

หลักธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

Good Governance



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

หลักธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

Good Governance



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

หลักการธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

พิมพ์ครั้งแรก	ธันวาคม 2555	
จำนวนพิมพ์	900 เล่ม	
จัดทำโดย	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 59 ถนนพิษณุโลก แขวงจตุรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0 2356 9999 โทรสาร 0 2281 8169 www.opdc.go.th ISBN : 978-616-7145-76-1	
ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ นางสุพรรณณี ไพรัชเวทย์	เลขาธิการ ก.พ.ร. ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริม การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.
คณะผู้จัดทำ	นางวรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธปรีดา นางวิภาดา ตริตระการ นางภัทรพร วิจิตรทัศนาศนา นางสาวมนวดี จันทิมา นางสาวกนกพร ศรีวิทยา นางโชติมา สงวนพันธุ์ เวชพร นางสาวกฤษณา แก้วด้วง นางสาวปณิตา ปิยะพุทธิชัย นายบัณฑิต ตั้งโศคนนท์	สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ.ร.
จัดพิมพ์โดย	สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา สี่แยกชิงอี ถนนสามเสน เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0 2243 0611 โทรสาร 0 2243 0616	
สงวนลิขสิทธิ์โดย	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)	

คำนำ



หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากนานาประเทศว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศและนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำ ความขัดแย้ง และสร้างความเป็นธรรมในสังคม รวมทั้งทำให้การบริหารงานตอบสนองความต้องการของประชาชน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งทำให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และไว้วางใจต่อการบริหารราชการแผ่นดิน

ในภาคเอกชนก็ได้ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานเช่นเดียวกัน โดยใช้คำว่า “บรรษัทภิบาล” หรือ “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” (Good Corporate Governance) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่ใกล้เคียงกัน คือ มุ่งเน้นในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส การคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นและการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงโครงสร้าง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท ฯลฯ อันส่งผลทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จและนำไปสู่การมีผลประโยชน์ที่ดี รวมทั้งทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและเกิดภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และสังคมโดยรวม

ถึงแม้ว่าได้มีการวางหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการมาเป็นระยะเวลาพอสมควรแล้ว แต่สำนักงาน ก.พ.ร. ยังเห็นถึงความจำเป็นในการขยายผลอย่างต่อเนื่อง จึงได้รวบรวมแนวคิด พัฒนาการ ความหมาย ประโยชน์ รวมทั้งกรณีศึกษาของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนไว้ในเอกสารเล่มนี้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งนำแนวคิดและตัวอย่างที่ดีไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภาครัฐให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริงต่อไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ.ก.พ.ร.) เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะท่านศาสตราจารย์ ดร. วิษณุ เครืองาม ในฐานะประธานที่ได้กรุณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐในการนำไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม อันจะส่งผลทำให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนได้อย่างแท้จริง


(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์)
เลขาธิการ ก.พ.ร.





สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	1
บทที่ 2 พัฒนาการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในประเทศไทย	7
บทที่ 3 ความหมายของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	13
บทที่ 4 ประโยชน์จากการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ	23
บทที่ 5 กรณีศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในภาครัฐ	27
- กรณีศึกษาที่ 1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน หรือ Service Excellence Tax Office (สรรพากรภาค 7)	31
- กรณีศึกษาที่ 2 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) และหลักการตอบสนอง (Responsiveness) : โครงการให้บริการเยี่ยมเด็กและเยาวชนผ่านระบบสารสนเทศ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม	38
- กรณีศึกษาที่ 3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การพัฒนางานบริการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่องของกรมการขนส่งทางบก	42
- กรณีศึกษาที่ 4 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) : การให้บริการยื่นแบบ และชำระภาษีสรรพสามิตผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e - Excise) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กรมสรรพสามิต	44
- กรณีศึกษาที่ 5 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักความเสมอภาค (Equity) : การจ่ายเงินค่าทดแทนอสังหาริมทรัพย์ที่ถูกเวนคืน กรมทางหลวงชนบท	46
- กรณีศึกษาที่ 6 หลักการมีส่วนร่วม /การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) : โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี กรมชลประทาน	49



สารบัญ(ต่อ)

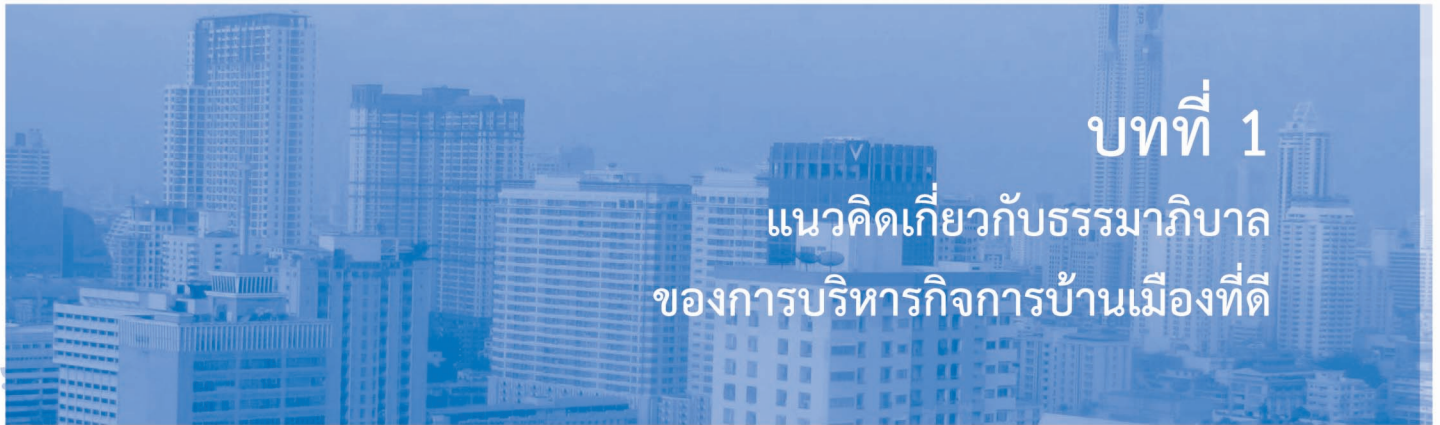
	หน้า
- กรณีศึกษาที่ 7 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) : การอนุญาตให้ผู้ประกอบธุรกิจซึ่งตวงวัด เป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองเครื่องซึ่งตวงวัดที่ตนเองผลิตหรือซ่อม สำนักซึ่งตวงวัด กรมการค้าภายใน	54
บทที่ 6 การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการภาคเอกชน และกรณีศึกษา	59
- กรณีศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการภาคเอกชน	63
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	64
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	66
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	68
บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)	70
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)	72
ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)	74
บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	76
บทที่ 7 บทสรุป	81
บรรณานุกรม	84
ภาคผนวก	87
พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	
รายชื่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	



หลักการธรรมาภิบาล
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
Good Governance







บทที่ 1

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี





บทที่ 1

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 อันเป็นผลมาจากอิทธิพลของ โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงกระแสความเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ของประชาชน ประกอบกับปัญหาความล้มเหลวของภาครัฐและควมไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ของระบบราชการในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ทำให้เกิดกระแส แนวความคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ที่มุ่งเน้นในการปรับลดบทบาท และขนาดของภาครัฐลงและ/หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ โดยเฉพาะการใช้กลไก ตลาดและกลไกที่ไม่ใช่ภาครัฐเข้ามาเป็นทางเลือกในการกำหนดนโยบายสาธารณะ และนำนโยบาย สาธารณะไปปฏิบัติ หรือเปิดโอกาสให้ภาคส่วนหรือฝ่ายต่าง ๆ ในสังคม เช่น ภาคเอกชน และ ภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองมากขึ้น

รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ได้นำแนวความคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นนโยบายการปฏิรูป การบริหารงานภาครัฐหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองของตนในช่วงประมาณ 20 - 30 ปีที่ผ่านมา โดยเริ่มต้นในประเทศอังกฤษ เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1979 ซึ่งพรรคอนุรักษนิยมชนะการเลือกตั้ง ได้เข้ามาเป็นรัฐบาลเสียงข้างมากและดำเนินนโยบายของตนอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่นางมากาเร็ต แทตเชอร์ จนถึงนายจอห์น เมเจอร์ รวมระยะเวลาประมาณ 16 ปี และได้ขยายต่อไปยังบรรดากลุ่มประเทศ เวสมินสเตอร์ เช่น แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ รวมจนถึงประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก¹

อาจกล่าวได้ว่ากระแสแนวความคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองดังกล่าวเป็นผลมา จากอิทธิพลของสองชั่วโรงเรียนความคิดร่วมสมัย ได้แก่²

(1) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจาก เศรษฐศาสตร์ นีโอคลาสสิก และเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญ ในเรื่องของประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ คุณภาพ ภาระรับผิดชอบต่อผลงาน และยังได้นำเสนอ เครื่องมือหรือวิธีการสำหรับใช้ในการปฏิรูปประเภทต่าง ๆ เช่น การตัดทอนงบประมาณ การลดขนาด กำลังคนภาครัฐ การแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน การเปิดให้มีการแข่งขันหรือการทดสอบตลาด

¹ Donald Kettl. (2000). The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance .Washington,D.C.: Brookings Institution Press.

² ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.

การลดกฎระเบียบและการควบคุม การทำให้มีความถูกต้องตามกฎหมายและการเปิดเสรีกลไกตลาด การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม การจัดทำข้อตกลงและวัดผลการดำเนินงาน เป็นต้น

(2) ประชาธิปไตยสมัยใหม่ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยทางตรง ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ และชุมชนนิยม โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของสิทธิ เสรีภาพ และการมีส่วนร่วมของประชาชน การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและการเพิ่มอำนาจ (empowerment) ให้แก่ประชาชนความเปิดเผยโปร่งใส ความเสมอภาคและความเป็นธรรม และยังได้นำเสนอ เครื่องมือหรือวิธีการสำหรับใช้ในการปฏิรูปประเภทต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน (ประชาหารือ ประชาพิจารณา ประชามติ) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ งบประมาณแบบมีส่วนร่วม การตรวจสอบ โดยภาคประชาชน เป็นต้น

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวความคิดร่วมสมัยเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมือง

ประเด็น	การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่		ประชาธิปไตยสมัยใหม่
วัตถุประสงค์	การปรับให้เข้าสู่ระบบตลาด (Marketization)	การปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความทันสมัย (Managerialization)	การสร้างความเป็นประชาธิปไตย (Democratization)
ค่านิยม	การแข่งขันประสิทธิภาพและความคุ้มค่า	ผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ คุณภาพ การรับผิดชอบต่อผลงาน	สิทธิและเสรีภาพ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การเปิดเผย ความโปร่งใส ความเสมอภาค/เที่ยงธรรม ความถูกต้องและยุติธรรม
องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง	เศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public Choice Theory) เศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ (New Institutional Economics)	การบริหารจัดการสมัยใหม่ การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์) การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม	รัฐศาสตร์ ชุมชนนิยม (Communitarianism) ประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ (Deliberative Democracy) ประชาธิปไตยทางตรง (Direct Democracy)

ประเด็น	การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่		ประชาธิปไตยสมัยใหม่
	ทฤษฎีตัวการและ ตัวแทน (Principal Agency Theory) เศรษฐศาสตร์ต้นทุน ธุรกรรม (Transaction- Cost Economics)		กฎหมายมหาชน
กลยุทธ์และ เครื่องมือของ การปฏิรูป	การลดขนาดกำลังคนและ การตัดทอนงบประมาณ (Cutbacks)	การให้อิสระและความ คล่องตัวทางการบริหาร (Managerial flexibility waivers)	การกระจายอำนาจ
	การแปรสภาพหน่วยงาน ราชการให้เป็นองค์การของ รัฐ (Corporatization)	การแยกส่วนหน่วยงาน (Decoupling) และการ จัดตั้งองค์การบริหารงาน แบบพิเศษ (Agencification)	การมีส่วนร่วมของประชาชน งบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory budgeting) การตรวจสอบโดย ประชาชน (People's audit)
	การแปรสภาพกิจการของ รัฐให้เป็นของเอกชน (Privatization)	การจัดทำสัญญาหรือ ข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance agreements)	ประชาพิจารณ์ (Public hearing) ประชาหารือ (Public consultation) ประชามติ (Referendum)
	การทดสอบตลาด (Market testing)	การเทียบเคียงผลการ ดำเนินงาน (Benchmarking)	การเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารของทางราชการ
	การเปิดให้มีการแข่งขัน (Contestability)	การวัดผลการดำเนินงาน	

ประเด็น	การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่		ประชาธิปไตยสมัยใหม่
	การจ้างเหมาบริการจากภายนอก	มาตรฐานการให้บริการลูกค้าผู้รับบริการ (Customer service standards)	
	การลดการควบคุม (Deregulation)	ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	
	การทำให้มีความถูกต้องตามกฎหมาย (Legalization)	การตรวจสอบและประเมินผล	



บทที่ 2

พัฒนาการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในประเทศไทย



บทที่ 2

พัฒนาการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในประเทศไทย

เมื่อปี พ.ศ. 2532 นับเป็นครั้งแรกที่พบว่ามีการใช้คำว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ขึ้น ในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เรื่อง “Sub-Saharan Africa from Crisis to Sustainable Growth” ต่อมากองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับการให้ประเทศต่าง ๆ กู้เงินเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ ซึ่งพบว่าธรรมาภิบาลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งนำไปสู่ความสำเร็จ ในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ จากนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลก็ได้รับการถ่ายทอด ผ่านหน่วยงานต่าง ๆ เช่น คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่ง สหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) เป็นต้น

สำหรับประเทศไทยนั้น ผลจากวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ทำให้ทุกฝ่ายในสังคม หันมาให้ความสนใจในเรื่องธรรมาภิบาลมากขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องอันเกิดมาจากการขาด ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการควบคุมและตรวจสอบถ่วงดุลอย่างเป็นระบบ ขาดการ ปลุกฝังจิตสำนึกจริยธรรม ทำให้เกิดรูรั่วไหล การกระทำผิด ฉ้อฉลและทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะในส่วนของภาครัฐนั้น พบว่ายังคงมีความซ้ำซ้อนสิ้นเปลืองและปัญหาที่สั่งสมมาเป็นเวลา ยาวนาน จำเป็นต้องมีการรื้อปรับระบบราชการให้มีความทันสมัย และสามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ในยุคโลกาภิวัตน์

ในช่วงที่ผ่านมา จึงได้มีความคิดริเริ่มเพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ ตลอดจน การวางแผนและเสนอแนะมาตรการต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง¹ ดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมี หลักการที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การร่วมรับรู้-ร่วมคิด ไปจนถึงการร่วมดำเนินการ-ร่วมตรวจสอบอย่างกว้างขวางและครอบคลุมในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติลงไปถึงระดับท้องถิ่นชุมชน

¹ สำนักงาน ก.พ.ร. (2552). คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ : บริษัท פרیمیئر โพร จำกัด.

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้วางกรอบเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไว้ดังนี้

หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงานลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”

หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 3 มาตรา 78 (4) และ (5) กำหนดให้รัฐต้องดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

(4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

(5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

2. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ได้วางหลักการว่า “การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น กระจายอำนาจ การตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”

3. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขตของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” และวางแนวทางในการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้คือ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (รายละเอียดตามภาคผนวก)

4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ได้กำหนด “ยุทธศาสตร์การพัฒนาประชารัฐ” เพื่อการพัฒนาให้รัฐและประชาชนมีความเข้าใจที่ดี มีความรับผิดชอบและมีความเอื้ออาทรต่อกัน มุ่งเน้นการใช้หลักนิติธรรม การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐในการบริหารรัฐกิจ พยายามทำให้เกิดความต่อเนื่องในงานบริหารรัฐกิจและการจัดการพัฒนาประเทศทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ รวมถึงการสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมของภาครัฐ โดยเฉพาะในส่วนของการพัฒนาประเทศ

- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ยังคงมีการให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องกับการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีโดยเฉพาะของภาครัฐกิจเอกชน และการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกลไกตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ. 2540 รวมถึงผลักดันให้การกำหนดทิศทางการพัฒนาจำต้องดำเนินการพัฒนาแบบองค์รวม โดยการพัฒนาให้ภาครัฐมีสมรรถนะและพันธกิจหลักในการเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะของคน ทำให้คนในสังคมเป็นพันธมิตรกับเจ้าหน้าที่ของรัฐและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่มุ่งพัฒนาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) ภายใต้ระบบบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาล โดยเน้นการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศสู่ภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน และขยายบทบาทขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควบคู่กับการเสริมสร้างกลไกและกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ได้วางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการสร้างความเป็นธรรมในสังคมและแนวทางการพัฒนาในเรื่องการเสริมสร้างการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีระบบการตรวจสอบและการรับผิดชอบต่อที่รัดกุม

5. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปี พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550 ได้มีเป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการ คือ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

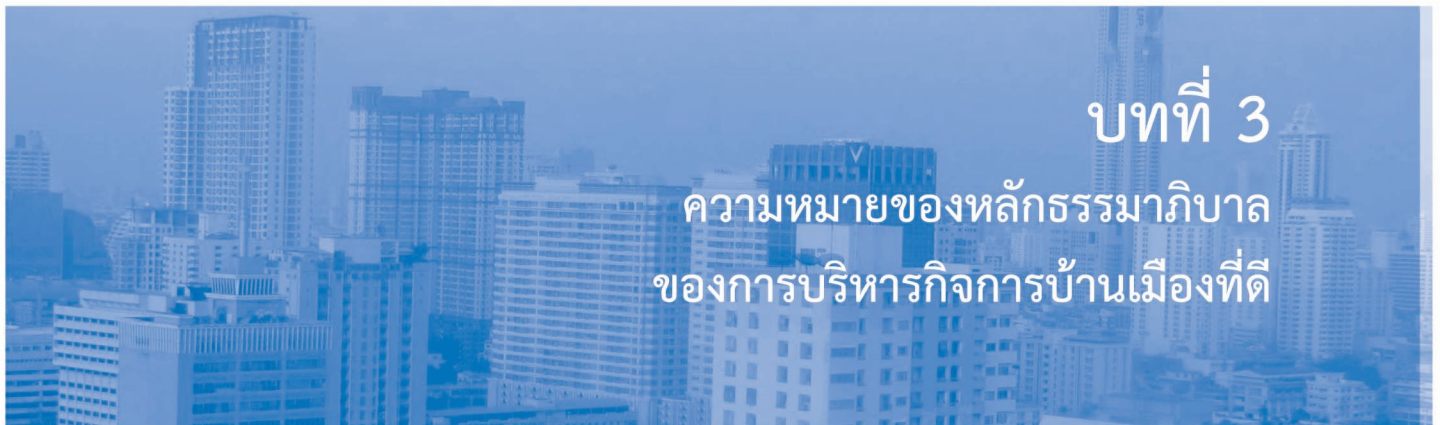
6. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555 ได้ให้คุณค่าความสำคัญและยึดมั่นในปรัชญา หลักการ และแนวทางของการให้ประชาชนเป็น “ศูนย์กลาง” ในการทำงาน ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ รวมทั้งมีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า สามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ ต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้ มีระบบกำกับดูแลตนเองที่ดี และตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและความดีงาม สำนักงาน ก.พ.ร. จึงกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 4 ยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่องาน ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม



บทที่ 3

ความหมายของหลักธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี



บทที่ 3

ความหมายของหลักธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในปี ค.ศ. 1992 ธนาคารโลกได้ริเริ่มแนวคิดและอธิบายถึงการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของการใช้อำนาจในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาซึ่งครอบคลุมประเด็นในเรื่องการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ การบริหารจัดการภาครัฐ ภาระรับผิดชอบ กรอบตัวบทกฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนา ความโปร่งใสและ ข้อมูลข่าวสาร¹

