

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญแผนภาพ	ฅ
สารบัญตัวอย่าง	ฉ
สารบัญตาราง	ฎ
บทที่ 1 การจัดการภาครัฐแนวใหม่	1
1.1 การจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิมและเหตุปัจจัยสร้างการเปลี่ยนแปลง	3
1.1.1 การจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิม	3
1.1.2 โลกาวัดันเหตุปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์	4
1.2 การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)	6
1.2.1 การก่อตัวของการจัดการภาครัฐแนวใหม่	6
1.2.2 หลักธรรมาภิบาล : หลักการจัดการปกครองที่ดี	7
1.2.3 ความท้าทายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ต่อองค์การภาครัฐ	13
1.3 ระบบราชการไทยกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่	14
1.3.1 ระบบราชการไทยในกระแสการเปลี่ยนแปลง	14
1.3.2 การปฏิรูประบบราชการไทยตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่	17
1.3.3 ข้อจำกัดของการปฏิรูประบบราชการไทยตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่	22
1.4 บทสรุป	23
บรรณานุกรมบทที่ 1	26
บทที่ 2 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	29
2.1 แนวคิดพื้นฐานการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	30
2.2 ขั้นตอน/กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	32
2.2.1 การวางแผนกลยุทธ์	32
2.2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	33
2.2.3 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี	33
2.2.4 การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผน	33
2.3 เทคนิคทางการบริหารในกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	34
2.3.1 การวางแผนองค์การ และแผนกลยุทธ์	35

สารบัญ

หน้า

2.3.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน	35
2.3.3 การเทียบเคียงงาน	36
2.3.4 การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	36
2.3.5 การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน	36
2.3.6 การมอบอำนาจ และให้อิสระในการทำงาน	37
2.3.7 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	37
2.3.8 การประเมินผลโครงการ	37
2.4 ประสิทธิภาพและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารองค์กร	38
2.5 บทสรุป	39
บรรณานุกรมบทที่ 2	41
บทที่ 3 การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ : กรอบแนวคิด กระบวนการ	43
3.1 กรอบแนวคิดทั่วไป : ความหมาย	44
3.2 จุดเน้นสำคัญของการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์	46
3.3 กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์	47
3.4 กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ภาคปฏิบัติ	49
3.4.1 ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวางแผน	50
3.4.2 ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์	53
3.4.3 ขั้นตอนที่ 3 การเตรียมการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	55
3.4.4 ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	57
3.4.5 ขั้นตอนที่ 5 การวัดผลและการประเมินผล	60
3.5 ปัจจัยสำคัญในการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์	61
3.6 บทสรุป	63
บรรณานุกรมบทที่ 3	64
บทที่ 4 การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ : การวางแผนกลยุทธ์	67
4.1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ภาคปฏิบัติ	68
4.1.1 การระบุพันธกิจหลักขององค์กร	68
4.1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	70
4.1.3 การระบุค่านิยมร่วม	72

สารบัญ

	หน้า
4.1.4 การวิเคราะห์ช่องว่าง	73
4.1.5 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	76
4.1.6 การกำหนดประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์	77
4.1.7 การกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงาน	78
4.1.8 การพัฒนาแผนการวัดผลการดำเนินงาน	79
4.2 จุดเน้นและลักษณะสำคัญในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	79
4.2.1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เน้นเรื่องความเป็นพลวัต	79
4.2.2 การวางแผนกลยุทธ์ต้องดำเนินการโดยต่อเนื่อง	80
4.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ควรมีความยืดหยุ่น	80
4.2.4 การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างมีแบบแผน	80
4.2.5 การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงวิเคราะห์	80
4.2.6 การวางแผนกลยุทธ์เน้นความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติ	81
4.3 ผู้มีส่วนร่วมและบทบาทหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์	81
4.3.1 คณะผู้บริหารระดับสูง	81
4.3.2 คณะผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา	82
4.3.3 ทีมงานจัดทำแผนกลยุทธ์	83
4.4 บทสรุป	84
บรรณานุกรมบทที่ 4	86
บทที่ 5 การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ : กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการ	89
5.1 ประเภทของประเด็นกลยุทธ์ (Type of Strategic Issues)	89
5.1.1 ประเด็นกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจหลัก	90
5.1.2 ประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาการบริหาร	90
5.2 กลยุทธ์พัฒนาการบริหารขององค์กรภาครัฐยุคปัจจุบัน	91
5.2.1 การเสริมสร้างสำนึกและความมุ่งมั่น (Shared Vision & Commitment)	93
5.2.2 การปรับโครงสร้างองค์กร (Organizational Restructuring)	94
5.2.3 การรื้อปรับกระบวนการงาน (Business Process Re-engineering)	94
5.2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)	96

สารบัญ

หน้า

5.2.5 การจัดการระบบสารสนเทศ (Information system Management)	97
5.2.6 การจัดการระบบคุณภาพ (Quality Management)	98
5.3 บทสรุป	99
บรรณานุกรมบทที่ 5	100
บทที่ 6 การวางแผนโครงการที่มุ่งผลงานและเหตุผลสัมพันธ์	103
6.1 ความหมาย ความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนงานและโครงการ	104
6.2 การวางแผนโครงการ : คุณลักษณะสำคัญ	105
6.2.1 คุณลักษณะสำคัญ	105
6.2.2 รูปแบบในการวางแผนโครงการ	106
6.3 วงจรของการวางแผนโครงการ	107
6.3.1 การกำหนดโครงการ	108
6.3.2 การจัดเตรียมโครงการ	108
6.3.3 การประเมินและอนุมัติโครงการ	109
6.3.4 การนำโครงการไปปฏิบัติ	110
6.3.5 การประเมินผลโครงการ	110
6.3.6 การยุติโครงการ	111
6.4 การวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยม	111
6.5 การวางแผนโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์	114
6.5.1 องค์ประกอบของโครงการในตารางความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	116
6.5.2 ขั้นตอนและวิธีการวางแผนโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์	119
6.5.3 การบรรจุสาระสำคัญลงในตารางความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	120
6.5.4 ข้อดีและข้อจำกัดของการวางแผนโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์	126
6.6 บทสรุป	133
บรรณานุกรมบทที่ 6	134
บทที่ 7 การวัดผลการปฏิบัติงาน	135
7.1 การวัดผลปฏิบัติงานและตัวชี้วัดผลงาน แนวคิดเบื้องต้น	135
7.1.1 การวัดผลการปฏิบัติงาน	135
7.1.2 พัฒนาการของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร	136

