต่อสอบถามในวันหยุดราชการ โดยเจ้าหน้าที่ดังกล่าวได้รับมอบหมายให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่ง
- จัดให้มีเครื่องมืออุปกรณ์สื่อสารสำหรับการวางแผนแก้ไขปัญหาตัดสินใจได้ทันการ
- จัดให้มีนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ประจำในหน่วยงานราชการ เพื่อพิจารณาเรื่องราวต่างๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของหน่วยงาน เพื่อแก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างทันการ
- จัดให้มีระบบการบริการในการทำธุรกรรมต่างๆ ผ่านทางเครือข่าย Internet เช่น การชำระภาษี ภ.ง.ด.91 ทั้งระบบ Offline และ Online โดยออกเลขรหัสเพื่อนำไปชำระเงินผ่านทางตู้ ATM ของธนาคารต่างๆ
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 4 ความเป็นประชาธิปไตย

หน่วยงานภาครัฐจะต้องพร้อมรับฟังความคิดเห็น และข้อร้องเรียนของประชาชน ส่งเสริมกลไกการรับฟังความคิดเห็นตั้งแต่ต้นจนปลาย มีการกระจายงบประมาณ ตลอดจน แสดงความโปร่งใสโดยการให้ข้อมูลทั่วไป และข้อมูลเฉพาะด้านที่ประชาชนควรทราบ โดยอาจดำเนินการดังนี้

- เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม และยอมรับมติของที่ประชุม เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- จัดตั้งคณะทำงาน อนุกรรมการ หรือคณะกรรมการในลักษณะที่เป็นไตรภาคี ที่ประกอบด้วยตัวแทนจากฝ่ายนายจ้าง ตัวแทนจากลูกจ้างและตัวแทนของ สำนักงานประกันสังคม
- มีการจัดตั้งคณะกรรมการประชาคม ได้แก่คณะกรรมการประชาชนประจำ อำเภอ คณะกรรมการประจำหมู่บ้าน คณะกรรมการประจำสถานีตำรวจ เพื่อรับฟังและประมวลความต้องการที่แท้จริงของประชาชน
- มีการจัดทำ และแสดงข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงานหรือ โครงการต่างๆ เป็นประจำทุกปี และเผยแพร่ให้ประชาชนทั่วไปทราบด้วย
- จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ หรือจัดทำในลักษณะของบัตร เสนอแนะ หรือกระดานความคิดเห็นในแต่ละหน่วยงาน
- จัดให้มีการแบ่งทีมในการทำงาน และทุกคนมีสิทธิในการวางแผน ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้ด้วยตนเองในระดับหนึ่ง
- มีการจัดตั้งคณะกรรมการส่วนกลางเพื่อพิจารณากลับกรองการกระจาย งบประมาณสู่หน่วยงานย่อยต่างๆ อย่างเหมาะสม
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 5

ความสัมฤทธิ์ผล

หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีระบบการตัดสินใจที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็น บรรลุเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ที่มั่นคง โดยใช้กระบวนการตัดสินใจที่หลากหลาย และรวมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การตัดสินใจนั้นให้ประโยชน์ตรงกลุ่มเป้าหมาย โดยอาจดำเนินการดังนี้

- จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ Work Shop ในแต่ละหน่วยงาน โดยดึงฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างตรงประเด็น
- จัดทำตารางการปฏิบัติงานที่รัดกุม โดยระบุวันเสร็จสิ้นโครงการ ผู้รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในแต่ละส่วนงาน
- จัดให้มีการเพิ่มเวลาทำการเป็นกรณีพิเศษเพื่อให้บริการอย่างเต็มที่แก่ประชาชน กลุ่มสังคมต่างๆ ที่สมควรได้รับการช่วยเหลือ
- จัดให้แผนกย่อยแต่ละแผนกกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Goal Congruence)
- ริเริ่มจัดทำโครงการประกันคุณภาพในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มั่นคงที่พึงปรารถนาในการให้บริการประชาชน
- จัดให้มีทีมงานวิจัย ทำการสำรวจเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและข้อร้องเรียนของประชาชน และกลุ่มสังคมที่ไม่ได้รับโอกาสในการช่วยเหลือ เพื่อให้การตัดสินใจช่วยเหลือแก้ปัญหาตรงกลุ่มเป้าหมาย
- จัดให้มีการนำเสนอข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจในลักษณะเป็นลายลักษณ์อักษร ในลักษณะของเอกสารแนบเพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจ
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 6 การยอมรับจากผู้ร่วมงาน

หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการสร้างระบบการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งสร้างระบบประชารัฐแทนระบบนิติรัฐเพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นด้วย โดยอาจดำเนินการดังนี้

- จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน แทนที่จะมีการประชุมกันภายในระดับผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียว
- ให้มีการจัดทำบัญชีรายชื่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานในเรื่องต่างๆ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และการยอมรับจากผู้ร่วมงานอื่นๆ รวมทั้งเป็นประโยชน์ในการจัดส่งข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงภายในหน่วยงาน
- จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการยอมรับในการตัดสินใจแก่พนักงานระดับล่าง
- ให้มีการจัดตั้งทีมงาน หรือคณะทำงาน ที่ประกอบด้วยสมาชิกจากแผนกต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายของแนวทางการตัดสินใจ โดยยึดหลักการตัดสินใจร่วมกันเป็นสำคัญ
- จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานระดับล่างมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ อย่างทั่วถึง ตั้งแต่ต้นจนจบเพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและให้การยอมรับในการตัดสินใจร่วมกัน
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 7

การยอมรับจากประชาชน

หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีระบบการพัฒนาระบบประชารัฐ รับฟังเสียงของประชาชน ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ เพื่อให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสาร ตระหนักถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการยอมรับจากประชาชน โดยอาจดำเนินการดังต่อไปนี้

- จัดให้มีการทำสัญญาประชาคมในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลได้ผลเสียของประชาชน รวมถึงมีการจัดทำ และแสดงข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของประชาชนที่ควรจะได้รับ เพื่อเป็นค้ำประกันสัญญาที่จะกระจายทรัพยากรอย่างเสมอภาค และทั่วถึง
- ส่งเสริม สนับสนุนแหล่งป้อนสินค้าของกลุ่มภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดเป็นรูปเป็นร่าง ไม่ใช่เป็นเช่นในปัจจุบันที่เป็นเพียงตลาดนัดขายสินค้าของพ่อค้า และแม่ค้า
- จัดตั้งศูนย์ปรึกษาปัญหาทางด้านต่างๆ เช่น การเกษตร การค้าขาย กฎหมาย ฯลฯ ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้คำปรึกษาแก่ประชาชนผู้สนใจ และสร้างการยอมรับจากประชาชน
- มีการออกเอกสารสิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ แจกจ่ายไปให้แก่ประชาชน ทั้งที่ศาลากลางจังหวัด อำเภอ ตำบล ตลาด หมู่บ้าน เพื่อให้ประชาชนทราบถึงโครงการต่างๆ ที่รัฐจะเข้ามาดำเนินการตั้งแต่ต้นโครงการ ทำให้สามารถทราบถึงปฏิกิริยาตอบสนองจากประชาชน
- จัดให้มีระบบเสียงตามสายภายในหน่วยงานราชการ หรือหอกระจายข่าวในชุมชน เพื่อให้ประชาชนสามารถรับรู้ถึงโครงการต่างๆ ที่รัฐจะเข้ามาดำเนินการ
- จัดให้มีตู้ ป.ณ. ของหน่วยงาน หรือกล่องรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และมีการประเมินผลข้อมูลที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 8 การลดความสูญเสีย

หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีระบบการตัดสินใจที่มีมาตรฐานรองรับในทุกหน่วยงาน มีการกระจายอำนาจลงไปทุกจุดในการให้บริการ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตรวจสอบถ่วงดุลกัน และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานส่วนกลางเพื่อให้ระบบการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยอาจดำเนินการดังต่อไปนี้

- จัดให้มีคณะกรรมการประจำแต่ละโครงการในแต่ละหน่วยงานเพื่อเป็น ผู้ประสานความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- จัดให้มีการประชุมอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ
- จัดให้มีการบูรณาการโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกันตาม ความเหมาะสมกับสภาพการณ์ และศักยภาพของท้องถิ่น เพื่อเป็นการลด ขั้นตอน ประหยัดเวลา และงบประมาณ
- จัดให้มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผน
- จัดให้หน่วยงานราชการมีการทำแผนงานในลักษณะ One-stop service (การบริการ แบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว)
- สนับสนุนให้มีระบบการตัดสินใจมาตรฐานรองรับในทุกหน่วยงาน เพื่อให้ การตัดสินใจของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องในแนวทางปฏิบัติเดียวกัน
- ฯลฯ

เกณฑ์มาตรฐานที่ 9

การลดความขัดแย้ง

หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีระบบการตัดสินใจที่ไม่ทำให้ประชาชนสูญเสียประโยชน์หรือเป็นการยัดเยียด หรือบังคับให้ประชาชนยอมรับ โดยต้องแสดงความโปร่งใสตั้งแต่ต้นตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น และสามารถเข้าไปตรวจสอบโครงการได้ โดยอาจดำเนินการดังต่อไปนี้

- จัดให้มีการประชุมชี้แจง และปรึกษาข้อราชการต่างๆ ระหว่างหน่วยราชการและตัวแทนประชาชน โดยเฉพาะเมื่อมีนโยบายที่สำคัญจากกระทรวงต้นสังกัดเป็นประจำทุกเดือน โดยถือมติที่ประชุมเป็นอันสิ้นสุด
- จัดให้มีคณะทำงาน หรือคณะกรรมการพิเศษที่จัดตั้งขึ้นเฉพาะกิจในหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้รายละเอียด ประโยชน์และโทษ รวมถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการของรัฐที่ดำเนินการตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ
- คัดเลือกบุคลากรที่เป็นมืออาชีพจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อคอยดูแลรับผิดชอบในสิทธิประโยชน์ของประชาชนที่พึงจะได้รับ
- จัดให้มีการใช้ระบบการกำหนดหลักเกณฑ์ตัวชี้วัด พนวกกับการกำกับติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ
- จัดให้มีการทำมาตรฐาน กรอบ คู่มือการดำเนินงานและถือปฏิบัติเพื่อป้องกันมิให้มีข้อขัดแย้งทั้งในแนวดิ่ง และแนวราบ
- ฯลฯ