คำว่า “Good Governance” ในประเทศไทยมีการใช้คำศัพท์เรียกหลายคำด้วยกัน เช่น ธรรมาภิบาล การบริหารกิจการบ้านเมือง (และสังคม) ที่ดี ธรรมรัฐ สุประชาสนการ ธรรมราชฎ์ การปกครองที่ดี การบริหารจัดการที่ดี ซึ่งนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้คำจำกัดความของ คำดังกล่าว ไว้ดังนี้

ธรรมาภิบาล มาจากคำว่า “ธรรม” + “อภิบาล”(การรักษาซึ่งธรรม) มาจากคำภาษาอังกฤษ ว่า Good Governance โดยคำว่า Governance (การอภิบาล) คือ วิธีการใช้อำนาจเพื่อบริหาร ทรัพยากรขององค์การ *Good Governance* (ธรรม + อภิบาล = ธรรมาภิบาล) เป็นวิธีการที่ดีในการ ใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การ²

ธรรมาภิบาล หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้ง ภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หาได้มีความหมาย เพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรม ทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การปราศจาก การแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น³

ธรรมาภิบาล เป็นเรื่องของการวางระบบและกลไกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในขณะที่ อีกด้านหนึ่งของเหรียญ คือ เรื่องตัวบุคคล เป็นเรื่องของการสร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม ธรรมาภิบาลเน้นการวางระบบเพื่อควบคุมให้คนไม่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ดีและให้ทำตามมาตรฐาน ที่ดี แต่จริยธรรมจะลึกกว่านั้น เน้นการปลูกฝังจิตสำนึก ต้องไม่ประพฤติมิชอบและต้องประพฤติชอบ ทั้งสองเรื่องหรือสองด้านของเหรียญจะต้องไปด้วยกันจึงจะยั่งยืน⁴

¹ World Bank, Governance and Development (Washington, D.C.: The World Bank, 1992)

² บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. ธรรมาภิบาลในองค์กรอิสระ. เอกสารประกอบการบรรยาย วันที่ 8 มิถุนายน 2545. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า

³ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. ธรรมาภิบาล. สืบค้นจาก <http://www.tdri.or.th/>

⁴ ทศพร ศิริสัมพันธ์. บทสัมภาษณ์เรื่องธรรมาภิบาล. ตีพิมพ์ในนิตยสาร “G MAX” พ.ศ.2552

UNESCAP อธิบายว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการโครงสร้างและความสัมพันธ์ของสถาบันทางการเมืองซึ่งครอบคลุมทั้งในส่วนของสถาบันทางการเมืองที่มีลักษณะอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรเพื่อบริหารกิจการของบ้านเมืองและแก้ไขปัญหาของสังคม ตลอดจนกระบวนการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคส่วนหรือฝ่ายต่าง ๆ ในการกำหนดนโยบายสาธารณะและการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติภายใต้กรอบและกระบวนการทางกฎหมายอันชอบธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มั่นใจว่าข้อเรียกร้องของความต้องการของทุกฝ่ายในสังคมจะได้รับการรับฟัง และนำเข้ามาพิจารณาไตร่ตรองในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายสาธารณะ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งทำให้ปัญหาทุจริตหรือประพฤตินอกขอบเขตลงในท้ายที่สุด

นอกจากนี้ UNESCAP ยังได้กำหนดองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ 8 ประการ คือ การมีส่วนร่วม (Participation) นิติธรรม (Rule of Law) ความโปร่งใส (Transparency) การตอบสนอง (Responsiveness) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม และไม่ละเลยบุคคลกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดออกไปจากสังคม (Equity and Inclusiveness) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) และภาระรับผิดชอบ (Accountability)⁵

ต่อมา UNDP ได้ทบทวนและให้นิยามใหม่ว่าเป็นเรื่องของการใช้อำนาจทางการเมืองเศรษฐกิจและการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติบ้านเมือง รวมทั้งยังได้กำหนดคุณลักษณะของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล โดยเอาแนวคิดเกี่ยวกับ การพัฒนา มนุษย์เข้ามาไว้ด้วยรวมทั้งสิ้น 9 ประการ ดังนี้⁶

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ชายและหญิงทุกคนควรมีสหสิทธิ์มีเสียงในการตัดสินใจทั้งโดยทางตรงหรือผ่านทางสถาบันตัวแทนอันชอบธรรมของตน ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างนั้น ต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มและการแสดงความคิดเห็น รวมถึงความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์

2. นิติธรรม (Rule of Law) กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรมและไม่มีการเลือกปฏิบัติโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน

3. ความโปร่งใส (Transparency) ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร โดยบุคคลที่มีความสนใจจะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการและข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง ทั้งนี้ การได้รับข้อมูลข่าวสาร ดังกล่าวต้องมีความเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์

⁵ UNESCAP. GOVERNANCE. สืบค้นจาก <http://www.unescap.org>

⁶ UNDP. GOVERNANCE. สืบค้นจาก <http://mirror.undp.org>

4. การตอบสนอง (Responsiveness) สถาบัน กระบวนการดำเนินงานต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented) มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นนโยบายและกระบวนการ ขึ้นตอนใด ๆ ให้มากที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้

6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) ชายและหญิงทุกคนต้องมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน

7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) สถาบัน กระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการและขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. ภาวะรับผิดชอบ (Accountability) ผู้มีอำนาจตัดสินใจไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรภาคประชาสังคม ต้องมีภาวะรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไปและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน

9. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ผู้นำและบรรดาสาธารณชนต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนามนุษย์ (สังคม) รวมถึงมีจิตสำนึกว่าอะไรคือความต้องการและความจำเป็นต่อการพัฒนาดังกล่าว ตลอดจนมีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบริบททางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในแต่ละประเด็นนั้น

สถาบันแห่งธนาคารโลก (World Bank Institute) ได้วางระเบียบวิธีในการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบเพื่อวัดระดับคุณภาพของการบริหารกิจการบ้านเมืองของบรรดาประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งครอบคลุมประเด็น 6 มิติ ดังนี้⁷

1. การมีสิทธิ์มีเสียงของประชาชนและภาวะรับผิดชอบ (Voice and Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งรัฐบาลด้วยตนเอง รวมถึงการมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของบุคคลและสื่อมวลชน ตลอดจนเสรีภาพในการชุมนุมและสมาคม

2. ความมีเสถียรภาพทางการเมืองและการปราศจากความรุนแรง (Political Stability and Absence of Violence) ซึ่งเป็นเรื่องของโอกาสความเป็นไปได้ที่รัฐบาลจะไร้เสถียรภาพหรือถูกโค่นล้มโดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ ที่ไม่เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ เช่น การใช้ความรุนแรงทางการเมืองและการก่อการร้าย

3. ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Effectiveness) ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพการให้บริการและความสามารถของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนระดับความเป็นอิสระจากการแทรกแซงทางการเมือง รวมถึงคุณภาพของการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และความมุ่งมั่นจริงจังของรัฐบาลที่มีต่อนโยบายดังกล่าว

⁷ <http://www.govindicators.org>

4. **คุณภาพของมาตรการควบคุม (Regulatory Quality)** ซึ่งเป็นเรื่องขีดความสามารถของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายและออกมาตรการควบคุม รวมถึงการบังคับใช้นโยบายและมาตรการดังกล่าวให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการส่งเสริมให้ภาคเอกชนสามารถพัฒนาได้

5. **นิติธรรม (Rule of Law)** ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับของการที่บุคคลฝ่ายต่าง ๆ มีความมั่นใจและยอมรับ ปฏิบัติตามกฎหมายกติกาในการอยู่ร่วมกันของสังคมโดยเฉพาะคุณภาพของการบังคับให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญาและการอำนวยความสะดวกนิติธรรม รวมถึงโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดอาชญากรรมและความรุนแรง

6. **การควบคุมปัญหาทุจริตประพฤติมิชอบ (Control of Corruption)** ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจรัฐเพื่อประโยชน์ส่วนตัวทั้งในรูปแบบของการทุจริตประพฤติมิชอบเพียงเล็กน้อยหรือขนาดใหญ่ รวมถึงการเข้าครอบครองรัฐโดยชนชั้นนำทางการเมืองและนักธุรกิจเอกชนที่มุ่งเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์

ในปี พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์สำหรับใช้ในการสำรวจและประเมินระดับธรรมาภิบาลของส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งมีองค์ประกอบรวม 10 ประเด็น ได้แก่ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) การตอบสนอง (Responsiveness) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) การมีส่วนร่วม (Participation) การกระจายอำนาจ (Decentralization) นิติธรรม (Rule of Law) ความเสมอภาค (Equity) และ มุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)⁸

ต่อมาในปี พ.ศ. 2555 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ทบทวนและวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีใหม่ เพื่อให้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีความง่ายต่อความเข้าใจ สะดวกต่อการจดจำ และการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพบริบทของประเทศไทย ซึ่งได้นำเอาประเด็นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องรวมไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญในเรื่องของทัศนคติและพฤติกรรมของตัวบุคคลทั้งในระดับผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน โดยเห็นควรให้มีการเพิ่มเติมประเด็นในเรื่องการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันเป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 279 ซึ่งได้กำหนดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภท อันประกอบไปด้วย ค่านิยมหลัก 9 ประการ ได้แก่

⁸ สำนักงาน ก.พ.ร. (2552). คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ : บริษัท พรินซ์ โพร จำกัด.

1. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
2. การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบต่อ
3. การยึดถือประโยชน์ของประเทศไทยเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
4. การยื่นหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
5. การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
6. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
7. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
8. การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
9. การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) และหลักการตอบสนอง (Responsiveness)

2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย หลักการรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity)

3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และ หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)

4) ความรับผิดชอบต่อการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)



หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ความหมายของหลักการย่อย มีดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value)

การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คณินให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3. ประชาธิปไตย (Participatory State)

การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility)

คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

- | | |
|--------------------|--|
| I - Integrity | ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง |
| A - Activeness | ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ |
| M - Morality | มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม |
| R - Responsiveness | คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง |
| E - Efficiency | มุ่งเน้นประสิทธิภาพ |
| A - Accountability | ตรวจสอบได้ |
| D - Democracy | ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย |
| Y - Yield | มุ่งผลสัมฤทธิ์ |



บทที่ 4

ประโยชน์จากการนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการบริหารจัดการ





บทที่ 4

ประโยชน์จากการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ

ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่สำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาชน เนื่องจากธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกัน และเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้อง เป็นธรรม ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการจึงมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

ประโยชน์ต่อองค์กร

1. ทำให้การบริหารจัดการขององค์กรมีกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการที่ดี มีระบบมีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและศรัทธาต่อองค์กรนั้น ๆ
2. ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว ทันต่อสถานการณ์ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งภายในและภายนอก
3. ทำให้การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจขององค์กร
4. ทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มโอกาสในการระดมทุน/การเข้าสู่ตลาดทุนในระดับสากล เพิ่มโอกาสในการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว

ประโยชน์ต่อประชาชน/ผู้รับบริการ

1. ทำให้ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการโดยรวมของหน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เสมอภาค และมีความยุติธรรมอย่างแท้จริง อันนำมาซึ่งความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนและผู้รับบริการ
2. ทำให้ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน/ผู้รับบริการได้มากขึ้น
3. ทำให้การบริหารงานของภาครัฐเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีคุณภาพ สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลทำให้ประชาชน/ผู้รับบริการมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ประโยชน์ต่อสังคม/ประเทศชาติ

1. ทำให้ระบบบริหารของภาครัฐมีความโปร่งใส ยุติธรรม ก่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม
2. ทำให้สังคมมีความเข้มแข็ง เกิดเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพ ช่วยลด บรรเทา หรือแก้ปัญหา ความรุนแรงในสังคม
3. ทำให้สามารถลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ส่งผลทำให้ช่วยลดงบประมาณค่าใช้จ่าย ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศ
4. ทำให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้ อย่างสงบสุขภายใต้ความร่วมมือกัน อันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็ง หรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ
5. ทำให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานของประเทศเป็นที่ศรัทธา เชื่อมั่น และได้รับความไว้วางใจ จากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล อันส่งผลทำให้การพัฒนา ของประเทศเป็นไปอย่างยั่งยืน เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ประเทศชาติเจริญ ก้าวหน้า





บทที่ 5

กรณีศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาล
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในภาครัฐ



บทที่ 5

กรณีศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในภาครัฐ

ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา หน่วยงานภาครัฐสามารถพัฒนาการให้บริการประชาชนภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน มีรูปแบบการให้บริการที่มีความหลากหลายมากขึ้นโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานทำให้ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐมากขึ้น ในที่นี้จะได้นำเสนอกรณีตัวอย่างของส่วนราชการที่นำหลักธรรมาภิบาลฯ มาใช้ในการปฏิบัติงานโดยสอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงาน และความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งจากการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ และยังประโยชน์ต่อส่วนรวม จนทำให้ได้รับรางวัลทั้งในระดับประเทศ และต่างประเทศ

ปรากฏรายละเอียดโดยสรุป ดังต่อไปนี้

กรณีศึกษาที่	หลักธรรมาภิบาลฯ	ข้อริเริ่มของส่วนราชการ
1	- หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) - หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	สำนักงานบริการช่วยเหลือประชาชน หรือ Service Excellence Tax Office สรรพากรภาค 7 กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง
2	- หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) - หลักประสิทธิผล (Effectiveness) - หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	โครงการให้บริการเยี่ยมเด็กและเยาวชนผ่านระบบสารสนเทศ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม
3	- หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	การพัฒนางานบริการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม
4	- หลักการตอบสนอง (Responsiveness) - หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)	การให้บริการยื่นแบบ และชำระภาษีสรรพสามิตผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e - Excise) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง
5	- หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) - หลักความเสมอภาค (Equity)	การจ่ายเงินค่าทดแทนอสังหาริมทรัพย์ที่ถูกเวนคืน กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม

กรณีศึกษาที่	หลักธรรมาภิบาลฯ	ข้อริเริ่มของส่วนราชการ
6	- หลักการมีส่วนร่วม /การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented)	โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว อำเภอ ด้านซ้าย จังหวัดสุพรรณบุรี กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
7	- หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) - หลักประสิทธิผล (Effectiveness) - หลักการมีส่วนร่วม /การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) - หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	การอนุญาตให้ผู้ประกอบธุรกิจซังตวงวัดเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองเครื่องซังตวงวัดที่ตนเองผลิตหรือซ่อม สำนักซังตวงวัด กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์

สำหรับรายละเอียดของกรณีศึกษา มีดังต่อไปนี้

กรณีศึกษาที่ 1

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) :

สำนักงานบริการช่วยเหลือประชาชน หรือ Service Excellence Tax Office (สรรพากรภาค 7)



“ นายสาธิต รังคศิริ อธิบดีกรมสรรพากร เปิดเผยว่า กรมสรรพากร โดยสำนักงานสรรพากรภาคเหนือตอนล่าง ได้รับรางวัลชนะเลิศ (1st Place Winner) สาขาการเสริมสร้างการบริหารจัดการองค์ความรู้ภาครัฐ (Advancing Knowledge Management in Government) ในโครงการ “สำนักงานบริการช่วยเหลือประชาชน หรือ Service Excellence Tax Office” จากองค์การสหประชาชาติ (United Nations) โดยเป็น 1 ใน 8 หน่วยงาน จากทั่วโลก ที่ได้รับรางวัล และเป็นหนึ่งเดียวในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ที่ได้รับรางวัลอันทรงคุณค่า ถือเป็นความภาคภูมิใจของชาวสรรพากรที่ร่วมกันสร้างชื่อเสียงให้แก่ประเทศไทยในครั้งนี้ ทั้งนี้ กรมสรรพากรได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่ดีแก่ผู้เสียภาษีและประชาชนอย่างต่อเนื่อง การที่กรมสรรพากรได้ส่งมอบบริการนำร่องระดับ World Class ให้แก่ผู้เสียภาษีในเขตภาคเหนือตอนล่าง (จังหวัดพิษณุโลก สุโขทัย พิจิตร อุตรดิตถ์ เพชรบูรณ์ ตาก กำแพงเพชร และนครสวรรค์) ทำให้หน่วยงานสรรพากรทั่วประเทศได้ใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านการให้บริการ โดยมุ่งมั่นตั้งใจยกระดับคุณภาพการให้บริการที่มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานการให้บริการเดียวกันแก่ผู้เสียภาษีทั่วประเทศต่อไป สำหรับในเขตกรุงเทพมหานคร กรมสรรพากรได้สร้างหน่วยงานต้นแบบการให้บริการระดับ World Class ที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาปทุมวัน 1 ตั้งอยู่ที่อาคารศรีจุฬทรัพย์¹”

สำนักงานสรรพากรภาค 7 กรมสรรพากร สามารถยกระดับความพึงพอใจ และสร้างความประทับใจในการให้บริการประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมกับพัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมการให้บริการแก่บุคลากรในหน่วยงานที่ปรึกษามืออาชีพ ทำให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก้าวสู่การทำงานของหน่วยงานราชการยุคใหม่ที่ให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางและขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรที่เป็นเลิศ จนทำให้สามารถคว้ารางวัลชนะเลิศ (1st Place Winner) จากองค์การสหประชาชาติ (United Nations) ในปี พ.ศ. 2553

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสภาพปัญหา

สำนักงานสรรพากรภาค 7 เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการเก็บภาษีอากรในพื้นที่ความรับผิดชอบ 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดพิษณุโลก เพชรบูรณ์ ตาก สุโขทัย อุตรดิตถ์ พิจิตร นครสวรรค์

¹ ข่าวประชาสัมพันธ์กรมสรรพากร เลขที่ข่าว ปชส. 55/2554 วันที่แถลงข่าว 29 มิถุนายน 2554 เรื่อง กรมสรรพากรสร้างชื่อองค์กรระดับโลกคว้ารางวัลระดับ World Class จาก UN

และกำแพงเพชร รวมทั้งสิ้น 77 อำเภอ ครอบคลุมพื้นที่ทุกอำเภอในเขตภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย โดยให้บริการประชาชนประมาณปีละ 428,000 คน ซึ่งผลจากการที่สำนักงานสรรพากรภาค 7 มีหน่วยงานกระจายอยู่หลายจังหวัด ทำให้บุคลากรในแต่ละพื้นที่ต่างคนต่างปฏิบัติหน้าที่ของตนโดยมิได้เชื่อมโยงกับบุคคลในพื้นที่อื่น หรือมีการบูรณาการในการทำงานระหว่างกัน ซึ่งบุคลากรของหน่วยงานสรรพากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี แต่ยังไม่สามารถนำมาปรับใช้ในด้านกาให้บริการแก่ประชาชนผู้เสียภาษี หรือถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ที่มีอยู่แก่บุคคลอื่นได้เต็มตามศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งสามารถกระทำได้อหากได้รับการส่งเสริมหรือพัฒนาที่ดีและอย่างต่อเนื่อง

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานสรรพากรด้านการให้บริการแก่ประชาชนเกี่ยวกับการรับชำระภาษี การให้คำแนะนำปรึกษาด้านภาษีอากร และบริการอื่น ๆ เป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ดีนักแล้ว การที่ประชาชนมาพบเจ้าหน้าที่สรรพากรมีแต่เสียอย่างเดียว ไม่เคยได้อะไรมากกลับไป และต้องรอคอยนานในการรับบริการ การให้บริการมิได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดปัญหาการร้องเรียนด้านพฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ

