

# การบริหารราชการแบบบูรณาการ

บรรยายโดย

นายพงศ์ไพยม วาศภูติ  
ปลัดกระทรวงมหาดไทย

# 1. การบริหารราชการ

การบริหารราชการเป็นเรื่องของการนำ  
บริการของรัฐไปสู่ประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมาย  
เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และให้ประชาชน  
มีความพึงพอใจ องค์การภาครัฐต้องคำนึงถึง  
อย่างน้อย 3 เรื่อง คือ

- (1) การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
- (2) ยึดประชาชนเป็นเป้าหมาย
- (3) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

# (1) การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

และมีขีดความสามารถในการดำเนินงานที่เท่าทัน  
ถึงความต้องการของประชาชน  
และกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

คน - **นักบริหาร**ที่ทันสมัย

- **การจัดการ**ที่ทันสมัย

\* ประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัด

\* ประสิทธิภาพได้ตามเป้าหมาย/เกินเป้าหมาย

## (2) การยึดประชาชนเป็นเป้าหมาย (Citizen Focus)

และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ทัศนคติ ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการในเรื่องการบริการประชาชน และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนและการทำงานที่โปร่งใสถูกต้อง เกิดประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการ

ผลประโยชน์ส่วนรวม กับผลประโยชน์ของประชาชน  
ต้องไปด้วยกัน

# (3) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

(1) เป็นความรับผิดชอบที่ผลสัมฤทธิ์

(Accountability for Result) ไม่ใช่เน้นที่ผลผลิต(Output)

และกระบวนการ (Process)

(2) การเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์กับการจัดการ

ทรัพยากร รางวัล (Reward) และการลงโทษ(Punishment)



# นักบริหารสมัยใหม่คือใคร ??

---

ผู้บริหารระดับสูง

กำหนดนโยบาย

คิดกว้าง คิดลึก คิดไกล

ผู้บริหารระดับกลาง

วางโครงการเก่ง

ผู้บริหารระดับล่าง

นักปฏิบัติ มีทักษะ

technical skill

(3) การปรับองค์กรให้เหมาะสม (Rightsizing)

กับภารกิจ และบางภารกิจอาจจำเป็นต้องทำงานในลักษณะ  
ให้เอกชนร่วมดำเนินการ(Privatization) บางภารกิจก็ต้อง  
จ้างเอกชนดำเนินการในลักษณะ(Contract out)

(4) การทำงานที่คำนึงถึงความโปร่งใส(Transparency)  
และความรับผิดชอบพร้อมการถูกตรวจสอบ

(5) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วม  
ของประชาชน

## 2. การทำงานที่ต้องติดตามและพิจารณา ในหลายๆ ด้าน

- มิติด้านวัตถุประสงค์
- มิติด้านการบริหารจัดการ
- มิติเชิงพื้นที่
- มิติเชิงบูรณาการ



## (1) มิติด้านวัตถุประสงค์

เช่น การทำงานที่มุ่งให้เกิดผลทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม กรณีการแก้ไขปัญหาคความยากจนเป็นกรณีตัวอย่าง