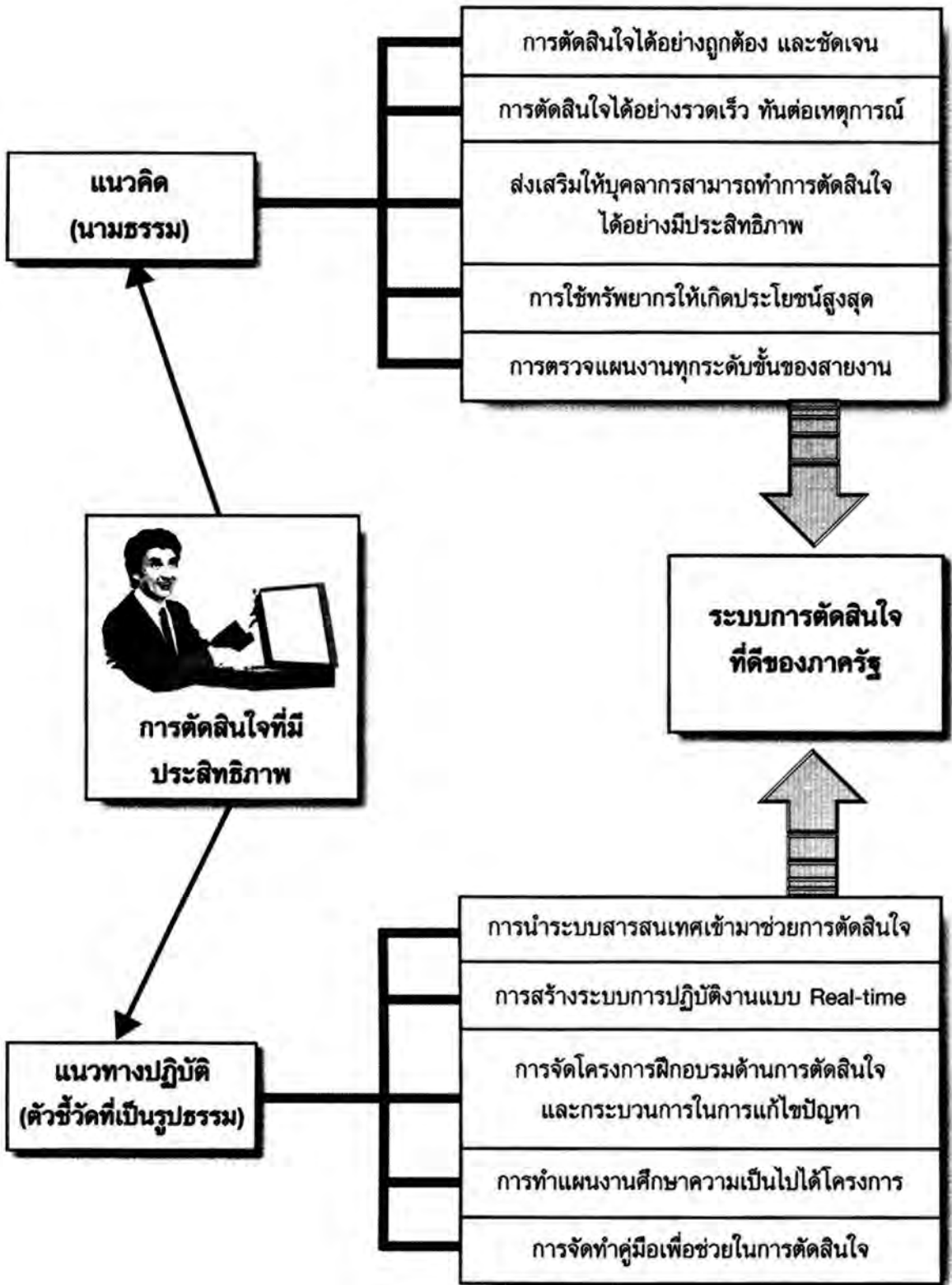
เกณฑ์มาตรฐานที่ 10 โครงสร้างระบบการตัดสินใจ

หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการสร้างระบบการตัดสินใจแบบรวมส่วน โดยหลีกเลี่ยงการแยกหน่วยตัดสินใจ ใช้หลักการการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย โดยอาจดำเนินการดังต่อไปนี้

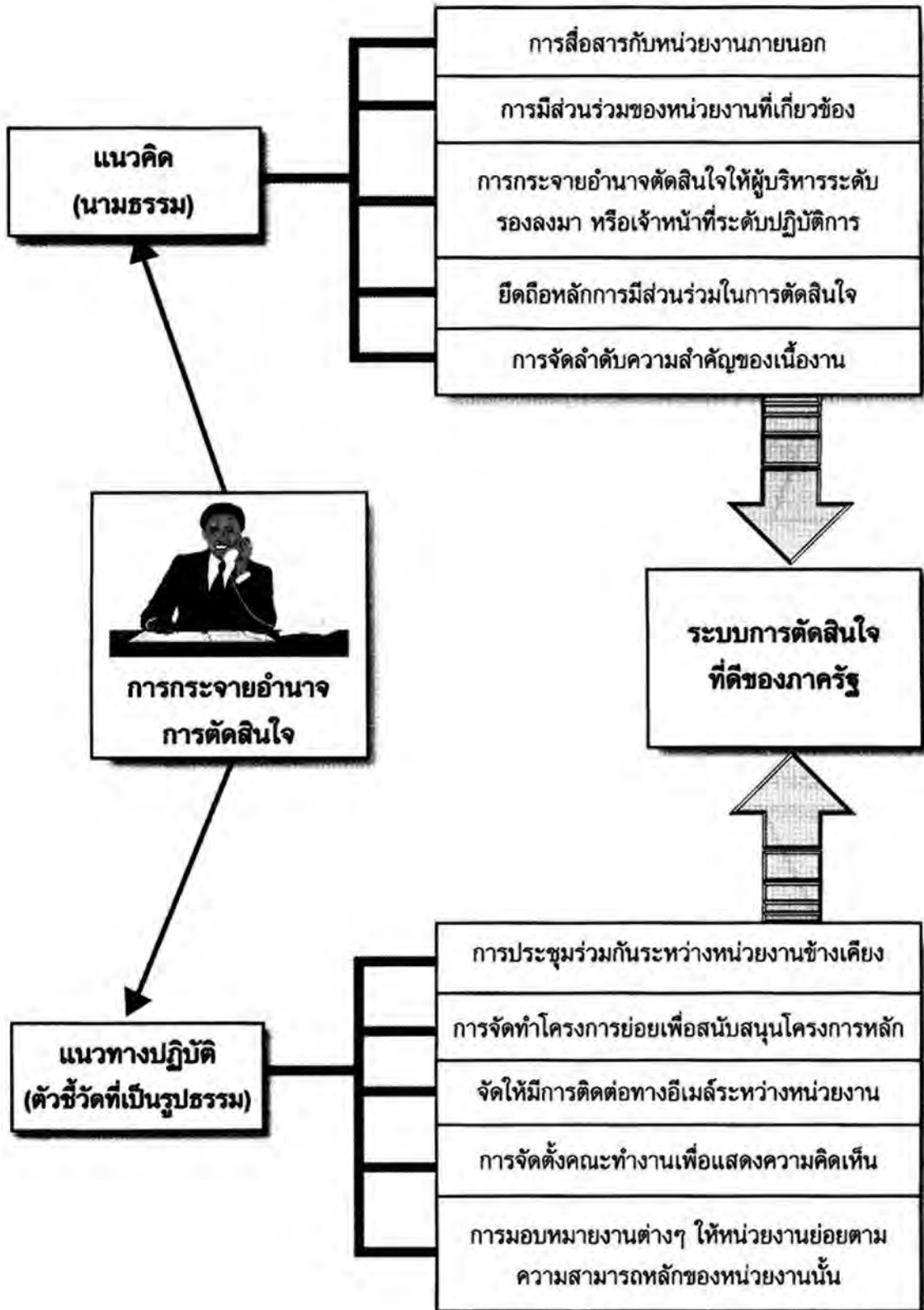
- จัดให้หน่วยงานราชการมีการออกแบบโครงสร้างการตัดสินใจที่รวมเอาหน่วยปฏิบัติงาน หน่วยกำหนดนโยบายทุกหน่วยโดยให้ผู้บริหารโครงการเป็นตัวกลางในการประสานงานเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย
- จัดให้มีคณะกรรมการในส่วนต่างๆ ตามลักษณะงานหน้าที่ เช่น คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการของกลุ่มงาน และคณะกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อกระจายความรับผิดชอบในการพิจารณาแผนงาน หรือโครงการ โดยกำหนดให้มีประธานคณะกรรมการที่มีหน้าที่กำกับ กำกับดูแลการปฏิบัติงานราชการในส่วนต่างๆ โดยยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของทางราชการ
- จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน เมื่อมีการตัดสินใจในลักษณะของงานประจำ
- มีการประเมินผลงานประจำปี เพื่อปรับปรุงแผนงานในปีต่อไป
- จัดให้มีการประชุมเพื่อลงมติอย่างสม่ำเสมอทุกเดือนหรือตามความเหมาะสม เพื่อให้มีการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ไขปัญหา โดยให้ทุกคนได้อภิปรายและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเร่งด่วนของงานต่างๆ
- ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดของการพัฒนาระบบการตัดสินใจในภาครัฐนั้น หน่วยงานภาครัฐจะต้องพยายามพัฒนาระบบการตัดสินใจของตนให้ครบทุกมิติหรือเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 10 เกณฑ์ คือ ต้องพัฒนาให้การตัดสินใจของหน่วยงานมีโครงสร้างระบบการตัดสินใจแบบรวมส่วน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นในทุกเกณฑ์ ซึ่งรวมถึง ประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจ ทันทต่อเหตุการณ์ ความเป็นประชาธิปไตย ความสัมฤทธิ์ผล การยอมรับจากผู้ร่วมงาน การยอมรับจากประชาชน การลดความสูญเสีย และลดความขัดแย้ง ซึ่งหากหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานใดที่สามารถพัฒนาระบบการสื่อสารให้ได้ครบทุกเกณฑ์มาตรฐานนี้แล้ว จะเป็นการประกันคุณภาพของการตัดสินใจและหน่วยงานนั้นสมควรได้รับการรับรองระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการตัดสินใจ หรือระบบมาตรฐาน : 1103