สำนักงานสรรพากรภาค 7 จึงริเริ่มดำเนินโครงการสำนักงานบริการช่วยเหลือประชาชน โดยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาปรับใช้ในการให้บริการประชาชน พร้อมทั้งสามารถถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์สู่บุคคลอื่นได้ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ที่ดีลบล้างภาพลักษณ์ที่ไม่ดีจากใจผู้รับบริการ โดยสำรวจความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ นำมาปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการ พร้อมกับพัฒนาศักยภาพในด้านการให้บริการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ในการปรับกระบวนการทำงานของข้าราชการ ปี พ.ศ. 2552 การยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องถึงปี พ.ศ. 2553 คือโครงการสำนักงานบริการช่วยเหลือประชาชน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีอยู่มาสู่ภาคปฏิบัติโดยนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยอำนวยความสะดวก เพื่อให้บริการประชาชน

การแก้ไขปัญหา และการพัฒนางาน

จากสภาพปัญหาดังกล่าวเป็นที่มาของแนวคิดการแก้ปัญหาโดยการเพิ่มคุณค่างานด้วยนโยบายพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และส่งมอบบริการสาธารณะ นำไปสู่การจัดทำโครงการ “สำนักงานบริการช่วยเหลือประชาชน” เปลี่ยนบทบาทการให้บริการจากเชิงรับเป็นเชิงรุก และส่งมอบบริการในรูปแบบการบริการที่ตอบสนองตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการแต่ละคน โดยการปรับภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กรใน 3 ด้าน คือ ปรับสถานที่ให้ทันสมัย (Modernized Organization) ปรับการใช้เทคโนโลยีให้เต็มรูปแบบ (Optimized use of IT) และปรับคนขององค์กรให้พร้อมให้บริการ

อย่างเต็มศักยภาพทั้งกาย วาจา ใจ โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางของการให้บริการ (Focusing on Customer Centric) เพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศด้วยการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกระดับงานสู่ความเป็นมืออาชีพ ด้วยการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) โดยสำรวจและรวบรวมความรู้ที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการค้นหาองค์ความรู้ทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อสร้างองค์ความรู้และนำข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ มาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยการจัดกิจกรรมฝึกอบรม การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

2. สร้างการมีส่วนร่วมและความเข้าใจตรงกันของเจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทาง นำเสนอแนวคิดการสร้าง Brand Personality และเป็นแรงขับเคลื่อนแผนงาน ตลอดจนรักษามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่องให้เป็นวัฒนธรรมบริการขององค์กร

3. สร้างและพัฒนาทีมงานคุณภาพ เพื่อพัฒนากระบวนการให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา และบริบทที่เป็นลักษณะเฉพาะของสำนักงานสรรพากรพื้นที่แต่ละพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7

4. สร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชน โดยการสร้างเครือข่าย จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ปรับปรุงสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และจัดทำคู่มือสำหรับบริการประชาชนในการติดต่อรับบริการ

5. นำเทคโนโลยีใหม่มาปรับใช้ในการให้บริการ โดยจัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการ อิเล็กทรอนิกส์ จัดทำเข้มทศภาคีช่วยในการคำนวณภาษี และให้บริการด้วยระบบบัตรคิวอัตโนมัติ

กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินโครงการสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน

1. บูรณาการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยการนำแนวคิดการปรับการทำงานของข้าราชการและการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาเป็นแนวทางในการดำเนินการในทุกระดับงาน จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (COPs) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบกับการสัมมนาเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

2. ใช้หลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management : CRM) โดย

2.1 ดำเนินการสอบถามความต้องการของประชาชน โดยคณะทำงานที่มีความชำนาญการโดยเฉพาะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบมาตรฐานการให้บริการ

2.2 เปิดตัวโครงการและให้คำมั่นสัญญากับประชาชน เพื่อแสดงถึงความพร้อมและความเต็มใจในการให้บริการ

3. ใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน โดยการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ดังนี้

3.1 ประชาสัมพันธ์และดำเนินโครงการโดยให้บุคลากรทุกระดับส่งผลงานร่วมประกวด 4 ประเภท คือ คำขวัญ บทร้อยกรอง บทความ และตราสัญลักษณ์ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ตระหนักถึงความรัก ความสามัคคี และมีความศรัทธาในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.2 ออกแบบมาตรฐานการให้บริการ โดยการจัดสัมมนาให้เจ้าหน้าที่ร่วมเสนอแนวคิด ในการออกแบบมาตรฐานการบริการ ทำให้เกิดการยอมรับในการบริการรูปแบบใหม่

3.3 สร้างบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของบุคลากรในองค์กร โดยการถอดรหัส SMILE “สรรพากรยิ้ม”

S : Service mind	มีจิตบริการ
M : Marvelous	ทำงานอย่างมืออาชีพ
I : Impression	ประทับใจ
L : Lively	มีชีวิตชีวาเป็นธรรมชาติ
E : Excellence	เป็นเลิศ

4. ใช้เทคโนโลยีช่วยในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ได้แก่ บัตรคิวในการรับบริการ ตามลำดับก่อนหลัง เชื่อมติศภาชีช่วยในการคำนวณภาษีอย่างง่าย การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทาง ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การจัดทำคู่มือประชาชนและคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในรูปเล่มและ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ จัดทำภาพยนตร์สั้นจำลองสถานการณ์เพื่อแสดงมาตรฐานการให้บริการในการรักษา รูปแบบมาตรฐานการให้บริการและพัฒนาบุคลากร โดยใช้ Web technology ในการสื่อสารและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

ขั้นตอนการดำเนินการ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กำหนดให้เป็น Year of Awareness โดยดำเนินการพัฒนา คุณภาพบุคลากรตามแนวทางการยกระดับ PMQA ปรับปรุงกระบวนการทำงานตามหน้าที่และความรู้ ความชำนาญที่มีอยู่ทุกระดับงาน รวมทั้งสิ้น 8 หน่วยงาน ใน 8 พื้นที่ มีการจัดประกวดแข่งขัน ชิงรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากรและเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพ ในตัวบุคคล ขึ้นต่อไป

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กำหนดให้เป็น Year of Action โดยการเตรียมความพร้อม และนำมาตราฐานบริการสู่ภาคปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. กระบวนการเตรียมความพร้อม

1.1 กระบวนการ “ใจพร้อม”

1.1.1 Training Service Mindset พัฒนาศักยภาพ ปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ ในการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีทัศนคติด้านการให้บริการที่ดี และตระหนักถึงความสำคัญของการส่งมอบบริการที่ดีแก่ประชาชนที่มาติดต่อรับบริการมากขึ้น

1.1.2 Head of Customer Service Involvement สร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อกำหนดทิศทางแผนการขับเคลื่อนโครงการฯ

1.1.3 Workshop and Design Service Standard สร้างการมีส่วนร่วมในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยจัดกิจกรรมให้ข้าราชการในสังกัดประกวดคำขวัญ บทร้อยกรอง บทความ และสัญลักษณ์โครงการฯ เพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนและประชาสัมพันธ์โครงการ และสร้างช่องทางมีส่วนร่วม โดยสื่อสารถึงเจ้าหน้าที่ภายในองค์กรทางเว็บไซต์บนเครือข่ายราชการ (intranet)

1.2 กระบวนการ “ทีมพร้อม”

1.2.1 ผู้บริหารร่วมกับเจ้าหน้าที่กำหนดแนวทางและทำแผนขับเคลื่อนโครงการฯ ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการก่อนปรับเกณฑ์มาตรฐาน และออกแบบมาตรฐานการบริการที่เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละกระบวนการ พร้อมทั้งสร้างคู่มือมาตรฐานการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในสังกัดได้นำไปเรียนรู้และพัฒนาการส่งมอบบริการที่มีมาตรฐาน

1.2.2 จัดสถานที่พร้อมบริการ มีการติดตั้งบัตรคิวเพื่อให้บริการตามลำดับก่อนหลัง และมีเข้มทิศภาชีช่วยในการคำนวณภาษีอย่างง่าย

1.3 กระบวนการ “ตัวพร้อม”

1.3.1 พัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการให้มีบุคลิกภาพที่ดี กิริยาวาจาดี การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย สื่อให้เห็นถึงความกระตือรือร้นและมีอัธยาศัยไมตรีในการให้บริการ ส่งมอบบริการที่เป็นมาตรฐานสร้างความประทับใจแก่ประชาชน

1.3.2 สร้าง Brand Personality เพื่อให้ประชาชนได้สัมผัสถึงคุณลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของเจ้าหน้าที่ในท้องที่สำนักงานสรรพากรภาค 7 ในการถอดรหัส SMILE นำไปสู่วัฒนธรรมการให้บริการที่ดี

2. Implement Service Standard กระบวนการนำมาตรฐานการบริการสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ประชาชนมองเห็นได้ สัมผัสได้ และรู้สึกได้ถึงความตั้งใจของเจ้าหน้าที่สรรพากรทุกคนที่มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่และส่งมอบบริการอันเป็นมาตรฐานเดียวกันให้แก่ประชาชน เพื่อให้สรรพากรเป็น “ขวัญใจ” ประชาชน โดยจัดให้มีพิธีเปิดสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ทุกพื้นที่ในท้องที่ภาคที่ 7

3. Evaluation & Development กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 สร้างและพัฒนาทีมงานคุณภาพด้านบริการ
- 3.2 ติดตามประเมินผลโครงการหลังจากเปิดตัวโครงการ
- 3.3 ขับเคลื่อนการปรับปรุงสถานที่ให้บริการ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 กำหนดให้เป็น Year of Customer Satisfaction กระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมการให้บริการ (Service culture) และพัฒนาสู่ความยั่งยืน

1. พัฒนาเจ้าหน้าที่ทุกระดับงานสู่ความเป็นมืออาชีพ และมีความเป็นเลิศด้านงานบริการ
2. จัดกิจกรรมมอบรอยยิ้มสู่สังคม และมอบความรู้สู่สังคมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. จัดประกวดโครงการพัฒนามาตรฐานบริการและจัดทำคู่มือมาตรฐานการบริการ
4. ทบทวนมาตรฐานการให้บริการและรักษามาตรฐานการให้บริการ
5. จัดทำคู่มือสำหรับประชาชนเพื่อใช้ในการติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงานสรรพากร

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 กำหนดให้เป็น Year of Service Excellence จะพัฒนาและรักษามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งเป็นวัฒนธรรมการให้บริการ และจัดการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) เพื่อมุ่งสู่การเป็นที่ปรึกษามืออาชีพ ให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของกรมสรรพากรให้ทันการเปลี่ยนแปลง และปรับกระบวนการทำงานให้เป็นไปในรูปแบบทันสมัยอย่างแท้จริง

สำนักงานบริการช่วยเหลือประชาชนได้ดำเนินการแล้วทุกสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในท้องที่สำนักงานสรรพากรภาค 7 รวม 8 พื้นที่ มีหน่วยงานย่อยรวมทั้งสิ้น 77 สาขา ครอบคลุมพื้นที่ทุกอำเภอในเขตภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย ให้บริการประชาชนประมาณปีละ 428,000 คน โดยมีตราสัญลักษณ์ คำขวัญ และสีชมพูเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโครงการ การดำเนินโครงการได้รับการตอบรับจากประชาชนผู้รับบริการเป็นอย่างดี โดยมีผลสำรวจความพึงพอใจหลังดำเนินการสูงกว่าก่อนดำเนินการในทุกพื้นที่โดยอยู่ในระดับที่ดีมาก

กล่าวโดยสรุป สำนักงานบริการช่วยเหลือประชาชน สรรพากรภาค 7 มีการปรับภาพลักษณ์ขององค์กร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 - 2555 สรุปได้ดังภาพ

สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน สรรพากรภาค 7
Service Excellence Tax Office

การปรับภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กร 3 ด้าน

- ปรับสถานที่ให้ทันสมัย (Modernized Organization)
- ปรับการใช้เทคโนโลยีให้เต็มรูปแบบ (Optimized use of IT)
- ปรับคนขององค์กรให้พร้อมให้บริการอย่างเต็มศักยภาพทั้งกาย วาจา ใจ โดยเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางการให้บริการ (Focusing on Customer Centric)



ปี 2552 : Year of Awareness

การพัฒนาคุณภาพบุคลากรตามแนวทางการยกระดับการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award – PMQA)

ปี 2553 : Year of Action

- * กระบวนการเตรียมความพร้อม (ใจพร้อม ทีมพร้อม ตัวพร้อม)
- * กระบวนการนำมาตรฐานการบริการสู่การปฏิบัติ
- * กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ปี 2554 : Year of Customer Satisfaction

กระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมการให้บริการ และพัฒนาสู่ความยั่งยืน

ปี 2555 : Year of Service Excellence

การพัฒนาและรักษามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมการให้บริการ
และจัดการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management – TQM)

โดยสรุป ผลจากการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่งผลทำให้สรรพากรภาค 7 สามารถยกระดับความพึงพอใจในการใช้บริการ และสามารถสร้างภาพลักษณ์งานบริการที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดในการสร้างภาพลักษณ์การให้บริการที่รวดเร็ว ทันสมัยของหน่วยงานราชการ และเป็นการปรับเปลี่ยนมุมมองของบุคลากรภาครัฐให้เกิดทัศนคติการทำงานในมิติใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของการให้บริการประชาชน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการในระดับที่สูงขึ้น

สำนักงานบริการประชาชน (สรรพากรภาค 7). เอกสารเผยแพร่เรื่อง Service Excellence Tax Office (Advancing Knowledge Management in Government). สืบค้นจาก www.rd.go.th

กรณีศึกษาที่ 2

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) และหลักการตอบสนอง (Responsiveness) : โครงการให้บริการเยี่ยมเด็กและเยาวชน ผ่านระบบสารสนเทศ

กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กระทรวงยุติธรรม



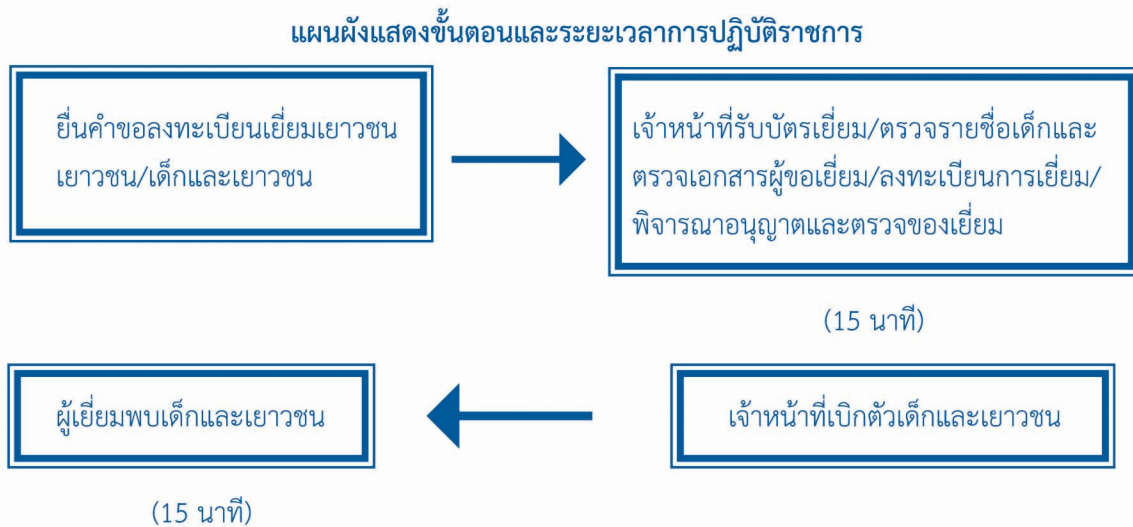
การขอเยี่ยมเด็กและเยาวชน เป็นการอนุญาตให้บิดามารดา ผู้ปกครอง และญาติ พี่น้องของเด็กและเยาวชนที่ถูกควบคุมตัวไว้ในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ณ สถานแรกรับ หรือศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนได้พบกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปกครองและเด็ก/เยาวชนเกิดความสบายใจ และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของครอบครัว รวมถึงผู้ปกครองจะได้รับทราบเกี่ยวกับการฝึกอบรม การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขตนเองของเด็ก/เยาวชนที่ถูกควบคุม และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมกับหน่วยงานในการบำบัด แก้ไข ฟื้นฟูเด็กและเยาวชนด้วย

ปัจจุบันนี้มีเด็กและเยาวชนที่ถูกจับกุมส่งสถานพินิจฯ โดยเฉลี่ยปีละประมาณ 50,000 คน และถูกควบคุมตัวอยู่ในสถานแรกรับ ปีละประมาณ 12,000 คน เด็กและหรือเยาวชนที่ศาลพิพากษา ให้รับการฝึกอบรม ปีละประมาณ 7,500 คน ในขณะที่หน่วยงานในสังกัดกรมพินิจฯ มีสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน (ก่อนศาลมีคำพิพากษา) 76 จังหวัด แต่มีเพียง 33 จังหวัด ที่มีหน่วยควบคุมตัวเด็กและเยาวชน ซึ่งอีก 43 จังหวัด ไม่มีหน่วยควบคุมตัว ในส่วนของศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนที่มีหน้าที่ฝึกอบรมเด็กและเยาวชนตามคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาล มีจำนวน 17 แห่ง ซึ่งอยู่ในภูมิภาค 11 แห่ง ส่วนกลาง 6 แห่ง ส่งผลให้เด็กต้องถูกส่งตัวไปยังที่อยู่ห่างไกลภูมิลำเนา เพราะหน่วยควบคุมตัวไม่ได้มีทุกจังหวัด ซึ่งส่งผลทำให้บิดามารดาและผู้ปกครองของเด็กและเยาวชนจำนวนมากไม่สามารถไปเยี่ยมเด็กและเยาวชนได้ หรือบางรายสามารถไปเยี่ยมได้แต่ก็ไม่บ่อยครั้ง ซึ่งสภาพดังกล่าวส่งผลกระทบต่อสภาวะจิตใจและสัมพันธภาพที่ดีภายในครอบครัวของเด็กและเยาวชน

สภาพการปฏิบัติงาน

การขอเยี่ยมเด็กและเยาวชนในความควบคุมของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยลักษณะเป็นการให้บริการที่ผู้มารับบริการต้องติดต่อไปยังหน่วยงานที่รับควบคุมตัวเด็กและเยาวชนไว้ด้วยตนเอง ได้แก่ สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนที่มีสถานแรกรับ และศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการอนุญาต 3 ขั้นตอน 2 จุดบริการ รวมระยะเวลา 30 นาที โดยผู้ขอเยี่ยมยื่นคำขอลงทะเบียนเยี่ยมเด็กต่อเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อตรวจรายชื่อเด็กและเยาวชน ตรวจสอบเอกสารของผู้ขอเยี่ยมเพื่อพิจารณาอนุญาตให้เข้าเยี่ยม ขั้นตอนนี้

ใช้เวลา 15 นาที จากนั้นเจ้าหน้าที่จึงเบิกตัวเด็กและเยาวชนที่อยู่ในสถานควบคุมมายังห้องญาติเยี่ยม เพื่อให้ผู้ขอเยี่ยมได้พบเด็กและเยาวชน ซึ่งขั้นตอนนี้ใช้ระยะเวลา 15 นาที ดังนี้