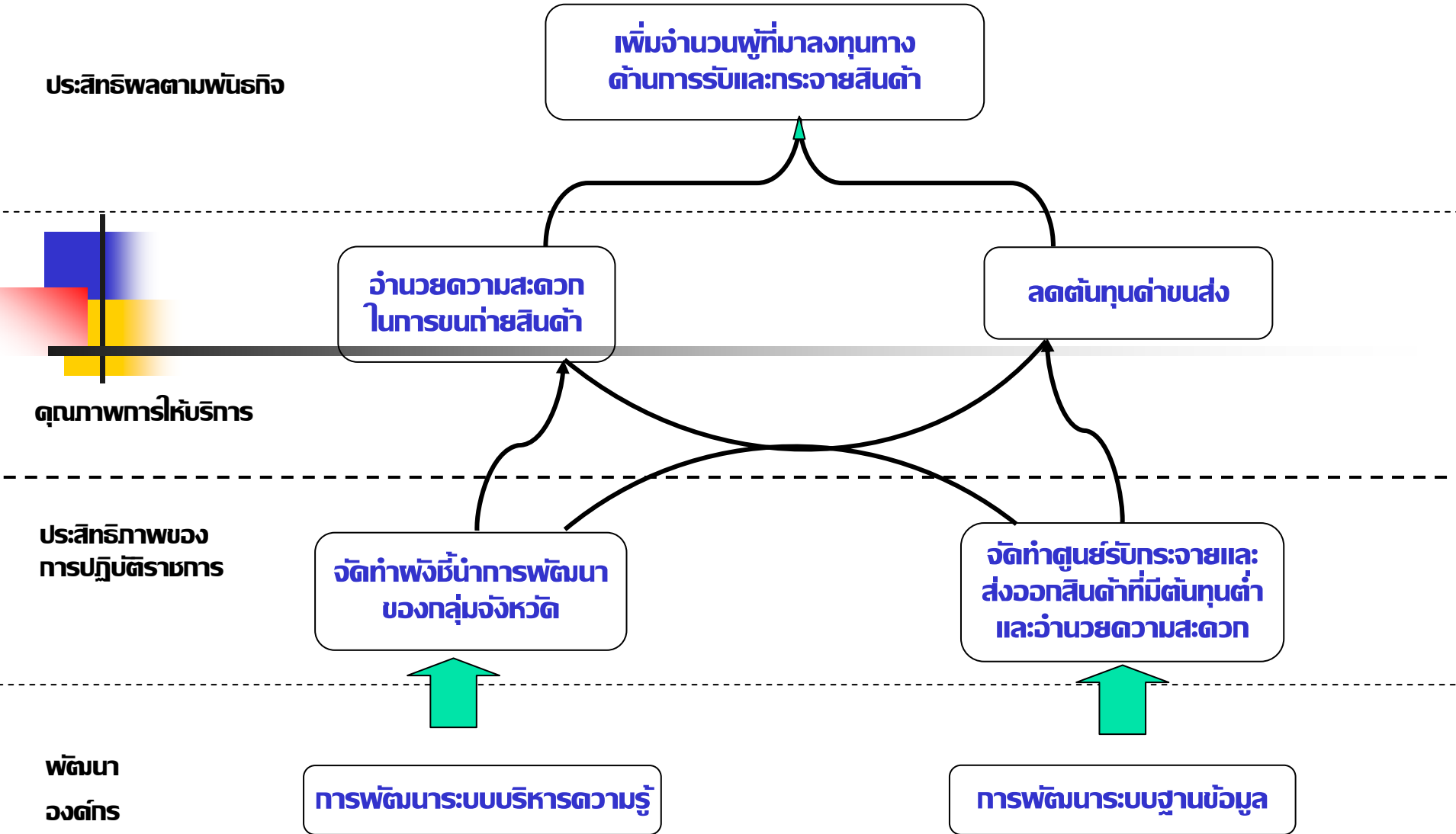
## (2) มิติด้านการบริหารจัดการ

ที่มุ่งให้เกิดผลทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ  
คุณภาพและสมรรถนะภาพขององค์กร โดยส่วนต่าง ๆ  
จะมีความสัมพันธ์เกื้อหนุน เชื่อมโยงกัน

ซึ่งเป็นการนำเครื่องมือทางการบริหาร

“Balanced Score Card” ของ Norton และ Kaplan  
มาใช้ในการกำกับและควบคุมองค์กรในการทำงาน

# ประเด็นยุทธศาสตร์: ศูนย์กลางเชื่อมโยงรับและกระจายสินค้าระหว่างภาคต่างๆ



### 3. การทำงานในทุกมิติต่างมุ่งที่ความสำเร็จ “สัมฤทธิ์ผล”

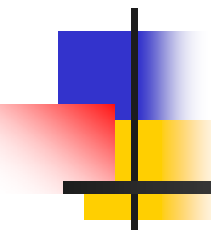


ต้องมองในหลาย ๆ เรื่องดังกล่าว เพื่อให้  
การทำงานได้เกิดผลสำเร็จหรือสัมฤทธิ์ผลในการ  
ดำเนินงาน(Result Base Management)

และภายใต้ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการจะให้เกิดขึ้น  
การบูรณาการ (Integration)ดังกล่าว

## 4. ความหมายของคำว่า

# “บูรณาการ (Integration)”



คือ การประสานความร่วมมือกัน แต่การประสาน  
ความร่วมมือร่วม ร่วมคิดและร่วมดำเนินงานดังกล่าว  
ต่างมีจุดมุ่งหมายให้ไปสู่ความสำเร็จในวัตถุประสงค์  
ที่ได้กำหนดร่วมกัน

# 5. การบริหารงานแบบบูรณาการ

- การสร้างทีมงาน
- ผู้ที่เป็นแกนหลักในการบูรณาการจะต้องมี  
ภาวะผู้นำและมีคุณลักษณะ

- (1) มีความรู้ความสามารถ
- (2) ประสบการณ์วิสัยทัศน์
- (3) มีคุณธรรม จริยธรรม
- (4) เข้าใจและรู้จักการบูรณาการ

# 6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งผลสำเร็จใน การบริหารงานแบบบูรณาการ

1. ภาวะความเป็นผู้นำที่พร้อมด้วยศาสตร์ ศิลป์ และคุณธรรม จริยธรรม
2. การใช้ทรัพยากรการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการมอบหมายภารกิจให้ชัดเจน โดยเฉพาะด้านการจัดการ (Management)
3. การมีวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และแผนในการทำงาน
4. การประสานความร่วมมือและการยอมรับผู้อื่น เพื่อสร้างทีมงาน โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับประโยชน์ร่วมกัน”

# 7. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญ



(1) ขาดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน

---

(2) ขาดการสื่อสารทำความเข้าใจร่วมกัน

(3) ขาดการจัดการที่ดี

(4) ปัญหาความขัดแย้งในผลประโยชน์



# 8. ความเข้าใจในคำว่า “การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ” หรือ ที่เคยเรียกว่าการบริหารจังหวัด CEO

ปัจจุบันยกเลิกการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ หรือที่เรียกชื่อ ว่า CEO แต่เนื่องจากเมื่อพิจารณาในสาระแล้ว จะเห็นได้ว่าการบริหารแบบบูรณาการ เป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งในการบริหารราชการ เท่านั้น ฉะนั้น การทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัดยังคง บูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพียงแต่มุ่งเน้น การทำงานเพื่อการพัฒนาเสริมสร้างสังคมและประชาชน ให้อยู่ดีมีสุขเป็นสำคัญ



# 9. บัณฑิตไทย

---

1. ไม่ชอบระเบียบวินัย
2. ไม่มีวิธีคิดแบบวิทยาศาสตร์
3. ไม่ยกย่องคน / ยกย่องคนไม่เป็น
4. เป็นคนขี้ขลาด ไม่กล้าหาญ
5. ไม่อยากยุ่งเรื่องคนอื่น  
(ขี้ขลาดเกินกว่าจะต่อสู้กับความถูกต้อง)
6. ไม่รักษาผลประโยชน์ส่วนรวม
7. เชื้อขาวลือ