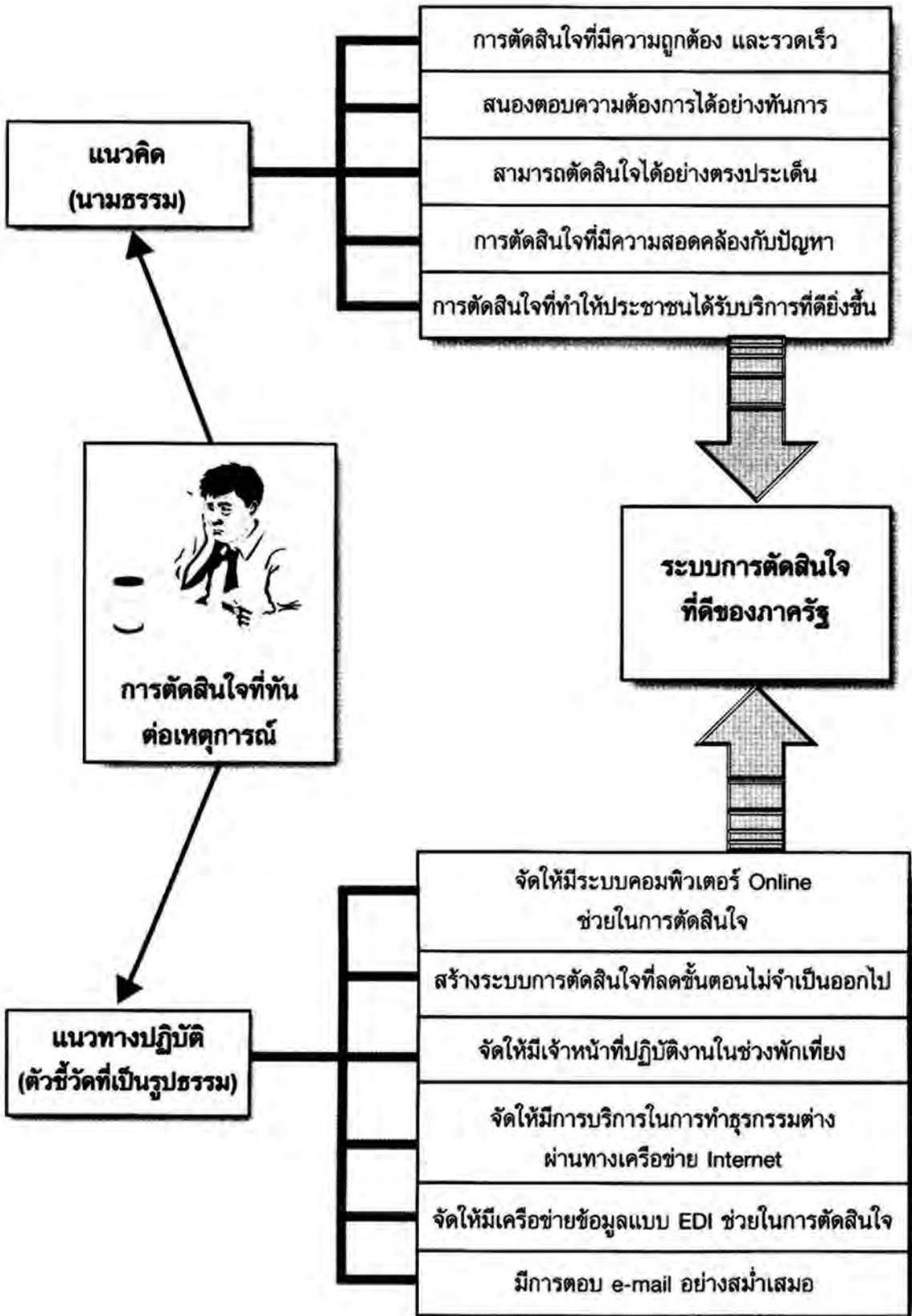
ภาพที่ 5-14 แสดงแนวคิดเชิงนามธรรมและแนวปฏิบัติหรือตัวชี้วัดของเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์ทั้ง 10 เกณฑ์ที่หน่วยงานภาครัฐอาจกำหนดให้มีขึ้นในระดับต่างๆ ตามแต่ศักยภาพของหน่วยงาน เพื่อมุ่งพัฒนาระบบการตัดสินใจที่ดีในภาครัฐ



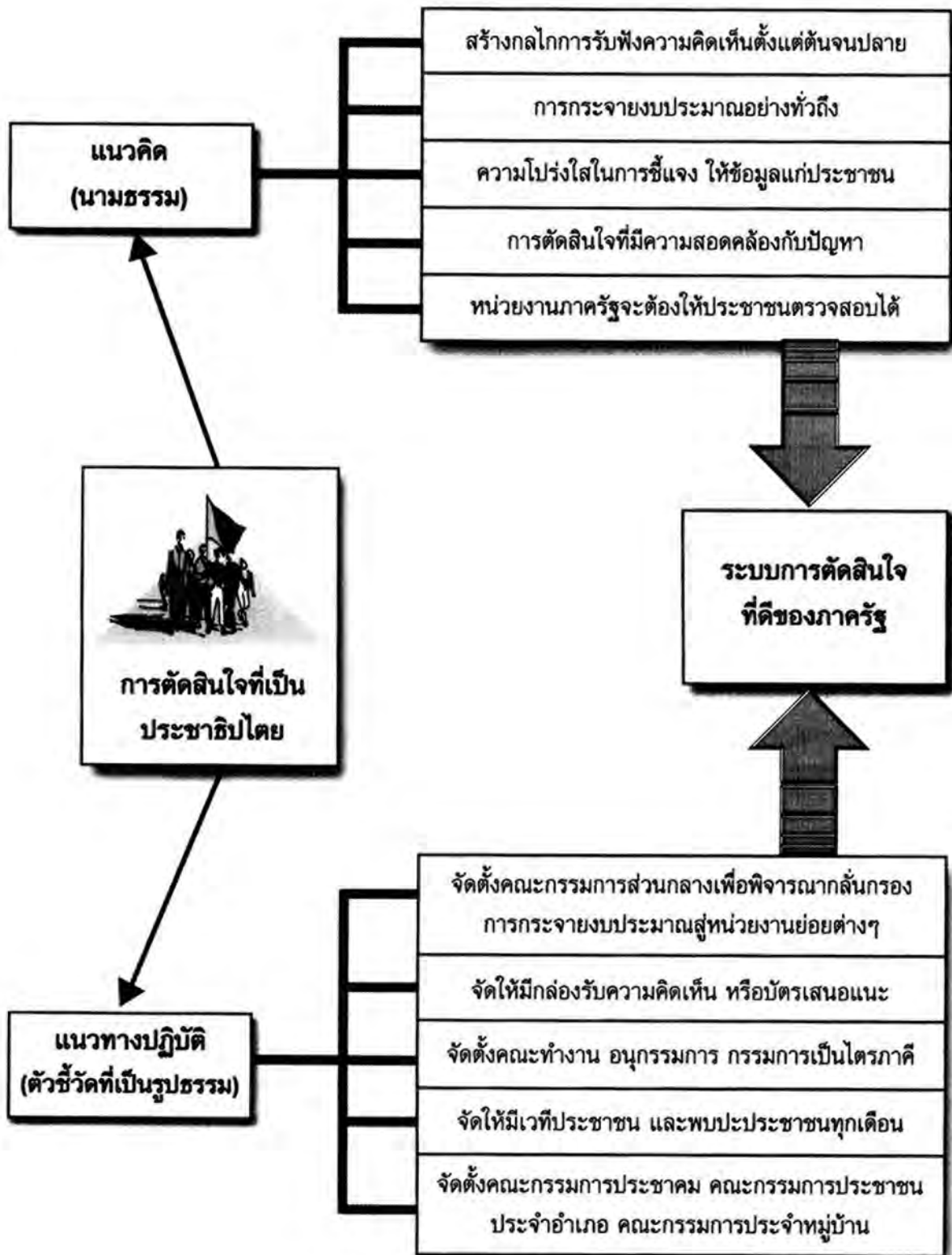
ภาพที่ 5 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ



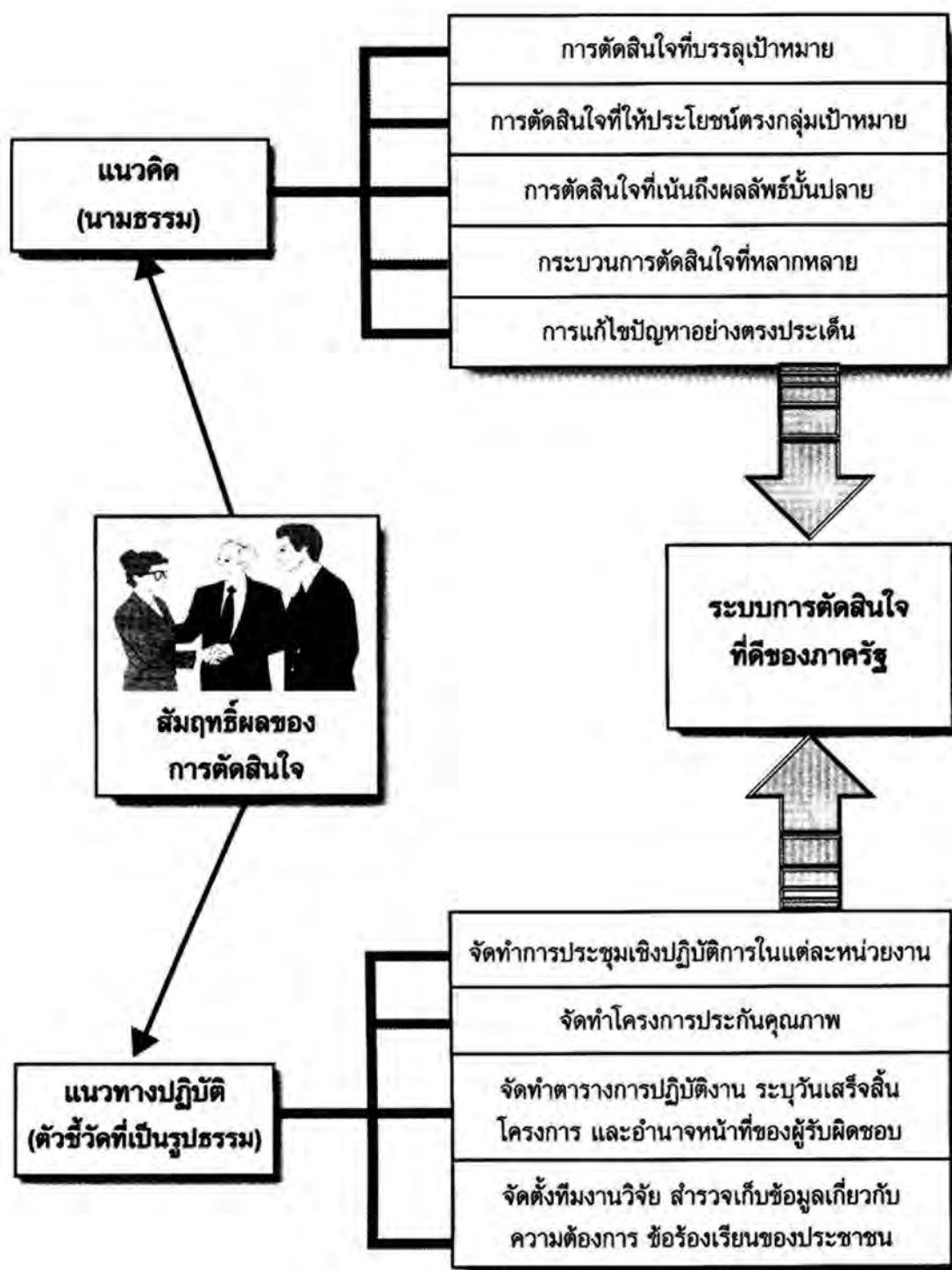
ภาพที่ 6 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการกระจายอำนาจการตัดสินใจ



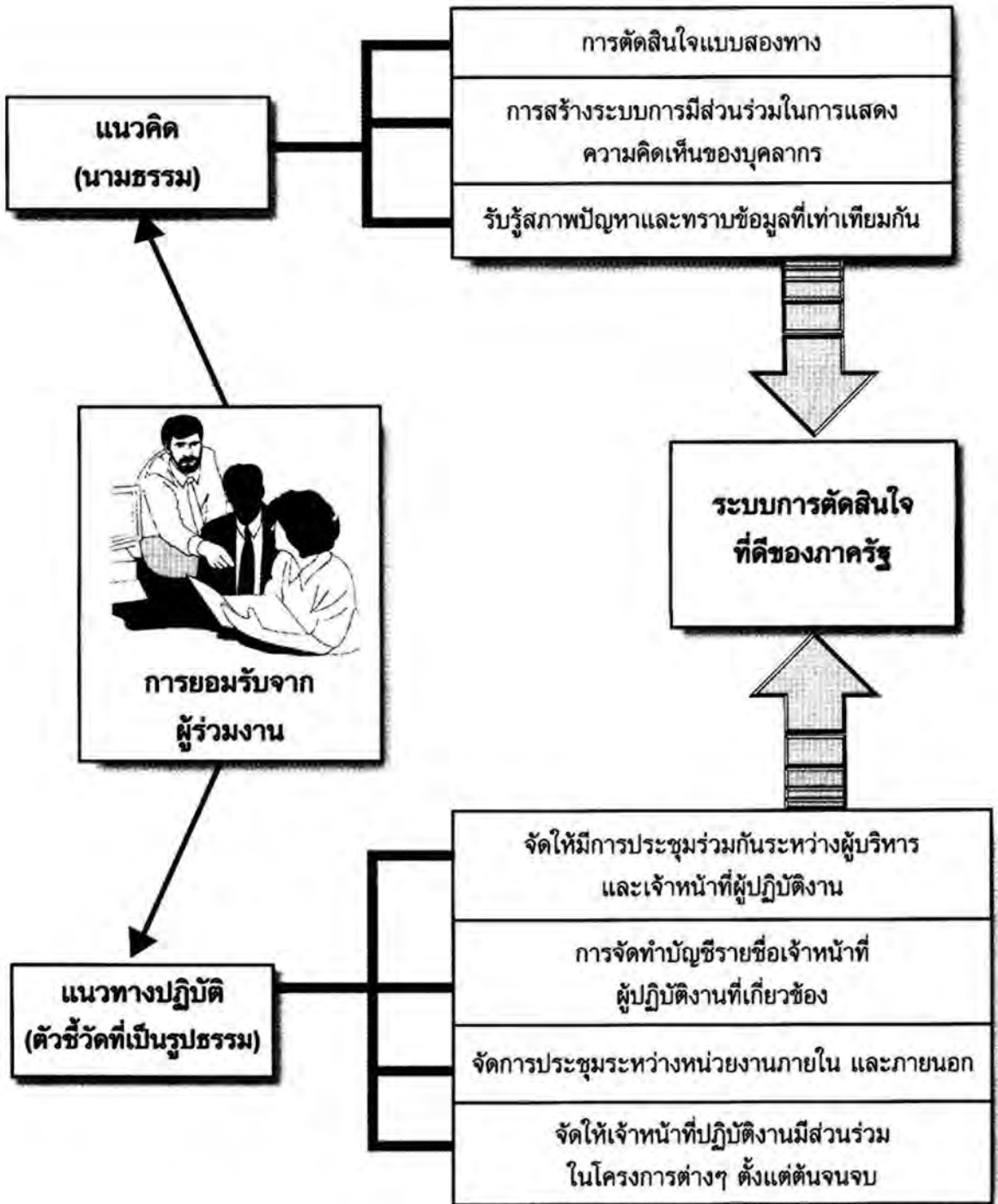
ภาพที่ 7 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์



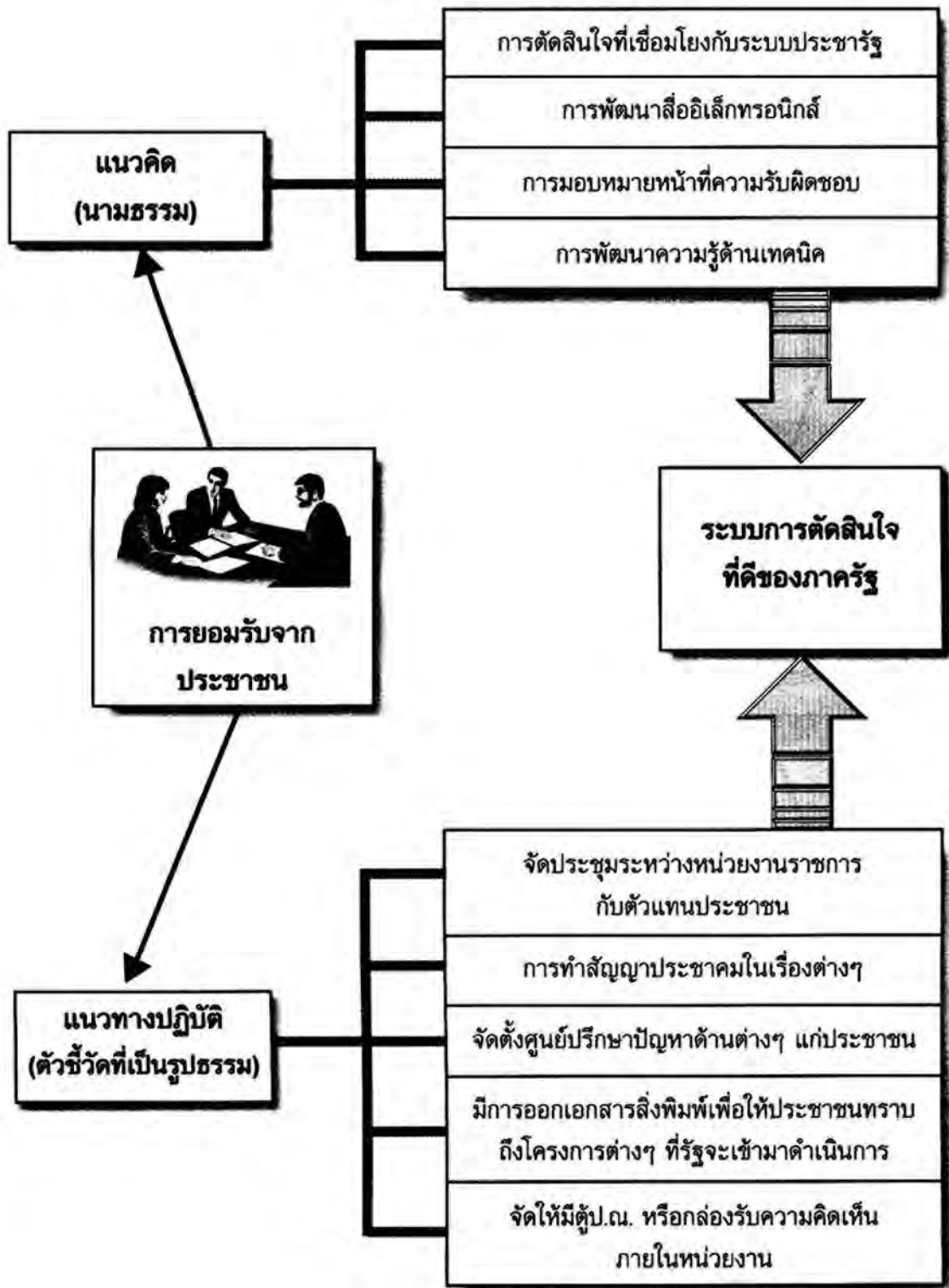
ภาพที่ 8 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการตัดสินใจที่เป็นประชาธิปไตย



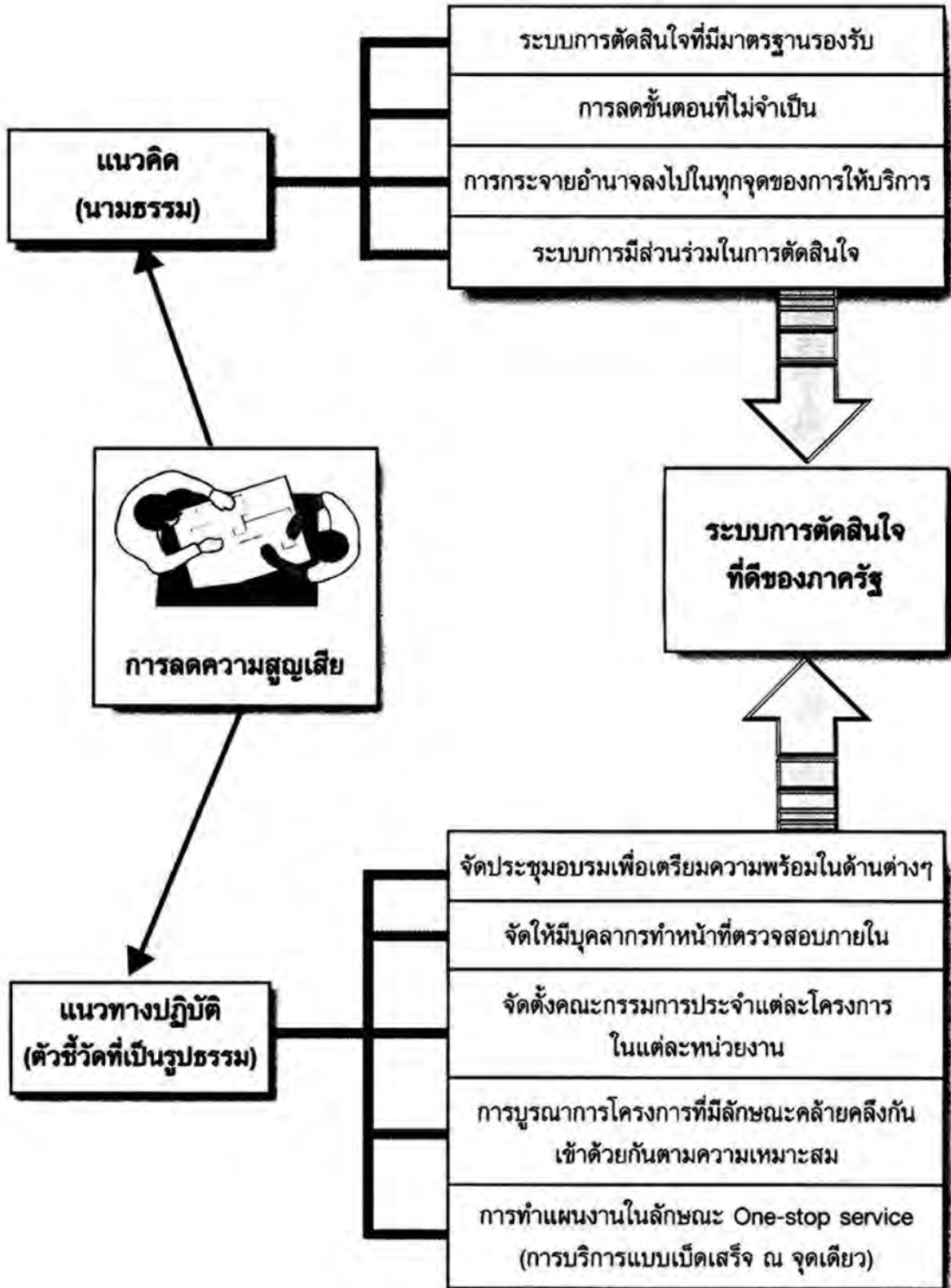
ภาพที่ 9 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของสัมฤทธิ์ผลของการตัดสินใจ