ด้วยสภาพสังคมในปัจจุบันที่ประสบปัญหาอัตราการเกิดอาชญากรรมมากขึ้น โดยเฉพาะคดีเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดมีจำนวนเพิ่มขึ้นตามลำดับ ในขณะที่ข้อจำกัดของอาคารและสถานที่สำหรับควบคุมตัวเด็กและเยาวชนที่กระทำผิดในชั้นก่อนพิพากษา คือ ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน ไม่สามารถรองรับเด็กและเยาวชนได้ครบทุกจังหวัด เด็กและเยาวชนเหล่านี้จึงต้องถูกส่งไปควบคุมตัวอยู่ในสถานที่ห่างไกลจากภูมิลำเนาของเด็กและเยาวชนเอง ทำให้บิดา มารดา หรือผู้ปกครองเมื่อมีความประสงค์จะเยี่ยมเด็กและเยาวชนจะต้องเดินทางไกลเพื่อจะเข้าเยี่ยมเด็กและเยาวชน ซึ่งบางครั้งระยะเวลาเดินทางยังมากกว่าระยะเวลาที่ได้เข้าเยี่ยมเด็กและเยาวชน นอกจากนี้ ในการเยี่ยมแต่ละครั้งมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เช่น ค่าเดินทาง ค่าอาหาร และอื่น ๆ เป็นต้น ทำให้บิดามารดาหรือผู้ปกครองบางรายไม่สามารถมาเยี่ยมเด็กและเยาวชนได้ นอกจากนี้ จากการตรวจราชการของคณะผู้ตรวจราชการกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า ในสถานแรกรับเด็กและเยาวชน และศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนทุกแห่งมีเด็กและเยาวชนจำนวนมากที่ไม่เคยมีบิดามารดาหรือผู้ปกครองมาเยี่ยมเลย หรือบางรายมาเยี่ยมแต่ไม่บ่อยนัก ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาวะจิตใจและสัมพันธภาพที่ดีภายในครอบครัวอย่างรุนแรง

วิธีการพัฒนากระบวนการให้บริการ

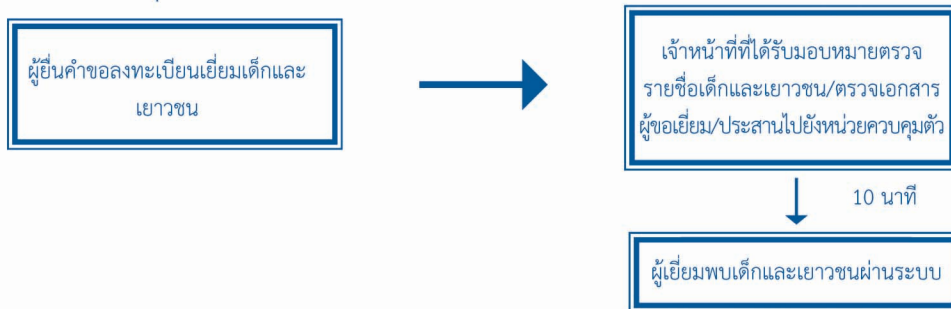
จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนเล็งเห็นความสำคัญในด้านการบริการบิดา มารดา หรือผู้ปกครอง ในการขอเยี่ยมเด็กและเยาวชนที่ถูกคุมตัวอยู่นอกภูมิลำเนาที่อาศัยซึ่งไม่สะดวกในการเดินทางและมีภาระค่าใช้จ่ายสูง อีกทั้งเพื่อเป็นการลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเดินทาง จึงได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผ่านจอภาพ

วิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ (Video Conference) มาประยุกต์ใช้ในการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเสริมสร้างราชการที่ทันสมัย ที่ระบุว่า “การบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันยังไม่ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ทำให้การบริการประชาชนบางส่วนมีปัญหาด้านความถูกต้อง รวดเร็ว จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างความทันสมัยในการบริหารงานภาครัฐและการบริการประชาชนให้เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ภายใต้แนวคิดการยึดประชาชนพลเมืองเป็นหลักที่สามารถให้บริการประชาชนได้ตลอดเวลาไม่มีวันหยุด” โดยกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนได้เริ่มดำเนินการนำร่องโครงการให้บริการเยี่ยมเด็กและเยาวชนผ่านระบบสารสนเทศ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ในศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนเขต 1 จังหวัดระยอง สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จังหวัดตราด สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บิดามารดาหรือผู้ปกครองมีโอกาสพบปะเด็กและเยาวชนได้มากขึ้น และลดค่าใช้จ่ายผู้ปกครองในการเดินทางมาเยี่ยมเด็กและเยาวชน

ในปัจจุบันกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ได้ดำเนินการขยายผลการให้บริการไปยังสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนทั่วประเทศ จำนวน 77 จังหวัด และศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน จำนวน 17 แห่ง เพื่อขยายโอกาสรับบริการเยี่ยมเด็กและเยาวชนของบิดามารดาและผู้ปกครองให้สามารถใช้บริการเยี่ยมเด็กและเยาวชนผ่านระบบสารสนเทศได้ทั่วถึงทุกพื้นที่ที่มีหน่วยงานของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนตั้งอยู่ในทุกจังหวัด แม้แต่บิดา มารดา และผู้ปกครองของเด็กและเยาวชนบางรายที่บิดามารดาไม่มาเยี่ยมเพราะครอบครัวมีฐานะยากจน หรือระยะทางไกล บิดามารดาไม่มีเงินเพียงพอที่จะเดินทางมาเยี่ยมได้บ่อยครั้งก็สามารถมารับบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัด นับว่าเป็นการขยายโอกาสในการรับบริการได้อย่างทั่วถึงและเสมอภาค

สภาพการปฏิบัติงานใหม่หลังการพัฒนากระบวนการให้บริการ

สภาพการปฏิบัติงานใหม่ภายหลังมีการปรับปรุงและพัฒนาบริการทำให้เกิดการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างมาก กล่าวคือ จากเดิมการเยี่ยมเด็กและเยาวชนในหน่วยควบคุมที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน 2 จุดบริการ รวมระยะเวลา 30 นาที แต่ภายหลังจากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเยี่ยมเด็กและเยาวชน ทำให้สามารถลดขั้นตอนเหลือเพียง 1 ขั้นตอน 1 จุดบริการ ระยะเวลา 10 นาที



ผลจากการนำระบบเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการเยี่ยมเด็กและเยาวชนผ่านระบบสารสนเทศทำให้ประชาชนที่มาใช้บริการสามารถประหยัดเวลาในการเดินทางมากกว่า 4 ชั่วโมงขึ้นไป สามารถลดค่าใช้จ่ายในการเข้าถึงบริการของบิดา มารดา และผู้ปกครองที่ต้องมาเยี่ยมบุตรหลานได้มากกว่า 4,700,000 บาท ประหยัดค่าที่พักและค่าอาหารได้มากกว่า 4,000,000 บาท และผู้มารับบริการส่วนใหญ่จะสามารถประหยัดค่าเดินทาง ค่าที่พัก และค่าอาหารต่อการเดินทางมาเยี่ยมเด็กและเยาวชนในแต่ละครั้งได้มากกว่า 800 บาท ขึ้นไป

โดยสรุป ผลจากการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีส่งผลทำให้การให้บริการเยี่ยมเด็กและเยาวชนโดยผ่านระบบสารสนเทศสามารถตอบสนองความต้องการของบิดามารดา ผู้ปกครอง และญาติพี่น้องของเด็กและเยาวชน เนื่องจากไม่ต้องเดินทางมาเยี่ยมในจังหวัดอันเป็นสถานที่ควบคุม ทำให้ลดระยะเวลา และลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้มารับบริการได้เป็นจำนวนมาก อันเป็นการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และเป็นการช่วยลดอัตราเสี่ยงในการเดินทางไกล อีกทั้งเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ในครอบครัวของเด็กและเยาวชนอีกด้วย

สำนักงาน ก.พ.ร. (2552). Best Practice ผลการปฏิบัติงานสำหรับกระบวนการที่ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ประจำปี พ.ศ. 2552. กรุงเทพฯ : บริษัท สุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง จำกัด.

กรณีศึกษาที่ 3

หลักการตอบสนอง (Responsiveness) : การพัฒนางานบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่องของกรมการขนส่งทางบก



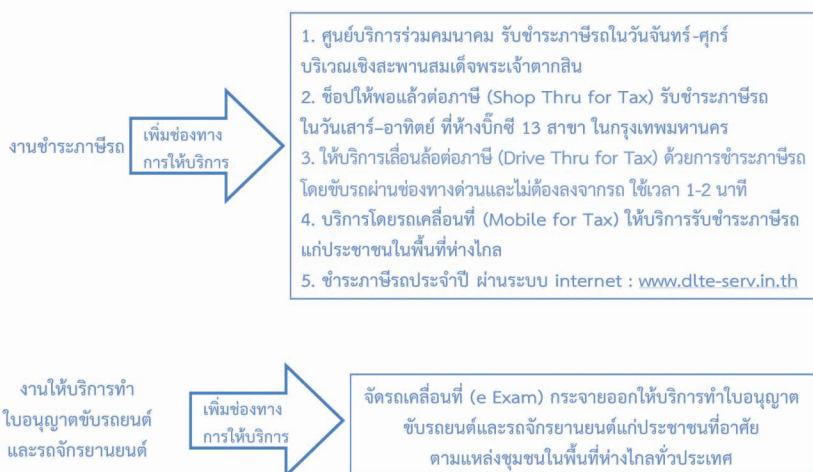
กรมการขนส่งทางบกได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในงานด้านทะเบียนรถและด้านใบอนุญาตขับรถ โดยได้มีการปรับปรุงระบบงานเพื่อลดขั้นตอนการติดต่อราชการ และเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงงานบริการให้มากขึ้น เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งในปัจจุบันได้เปิดช่องทางการรับชำระภาษีรถประจำปีหลายช่องทาง อาทิ ช้อปให้พอแล้วต่อภาษี (Shop Thru for Tax) ซึ่งเปิดให้บริการรับชำระภาษีรถในวันเสาร์ - อาทิตย์ ที่ห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี ทั้ง 13 สาขา ได้แก่ สาขาลาดพร้าว งามอินทรา รัชดาภิเษก บางปะกอก เพชรเกษม อ่อนนุช สุขุมวิท 3 บางบอน สุวินทวงศ์ แจ่งวัฒนะ บางใหญ่ สำโรง และศรีนครินทร์ และที่ศูนย์บริการร่วมคมนาคมซึ่งเปิดให้บริการในวันจันทร์ - ศุกร์ ในบริเวณเชิงสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสิน รวมทั้งให้บริการเลื่อนล้อต่อภาษี (Drive Thru for Tax) ด้วยการขับรถผ่านช่องทางด่วนที่เปิดให้บริการ เพื่อชำระภาษีรถโดยไม่ต้องลงจากรถ ใช้เวลาดำเนินการเพียง 1 - 2 นาที เท่านั้น นอกจากนี้ยังมีการให้บริการรับชำระภาษีรถด้วยการจัดบริการรถเคลื่อนที่ (Mobile for Tax) ออกให้บริการรับชำระภาษีรถแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ห่างไกล อีกทั้งการรับชำระภาษีรถประจำปีผ่านระบบอินเทอร์เน็ตที่ www.dlte-serv.in.th สำหรับด้านใบอนุญาตขับรถได้เปิดให้บริการขอรับใบอนุญาตขับรถรูปแบบใหม่ที่มีความสวยงาม คงทน และมีระบบป้องกันการปลอมแปลงและเป็นรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากลสามารถนำไปใช้ในประเทศกลุ่มอาเซียนได้ นอกจากนี้ ยังจัดรถโมบาย E-exam กระจายออกให้บริการทำใบอนุญาตขับรถยนต์และรถจักรยานยนต์แก่ประชาชนที่อาศัยอยู่ตามแหล่งชุมชนในพื้นที่ห่างไกลทั่วประเทศอีกด้วย

จากสถิติของกรมการขนส่งทางบก จะเห็นว่า การเพิ่มช่องทางให้บริการเป็นการตอบสนองต่อความต้องการในการใช้บริการของประชาชนได้ดี เห็นได้จากตัวเลขจำนวนประชาชนที่ใช้บริการชำระภาษีรถผ่านห้างสรรพสินค้าบิ๊กซีเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.22 เฉพาะเดือนมกราคม 2555 จัดเก็บภาษีรถได้ทั้งสิ้นกว่า 40 ล้านบาท ส่วนที่ศูนย์บริการร่วมคมนาคมมีผู้ใช้บริการกว่า 3,000 ราย จัดเก็บภาษีรถได้กว่า 4 ล้านบาท จากสถิติการให้บริการรับชำระภาษีรถ ที่ห้างสรรพสินค้าบิ๊กซีในวันเสาร์ - อาทิตย์ ทั้ง 13 สาขา ปรากฏว่าในเดือนมกราคม 2555 มีประชาชนมาใช้บริการถึงจำนวน 27,425 ราย เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อน คิดเป็นร้อยละ 9.22 จัดเก็บภาษีรถได้ทั้งสิ้น 40,626,523.89 บาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อน คิดเป็นร้อยละ 3.50 โดยสาขาที่มีผู้ใช้บริการมากที่สุด ได้แก่ สาขารามอินทรา มีผู้ใช้บริการ จำนวน 4,409 ราย เฉลี่ยวันละประมาณ 490 ราย

นอกจากนี้ เจ้าของรถยังสามารถเลือกใช้บริการชำระภาษีรถที่หน่วยงานของกรมการขนส่งทางบก และที่ศูนย์บริการร่วมคมนาคม เชียงสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสิน ได้ทุกวันจันทร์ - ศุกร์ ตั้งแต่เวลา 08.30 - 15.30 น. สำหรับการรับชำระภาษีรถที่ศูนย์บริการร่วมคมนาคม ในเดือนมกราคม 2555 มีผู้มาใช้บริการ จำนวน 3,509 ราย จัดเก็บภาษีรถได้ทั้งสิ้น 4,519,693.84 บาท สำหรับผู้ที่ประสงค์จะชำระภาษีรถที่ห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี เพียงนำหลักฐานการทำ พ.ร.บ. คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถมาแสดง โดยรถเก๋ง รถปิคอัพ รถตู้ที่อายุการใช้งานเกิน 7 ปีขึ้นไป หรือ รถจักรยานยนต์อายุการใช้งานเกิน 5 ปีขึ้นไป ต้องมีใบรับรองการตรวจสภาพรถจากสถานตรวจสภาพรถเอกชน (ตรอ.) มาแสดงด้วย โดยจะมีสมุดคู่มือจดทะเบียนรถหรือไม่ก็ได้ และจะได้รับเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีรถประจำปี (ป้ายวงกลม) ทันที เช่นเดียวกับมาติดต่อชำระภาษีรถที่กรมการขนส่งทางบก หรือสำนักงานขนส่งทั่วประเทศ และหากพบความไม่สะดวกใด ๆ จากการให้บริการสามารถร้องเรียนได้ที่ Call Center 1584 หรือทางเว็บไซต์ www.dlt.go.th

กล่าวโดยสรุป กรมการขนส่งทางบกมีการพัฒนางานชำระภาษี และงานให้บริการทำใบอนุญาตขับรถยนต์และรถจักรยานยนต์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง สรุปได้ดังภาพ

การพัฒนางานบริการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง : กรมการขนส่งทางบก



โดยสรุป ผลจากการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่งผลทำให้ประชาชนที่มาติดต่อราชการกับกรมการขนส่งทางบกสามารถเลือกใช้บริการได้ตามความต้องการ ซึ่งนโยบายต่าง ๆ เหล่านี้ของกรมการขนส่งทางบก ทำให้ผู้ใช้บริการมีความสะดวกมากขึ้น และตอบสนองต่อวิถีชีวิตของประชาชนได้มากขึ้น ไม่ต้องรอต่อบะเปียนในเวลาราชการ และไปในสถานที่ที่สะดวก ไม่จำเพาะต้องไปที่กรมการขนส่งทางบกเท่านั้น

สำนักงาน ก.พ.ร. (2549). ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน (Best Practice). กรุงเทพฯ : บริษัท สุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง จำกัด.

กรณีศึกษาที่ 4

หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักเปิดเผย/ โปร่งใส (Transparency) :
 การให้บริการยื่นแบบ และชำระภาษีสรรพสามิตผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e - Excise)
 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ กรมสรรพสามิต



การอำนวยความสะดวก ความพึงพอใจ และการเพิ่มช่องทางการให้บริการกับความทันสมัยของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน เป็นแนวคิดสำคัญที่กรมสรรพสามิตนำมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความทันสมัย ด้วยมุ่งหวังให้สิ่งที่ดำเนินการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ หน้าที่หลัก

ของกรมสรรพสามิต คือ การจัดเก็บภาษีสินค้าและบริการตามที่กฎหมายกำหนด โดยการให้บริการที่ผ่านมาผู้ประกอบการจะต้องไปยื่นเรื่อง ณ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ และการให้บริการเป็นรูปแบบที่ผู้ประกอบการต้องกรอกข้อมูลในแบบฟอร์มต่าง ๆ และนำส่งพร้อมกับเอกสารประกอบการยื่นอีกจำนวนมาก และต้องดำเนินการภายในเวลาราชการเท่านั้น ซึ่งก่อให้เกิดความไม่สะดวก เนื่องจากมีขั้นตอนการดำเนินการยุ่งยาก สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาทำธุรกรรม รวมทั้งในแต่ละเดือนมีปริมาณเอกสารที่ผู้ประกอบการต้องนำส่งกรมสรรพสามิตเป็นจำนวนมาก จนไม่มีที่เก็บเจ้าหน้าที่ต้องใช้เวลากับการตรวจสอบและจัดเก็บเอกสารที่มีปริมาณมากด้วย

เพื่อพัฒนาการให้บริการและลดภาระแก่ผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการให้บริการแบบที่กล่าวมา ในระยะแรกกรมสรรพสามิตได้นำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการรับชำระภาษีผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยเปิดให้บริการบางประเภทสินค้า ได้แก่ รถยนต์ รถจักรยานยนต์ เครื่องปรับอากาศ และสถานบริการประเภทอาบน้ำหรืออบตัวและนวดเท่านั้น ซึ่งยังไม่ครอบคลุมประเภทสินค้าและบริการอื่น ๆ ที่กรมสรรพสามิตต้องจัดเก็บตามที่กฎหมายกำหนด สำหรับงานบริการอื่น ๆ ได้แก่ การยื่นจดทะเบียนสรรพสามิต แบบแจ้งราคาขาย ณ โรงงานอุตสาหกรรม แบบคืน ยกเว้นลดหย่อนภาษี และแบบงบเดือน ยังคงต้องยื่นผ่านช่องทางการให้บริการเดิม คือ การให้บริการ ณ กรมสรรพสามิต หรือสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ทั่วประเทศ

ดังนั้น กรมสรรพสามิตจึงมีแนวคิดในการพัฒนา และขยายการให้บริการยื่นแบบต่าง ๆ ให้ครอบคลุมทุกประเภทสินค้าและบริการที่ต้องจัดเก็บ เพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้สามารถเข้าถึงบริการ ได้สะดวก รวดเร็ว ไม่เสียเวลา กับนวัตกรรม การให้บริการผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เรียกว่า “บริการธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (e - Excise)” ซึ่งสามารถให้บริการได้ทุกวัน ทุกเวลา ไม่เว้นวันหยุดราชการ

การบริการธรรมาภิบาลอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (e - Excise)

การบริการธรรมาภิบาลอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (e - Excise) คือ การให้บริการ ยื่นแบบและชำระภาษีสินค้าผ่านเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นนวัตกรรมการให้บริการที่กรมสรรพสามิต คิดค้นขึ้น เพื่อให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย ภายใต้แนวคิด 4 ท “ที่เดียว ทันใด ทั่วไทย ทุกเวลา”

e - Excise เป็นการให้บริการแบบออนไลน์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งประกอบด้วยระบบงาน สำหรับให้ผู้รับบริการทำธุรกรรมต่าง ๆ เช่น การยื่นแบบแจ้งราคาขาย ณ โรงงานอุตสาหกรรม การยื่นแบบชำระภาษี พร้อมทำรายการชำระภาษีผ่านธนาคาร การยื่นแบบขอยกเว้น คิน และ ลดหย่อนภาษี และการยื่นแบบรายการ งบเดือน เป็นต้น ซึ่งระบบจะสนับสนุนให้ผู้รับบริการสามารถ สืบค้นหรือตรวจติดตามสถานะการทำธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ด้วย จึงทำให้เกิด ความโปร่งใสในการดำเนินการของรัฐ

โดยสรุป ผลจากการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริการกิจการบ้านเมือง ที่ดี ส่งผลทำให้การบริการธรรมาภิบาลอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (e - Excise) ของศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นช่องทางในการให้บริการที่สอดคล้องกับรูปแบบความต้องการของผู้รับบริการในโลก ยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรมที่ต้องการได้รับการจากรัฐด้วยความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยจากการสำรวจความพึงพอใจต่อระบบ e - Excise พบว่าในปี พ.ศ. 2554 ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อระบบ e - Excise สูงถึงร้อยละ 85.6 ซึ่งระบบ e - Excise สามารถ ลดภาระของเจ้าหน้าที่ในการตรวจสอบเอกสารที่ยื่นมาพร้อมแบบทำให้เจ้าหน้าที่มีเวลาไปพัฒนางาน ด้านอื่นเพื่อประโยชน์ของทางราชการต่อไป

จะเห็นได้ว่า การบริการธรรมาภิบาลอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (e - Excise) เป็น ระบบบริการที่พัฒนาตามแนวทางของกรมสรรพสามิตที่เน้นความทันสมัย โดยนำเทคโนโลยี สมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ถือเป็นแบบอย่างที่ดี ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ และสามารถลดขั้นตอน ที่ไม่จำเป็น ทำให้ผู้รับบริการติดต่อราชการได้ทันที ทุกที่ ทั่วไทย ทุกเวลา ด้วยความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และปลอดภัย ซึ่งจะส่งผลดีต่อการส่งเสริมภาคธุรกิจของประเทศไทยให้มีความก้าวหน้าต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร. (2554). ต้นแบบการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน (Best Practice) รางวัลคุณภาพ การให้บริการประชาชน ประจำปี พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ : บริษัท สุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง จำกัด.