สารบัญ

	หน้า
7.1.3 พัฒนาการของการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร สาธารณะ	142
7.2 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดผลงาน	143
7.2.1 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน	143
7.2.2 ตัวชี้วัดผลงาน	146
7.3 ทฤษฎีการบริหารเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร	149
7.3.1 Balanced Scorecard ตัวแบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรรวม	149
7.3.2 พีรามิดผลงาน	151
7.3.3 การวัดผลการปฏิบัติงานจากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	153
7.3.4 การวัดผลการปฏิบัติงานแนวการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	153
7.3.5 การประยุกต์ BSC & KPI วัดผลการปฏิบัติงานองค์กรสาธารณะ	156
7.4 การพัฒนาตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators) ระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน	158
7.4.1 สรุปกรอบแนวความคิดเบื้องต้นการพัฒนาตัวชี้วัดผลงาน	158
7.4.2 กระบวนการพัฒนาหรือกำหนดตัวชี้ผลงานระดับปฏิบัติการ	160
7.4.3 การพัฒนาระบบการวัดผลและระบบฐานข้อมูลผลการปฏิบัติงาน	163
7.4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน	163
7.4.5 การพัฒนาระบบประมวลผล และรายงานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	164
7.4.6 การวางระบบ / กระบวนการใช้สารสนเทศผลการปฏิบัติงาน	166
7.5 บทสรุป	166
บรรณานุกรมบทที่ 7	168
บทที่ 8 ระบบงบประมาณแบบวางแผนและแสดงผลงาน	171
8.1 แนวคิดพื้นฐาน เกี่ยวกับงบประมาณและระบบงบประมาณ	172
8.1.1 ความหมายของงบประมาณ	172
8.1.2 ประเภทของระบบงบประมาณ	173
8.2 ความเป็นมาของการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณของประเทศไทย	179
8.2.1 ยุคแรกเริ่ม (พ.ศ. 2435 – 2475)	179
8.2.2 ยุคหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 (พ.ศ. 2475 – 2502)	179
8.2.3 ยุคเสริมสร้างความทันสมัยในระบอบทุนนิยม (พ.ศ. 2502 – 2522)	180
8.2.4 ยุคเร่งรัดแก้ไขปัญหาความยากจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2523 – 2542)	180

สารบัญ

หน้า

8.3 ระบบงบประมาณแบบวางแผนและแสดงผลงาน	183
8.3.1 หลักการพื้นฐานของระบบงบประมาณแบบวางแผนและแสดงผลงาน	183
8.3.2 ความหมาย ลักษณะสำคัญ	184
8.3.3 ขั้นตอน การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน	187
8.3.4 ข้อดีของระบบงบประมาณแบบวางแผนและแสดงผลงาน	188
8.4 มาตรฐานการจัดการทางงบประมาณและการเงิน	188
8.4.1 การวางแผนงบประมาณ	189
8.4.2 การคำนวณต้นทุน	189
8.4.3 การจัดซื้อจัดจ้าง	189
8.4.4 การบริหาร การควบคุมทางการเงินและงบประมาณ	189
8.4.5 การรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานกลาง	190
8.4.6 การบริหารสินทรัพย์	190
8.4.7 การควบคุมและตรวจสอบภายใน	190
8.5 กระบวนการปรับปรุงการจัดการงบประมาณสู่ระบบวางแผนและแสดงผลงาน	190
8.5.1 ขั้นตอนที่ 1 การประเมินขีดความสามารถของหน่วยงาน	191
8.5.2 ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU)	192
8.5.3 ขั้นตอนที่ 3 การทบทวนการดำเนินงานและเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน	192
8.5.4 ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำข้อตกลงในการใช้ทรัพยากร (Resource Agreement)	194
8.5.5 ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงาน	194
8.5.6 ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงาน	197
8.5.7 ขั้นตอนที่ 7 การจัดทำข้อตกลงผลผลิต (Output Agreement)	197
8.6 บทสรุป	197
บรรณานุกรมบทที่ 8	199
บทที่ 9 การจัดการระบบสารสนเทศ	201
9.1 ความหมายของระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ	202
9.2 ผู้บริหารกับขีดความสามารถด้านระบบสารสนเทศ	205
9.3 เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การบริหาร	206
9.3.1 แหล่งที่มาและรูปแบบของสารสนเทศเพื่อการบริหาร	206

สารบัญ

	หน้า
9.3.2 วิวัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การการบริหาร	207
9.3.3 แนวทางประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การ	208
9.4 สภาพปัจจุบันและแนวโน้มของเทคโนโลยีสารสนเทศ	211
9.5 การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศ	215
9.5.1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศ	216
9.5.2 โครงสร้างเนื้อหาของแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศ	218
9.6 ปัญหาของการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์การ	219
9.7 บทสรุป	220
บรรณานุกรมบทที่ 9	222
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	
ประวัติผู้เขียน	