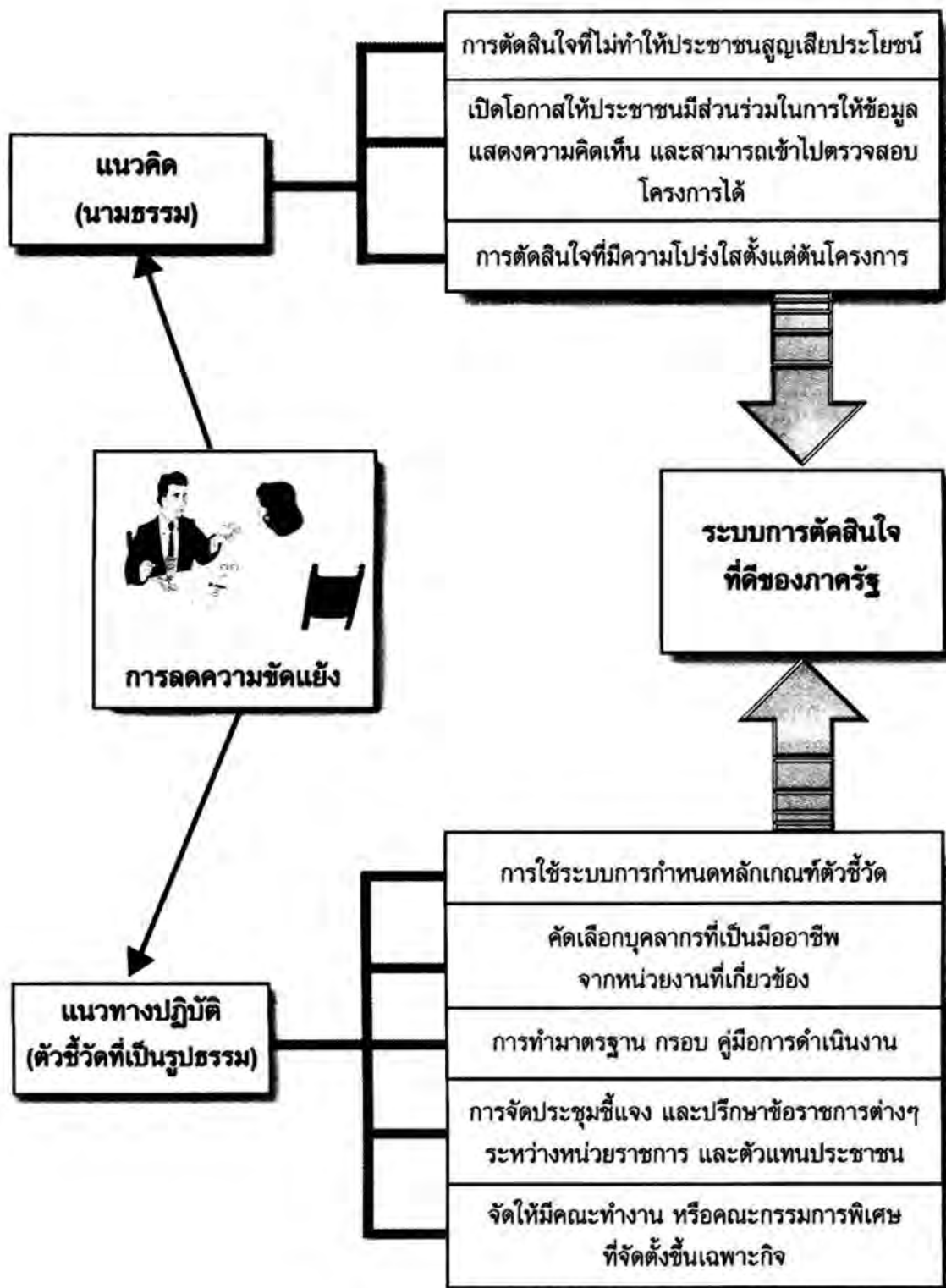
ภาพที่ 10 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการยอมรับจากผู้ร่วมงาน



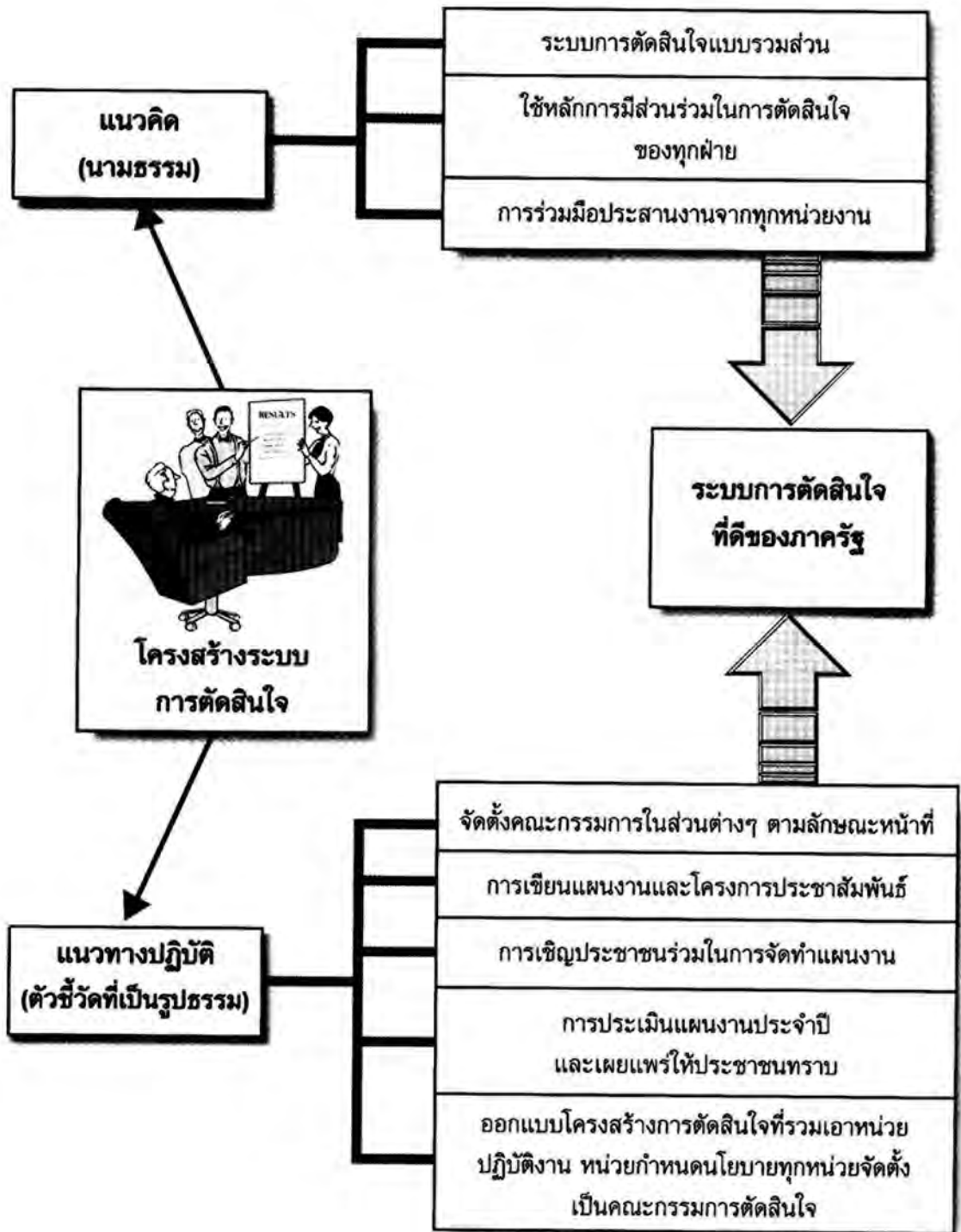
ภาพที่ 11 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการยอมรับจากประชาชน



ภาพที่ 12 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการลดความสูญเสีย



ภาพที่ 13 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของการลดความขัดแย้ง



ภาพที่ 14 แสดงแนวคิดและตัวชี้วัดของโครงสร้างระบบการตัดสินใจ

4. สรุปความ

แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาระบบการตัดสินใจในภาครัฐมุ่งเน้นระบบการตัดสินใจที่ได้รับการยอมรับจากประชาชน โดยมีการตัดสินใจที่เชื่อมโยงกับระบบประชาัฐ ที่เน้นผลลัพธ์อันปลายมีมาตรฐานรองรับ และมีการสร้างระบบการตัดสินใจภายในหน่วยงาน การตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์ และรวมส่วน อีกทั้งควรเน้นการตัดสินใจที่สนองตอบต่อกระบวนการประชาธิปไตยเพื่อสร้างการยอมรับจากประชาชน และเป็นการสนับสนุนแนวคิดการมีส่วนร่วมกันตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐ และประชาชน

การพัฒนาระบบการตัดสินใจในภาครัฐในเชิงการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมนั้น หน่วยงานภาครัฐจะต้องพัฒนาตัวชี้วัดของหน่วยงานตามเกณฑ์มาตรฐานของระบบมาตรฐาน 1103 ทั้ง 10 เกณฑ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจ ทันต่อเหตุการณ์ ความเป็นประชาธิปไตย ความสัมฤทธิ์ผล การยอมรับจากผู้ร่วมงาน การยอมรับจากประชาชน ลดความสูญเสีย ลดความขัดแย้ง และโครงสร้างระบบการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงพื้นฐานในด้านความพร้อมและศักยภาพของหน่วยงานที่แตกต่างกัน