กรณีศึกษาที่ 5

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักความเสมอภาค (Equity) : การจ่ายเงินค่าทดแทนอสังหาริมทรัพย์ที่ถูกเวนคืน กรมทางหลวงชนบท



การเวนคืนที่ดินหรืออสังหาริมทรัพย์เป็นวิธีพัฒนาที่ดินโดยภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ซึ่งลักษณะการดำเนินการเป็นการบังคับซื้อที่ดินจากเจ้าของที่ดิน ตามราคาตลาด ราคาประเมิน เพื่อนำมาพัฒนาสาธารณูปโภค สาธารณูปการ หรือการอันจำเป็นในการป้องกันประเทศหรือการได้มาซึ่งทรัพยากรธรรมชาติ หรือเพื่อการผังเมือง หรือเพื่อการพัฒนา การเกษตร หรือการอุตสาหกรรม หรือเพื่อการปฏิรูปที่ดิน หรือเพื่อประโยชน์สาธารณะอย่างอื่น

แม้ว่ารัฐจะมีอำนาจตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ. 2530 และ ประกาศ ร.ส.ช. ฉบับที่ 44 (พ.ศ. 2534) ในการดำเนินการเวนคืนที่ดิน แต่ในทางปฏิบัติจะเลือกใช้วิธีเฉพาะกรณีที่เป็นเท่านั้น เช่น การก่อสร้างทางพิเศษของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย เป็นต้น โดยภายหลังการสำรวจและออกแบบทางวิศวกรรมแล้วจะดำเนินการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการเริ่มตั้งแต่ประกาศพระราชกฤษฎีกากำหนดเขตสำรวจเพื่อที่จะเวนคืน เจ้าหน้าที่ที่เข้าดำเนินการสำรวจอสังหาริมทรัพย์กำหนดราคาเวนคืนโดยคณะกรรมการกำหนดราคา ซึ่งเป็นผู้แทนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องประกาศราคาค่าทดแทน ออกหนังสือแจ้งเจ้าของที่ดินมาติดต่อทำสัญญาซื้อขาย แต่หากไม่ตกลงทำสัญญา เจ้าหน้าที่จะดำเนินการวางเงินค่าทดแทน จ่ายเงินค่าทดแทน การอุทธรณ์ขอเพิ่มราคาค่าทดแทนต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ฟ้องคดีต่อศาลภายใน 1 ปี

ในกรณีที่ถูกเวนคืนไม่พอใจคำวินิจฉัยของรัฐมนตรีจ่ายเงินค่าทดแทนและเข้าครอบครองอสังหาริมทรัพย์ขนย้ายหรือถอนอสังหาริมทรัพย์โดยรัฐหรือผู้ถูกเวนคืนและตราพระราชบัญญัติเวนคืนฯ เพื่อให้กรรมสิทธิ์อสังหาริมทรัพย์ตกเป็นของรัฐจากกระบวนการเวนคืนที่ดินข้างต้น การดำเนินการเวนคืนที่ดินมักมีปัญหาทั้งความล่าช้าจากขั้นตอนที่มีจำนวนมาก การที่เจ้าของที่ดินไม่พอใจค่าตอบแทนความไม่เป็นธรรมที่ผู้ถูกเวนคืนต้องโยกย้าย และการจ่ายค่าทดแทนซึ่งปรากฏเป็นคดีที่ฟ้องศาลปกครองมากที่สุดประเภทหนึ่ง เนื่องจากการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์แต่ละโครงการมีเจ้าของกรรมสิทธิ์หรือผู้ครอบครองโดยชอบด้วยกฎหมายจำนวนไม่น้อยกว่า 100 ราย ที่ได้รับผลกระทบด้านทรัพย์สินด้านความเป็นอยู่ และด้านจิตใจ อีกทั้งกฎหมายการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ได้ตรามาแล้วไม่น้อยกว่า 20 ปี บทบัญญัติบางมาตราจึงไม่ทันสมัยทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ เช่น มาตรา 11 กำหนดว่า ในกรณีที่มีการตกลงทำสัญญาซื้อขายให้เจ้าหน้าที่เวนคืนจ่ายเงินค่าทดแทนทั้งหมดให้แก่เจ้าของกรรมสิทธิ์ภายใน 120 วันนับแต่วันทำสัญญาซื้อขาย ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ เจ้าหน้าที่ไม่สามารถจ่ายเงินค่าทดแทนที่ดินทั้งหมดได้ภายใน 120 วัน เนื่องจากที่ดินถูกเวนคืนบางส่วนจะต้องมีการรังวัด และแบ่งแยกกรรมสิทธิ์ในโฉนดที่ดิน มาตรา 33 กำหนดว่า ในกรณีเจ้าหน้าที่เวนคืนไม่สามารถจ่ายเงิน

ค่าทดแทนที่ดินได้ทั้งหมดภายใน 120 วันนับแต่วันที่ทำสัญญาซื้อขาย รัฐจะต้องเสียดอกเบี้ยให้แก่เจ้าของกรรมสิทธิ์ประเภทเงินฝากประจำสูงสุดของธนาคารออมสิน ดังนั้น หากหน่วยงานเวนคืนไม่หาวิธีแก้ไขในกรณีดังกล่าวจะเป็นการสร้างภาระให้แก่รัฐที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เป็นต้น

การแก้ไขปัญหา และการพัฒนางาน

กรมทางหลวงชนบทให้ความสำคัญกับทุกปัญหาที่ทำให้ประชาชนไม่พึงพอใจ โดยเฉพาะการจ่ายค่าทดแทน ผู้บริหารระดับสูงจึงมีนโยบายเกี่ยวกับการเยียวยาความเดือดร้อนให้แก่เจ้าของกรรมสิทธิ์หรือผู้ครอบครองด้วยความเป็นธรรม โดยต้องจ่ายเงินค่าทดแทนในราคาที่เหมาะสมเป็นปัจจุบัน และด้วยความรวดเร็ว แต่กระบวนพิจารณา เพื่ออนุมัติจ่ายค่าทดแทนแก่เจ้าของอสังหาริมทรัพย์มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ได้แก่

1. สำนักงานประมาณจัดสรรงบประมาณ เพื่อจ่ายให้แก่เจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดิน
2. กรมบัญชีกลางอนุมัติการวางฎีกาเบิกจ่ายเงินค่าทดแทน
3. กรมที่ดินรับคำขอพร้อมรังวัดแบ่งแยกกรรมสิทธิ์ที่ดิน และจดทะเบียนกรรมสิทธิ์ที่ดิน
4. ธนาคารออมสินวางทรัพย์โดยนำเงินไปฝากไว้ที่ธนาคาร
5. สำนักงานบังคับคดีอายัดเงินค่าทดแทนของลูกหนี้
6. ธนาคารพาณิชย์รับจำนองที่ดินและอาคารที่ถูกเวนคืน

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยแต่เดิมจะดำเนินการตามหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด การติดต่อต้องมีหนังสือเพียงอย่างเดียว ขาดการประสานงานด้วยวาจา หรือทางโทรศัพท์ บุคลากรด้านกฎหมายและด้านการเงินมีจำนวนน้อยไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับ บุคลากรไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีขั้นสูงไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานได้ ขาดความคล่องตัวในการจัดซื้อจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ให้ทันกับเทคโนโลยี รวมทั้งงบประมาณด้านจัดกรรมสิทธิ์ที่ดินไม่ได้รับมาภายในปีเดียว ทำให้ไม่สามารถจ่ายเงินค่าทดแทนให้แก่เจ้าของกรรมสิทธิ์พร้อมกันได้ทั้งโครงการ การปฏิบัติงานจึงมีความล่าช้าโดยใช้เวลาดำเนินการมากกว่า 79 วัน

สำนักกฎหมายของกรมทางหลวงชนบทซึ่งมีหน้าที่ในการจัดทำสัญญาซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ที่ถูกเวนคืนได้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นมาอย่างยาวนานในการเวนคืนที่ดิน ประกอบกับผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนการปรับปรุงงาน จึงได้ทำความตกลงกับหน่วยงานที่มีอำนาจตามกฎหมายการคลัง เช่น กรมบัญชีกลางที่พิจารณาอนุมัติจ่ายเงิน หรือกรมที่ดินที่มีอำนาจตามกฎหมายที่ดินในการแก้ไขหลักฐานทางทะเบียน เป็นต้น ให้พิจารณาอนุมัติ อนุญาต และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกรณีการเวนคืนที่ดินให้เร็วขึ้น รวมทั้งปรับวิธีการทำงานเป็นแบบประสานงานเป็นการภายในทางโทรศัพท์แทนการแจ้งโดยหนังสือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้นและอย่างสม่ำเสมอ บรรจุแต่งตั้งบุคลากรด้านกฎหมายและด้านการเงินให้เพียงพอกับปริมาณงาน จัดอบรมหลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์ในโปรแกรมที่เกี่ยวข้องให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน

เพื่อเพิ่มความรู้และความเชี่ยวชาญ วางแผนหรือเตรียมการตั้งงบประมาณการจัดการกรณีสิทธิ์ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 6 เดือน โดยคำแนะนำจากสำนักงบประมาณ

กล่าวโดยสรุป กรมทางหลวงชนบทมีการปรับปรุงระบบการจ่ายเงินค่าทดแทนอสังหาริมทรัพย์ที่ถูกเวนคืนดังนี้

การปรับปรุงระบบการจ่ายเงินค่าทดแทนอสังหาริมทรัพย์ที่ถูกเวนคืน : กรมทางหลวงชนบท

ปัญหา	วิธีแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาระบบงาน
1. กระบวนการพิจารณาเพื่ออนุมัติจ่ายค่าทดแทนแก่เจ้าของอสังหาริมทรัพย์มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน	จัดทำข้อตกลงร่วมระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเวนคืนที่ดินให้เร็วขึ้น
2. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จะดำเนินการตามหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด การติดต่อต้องมีหนังสือเพียงอย่างเดียว	ปรับวิธีการทำงานเป็นแบบประสานงานภายในทางโทรศัพท์แทนการแจ้งโดยหนังสือ
3. บุคลากรด้านกฎหมายและด้านการเงินมีจำนวนน้อย ไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน	บรรจุแต่งตั้งบุคลากรด้านกฎหมายและด้านการเงินให้เพียงพอกับปริมาณงาน
4. บุคลากรไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานได้	จัดอบรมหลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์ในโปรแกรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มความรู้และความเชี่ยวชาญแก่บุคลากรที่รับผิดชอบ
5. งบประมาณด้านจัดกรณีสิทธิ์ที่ดินไม่ได้รับมาภายในปีเดียว ทำให้ไม่สามารถจ่ายเงินค่าทดแทนให้แก่เจ้าของกรณีสิทธิ์พร้อมกันได้ทั้งโครงการ	วางแผน หรือเตรียมการตั้งงบประมาณการจัดการกรณีสิทธิ์ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 6 เดือน โดยคำแนะนำจากสำนักงบประมาณ

โดยสรุป ผลจากการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่งผลทำให้กรมทางหลวงชนบทสามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในการเบิกจ่ายเงินค่าทดแทนอสังหาริมทรัพย์ที่ถูกเวนคืนลงได้จาก 79 วัน เหลือ 25 วัน ทำให้สามารถแก้ไขความเดือดร้อนของผู้ถูกเวนคืนได้ทันเวลาและเกิดความเชื่อมั่นในความโปร่งใสของส่วนราชการ จนมีผลให้เจ้าของกรณีสิทธิ์อสังหาริมทรัพย์ที่ถูกเวนคืนมีการอุทธรณ์ค่าทดแทนเพิ่มต่อรัฐมนตรีน้อยลง จากเดิมประมาณ 50% ปัจจุบันประมาณ 10% สามารถจ่ายเงินค่าทดแทนได้ภายในปีงบประมาณตามแผนงานที่วางไว้ ที่สำคัญเจ้าของกรณีสิทธิ์อสังหาริมทรัพย์ที่ถูกเวนคืนให้ความร่วมมือดีทุกขั้นตอนของการเวนคืน และได้ทำการรื้อถอนอาคารหรือสิ่งปลูกสร้างที่ถูกเวนคืนภายในกำหนดเวลาตามกฎหมาย ทำให้กรมทางหลวงชนบทสามารถตั้งงบประมาณก่อสร้างได้ในปีถัดไป

สำนักงาน ก.พ.ร. (2554). รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ประจำปี พ.ศ. 2553 (Best Practice). กรุงเทพฯ : บริษัทสุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง จำกัด.

กรณีศึกษาที่ 6

หลักการมีส่วนร่วม / การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) :
โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี กรมชลประทาน



โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว คิวรางวัล United Nations Public Service Awards ระดับรองชนะเลิศ กลุ่มประเทศเอเชียและแปซิฟิก สาขา Fostering Participation in Policy Making Decisions through Innovative Mechanisms ประจำปี พ.ศ. 2554 ซึ่งนับเป็นความภาคภูมิใจในความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย ทั้งส่วนของภาครัฐเองและกลุ่มองค์กรผู้ใช้น้ำของภาคประชาชน ทั้งนี้ รางวัลดังกล่าวนับเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่ UN มอบแก่หน่วยงานจากทุกภูมิภาคทั่วโลกที่มีประสิทธิภาพ และมีผลงานเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน เพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงาน การเสริมสร้างภาพลักษณ์ และการสรรสร้างนวัตกรรมการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน ตลอดจนเป็นแบบอย่างอันดีแก่หน่วยงานต่าง ๆ ในการนำไปปรับใช้ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับภูมิภาค นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. 2553 โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประเภทนวัตกรรมการให้บริการระดับดีเด่น อีกด้วย

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสภาพปัญหา

1. โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือของจังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ เป็นระยะทาง 193 กิโลเมตร ตามทางหลวงหมายเลข 340 ลำห้วยกระเสียวมีต้นน้ำเกิดจากภูเขาในเขตอำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี ไหลไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ลงสู่จังหวัดสุพรรณบุรี ในเขตอำเภอด่านช้าง ลำห้วยกระเสียวมีความลาดชันมาก และมีพื้นที่รับน้ำฝนถึงประมาณ 1,220 ตารางกิโลเมตร ดังนั้น ในระหว่างเดือนกันยายนถึงตุลาคม ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ฝนตกหนักน้ำในลำห้วยกระเสียวจึงมีปริมาณมาก และไหลหลากอย่างรวดเร็วเข้าท่วมพื้นที่ราบตอนล่าง ก่อให้เกิดอุทกภัยทำความเสียหายแก่พื้นที่เพาะปลูกอยู่เป็นประจำเกือบทุกปี และในระยะฝนทิ้งช่วงเป็นเวลานานก็มีน้ำไม่เพียงพอสำหรับใช้ในการเพาะปลูก เพื่อบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้น กรมชลประทานจึงจำเป็นต้องสร้างแหล่งเก็บน้ำที่ประกอบด้วยเขื่อนเก็บกักน้ำ เขื่อนทดน้ำ ระบบส่งน้ำ และระบบระบายน้ำ

2. โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว มีแหล่งน้ำ คือ อ่างเก็บน้ำกระเสียวความจุ 240 ล้านลูกบาศก์เมตร มีพื้นที่ความรับผิวดิน 164,852 ไร่ ระยะเวลาก่อสร้าง 16 ปี เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2509 เสร็จสิ้นในปี พ.ศ. 2524 งบประมาณดำเนินการ 960 ล้านบาท ซึ่งก่อประโยชน์

ต่อการบรรเทาอุทกภัยในเขตโครงการฯ ท่าโบสถ์ตอนล่าง และโครงการฯ สามชุกพื้นที่นอกเขตโครงการฯ ที่ติดต่อกัน รวม 350,000 ไร่ สามารถส่งน้ำและระบายน้ำให้กับพื้นที่เพาะปลูก ในเขตโครงการฯ จำนวน 110,844 ไร่ อ่างเก็บน้ำเหนือเขื่อนใช้เป็นแหล่งเพาะขยายพันธุ์ปลาและสัตว์น้ำ รวมถึงเป็นแหล่งท่องเที่ยวและพักผ่อนหย่อนใจ นอกจากนี้ยังเชื่อมต่ออุตสาหกรรมขนาดใหญ่และขนาดย่อม ในเขตอำเภอด่านช้าง รวมไปถึงใช้ในการบริโภค อุปโภค และการประปาส่วนภูมิภาค¹

3. โครงการนี้อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักชลประทานที่ 12 กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการจัดสรรน้ำและบำรุงรักษาโครงการชลประทานต่าง ๆ ที่ก่อสร้างเสร็จแล้วในเขตพื้นที่ภาคกลางฝั่งขวาของแม่น้ำเจ้าพระยา อยู่ในบางส่วนของจังหวัดต่าง ๆ รวม 7 จังหวัด ได้แก่ นครสวรรค์ อุทัยธานี ชัยนาท สิงห์บุรี สุพรรณบุรี อ่างทอง และพระนครศรีอยุธยา รวมพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 3.17 ล้านไร่ พื้นที่ชลประทาน 2.75 ล้านไร่ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่พิจารณาศึกษาวางโครงการเบื้องต้น สำรวจ ออกแบบและก่อสร้างโครงการแหล่งน้ำขนาดเล็กและขนาดกลาง ตลอดจนการวางแผนพิจารณาปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพโครงการชลประทานขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กของสำนักชลประทานที่ 12 ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

หลายสิบปีที่ผ่านมา ได้เกิดปัญหาการใช้น้ำทางการเกษตร เนื่องจากปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่โครงการฯ ที่เกิดจากการขาดจิตสำนึกของชาวบ้านในการเป็นเจ้าของระบบชลประทาน ความไม่เข้าใจในการบริหารจัดการส่งน้ำ การไม่ให้ความร่วมมือในการบำรุงรักษา ปัญหาการแย่งน้ำ ความไม่เข้าใจกันระหว่างภาครัฐและเกษตรกร การชุมนุมประท้วงของเกษตรกรผู้ใช้น้ำ และความขัดแย้งระหว่างเกษตรกรด้วยกันเอง กรมชลประทานได้นำหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) มาบริหารจัดการชลประทาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ชาวบ้านเรียนรู้การพึ่งพาตนเองอันนำไปสู่การพัฒนาพื้นที่อย่างยั่งยืน²

การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ

จากปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่โครงการฯ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียวจึงได้ดำเนินการบริหารจัดการชลประทานโดยเกษตรกรมีส่วนร่วมมาใช้ โดยมีกลไกการมีส่วนร่วม 3 ระดับในการดำเนินงานในพื้นที่ ประกอบด้วย

ระดับที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการจัดการชลประทาน หรือ JMC : Joint Management Committee for Irrigation จำนวน 1 คณะ มีกรรมการ 51 คน เพื่อให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำในระดับอ่างเก็บน้ำ/โครงการ JMC ประกอบด้วย

¹ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว. สืบค้นจาก <http://www.kraseaw.com>

² สำนักงาน ก.พ.ร. (2553). รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 (Best Practices). กรุงเทพฯ : บริษัทสุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง จำกัด.

ตัวแทนจาก 4 ภาคส่วน คือ ผู้แทนองค์กรผู้ใช้น้ำชลประทาน 29 คน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 11 คน ผู้แทนกรมชลประทาน 4 คน และผู้แทนหน่วยงานราชการและเอกชนที่เกี่ยวข้อง 7 คน (ประกอบด้วย เกษตรอำเภอจากทุกอำเภอในเขตพื้นที่ชลประทาน การประปา ด่านช้าง บริษัท ไทยอะโกรเอ็นเนอร์ยี จำกัด และบริษัทน้ำตาลมิตรผล จำกัด) โดย JMC มีหน้าที่ตัดสินใจเรื่องการจัดสรรแบ่งปันน้ำ กำหนดวันส่งน้ำ และตั้งกติกาการใช้น้ำร่วมกัน

ระดับที่ 2 จัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทาน ได้แก่ กลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทานพื้นฐานที่ดูแลการส่งน้ำและบำรุงรักษาในระดับคูส่งน้ำ จำนวน 278 กลุ่มพื้นฐาน และกลุ่มบริหารการใช้น้ำชลประทานที่ดูแลระดับคลองส่งน้ำ จำนวน 9 กลุ่มบริหารฯ

ระดับที่ 3 จัดตั้งอาสาสมัครชลประทาน จำนวน 29 คน โดยเป็นสมาชิกผู้ใช้น้ำที่ได้รับการเลือกตั้งให้ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างองค์กรผู้ใช้น้ำกับโครงการชลประทานในการส่งน้ำและบำรุงรักษา

กล่าวโดยสรุป โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี กรมชลประทานมีการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ ดังนี้

โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี กรมชลประทาน

การบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ : เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม และพยายามแสวงหาฉันทามติจากผู้ที่เกี่ยวข้อง



นอกจากนั้น โครงการนี้ได้เน้นการสร้างคามเข้มแข็งให้กับชุมชน โดยมีการจัดประชุมกลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทานเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง จัดฝึกอบรมและสัมมนาแก่กลุ่มเกษตรกร เพื่อให้มีความเข้าใจในการบริหารจัดการน้ำชลประทาน มีการประชาสัมพันธ์แก่ประชาชนให้เข้าใจถึงสถานการณ์น้ำที่เกิดขึ้น เพื่อร่วมบริหารจัดการการใช้น้ำชลประทาน ตั้งแต่ในระดับอ่างเก็บน้ำ คลองส่งน้ำ จนถึงแปลงนา โดยมีเจ้าหน้าที่ชลประทานเป็นที่ปรึกษา

องค์ความรู้สู่การปฏิบัติ

โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาระยะยาวได้ใช้หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปฏิบัติงานสามารถแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ ทั้งนี้ แนวความคิดของการบริหารจัดการชลประทานโดยเกษตรกรมีส่วนร่วม เน้นความสำคัญตามหลัก 4S ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม³ ดังนี้

1. Starting Early หรือการเริ่มต้นเร็ว การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่ดีนั้น ควรให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทันทีที่ตระหนักถึงปัญหาความจำเป็นของโครงการ หรือในขั้นของการหาข้อมูลพื้นฐาน เช่น หากเป็นกรณีการทำโครงการโรงไฟฟ้า หรือที่ทิ้งขยะ ควรต้องปรึกษาหารือถึงความจำเป็นของการมีโรงไฟฟ้าหรือที่ทิ้งขยะหรือไม่ ก่อนจะถามว่าตั้งที่นี้ได้หรือไม่

2. Stakeholders หรือครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อม การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมต้องมั่นใจว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม และแต่ละกลุ่มอาจมีรูปแบบการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน เพื่อเอื้ออำนวยให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมได้ เช่น กำหนดเวลารับฟังความคิดเห็นที่ชาวบ้านมาร่วมได้ หรือการใช้ภาษาท้องถิ่น รวมทั้งการอำนวยความสะดวกให้ชาวบ้านในการเดินทางไปร่วมแสดงความคิดเห็น

3. Sincerity หรือความจริงใจการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่มีความละเอียดอ่อน และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดกระบวนการมีส่วนร่วมกับประชาชนถือว่าเป็นหัวใจในการบริหารการมีส่วนร่วมให้ประสบผลสำเร็จ หน่วยงานของรัฐที่เป็นเจ้าของโครงการหรือมีอำนาจอนุมัติต้องจัดกระบวนการการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เปิดเผย ชื่อสัตย์ ปราศจากอคติ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารสองทางตลอดเวลา โดยเฉพาะการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอตอบสนองต่อข้อสงสัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งแจ้งความก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงของโครงการอย่างต่อเนื่อง อธิบายกระบวนการต่าง ๆ อย่างชัดเจน ลดข้อสงสัยต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดข้อพิพาท ขณะเดียวกันจะต้องตั้งใจรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นเพื่อนำไปเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

4. Suitability หรือวิธีการที่เหมาะสม การเลือกเทคนิคหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชน ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในการดำเนินการ โดยพิจารณาจากประเภทและขนาดโครงการ ความหลากหลายและลักษณะที่แตกต่างกันของพื้นที่ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนความแตกต่างด้านวัฒนธรรม สังคม และค่านิยมระดับความสนใจของชุมชนในประเด็นหรือโครงการ ความสามารถและความพร้อม รวมทั้งข้อจำกัดของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดกระบวนการมีส่วนร่วม ปัจจัยความสำเร็จประการหนึ่งของการมีส่วนร่วมอยู่ที่ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกกระบวนการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม

³ มุลนิธิปริญญาโทนักบริหารรัฐกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.(2546). คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน. ไม่ระบุสำนักพิมพ์.

โดยสรุป ผลจากการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่งผลทำให้โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียวเป็นโครงการตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์แบบในเรื่องการบริหารจัดการการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสรรน้ำร่วมกันอย่างชัดเจน เป็นระบบ สามารถปฏิบัติได้จริง ผ่านกลไกคณะกรรมการจัดการชลประทาน (JMC) กลุ่มผู้ใช้น้ำ ทั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทานพื้นฐาน 278 กลุ่ม และกลุ่มบริหารการใช้น้ำชลประทาน 9 กลุ่ม พร้อมจัดตั้งอาสาสมัครชลประทานอีก 29 คน จนเกิดการสรรสร้างนวัตกรรมการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับได้อย่างดีเยี่ยม ซึ่งผลจากการนำหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการชลประทานก่อให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. เกษตรกร เกษตรกรลดเวลาในการเตรียมแปลงเพาะปลูก (Land Preparation) จาก 6 สัปดาห์เหลือเพียง 4 สัปดาห์ เนื่องจากร่วมกันบริหารจัดการน้ำทำให้น้ำถึงปลายคลองได้เร็วขึ้น เกษตรกรมีความรู้ในด้านการชลประทานมากขึ้น เข้าใจบทบาทหน้าที่ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษาระบบชลประทาน ทำให้ระบบชลประทานส่งน้ำได้เต็มศักยภาพ พร้อมกันนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลยังได้จัดสรรงบประมาณลงพื้นที่ตามที่กลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทานร้องขอ ส่งผลให้เกษตรกรสามารถทำการเกษตรได้ปีละ 2 ครั้ง สามารถวางแผนการเพาะปลูกและขยายพื้นที่เพาะปลูกได้เพิ่มขึ้น ลดการใช้สารเคมี รวมทั้งการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการทำเกษตรอินทรีย์

2. สังคม เกษตรกรมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของน้ำชลประทานและระบบส่งน้ำชลประทาน การทราบข้อมูลน้ำต้นทุน ปริมาณการใช้น้ำของแต่ละภาคส่วน วิธีการและปริมาณน้ำที่เกษตรกรสามารถช่วยประหยัดน้ำได้ ทำให้เกษตรกรให้ความร่วมมือในการประหยัดน้ำมากขึ้น เช่น แผนการส่งน้ำฤดูแล้ง ปี พ.ศ. 2552 อยู่ที่ 160 ล้านลูกบาศก์เมตร แต่ผลการใช้น้ำ 150 ล้านลูกบาศก์เมตร ซึ่งมาจากการที่เกษตรกรเลือกที่จะรับน้ำแบบหมุนเวียนทำให้ประหยัดน้ำได้ประมาณ 15 ล้านลูกบาศก์เมตร ต่อฤดูกาลเพาะปลูก ความสัมพันธ์ระหว่างเกษตรกรด้วยกันเอง และระหว่างเกษตรกรกับภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมดีขึ้น เช่น การจัดงานรวมพลคนรักน้ำเพื่อฉลองเทศกาลปีใหม่มาร่วมกัน ทำให้เกิดความสามัคคีระหว่างเกษตรกรกับเกษตรกร เจ้าหน้าที่ชลประทาน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ลดปัญหาความขัดแย้งและการร้องเรียนได้เป็นอย่างมาก

3. ภาครัฐ เกษตรกรมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของน้ำ ทำให้เกิดการร่วมกันขุดลอกคลองส่งน้ำและคูส่งน้ำ ส่งผลให้รัฐบาลประหยัดงบประมาณได้ประมาณ 1,600,000 บาท ต่อปี รวมถึงโครงการฯ สามารถบริหารจัดการน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพในขณะที่อัตราค่าถังลดลง จาก 110 อัตรา ในปี พ.ศ. 2544 เหลือเพียง 58 อัตรา ในปี พ.ศ. 2553

กล่าวโดยสรุป ผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้รับจากการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล คือ ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการชลประทานของโครงการฯ ดังคำกล่าวหนึ่งของผู้ใช้น้ำ คือ “เมื่อก่อนเห็นเจ้าหน้าที่ชลประทานแล้วอยากดักตีหัว แต่เดี๋ยวนี้เหมือนพี่เหมือนน้องที่เอื้ออาทรและให้ความช่วยเหลือกัน”

สำนักงาน ก.พ.ร. (2549). รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ประจำปี พ.ศ. 2553 (Best Practice). กรุงเทพฯ : บริษัท สุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง จำกัด.

กรณีศึกษาที่ 7

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness)

หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)

หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) :

การอนุญาตให้ผู้ประกอบธุรกิจซังตวงวัดเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองเครื่องซังตวงวัด
ที่ตนเองผลิตหรือซ่อม สำนักซังตวงวัด กรมการค้าภายใน



ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันได้ส่งผลต่อการพัฒนา
รูปแบบ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ให้มีความทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการดำรงชีวิตมากขึ้น ไม่เว้นแม้แต่เครื่องซังตวงวัด

ที่ได้พัฒนารูปแบบ และคุณลักษณะในการทำงานให้มีความหลากหลายด้วยเช่นกัน การซังตวงวัด
เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยคุ้มครองผู้บริโภค ผู้ค้า และทำให้การค้ามีความเป็นธรรม ซึ่งเป็น
ภารกิจหนึ่งที่สำคัญของกรมการค้าภายใน ในการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางการค้า โดยการ
จัดระบบและพัฒนาการซังตวงวัดในเชิงพาณิชย์ ตามที่พระราชบัญญัติมาตราตราซังตวงวัด กำหนดให้
สำนักงานกลางซังตวงวัด กรมการค้าภายใน มีอำนาจหน้าที่ในการออกหนังสือรับรองการประกอบ
ธุรกิจและใบอนุญาต ตรวจสอบและให้คำรับรองเครื่องซังตวงวัด เพื่อให้เครื่องซังตวงวัดมีความถูกต้อง
และเที่ยงตรง

สภาพการปฏิบัติงานเดิม

เครื่องซังตวงวัดก่อนนำไปใช้งานหรือจำหน่าย ต้องผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเทียบกับ
แบบมาตรฐานที่เป็นมาตรฐาน และได้รับการรับรองจากสำนักซังตวงวัด กรมการค้าภายใน ซึ่งต้อง
ผ่านขั้นตอนการปฏิบัติงานถึง 9 ขั้นตอน ตั้งแต่การยื่นแบบคำขอตรวจ การเตรียมเครื่องซังตวงวัด
ก่อนนำมาตรวจ นับวัน เวลาและจำนวนเครื่องซังที่จะนำมาตรวจ การตรวจสอบวัสดุ ลักษณะ
อัตราเพื่อเหลือเผื่อขาดของเครื่องซังตวงวัด ที่ผลิตออกขายผลการตรวจ จ่ายเงินค่าธรรมเนียม
แสดงใบเสร็จ ประทับเครื่องหมายรับรองซึ่งเป็นรูปขอบนอกของครุฑ และออกหนังสือสำคัญประจำ
เครื่องซังตวงวัด การให้คำรับรองนั้นมี 2 ประเภท ได้แก่ คำรับรองชั้นแรก (เครื่องซังตวงวัดที่ไม่เคย
ได้รับการรับรองมาก่อน) และคำรับรองชั้นหลัง (การให้คำรับรองซ้ำ) สำหรับระยะเวลานั้นจะขึ้นอยู่กับ
จำนวนเครื่องที่ตรวจ หากมีจำนวนมากจะใช้เวลามากตามไปด้วย เนื่องจากเจ้าหน้าที่มีจำนวนจำกัด
ในระยะแรกกรมการค้าภายในใช้วิธีการปรับปรุงบริการโดยการนัดหมายเพื่อจัดคิวการตรวจ แต่ยังไม่ประสบ
ปัญหาการรอคอยและได้รับบริการล่าช้า แม้กรมการค้าภายในจะพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่แล้ว
ในระดับหนึ่ง ในทางปฏิบัติปรากฏว่าไม่สามารถให้บริการรองรับกับการขยายตัวของอุตสาหกรรมซัง
ตวงวัด ซึ่งมีทั้งจำนวนผู้ประกอบการและเครื่องซังตวงวัดประเภทใหม่ ๆ ที่เข้าสู่ตลาดมากขึ้นได้

แนวทางในการปรับปรุงบริการ

จากสภาพการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว กรมการค้าภายในจึงได้ดำเนินการพัฒนากระบวนการให้บริการ โดยนำแนวคิดการสร้างภาคีในการทำงานโดย “เปิดกว้าง” ให้ผู้ประกอบการธุรกิจ ช่างตวงวัดสามารถเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองเครื่องชั่งตวงวัดที่ตนเองผลิตและซ่อมได้ ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาการให้บริการ โดยการปรับเปลี่ยนบทบาทของกรมการค้าภายในจากผู้ปฏิบัติเป็นผู้กำกับและดำเนินการตรวจสอบมาตรฐานด้วยการสุ่มตรวจเครื่องชั่งตวงวัดที่ภาคเอกชนผลิตและตรวจสอบ ส่งผลให้สามารถลดขั้นตอน ลดระยะเวลา และอำนวยความสะดวกในการขอตรวจรับรองเครื่องชั่งตวงวัดแก่ผู้ประกอบการได้อย่างมาก อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับส่วนราชการ ขณะเดียวกัน ก็เป็นการลดภาระงานภาครัฐด้วย

เนื่องจากการให้บริการตรวจสอบและให้การรับรองเครื่องชั่งตวงวัดของกรมการค้าภายในเป็นการปฏิบัติงานตามกฎหมายกำหนด ดังนั้น กลไกสำคัญที่ทำให้กรมการค้าภายในสามารถอนุญาตให้ภาคเอกชนดำเนินการตรวจสอบและให้การรับรองเครื่องชั่งตวงวัดที่ตนเองผลิตได้ คือ การแก้ไขบทบัญญัติในพระราชบัญญัติมาตราชั่งตวงวัด พ.ศ. 2542 มาตรา 41 ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตหรือผู้ซ่อมที่มีศักยภาพและความพร้อมเพียงพอ สามารถขออนุญาตเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองเครื่องชั่งตวงวัดที่ตนเองผลิตหรือซ่อมได้

นอกจากนี้ จากสถิติการตรวจสอบและให้คำรับรอง และการพิจารณาร่วมกับผู้ประกอบการธุรกิจชั่งตวงวัด เพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการพบว่ามาตรวัดปริมาตรน้ำมีการผลิตเป็นจำนวนมาก มีลักษณะเป็นอุตสาหกรรม และมีความพร้อมทั้งบุคลากร แบบมาตราเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ รวมทั้งสถานที่ ดังนั้น กรมการค้าภายในจึงเริ่มต้นอนุญาตให้ผู้ประกอบการธุรกิจชั่งตวงวัดที่เป็นผู้ผลิตมาตรวัดปริมาตรน้ำเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองก่อน

สำหรับการเตรียมความพร้อมให้กับผู้ประกอบการ สำนักชั่งตวงวัดได้ดำเนินการจัดอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตมาตรวัดปริมาตรน้ำรายต่าง ๆ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2549 และมีผู้ประกอบการผลิตมาตรวัดปริมาตรน้ำที่มีความพร้อม ยื่นขอและได้รับใบอนุญาตให้เป็นผู้ตรวจสอบให้คำรับรองเองแล้ว รวมทั้งกรมการค้าภายในได้สร้างแรงจูงใจในการดึงภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการโดยการลดค่าธรรมเนียมการตรวจสอบให้คำรับรองจากเดิมถึงร้อยละ 50 ด้วย

การปฏิบัติงานหลังการปรับปรุงบริการ

การยื่นขอเพื่อเป็นผู้รับอนุญาตเป็นผู้ตรวจรับรองเองนั้น ผู้ยื่นจะต้องเป็นผู้ประกอบการธุรกิจผลิตมาตรวัดปริมาตรน้ำมาก่อน และมีองค์ประกอบครบตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจเกี่ยวกับการชั่งตวงวัด พ.ศ. 2544 จึงจะสามารถยื่นขอใบอนุญาตเป็นผู้ตรวจสอบให้คำรับรองมาตรวัดปริมาตรน้ำที่ตนเองผลิตได้