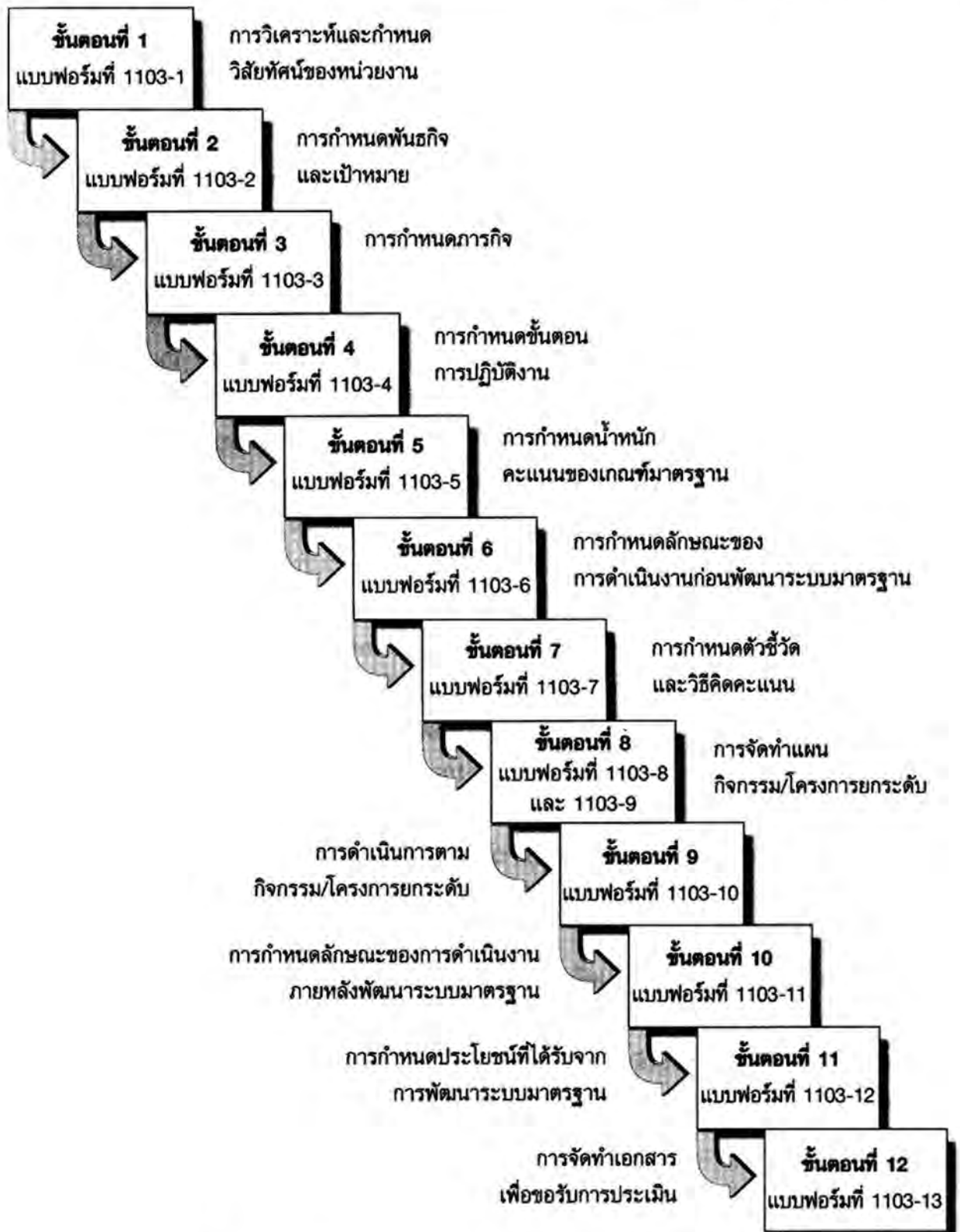
หน้าว่าง

บทที่ 3

ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนา ระบบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐ

ในบทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการตัดสินใจของหน่วยงาน โดยพิจารณาให้มีการพัฒนาระบบการตัดสินใจให้สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 10 เกณฑ์ ดังได้กล่าวแล้วในบทที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐไม่ว่าจะเป็นระบบใดก็ตาม จะต้องเริ่มด้วยการศึกษาวิเคราะห์หน่วยงานเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ก็เพื่อตรวจสอบสภาพการณ์ในปัจจุบันของระบบการบริหารจัดการที่มุ่งพัฒนาให้ได้มาตรฐานสากลของประเทศไทย การตรวจสอบสภาพการณ์ปัจจุบันของหน่วยงานเริ่มตั้งแต่ (1) การพิจารณาวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน (2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย (3) การกำหนดภารกิจ และ (4) การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน หลังจากนั้น หน่วยงานจึงเริ่มพิจารณาเกณฑ์มาตรฐานของระบบ ในที่นี้เกณฑ์มาตรฐานของระบบการตัดสินใจประกอบด้วย 10 เกณฑ์ สิ่งที่หน่วยงานจะต้องทำต่อไปคือ (5) การกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์ตามลำดับความสำคัญที่หน่วยงานเห็นสมควร (6) การกำหนดลักษณะของการดำเนินงานปัจจุบัน ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน (7) การกำหนดตัวชี้วัดและวิธีคิดคะแนน (8) การจัดทำแผน กิจกรรม/โครงการ ยกระดับ (9) การดำเนินการตามกิจกรรม/ โครงการยกระดับ (10) การกำหนดลักษณะของการดำเนินงาน ภายหลังพัฒนาระบบมาตรฐาน (11) การกำหนดประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาระบบมาตรฐาน และ (12) การจัดทำเอกสารเพื่อขอรับการประเมิน ขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐแสดงให้เห็นในภาพที่ 15

ดังนั้น ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการตัดสินใจ ของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เป็นไปตามระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ประกอบไปด้วย 12 ขั้นตอนที่สำคัญ ต่อไปนี้จะได้อธิบายแนวความคิดและวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานปฏิบัติตามเพื่อขอรับการรับรองมาตรฐานการตัดสินใจต่อไป



ภาพที่ 15 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการตัดสินใจ
ของหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

1. แนวความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์



1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คืออะไร

วิสัยทัศน์ คือ ความมุ่งหมายในสถานภาพที่หน่วยงานประสงค์จะบรรลุในอนาคต
วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของอนาคต

การพัฒนาวิสัยทัศน์ของหน่วยงานนั้น มิได้มาจากการนั่งคิด นั่งฝันโดยใครคนใดคนหนึ่งเพียงลำพังคนเดียว แต่จะต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกหลายประการ ได้แก่

- ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- ความรู้ของสมาชิกในองค์การ
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ
- ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
- การผสมผสาน จินตนาการ และดุลพินิจ ในด้านศักยภาพและความสามารถ ตลอดจนทักษะและประสบการณ์ในการเรียนรู้ขององค์กร
- ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ
- การกำหนดทางเลือกในการก้าวไปสู่อนาคต

1.2 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

- ต้องมีคุณค่าแก่องค์กร รวมถึงภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ
- ต้องเป็นภาพบวกที่สะท้อนความเป็นเลิศของหน่วยงาน และสะท้อนถึงความแตกต่างไปจากปัจจุบัน ที่ทุกคนมีความศรัทธา พร้อมทั้งจะมุ่งมั่นร่วมกันให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในหน่วยงาน
- ต้องท้าทายความรู้ความสามารถของทั้งผู้นำและสมาชิกในหน่วยงาน ในอันที่จะนำหน่วยงานให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

- ต้องมาจากรูปแบบของวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างที่สังเกตเห็นถึงโอกาสและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ไม่ควรคัดลอกวิสัยทัศน์ของหน่วยงานอื่น เพราะหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่แตกต่างกัน

2. ข้อควรระวังในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

- ห้ามมิให้สมาชิกของหน่วยงานคนใดคนหนึ่งพัฒนาวิสัยทัศน์แต่เพียงลำพัง เพราะโอกาสที่หน่วยงานจะประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์จำเป็นต้องได้รับแรงสนับสนุนจากสมาชิกในองค์กร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
- วิสัยทัศน์จึงต้องอาศัยทีมงานในการพัฒนา โดยวิเคราะห์ข้อมูลและองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- อย่ามุ่งเน้นและยึดติดกับรูปแบบและแนวทางการทำงานแบบเดิมมากเกินไป การมุ่งสู่วิสัยทัศน์จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ทันสมัยในการก้าวไปสู่อนาคต
- สมาชิกในหน่วยงานทุกคนจะต้องรับทราบวิสัยทัศน์ และร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ให้จงได้ นอกจากสมาชิกในหน่วยงานแล้ว บุคคลภายนอกที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การก็ควรจะได้รับทราบวิสัยทัศน์ของหน่วยงานด้วย เพื่อเป็นการเสริมสร้างภาพพจน์และสร้างความเชื่อมั่น

3. การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานราชการ

หน่วยงานราชการในระดับกรม มักมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้แล้ว แต่หน่วยงานย่อยภายในกรมอาจยังไม่เคยกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเอง ซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานย่อยควรกำหนดในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานหลัก ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานระดับต่ำกว่ากรม จึงควรกำหนดไปในทิศทางที่สอดคล้องกับหน่วยงานระดับกรม

VISION
21ST CENTURY

แบบฟอร์ม 1103-2

ชื่อหน่วยงาน

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน
พ.ศ.

วิสัยทัศน์	
พันธกิจ	
เป้าหมาย	

2. **ภารกิจรอง** ได้แก่ กิจกรรมที่หน่วยงานต้องปฏิบัติ แต่มีลำดับความสำคัญน้อยกว่าภารกิจหลัก หรือเป็นงานฝากที่หน่วยงานเหนือขึ้นไปมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นการชั่วคราว ภารกิจรองรวมถึงกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่ ที่ไม่ใช่ภารกิจหลักในข้อ 1 หน่วยงานหนึ่งๆ อาจมีภารกิจรองเพียงภารกิจเดียว หรือหลายภารกิจก็ได้ หากหน่วยงานมีภารกิจรองหลายข้อ ควรเรียงลำดับความสำคัญไว้ด้วย โดยยึดกิจกรรมที่มุ่งบรรลุวิสัยทัศน์ไว้ในลำดับต้นๆ

3. **ภารกิจสนับสนุน** ได้แก่ กิจกรรมที่หน่วยงานปฏิบัติเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและภารกิจรอง ภารกิจสนับสนุนเปรียบเสมือน “งานแม่บ้าน” ซึ่งครอบคลุมเรื่องกิจกรรมการเบิกจ่าย การจัดซื้อ จัดหา จัดจ้าง การบริหารงานบุคคล งานอาคารสถานที่ ยานพาหนะ พัสดุครุภัณฑ์ ฯลฯ ของหน่วยงานย่อย

เมื่อได้กำหนดภารกิจหลัก ภารกิจรอง และภารกิจสนับสนุนแล้ว ให้จัดทำข้อมูลลงในแบบฟอร์ม

1103-3

แบบฟอร์ม 1103-3

ชื่อหน่วยงาน

การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน

ประเภทภารกิจ	การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม	กฎหมายหรือนโยบายที่รองรับ
ภารกิจหลัก	1. 2. 3.	
ภารกิจรอง	1. 2. 3.	
ภารกิจสนับสนุน	1. 2. 3.	