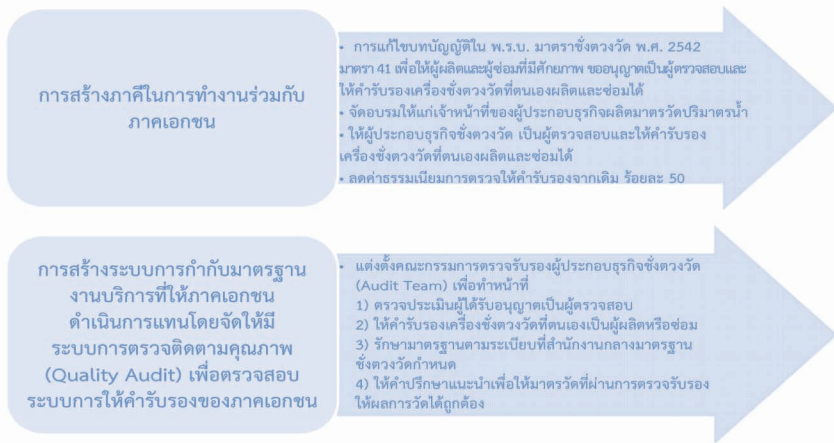
สำหรับการยื่นขอตรวจสอบให้คำรับรองเองของผู้ประกอบธุรกิจ กระบวนการเริ่มที่ผู้ประกอบธุรกิจ ต้องมายื่นใบคำขออนุญาตตรวจสอบให้คำรับรอง โดยระบุวัน จำนวน และระยะเวลาที่ตรวจ พร้อมทั้งชำระค่าธรรมเนียม เบิกเครื่องหมายคำรับรอง (สำหรับเอกชน) และหนังสือสำคัญประจำเครื่อง (ที่ออกแบบมาเฉพาะสำหรับผู้ขอตรวจรับรองเอง) จากนั้นจึงสามารถตรวจรับรองเองได้ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบสำนักงานกลางซึ่งตวงวัดว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข การตรวจสอบและให้คำรับรองมาตรฐาน ปริมาณน้ำของผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองมาตรฐาน พ.ศ. 2550 ซึ่งผู้ประกอบธุรกิจจะต้องจัดทำรายงานผลการตรวจสอบส่งให้กับสำนักชั่งตวงวัดเพื่อตรวจสอบต่อไป

นอกจากนี้ กรมการค้าภายในยังมีการสร้างระบบในการกำกับมาตรฐานงานบริการที่ให้บริการเอกชนดำเนินการแทนโดยจัดให้มีระบบการตรวจติดตามคุณภาพ (Quality Audit) ซึ่งเป็นการตรวจสอบระบบการให้คำรับรองของภาคเอกชน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และมีการแต่งตั้ง **“คณะกรรมการตรวจประเมินการตรวจรับรองผู้ประกอบการเครื่องชั่งตวงวัด (Audit Team)”** เพื่อทำหน้าที่ในการตรวจประเมินผู้ได้รับอนุญาตเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองเครื่องชั่งตวงวัดที่ตนเองเป็นผู้ผลิตหรือซ่อม ให้รักษามาตรฐานตามระเบียบที่สำนักงานกลางมาตรฐานชั่งตวงวัดกำหนดไว้ รวมทั้งการให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อให้มาตรวัดที่ผ่านการตรวจรับรองไปแล้วให้ผลการวัดได้ถูกต้อง

การทำให้ผู้ประกอบการเครื่องชั่งตวงวัดสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐาน กรมการค้าภายในได้จัดให้มีเอกสาร คู่มือต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการตรวจประเมินผู้รับใบอนุญาตเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองเครื่องชั่งตวงวัด และมีการวางระบบงานสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยได้ออกแบบและจัดให้มี **“ระบบงานชั่งตวงวัด”** เพื่อนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการค้นหาข้อมูลการประกอบการชั่งตวงวัด การวางระบบเพื่อเตรียมการรองรับการตรวจประเมินคุณภาพ และการใช้เป็นช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้รับบริการอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป การพัฒนากระบวนการให้บริการโดยการอนุญาตให้ผู้ประกอบธุรกิจชั่งตวงวัดเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองเครื่องชั่งตวงวัดที่ตนเองผลิตหรือซ่อม มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

การอนุญาตให้ผู้ประกอบธุรกิจชั่งตวงวัดเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองเครื่องชั่งตวงวัดที่ตนเองผลิตหรือซ่อม
: กรมการค้าภายใน



โดยสรุป ผลจากการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปรับปรุงบริการโดยการมอบอำนาจให้ผู้ประกอบธุรกิจซึ่งดวงวัดเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองเครื่องซึ่งดวงวัดที่ตนเองผลิตและซ่อมเอง ส่งผลทำให้สามารถลดขั้นตอน ลดภาระงานของภาครัฐ สร้างความคล่องตัว และอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ อีกทั้งทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายของภาคเอกชนลดลง เพราะการได้รับอนุญาตเป็นต้นทางในการประกอบธุรกิจ หากมีความล่าช้าหรือเกิดการรอคอย จะเป็นการสร้างต้นทุนในการประกอบธุรกิจ

สำหรับในส่วนของภาครัฐ เป็นการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนราชการกับภาคเอกชน ซึ่งเป็นการมอบอำนาจจากภาครัฐสู่ภาคส่วนอื่น และลดภาระด้านงบประมาณในการจัดซื้อจัดหาเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบให้คำรับรอง อีกทั้งช่วยให้มาตรฐานการผลิตเป็นไปด้วยดียิ่งขึ้นภายใต้มาตรฐานการกำกับดูแลของสำนักซึ่งดวงวัด กรมการค้าภายใน และสร้างระบบในการกำกับมาตรฐานงานบริการที่ให้ภาคเอกชนดำเนินการแทนรวมทั้งเป็นการสร้างความพร้อมให้กับผู้ประกอบการในการเข้ามามีโอกาสทำงานแทนหน่วยงานภาครัฐ

การปรับปรุงบริการด้วยการอนุญาตให้ผู้ประกอบธุรกิจสามารถปฏิบัติงานแทนรัฐได้ ส่งผลที่สำคัญ ดังนี้

- เป็นการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรมการค้าภายในซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ และวัฒนธรรมในการทำงาน จากผู้ควบคุม เป็นกำกับดูแล โดยการถ่ายโอนอำนาจให้ภาคส่วนอื่นปฏิบัติงานแทนรัฐ ซึ่งถือเป็นแบบอย่างในการปรับตัวของหน่วยงานภาครัฐที่ยอมถ่ายโอนอำนาจของตนเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพ และลดภาระภาครัฐซึ่งเป็นภาคส่วนที่ต้องใช้งบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานจำนวนมาก
- กรมการค้าภายในสามารถยุบเลิกกระบวนการทำงานในขั้นตอนการตรวจสอบได้ โดยให้ผู้ประกอบการธุรกิจซึ่งดวงวัดที่เป็นผู้ผลิตหรือผู้ซ่อม สามารถเป็นผู้ตรวจสอบและให้คำรับรองเครื่องซึ่งดวงวัดที่ตนผลิตหรือซ่อมได้เอง ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อถือ และความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่สามารถเป็นหลักประกันให้กับมาตรวัดทางซึ่งดวงวัดที่ตรวจสอบและนำไปใช้มีความถูกต้อง เทียบตรง ไม่ให้มีการเอารัดเอาเปรียบในทางการค้า
- การถ่ายโอนอำนาจการพิจารณาให้กับภาคเอกชนของกรมการค้าภายในเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจ และการสร้างพันธมิตรในการทำงาน เกิดประโยชน์ที่ทำให้สามารถลดความสูญเสียในกระบวนการตรวจสอบจากการรอคอยได้

สำนักงาน ก.พ.ร. (2554). **ต้นแบบการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน (Best Practice) รางวัลคุณภาพ การให้บริการประชาชน ประจำปี พ.ศ. 2554.** กรุงเทพฯ : บริษัท สุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง จำกัด





บทที่ 6

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร จัดการภาคเอกชน และกรณีศึกษา





บทที่ 6

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ ภาคเอกชน และกรณีศึกษา

ความตื่นตัวในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลองค์กรเกิดขึ้นเป็นอย่างมากในภาคเอกชน หลังจากเกิดวิกฤตการณ์เรื่องปัญหาทุจริต และความไม่โปร่งใสทางบัญชี (Corporate and Accounting Scandals) ของบริษัทใหญ่ในสหรัฐอเมริกาในช่วงปี 2000 - 2002 เช่น บริษัท Enron, Tyco International, Adelphia, Peregrine System และ WorldCom เป็นต้น ดังนั้น ในปี 2002 รัฐสภาของสหรัฐอเมริกาได้ออกกฎหมายเกี่ยวกับการบัญชี และการคุ้มครองการลงทุนในบริษัทจดทะเบียนขึ้นในปี 2002 เรียกว่า The Sarbanes-Oxley Act of 2002 เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี อันจะลดผลกระทบความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับรัฐ และประชาชนได้

ด้วยเหตุนี้ บริษัทเอกชนของไทยจึงได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินกิจการอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทจดทะเบียนซึ่งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้มีการกำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2549 เพื่อใช้เป็นหลักการและแนวปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมสำหรับบริษัทจดทะเบียนในการดำเนินธุรกิจ

นอกจากนี้ ตลาดหลักทรัพย์ได้ดำเนินการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนให้ปฏิบัติตามหลักการที่ดี กล่าวคือ เมื่อ พ.ศ. 2541 ได้มีการออกข้อบังคับให้บริษัทจดทะเบียนต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในปี พ.ศ. 2542 และในปีเดียวกันตลาดหลักทรัพย์ได้จัดทำข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียน (Code of Best Practice for Directors of Listed Companies) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานของกรรมการ และต่อมาในปี พ.ศ. 2544 กำหนดให้ตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Committee) ประกอบด้วยผู้แทนจากองค์กรวิชาชีพต่าง ๆ ได้เผยแพร่รายงานการกำกับดูแลกิจการฉบับล่าสุดเพื่อให้องค์กรในตลาดหลักทรัพย์ที่จะพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของตน ได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาปฏิบัติตามที่เห็นว่าเหมาะสม

ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)

ธรรมาภิบาลในภาคเอกชนบางครั้งใช้คำว่า “บรรษัทภิบาล” หรือ “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” (Corporate Governance – CG) ซึ่งคำว่า บรรษัทภิบาล มาจากคำว่า บรรษัท + อภิ (แปลว่าเฉพาะ ช่างหน้า ยิ่ง) + บาล (แปลว่าการปกครอง การรักษา) หมายถึง การกำกับดูแลกิจการให้เจริญรุ่งเรืองอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเงื่อนไขของความถูกต้อง โปร่งใส การมีจริยธรรมที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการเป็นหลัก ดังนั้น คำว่า บรรษัทภิบาล และการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงมาจากคำ ๆ เดียวกัน คือ “Corporate Governance”

องค์ประกอบหลักของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)

1. องค์ประกอบคณะกรรมการมีความหลากหลายในทักษะ และมีจำนวนที่เพียงพอ มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ มีความกล้าในการตัดสินใจ ทำหน้าที่มอบนโยบาย และติดตามการบริหารงานให้เป็นไปเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน และที่ไม่ใช่การเงินที่โปร่งใส ถูกต้อง เชื่อถือได้ และเข้าถึงได้ง่าย โดยยึดหลักเปิดเผยเป็นหลัก ปกปิดเป็นข้อยกเว้น เนื่องจากการเปิดเผยข้อมูลบางอย่างอาจจะมีความกระทบต่อผู้อื่น
3. องค์กรและพนักงานปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายอย่างเคร่งครัด เช่น การจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องเป็นไปตามระเบียบ มิได้เอื้อประโยชน์ให้กับผู้หนึ่งผู้ใด แต่มุ่งผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นหลัก
4. ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานด้วยจริยธรรมและคุณธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ หรือไปก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้อื่นจนได้รับความเสียหาย เช่น การผลิตน้ำประปาในระบบผลิตจะมีตะกอนดินจำนวนมาก แต่เราก็ไม่นำตะกอนดินเหล่านี้ระบายทิ้งในที่สาธารณะจนทำให้ประชาชนได้รับความเดือดร้อน หรือทำให้แหล่งน้ำสกปรก ฯลฯ
5. การจัดให้มีและพัฒนาระบบการกำกับที่ดี มีระบบบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน และการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อตกลง เพื่อป้องกันการละเลยในการปฏิบัติงานอันอาจจะส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของกิจการได้ นอกจากนี้ยังต้องมีระบบสารสนเทศที่เอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง ประชาชนได้รับความพึงพอใจอีกด้วย ทั้งหมดนี้ก็เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ด้วยความมั่นคง
6. ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานภายในองค์กรให้ได้รับสวัสดิภาพที่ดี มีการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม พนักงานมีความสุข ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อสังคมขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้พนักงานมีจิตอาสาที่อยากจะช่วยเหลือ หรือทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นและสังคม โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน
7. ผู้บริหารองค์กรคำนึงถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรง และไม่เกี่ยวกับธุรกิจ เพราะตระหนักดีว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หากสังคมนี้อยู่ไม่ได้ ธุรกิจก็อาจจะอยู่ไม่ได้เหมือนกัน

ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในภาคเอกชน

ในการประกอบธุรกิจทุกองค์กรย่อมต้องการที่จะทำธุรกิจกับองค์กรที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสมีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีจริยธรรม คุณธรรม มีการผลิตสินค้าที่ดี มีคุณภาพปลอดภัย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และไม่ค้ำกำไรเกินควร ดังนั้น การที่บริษัทใดได้รับการยอมรับว่ามีบรรษัทภิบาลย่อมส่งผลทำให้บริษัทนั้นได้รับความเชื่อถือจากลูกค้า สถาบันการเงิน สังคม และคู่ค้า ฯลฯ อันจะส่งผลทำให้องค์กรได้รับการยอมรับ เชื่อถือของลูกค้า และส่งผลทำให้ธุรกิจมีความเจริญรุ่งเรือง มีกำไร และสามารถพึ่งพาตนเองได้ นอกจากนี้ การที่องค์กรใดได้รับการยอมรับว่า

มีบรรษัทภิบาล ยังช่วยทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่าย ไม่ว่าจะสถาบันการเงินใดก็อยากจะให้สินเชื่อ และให้อัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ เพราะมีความมั่นใจว่าผู้ประกอบการมีความรับผิดชอบ และมีความไว้วางใจในตัวบริษัท ดังนั้น การสร้างบรรษัทภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร จึงถือเป็นโอกาสทางธุรกิจของแต่ละองค์กร องค์กรใดที่มีบรรษัทภิบาลย่อมทำให้ได้รับประโยชน์ ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำธุรกิจ เพิ่มความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในสายตาผู้อื่น เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก เพิ่มโอกาสในการระดมทุน/การเข้าสู่ตลาดทุนในระดับสากล เพิ่มโอกาสในการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มคุณค่าให้องค์กรในระยะยาว

กรณีศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการภาคเอกชน

จากรายงานการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน 2554 เรื่องผลการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยประจำปี 2554 (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies 2011) เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2554 ได้นำเสนอผลการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนที่สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยได้จัดทำขึ้น โดยอิงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ Organization for Economic Corporation and Development (OECD) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีหลักเกณฑ์การสำรวจทั้งสิ้น 5 หมวด ได้แก่ 1) สิทธิของผู้ถือหุ้น 2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน 3) การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย 4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และ 5) ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการทั้งในระดับประเทศและในระดับสากล

ในปี 2554 ได้มีการเพิ่มเกณฑ์การสำรวจเป็น 148 ข้อ จากเดิมในปี 2553 มีจำนวน 132 ข้อ โดยเกณฑ์ใหม่นี้มีความครอบคลุมมากขึ้นในประเด็นการดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิด Corporate Social Responsibilities หรือ CSR และมีการเพิ่มหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตเป็นครั้งแรก ซึ่งองค์กรที่ยกตัวอย่างต่อไปนี้จัดเป็นองค์กรที่ได้รับการจัดลำดับให้เป็นองค์กรที่มีความโดดเด่นในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีในระดับดีเลิศ ได้แก่

- 1) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- 2) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 3) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- 4) บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)
- 5) บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- 6) ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
- 7) บริษัท แอตวันซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

การพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้หลักบรรษัทภิบาลของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)



บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG ดำเนินธุรกิจครั้งแรก เป็นผู้ผลิตปูนซิเมนต์และต่อมาได้มีการขยายกิจการไปสู่ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ อีกมากมาย เช่น ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง กระจก โลหะ เครื่องจักรกล ปิโตรเคมี ธุรกิจจัดจำหน่าย เป็นต้น บริษัทดำเนินธุรกิจตามแนวทาง

การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) โดย SCG ยึดหลักว่าหากธุรกิจจะดำรงอยู่ได้ยืนยาวนั้นจำเป็นที่จะต้องสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญการดำเนินนโยบายทุกอย่าง บริษัทต้องมีธรรมาภิบาล หรือ Good Governance มาเป็นกรอบกำกับด้วย ดังนั้น SCG จึงดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบและเป็นธรรม โดยยึดมั่นในอุดมการณ์ ซึ่งถือปฏิบัติสืบเนื่องกันมา ภายใต้กรอบของจรรยาบรรณที่ได้พัฒนาให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม นโยบายด้านบรรษัทภิบาลเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีการติดตามประเมินผล การกำกับดูแลกิจการอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งปรับปรุง แก้ไขเปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล

SCG มีความเชื่อมั่นว่าระบบการกำกับดูแลตามหลักบรรษัทภิบาลของบริษัทจะส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน ทั้งนี้ในระยะสั้นและระยะยาว เพราะจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้นักลงทุน สถาบันการเงิน และพันธมิตรธุรกิจ ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน อันนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าให้ผู้ถือหุ้น และประโยชน์ที่สมดุลร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายรวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม

ตัวอย่างโครงการของ SCG ภายใต้หลักธรรมาภิบาล : โครงการ SCG eco value

จากความมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสร้างคุณค่าให้กับสังคม SCG จึงให้ความสำคัญกับการวิจัย พัฒนาสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคไปพร้อมกับการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเป็นองค์กรไทยรายแรกที่กำหนดฉลากสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประเภทการรับรองตนเอง ภายใต้ฉลาก SCG eco value ตั้งแต่ ปี 2552 ซึ่งผลจากการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้บริษัท SCG ได้รับประโยชน์หลังจากการดำเนินโครงการ ดังนี้

1. ช่วยลดต้นทุนการผลิต เนื่องจากกระบวนการผลิตหลายรายการนำพลังงาน และทรัพยากรหมุนเวียนมาใช้ ทำให้ประหยัดน้ำ และเชื้อเพลิงได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น เม็ดพลาสติกสำหรับผลิตท่อทนแรงดันสูงที่ผลิตโดยกระบวนการผลิตแบบ Inline compound ที่ลดการใช้พลังงานในการผลิตได้น้อยร้อยละ 40 กระจกสำหรับงานพิมพ์พิเศษที่ผลิตจาก Eco Fiber 100% (Eco Fiber

คือ เยื่อหมุนเวียนนำกลับมาใช้ใหม่ และเศษวัสดุเหลือทิ้งจากผลิตผลทางการเกษตร อาทิ ชานอ้อย ฟางข้าว) กระเบื้องปูพื้น ปูนังที่มีส่วนประกอบของวัสดุที่เวียนกลับมาใช้ใหม่ (Recycle content) อย่างน้อยร้อยละ 40 เป็นต้น