ขั้นตอนที่ 5

การกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐาน

ระบบมาตรฐานในแต่ละระบบจะมีเกณฑ์มาตรฐานกำหนดไว้แน่นอนแล้ว เช่น ระบบมาตรฐาน 1101 : ระบบข้อมูลมีเกณฑ์มาตรฐาน 9 เกณฑ์ ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ หรือเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของข้อมูลที่มุ่งหวังจะพัฒนา ได้แก่

1. ความครอบคลุมของข้อมูล
2. ความรวดเร็วของข้อมูล
3. ความถูกต้องของข้อมูล
4. ความเชื่อมโยงของข้อมูล
5. ความทันสมัยของข้อมูล
6. ความน่าเชื่อถือของข้อมูล
7. ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล
8. ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูล
9. การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล

สำหรับระบบมาตรฐาน 1103 : ระบบการตัดสินใจที่มีมาตรฐาน หมายถึง ระบบการตัดสินใจของหน่วยงานที่ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานรวม 10 เกณฑ์ หรือหมายถึงมิติของการตัดสินใจที่มุ่งหวังจะพัฒนา ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ
2. การกระจายอำนาจ
3. ทันต่อเหตุการณ์
4. ความเป็นประชาธิปไตย
5. ความสัมฤทธิ์ผล
6. การยอมรับจากผู้ร่วมงาน
7. การยอมรับจากประชาชน
8. ลดความสูญเสีย
9. ลดความขัดแย้ง
10. โครงสร้างระบบการตัดสินใจ

เกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์จะมีความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน เช่น หน่วยงานเทศบาลอาจให้ความสำคัญของเกณฑ์มาตรฐานด้าน “การยอมรับจากประชาชน” มากที่สุดในบรรดาเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 10 ข้อของระบบมาตรฐาน 1103 เนื่องจากงานของเทศบาลส่วนใหญ่เป็นงานให้บริการประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบ แต่หน่วยงานตำรวจนครบาล อาจให้ความสำคัญในเกณฑ์มาตรฐาน “ความสัมฤทธิ์ผล” มากที่สุดก็ได้ เพราะหน่วยงานตำรวจนครบาลจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาเสพติดในพื้นที่ให้บรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็วที่สุด ทั้งนี้สุดแล้วแต่ลักษณะของหน่วยงานและประเภทของการให้บริการที่แตกต่างกัน

ดังนั้น หน่วยงานจะต้องกำหนดน้ำหนักในการให้คะแนนเกณฑ์มาตรฐานแต่ละเกณฑ์ของตนขึ้นมา เกณฑ์มาตรฐานข้อใดที่เห็นว่ามีค่าสำคัญมากก็ให้น้ำหนักคะแนนมาก ส่วนเกณฑ์มาตรฐานข้ออื่นๆ อาจให้น้ำหนักน้อยกว่า ในระบบหนึ่งๆ ค่าน้ำหนักของทุกเกณฑ์มาตรฐานรวมกันแล้วจะมีค่า 100%

การพิจารณากำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐาน ควรกระทำโดยมีการประชุมหารือร่วมกันระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เห็นพ้องต้องกัน และต้องสามารถให้เหตุผลของการให้คะแนนถ่วงน้ำหนักนั้นได้ด้วย ให้หน่วยงานกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐานลงในแบบฟอร์ม 1103-5

แบบฟอร์ม 1103-5

ชื่อหน่วยงาน

**การกำหนดน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์มาตรฐาน
ระบบมาตรฐาน 1103 : ระบบการตัดสินใจ**

เกณฑ์มาตรฐาน	น้ำหนักคะแนน
1. ประสิทธิภาพ	
2. การกระจายอำนาจ	
3. ทันต่อเหตุการณ์	
4. ความเป็นประชาธิปไตย	
5. ความสัมฤทธิ์ผล	
6. การยอมรับจากผู้ร่วมงาน	
7. การยอมรับจากประชาชน	
8. ลดความสูญเสีย	
9. ลดความขัดแย้ง	
10. โครงสร้างระบบการตัดสินใจ	
รวมน้ำหนักคะแนน	100%

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบัน ก่อนทำพัฒนาระบบมาตรฐาน

ในขั้นตอนที่ 6 นี้ ให้นำหน่วยงานกำหนดลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบัน ก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน โดยพิจารณาเฉพาะระบบการตัดสินใจที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก่อนพัฒนาระบบมาตรฐาน 1103 ในการพิจารณาให้จำแนกตามมิติต่างๆ ของระบบการตัดสินใจ หรือ “เกณฑ์มาตรฐาน” ที่กำหนดไว้ 10 เกณฑ์ โดยให้พิจารณาทีละภารกิจให้ครบทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุน โดยใช้แบบฟอร์ม 1103-6

ในแต่ละภารกิจ ให้พิจารณาลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนว่ามีรายละเอียดอย่างไร และในขั้นตอนต่างๆ นั้น มีลักษณะการดำเนินงานด้านระบบการตัดสินใจที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างไร ทั้งนี้โดยเปรียบเทียบกับลักษณะของตัวชี้วัดของแต่ละเกณฑ์ที่ได้อธิบายไว้ในภาพที่ 5 - ภาพที่ 14

ถ้าในแต่ละภารกิจมีหลายกิจกรรม ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน ก็ให้แยกการเขียนลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบันออกเป็นส่วนๆ แยกจากกัน โดยใช้แบบฟอร์ม 1103-6

หน้าว่าง



หน้าว่าง

ภาคผนวก

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี
ว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการ
และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. 2543



ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี
ว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการ
และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ
พ.ศ. ๒๕๕๓

โดยที่คณะรัฐมนตรีพิจารณาเห็นว่าเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการจัดการ และด้านสัมฤทธิ์ผลของงาน หน่วยงานภาครัฐให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และเป็นระบบมากขึ้น อันจะมีผลทำให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำนโยบายของรัฐ ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับปรุงการให้บริการของหน่วยงานของรัฐให้รวดเร็ว เสมอภาค เป็นธรรม และเป็นที่ยังพอใจของประชาชนได้มากขึ้น สมควรจัดให้มีการรับรองระบบมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานภาครัฐ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๑ (๔) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ นายกรัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี จึงวางระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๓"

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในระเบียบนี้

"หน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนภูมิภาค รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และหน่วยงานอื่นของรัฐและให้หมายความรวมถึง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการ เพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐกำหนดให้เป็นหน่วยงานของรัฐ ตามระเบียบนี้ด้วย

"ระบบมาตรฐาน" หมายความว่า มาตรฐานด้านการจัดการ มาตรฐานด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน และมาตรฐานอื่นของหน่วยงานของรัฐตามที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้

"การรับรองระบบมาตรฐาน" หมายความว่า การให้การรับรองระบบมาตรฐาน โดยสถาบันมาตรฐานสากล ภาครัฐแห่งประเทศไทย หรือโดยหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้รับอนุญาตจากสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย ว่าหน่วยงานของรัฐมีระบบการทำงานด้านการจัดการ ด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน และระบบการทำงานด้านอื่นที่มีคุณภาพ และเป็นไปตามระบบมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

“กรรมกร” หมายความว่า กรรมกรรับรองมาตรฐานด้านการจัดการ และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

“สถาบัน” หมายความว่า สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย

ข้อ ๔ ระบบมาตรฐานที่จะได้รับการรับรองตามระเบียบนี้ ประกอบด้วย

- (๑) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๑-๑๑๐๑ : ระบบมาตรฐานด้านการจัดการ ประกอบด้วย
 - (ก) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๑ : ระบบข้อมูล
 - (ข) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๒ : ระบบการสื่อสาร
 - (ค) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๓ : ระบบการตัดสินใจ
 - (ง) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๔ : ระบบการพัฒนาบุคลากร
 - (จ) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๕ : ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล
 - (ฉ) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๖ : ระบบการมีส่วนร่วม
 - (ช) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๗ : ระบบการบริการภาคเอกชนและประชาชน
 - (ช) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๘ : ระบบการประเมินผล
 - (ณ) ระบบมาตรฐาน ๑๑๐๙ : ระบบการคาดคะเนและแก้ไขวิกฤต
 - (ญ) ระบบมาตรฐาน ๑๑๑๐ : ระบบวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ
- (๒) ระบบมาตรฐาน ๒๑๐๑ : ระบบมาตรฐานด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย
 - (ก) ผลงานหรือผลผลิตมาตรฐาน
 - (ข) ผลลัพธ์มาตรฐาน
 - (ค) ผลลัพธ์ขั้นปลาย
 - (ง) ระบบป้องกันผลลัพธ์ขั้นปลายที่ไม่พึงปรารถนา
- (๓) ระบบมาตรฐานอื่น : ระบบมาตรฐานด้านอื่นตามที่สถาบันกำหนด

ข้อ ๕ รายละเอียดของระบบมาตรฐานตามข้อ ๔ ให้เป็นไปตามที่สถาบันกำหนด

ระบบมาตรฐานที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่ง สถาบันต้องจัดให้มีการทบทวนทุกสามปีนับแต่วันที่ได้กำหนด

ข้อ ๖ ให้มีสถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานภายในสำนักงาน ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะการกำหนดระบบมาตรฐาน และระบบการประเมินผลหน่วยงานและโครงการในระบบเปิด

(๒) ศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการพัฒนาระบบมาตรฐาน และระบบการประเมินผลหน่วยงานและโครงการในระบบเปิด

(๓) ให้คำปรึกษา ส่งเสริม และสนับสนุน ให้หน่วยงานของรัฐปรับปรุงการจัดการ และสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน การประเมินผลหน่วยงาน และโครงการในระบบเปิด และงานด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาไปสู่ระบบการทำงานที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพตามระบบมาตรฐาน

(๔) กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระบบมาตรฐานการทำงานด้านการจัดการ ระบบมาตรฐานด้านสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน และระบบมาตรฐานอื่นๆ

(๕) กำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการในการตรวจสอบ เพื่อให้การรับรองระบบมาตรฐานแบบของประกาศการรับรองมาตรฐาน วิธีการในการอนุญาตให้หน่วยงานหรือองค์กรอื่นทำหน้าที่ให้การรับรองมาตรฐานแทน และแบบใบอนุญาตให้เป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำหน้าที่ในการให้การรับรองมาตรฐานแทน

(๖) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลระบบการทำงานของหน่วยงานของรัฐ เพื่อรับรองให้เป็นไปตามระบบมาตรฐาน

(๗) เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาระบบมาตรฐานคุณภาพและระบบการประเมินผลหน่วยงานและโครงการในระบบเปิดกับหน่วยงานของรัฐ

(๘) เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ

(๙) พัฒนานโยบายการรับรองมาตรฐานการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

(๑๐) จัดทำรายงานเกี่ยวกับการดำเนินการตามระเบียบนี้เสนอต่อคณะรัฐมนตรี โดยให้เสนอเป็นครั้งคราวตามที่เหมาะสม แต่ไม่น้อยกว่าปีละหนึ่งครั้ง

(๑๑) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๗ ให้เลขาธิการ ก.พ. แต่งตั้งข้าราชการสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้อำนวยการสถาบัน

ข้อ ๘ ผู้อำนวยการสถาบัน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) บริหารกิจการของสถาบันให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสถาบัน และตามมติของคณะกรรมการ

(๒) เสนอแนะการแต่งตั้งกรรมการที่ปรึกษา ผู้ตรวจสอบรับรอง และผู้เชี่ยวชาญ

(๓) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ข้อ ๙ ให้หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการพัฒนางานของหน่วยงานของรัฐ ให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐานตามข้อ ๘

ข้อ ๑๐ ให้สถาบัน โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการมีหน้าที่ให้การรับรองระบบมาตรฐานตามระเบียบนี้แก่หน่วยงานของรัฐ

ในกรณีที่มีความจำเป็น สถาบันโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ อาจอนุญาตให้หน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่มีคุณสมบัติตามที่สถาบันกำหนดเป็นผู้ให้การรับรองมาตรฐานแทนก็ได้

หลักเกณฑ์และวิธีการในการอนุญาตให้เป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำหน้าที่ให้การรับรองระบบมาตรฐานแทนและแบบใบอนุญาต ให้เป็นไปตามที่สถาบันกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

ข้อ ๑๑ หน่วยงานของรัฐที่ประสงค์จะได้รับการรับรองระบบมาตรฐานจะต้องยื่นคำขอพร้อมหลักฐานต่อสถาบันตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สถาบันกำหนด

ให้สถาบันจัดให้มีการตรวจสอบระบบมาตรฐานของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว หากสถาบันเห็นว่าหน่วยงานของรัฐนั้นสมควรได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ก็ให้นำเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการต่อไป

ข้อ ๑๒ หน่วยงานของรัฐที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานตามข้อ ๑๑ แล้ว ให้สถาบันออกประกาศรับรองระบบมาตรฐานไว้เป็นหลักฐาน

ประกาศรับรองระบบมาตรฐานให้เป็นไปตามแบบที่สถาบันกำหนด และให้นายกรัฐมนตรีเป็นผู้ลงนามในประกาศดังกล่าว

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้รับประกาศรับรองระบบมาตรฐาน มีหน้าที่รักษาระดับของระบบมาตรฐานไว้ให้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าที่ได้รับการรับรอง

ในทุกสามปีนับแต่วันที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ให้สถาบันมีหน้าที่ตรวจสอบระบบมาตรฐานของหน่วยงานของรัฐที่ได้รับประกาศรับรองระบบมาตรฐานไปแล้ว และรายงานให้คณะรัฐมนตรีทราบ

ในกรณีที่มีเหตุจำเป็นเป็นการเฉพาะกาล จะจัดให้มีการตรวจสอบระบบมาตรฐานของหน่วยงานของรัฐเป็นครั้งคราวด้วยก็ได้

ในกรณีที่ปรากฏว่าหน่วยงานของรัฐแห่งใดที่ได้รับการประกาศรับรองระบบมาตรฐานไปแล้ว ไม่สามารถรักษาระดับมาตรฐานไว้ให้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าที่ได้รับการรับรองไปแล้วได้ ให้สถาบันเพิกถอนการรับรองระบบมาตรฐานที่ได้ให้ไว้แล้วนั้น ทั้งนี้ ตามขั้นตอนและวิธีการที่สถาบันกำหนด

ข้อ ๑๔ ในกรณีที่ปรากฏว่าหน่วยงานของรัฐแห่งใดที่ได้รับประกาศรับรองระบบมาตรฐานไปแล้ว สามารถรักษาระบบมาตรฐานไว้ให้อยู่ในระดับที่ไม่ต่ำกว่าที่ได้รับการรับรองไปแล้วหรือสามารถปรับปรุงหรือพัฒนามาตรฐานให้ดีขึ้นกว่าเดิม สถาบันอาจพิจารณาเสนอให้รางวัลแก่หน่วยงานของรัฐแห่งนั้นตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ข้อ ๑๕ ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการ และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ” ประกอบด้วยประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอื่นจำนวนไม่เกินยี่สิบสามคน ซึ่งนายกรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางด้านระบบราชการและการจัดส่วนราชการ ด้านการบริหารและการจัดการ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารรัฐวิสาหกิจ ด้านการประเมินผล ด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กร ด้านกฎหมาย ด้านระบบข้อมูล ด้านวัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ หรือด้านอื่น

ให้ผู้อำนวยการสถาบันเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง และให้เลขาธิการ ก.พ. แต่งตั้งข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถาบัน ให้แต่งตั้งเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการด้วย

ข้อ ๑๖ กรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี

เมื่อครบกำหนดตามวาระในวาระหนึ่ง หากยังมิได้มีการแต่งตั้งกรรมการขึ้นใหม่ให้กรรมการ ซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระนั้นอยู่ในตำแหน่งเพื่อดำเนินการต่อไปจนกว่ากรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งใหม่เข้ารับหน้าที่

กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกัน เกินสองวาระไม่ได้

ข้อ ๑๗ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระข้อ ๑๖ กรรมการพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) คณะรัฐมนตรีให้ออก

(๔) เป็นบุคคลล้มละลาย คนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

(๕) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิด ที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

ข้อ ๑๘ ถ้ามีการแต่งตั้งกรรมการขึ้นแทนกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้ผู้ได้รับแต่งตั้งนั้นอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการซึ่งตนแทน

ในระหว่างที่ยังมิได้แต่งตั้งกรรมการขึ้นแทนกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้กรรมการที่เหลืออยู่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการต่อไปได้

ข้อ ๑๙ การประชุมของคณะกรรมการต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการและรองประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการหนึ่งคนเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือตามเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

ข้อ ๒๐ คณะกรรมการ มีอำนาจ และหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) ให้ความเห็นชอบการรับรองระบบมาตรฐานแก่หน่วยงานของรัฐ

(๒) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการได้รับรางวัลตามข้อ ๑๔

(๓) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ ๒๑ ให้คณะกรรมการมีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

ข้อ ๒๒ ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการมีอำนาจออกหนังสือขอให้หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐมาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือแสดงความคิดเห็นหรือจัดส่งเอกสารหลักฐานเพื่อประกอบการพิจารณาได้ตามความจำเป็น

ข้อ ๒๓ เลขาธิการ ก.พ. โดยความเห็นชอบของประธานคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐอาจแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการดำเนินงานของสถาบันเป็นที่ปรึกษาของสถาบันได้

ข้อ ๒๔ ให้เลขาธิการ ก.พ. โดยความเห็นชอบของประธานคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐแต่งตั้งผู้ตรวจสอบรับรองจำนวนไม่เกินสี่สิบแปดคน ทำหน้าที่ตรวจสอบรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐให้กับสถาบัน

ข้อ ๒๕ ในกรณีที่มีความจำเป็น เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามระเบียบนี้ เลขาธิการ ก.พ. จะแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านอื่นที่จะเป็นประโยชน์ในการดำเนินการตามระเบียบนี้ไม่เกินยี่สิบสองคน โดยให้มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานของรัฐให้ไปสู่ระบบมาตรฐาน

ข้อ ๒๖ ให้กรรมการได้รับค่าเบี้ยประชุมเป็นรายครั้ง ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยเบี้ยประชุมกรรมการ

ข้อ ๒๗ ให้คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๓๒ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบนี้

ข้อ ๒๘ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามระเบียบนี้ และให้มีอำนาจออกประกาศเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามระเบียบนี้

ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบนี้ ให้นายกรัฐมนตรีเป็นผู้มีอำนาจตีความและวินิจฉัยชี้ขาดคำวินิจฉัยนั้นให้เป็นที่สุด

ประกาศ ณ วันที่ ๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๔๓

ชวน หลีกภัย

นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๔๓ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม ๑๑๗ ตอนพิเศษ ๖๙ ง. วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๔๓

บรรณานุกรม

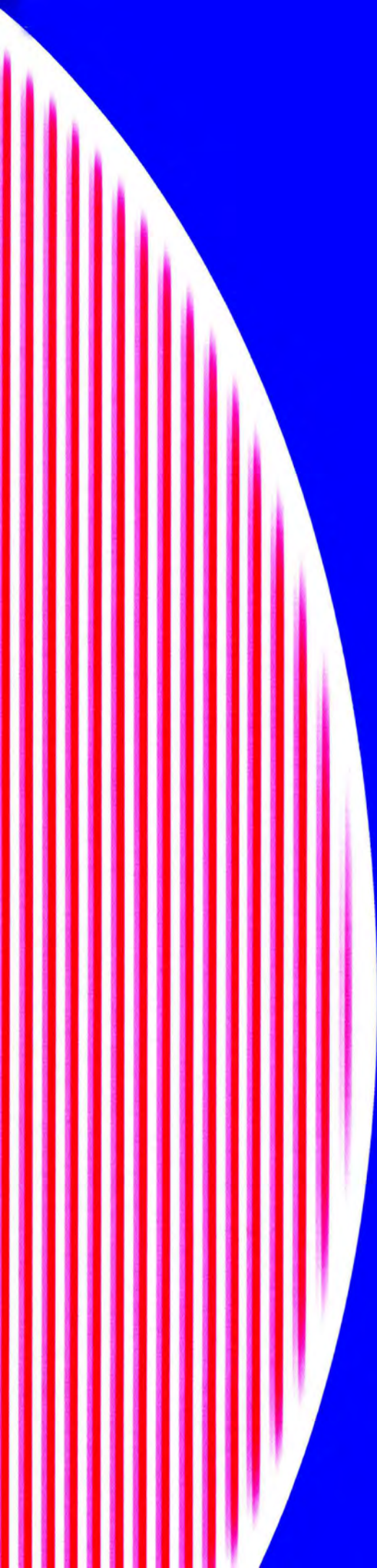
ปกรณีย์ ปรียากร. 2543. การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

วรเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล. 2543. การประเมินผลในระบบเปิด. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์.

_____ 2542. การพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์.

วีรวิธ มาฆะศิริานนท์. 2542. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อีระป้อมวรรณกรรม.

สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย. คู่มือดำเนินการ P.S.O. เบื้องต้น (สำหรับหน่วยงานในส่วนภูมิภาค).



สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย

สำนักงาน ก.พ.

<http://www.ocsc.go.th/psothailand>

<http://www.psothailand.org>

<http://www.psothailand.com>

E-mail : psothai@ocsc.go.th