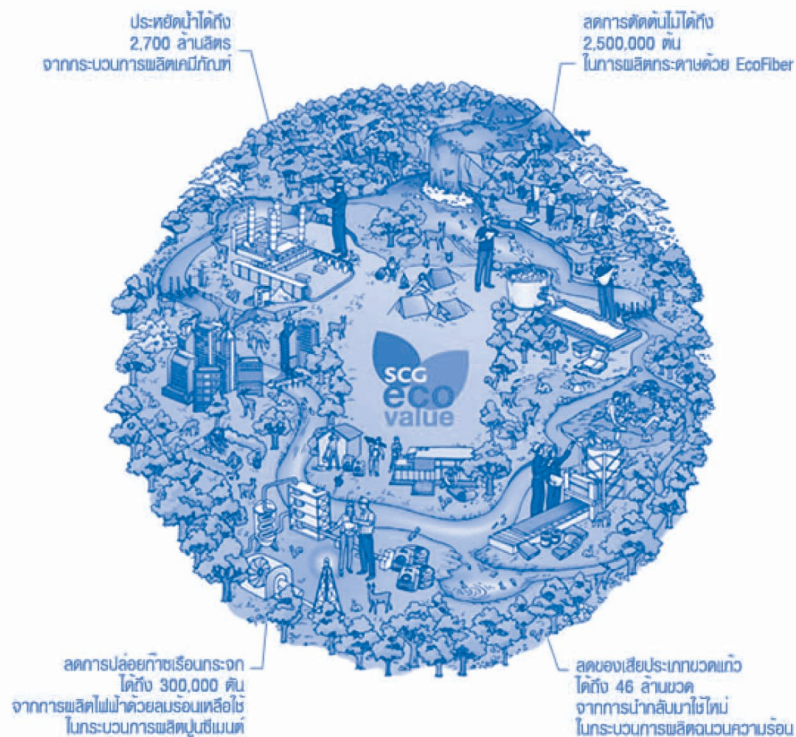
2. เป็นการขยายตลาด เพิ่มกลุ่มเป้าหมาย ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น และเป็นผู้นำตลาดด้านผลิตภัณฑ์จากสิ่งแวดลอม เห็นได้จากยอดขายของบริษัทที่เพิ่มขึ้น และมีผู้ผลิตรายอื่นหันมาผลิตสินค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมกันมากขึ้น

3. สร้างสิ่งแวดล้อม และสังคมที่ดี ซึ่งผลจะย้อนกลับมาสู่บริษัทที่จะดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างยั่งยืน

4. ภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทในด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ทำให้ผู้บริโภคเชื่อใจ และเชื่อมั่นที่จะซื้อสินค้าที่ดี มีคุณภาพสูงของบริษัทมากขึ้น หรืออาจกล่าวว่ามีผลพลอยได้เรื่องการตลาดนั่นเอง

5. ไม่ได้เป็นการมองเฉพาะผลกำไรที่เป็นตัวเงินเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานของ SCG คำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล โดยผลของการดำเนินงานของ SCG สอดคล้องกับหลักประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหลักธรรมาภิบาลไม่เพียงจะก่อให้เกิดผลดีต่อผู้บริโภคแล้ว ยังช่วยลดต้นทุนการผลิตของบริษัท ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้นด้วย



แผนภาพแสดงถึงผลที่เกิดจากการดำเนินโครงการ SCG eco value

<http://www.nstda.or.th/nstda-knowledge/3067-scg-eco-value>

http://www.siamcement.com/th/01corporate_profile/07_corporate_governance.html

<http://mbamagazine.net>

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)



ธนาคารกรุงไทย หรือ KTB ในฐานะที่เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่สุดของรัฐ นอกจากการดำเนินธุรกิจในการให้บริการทางการเงินที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า และสร้างผลตอบแทนที่ดีให้กับผู้ถือหุ้นแล้ว ธนาคารยังถือเป็นหน้าที่ในการสนับสนุนให้เศรษฐกิจไทยเติบโตได้อย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ซึ่งภารกิจดังกล่าวจะสำเร็จได้ต้องมาจากนโยบายแผนงานและกระบวนการทำงานที่ดี

โดยเฉพาะกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนั้น ธนาคารกรุงไทยจึงได้ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลในองค์กรที่นับวันจะมีความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกับธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม ซึ่งหากมีการบริหารจัดการที่ขาดซึ่งหลักบรรษัทภิบาลจะส่งผลเสียหายทั้งต่อธุรกิจ และกระทบเป็นวงกว้างต่อผู้มีส่วนได้เสียและต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม ธนาคารกรุงไทยจึงได้ถือเป็นพันธกิจหลักประการหนึ่งที่จะยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างแท้จริง

เพื่อส่งเสริมให้ธนาคารกรุงไทยปฏิบัติตามแนวทางบรรษัทภิบาล ธนาคารกรุงไทยจึงได้กำหนดหลักบรรษัทภิบาลที่เป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศใช้ทั้งองค์กรไว้ 7 ประการ โดยมีชื่อเรียกโดยย่อว่า CARPETS ดังนี้

- 1) Creation of Long Term Value Added : สร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน โดยไม่เสี่ยงต่อการทำลายองค์กรในระยะสั้น
- 2) Accountability : แสดงความรับผิดชอบและรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
- 3) Responsibility : มีความเข้าใจและมีขีดความสามารถในการประพฤติได้ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 4) Promotion of Best Practices : มุ่งดำเนินธุรกิจและให้บริการแก่ลูกค้า โดยยึดหลักวัฒนธรรมและจรรยาบรรณที่ดี รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และมีจิตสำนึกในคุณธรรม จริยธรรม
- 5) Equitable Treatment : ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียม และยุติธรรม
- 6) Transparency : แสดงความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถอธิบายและตรวจสอบได้
- 7) Social and Environmental Awareness : สำนึกในการปฏิบัติที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อันเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อลดหรือขจัดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการทำธุรกิจของธนาคารให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารยังมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องด้วย

หลักบรรษัทภิบาลทั้ง 7 ประการ ของธนาคารกรุงไทยเป็นนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ได้มีการสื่อสารไปยังพนักงานทุกระดับ ผ่านสื่อต่าง ๆ ของธนาคาร และยังได้ผสมผสานกำหนดเป็นภารกิจที่ทุกหน่วยงานจะต้องมีการดำเนินงานตามหลักบรรษัทภิบาลของธนาคาร ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าธนาคารได้ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ตัวอย่างโครงการของธนาคารกรุงไทยภายใต้หลักธรรมาภิบาล : โครงการ KTB องค์กรต้นแบบ

ธนาคารกรุงไทยได้รับคัดเลือกจากสถาบันสิ่งแวดล้อมไทยให้เป็นองค์กรต้นแบบให้แก่สถาบันและองค์กรอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศในการนำแนวคิดและวิธีการด้านการดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อความเป็นบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากบทบาทของการเป็นบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ทั้งยังถือเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยโครงการ KTB องค์กรต้นแบบ ประกอบด้วย โครงการย่อย 3 โครงการ ดังนี้

1) โครงการ “กรุงไทย อาสา”

โครงการ “กรุงไทย อาสา” หรือ KTB Volunteer เป็นการรวมกลุ่มพนักงานไปทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปลูกป่าชายเลน การแบ่งปันความรู้ด้านธนาคาร และการเงินให้กับโรงเรียนในชุมชน

2) โครงการ “กรุงไทยห่วงใยสิ่งแวดล้อม”

โครงการ “กรุงไทยห่วงใยสิ่งแวดล้อม” เป็นการก่อสร้างอาคารสำนักงานของธนาคารมุ่งใช้วัสดุก่อสร้างและการตกแต่งภายในที่เอื้อต่อการประหยัดพลังงาน จนส่งผลให้ธนาคารกรุงไทยได้รับรางวัลอนุรักษ์พลังงานจากทั้งในและต่างประเทศ และธนาคารยังให้ความสำคัญต่อการรักษาสภาพแวดล้อมด้านอื่น ๆ เช่น การกำจัดน้ำเสีย การใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในสำนักงาน และยังสนับสนุนสินเชื่อสวัสดิการให้แก่พนักงานที่มีความประสงค์จะติดตั้งอุปกรณ์ NGV เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประหยัดพลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างทั่วถึง

3) โครงการ “KTB เยาวชนคนรักบอล”

โครงการ “KTB เยาวชนคนรักบอล” เป็นโครงการที่มุ่งเน้นการสร้างทุนทางปัญญา สนับสนุนการศึกษาหาแนวทางให้ความช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส และรวมไปถึงการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมทางกีฬา กิจกรรมฝึกทักษะการเล่นกีฬาฟุตบอลอย่างถูกต้องให้กับเยาวชน นอกจากจะสร้างทักษะความรู้ในกีฬาฟุตบอลแล้ว ยังช่วยให้เยาวชนไทยห่างไกลจากยาเสพติด ร่วมสร้างฐานรากของสังคมให้มั่นคงสืบไป

กล่าวโดยสรุป โครงการฯ และการดำเนินงานของธนาคารกรุงไทยมีความมุ่งมั่นจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิดการบริหารองค์กรโดยยึดหลักบรรษัทภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance) โดยเฉพาะในเรื่องการตอบสนอง ภาวะรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ความโปร่งใส ความเสมอภาค คุณธรรม จริยธรรม อันเป็นเส้นทางที่จะสร้างความยั่งยืนแก่ธนาคารกรุงไทยสืบต่อไป

<http://www.ktb.co.th>

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ PTT ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจปิโตรเคมีที่เน้นการใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นหลัก ซึ่งในการดำเนินธุรกิจ บริษัท ปตท. มีการกำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศที่เข้าไปลงทุน ตลอดจนการปฏิบัติที่สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นนั้น ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง

นโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล

ปตท. กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ปตท. ทุกคนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ ปตท. เป็นบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ มีการกำกับดูแลกิจการและการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยได้กำหนดหลักบรรษัทภิบาลไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. Accountability : ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเองสามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้
2. Responsibility : ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
3. Equitable Treatment : การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรม และมีคำอธิบายได้
4. Transparency : ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. Vision to Create Long Term Value : การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว
6. Ethics : การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

ทั้งนี้ ปตท. ได้เล็งเห็นความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีว่าจะส่งผลทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

1. เสริมสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส และมีมาตรฐานชัดเจนเป็นสากล ซึ่งจะช่วยให้ ปตท. มีศักยภาพภาพในการแข่งขัน ป้องกัน และขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้
2. สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ลงทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยสนับสนุนให้มีการสื่อสารระหว่าง ปตท. และผู้มีส่วนได้เสีย และมีส่วนในการเพิ่มมูลค่าหุ้น ปตท.

3. เป็นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานของ ปตท. และตรวจสอบการทำงานต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. สร้างกรอบความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ปตท. และผู้บริหารต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งเป็นการสร้างพันธะผูกพันเพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจภายในขอบเขตที่กำหนด

ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การรับซื้อโรงเรียน

ปตท. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนร้องเรียนเมื่อพบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือขัดต่อจรรยาบรรณธุรกิจของ ปตท. หรือสอบถามข้อข้องใจได้ที่สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท สำนักตรวจสอบภายใน หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ ปตท. ให้ค้ำประกันสัญญาว่าจะรับฟังทุกข้อร้องเรียนอย่างเสมอภาค โปร่งใส และเอาใจใส่ รวมทั้งให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย กำหนดระยะเวลาสอบสวนอย่างเหมาะสม ชื่อผู้ร้องเรียนจะถูกปิดเป็นความลับและได้รับความคุ้มครอง

การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

ปตท. ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึง เพศ อายุ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา ความเชื่อ ความคิดเห็นทางการเมือง หรือความพิการ และแม้ผู้ถือหุ้นจะไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยเหตุไม่สะดวกประการใดผู้ถือหุ้นย่อมมีสิทธิมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าร่วมประชุมแทนได้

การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

ปตท. เปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ ถูกต้อง แม่นยำ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ใช้ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งการเปิดเผยข้อมูลถือเป็นดัชนีชี้วัดความโปร่งใสในการดำเนินการตัวหนึ่ง อันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน เพื่อแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริตในการดำเนินงาน และเป็นกลไกในการตรวจสอบการดำเนินการ ดังนั้น ปตท. จึงให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลเป็นอย่างมาก และพยายามเพิ่มช่องทางในการให้ข้อมูลตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป การดำเนินธุรกิจของ ปตท. โดยคำนึงถึงหลักบรรษัทภิบาลส่งผลทำให้ ปตท. ก้าวไปสู่การเป็น “บริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ” ที่มีศักยภาพเป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจการกำกับดูแลกิจการ และมีการบริหารจัดการที่ดีเลิศ เป็นผู้นำในภูมิภาคที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นธรรม และสร้างประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้เสียบนหลักบรรษัทภิบาลและมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

<http://www.pttplc.com/TH/Default.aspx>

บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)



บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานถ่านหิน และพลังงานที่เกี่ยวข้อง บริษัทฯ ยึดหลักว่าระบบและกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นปัจจัยในการนำมาซึ่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย อันเป็นกุญแจสำคัญที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในระยะยาว

นโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล

บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) มีความเชื่อมั่นว่าองค์กรที่แข็งแกร่งจะต้องพัฒนาองค์กรควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อช่วยพัฒนาและเพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากรทุกคนในทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องผูกพันกับธุรกิจของบริษัทฯ ในทุกเวลา ทุกโอกาส นโยบายนี้เป็นพลังที่ผลักดันให้องค์กรของบ้านปูฯ ก้าวไปสู่การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม รักษาตักภา ภู ระเบียบ จรรยาบรรณ เคารพและประพฤติดนต่อทุกฝ่ายด้วยความถูกต้องและเป็นธรรมไม่ว่าจะดำเนินกิจการอยู่ ณ พื้นที่ใดและประเทศใดก็ตาม บริษัทฯ จะดำเนินธุรกิจทุกวิถีทางให้ถูกต้องด้วยหลักจริยธรรม และปฏิบัติตามกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อบังคับของบริษัทฯ อย่างครบถ้วน และเพื่อให้การดำเนินนโยบายดังกล่าวประสบผลสำเร็จ บริษัทฯ จึงมีแนวปฏิบัติการดำเนินการ ดังนี้

- ลดและควบคุมผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินการของบริษัทฯ
- กำหนดเป้าหมายและดำเนินการให้บรรลุผลในการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งลดและป้องกันมลพิษต่าง ๆ โดยคำนึงถึงคุณค่าที่จะเกิดกับระบบนิเวศ และรูปแบบการใช้ประโยชน์จากที่ดิน ตั้งแต่ระยะเริ่มการลงทุน ระหว่างการดำเนินกิจการ ไปจนถึงสิ้นสุดการดำเนินกิจการ
- จัดทำฐานข้อมูลและรายงานปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่อสาธารณะ
- ห่วงใยเอาใจใส่ต่อสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของพนักงาน และพันธมิตรทางธุรกิจ โดยดำเนินตามมาตรการอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อป้องกันการสูญเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ ป้องกันการบาดเจ็บ และการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากการทำงาน
- เคารพในสิทธิมนุษยชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าพนักงานเหล่านั้นจะมีเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน บริษัทฯ จะยึดมั่นในการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานและมีการบริหารจัดการบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ควบคู่กับการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ
- สร้างประโยชน์ที่ยั่งยืนให้แก่ชุมชนและสังคมที่อยู่ในพื้นที่การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะทำความเข้าใจถึงความต้องการของชุมชนเหล่านั้น โดยสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนให้เกิดการแลกเปลี่ยนทัศนะ ข้อคิดเห็นอย่างเปิดเผยจริงใจ และนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจของบริษัทฯ ในเรื่องต่าง ๆ

- มุ่งเน้นกระบวนการทำธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูง โดยการลดต้นทุนและมุ่งสู่การลงทุน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างการเจริญเติบโตในระยะยาว
- ดำเนินการและสนับสนุนการศึกษาวิจัยค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีที่มีความปลอดภัย และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

: ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ บ้านปู มีนโยบายที่จะผลิตสินค้าที่มีความปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อผู้นำไปใช้งาน โดยได้มีการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนการส่งมอบให้ลูกค้าภายใต้ชื่อ Customer Relationship Management (CRM) ซึ่งเป็นการรวมทีมงานจากฝ่ายการตลาด การผลิต และการจัดส่งเข้าด้วยกัน โดยมุ่งเน้นมาตรการการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์เชิงป้องกัน (Product Liability Prevention) เพื่อผลิตสินค้าให้มีความปลอดภัย ตั้งแต่การวางแผนทำเหมืองที่ปลอดภัย การวางแผนผลิตและการผลิตที่ปลอดภัย การขนส่งและการกองเก็บที่ปลอดภัย การควบคุมให้สินค้ามีคุณภาพตรงตามข้อตกลงของลูกค้า รวมไปถึงการดูแล ผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม และชุมชนในทุก ๆ ขั้นตอนการดำเนินงาน และแม้ว่าจะไม่มีความจำเป็นในการบรรจุหีบห่อหรือติดฉลากสินค้า บริษัทฯ ได้มีการจัดทำเอกสารกำกับสินค้าและคำเตือนที่เหมาะสม (Material Safety Data Sheet: MSDS) ให้กับลูกค้า ในกรณีที่ลูกค้าร้องขอ จวบจนปัจจุบันยังไม่ปรากฏรายงานถึงอันตรายจากการใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ

นอกจากนี้ ทีมงาน CRM ยังได้จัดทำโปรแกรมคาดการณ์คุณภาพถ่านหินที่จะผลิต ทำให้ทีมงานทราบคุณภาพถ่านหินล่วงหน้า และมีเวลาในการปรับเปลี่ยน หากคุณภาพถ่านหินเริ่มเบี่ยงเบนไปจากข้อกำหนดเพื่อให้ถ่านหินที่จะส่งมอบให้ลูกค้ามีคุณภาพตรงตามข้อตกลง และบริษัทฯ ได้ก่อสร้างอาคารสำหรับวิเคราะห์คุณภาพถ่านหินกลาง (Central Laboratory) ขึ้นที่ท่าเรือขนถ่ายถ่านหินหลักของบริษัทฯ ในสาธารณรัฐอินโดนีเซีย และได้ว่าจ้างผู้ตรวจวิเคราะห์คุณภาพถ่านหินอิสระ (Independent Superintending Company) มาทำงานที่อาคารดังกล่าว ทำให้ผลวิเคราะห์คุณภาพถ่านหินที่ได้มีความน่าเชื่อถือ ได้รับผลวิเคราะห์รวดเร็ว และนำมาใช้ในการบริหารจัดการคุณภาพเชิงป้องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป บริษัทฯ บ้านปูให้ความสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาล โดยประกาศเป็นนโยบายที่สำคัญที่บุคลากรในบริษัทฯ พึงยึดถือปฏิบัติ อันส่งผลทำให้บริษัทบ้านปูเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคงเป็น “บริษัทพลังงานชั้นนำในประเทศไทย” อีกทั้งเป็น “ผู้นำด้านพลังงานของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก” ที่มุ่งมั่นเสริมสร้างศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการผลิตและการบริหาร

<http://www.banpu.com/th/02-corporate-governance/index.php>

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)



บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) หรือ CPN เป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการค้าปลีกที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นบริษัทฯ ที่เน้นการบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการจัดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์ และรณรงค์ให้ทุกคนในองค์กรเกิดจิตสำนึก และพร้อมจะปฏิบัติงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัท

นโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) มีความเชื่อว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อันนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นและร่วมสร้างประโยชน์ที่สมดุลร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) มีหลักบรรษัทภิบาลในการดำเนินธุรกิจ 6 ประการ ดังนี้

- 1. ซื่อสัตย์ สุจริต** ดำเนินธุรกิจและปฏิบัติงานโดยถือเอาประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ตั้งมั่นอยู่ในความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ตนเอง และต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่เอารัดเอาเปรียบ รวมทั้งตระหนักว่าการทุจริตเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้
- 2. เปิดกว้าง โปร่งใส** ดำเนินธุรกิจและปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส พร้อมเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญของบริษัทอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และพร้อมรับการตรวจสอบได้อยู่เสมอ ตลอดจนเปิดกว้างรับความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 3. ให้ความเสมอภาค** ดำเนินธุรกิจและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน และเคารพในหลักแห่งสิทธิมนุษยชน
- 4. ให้ความเป็นธรรม** ดำเนินธุรกิจและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม เพื่อประโยชน์ที่สมดุลร่วมกัน
- 5. ยึดมั่นคำสัญญา** ดำเนินธุรกิจและปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบงานที่ดี และข้อตกลงสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ
- 6. ใส่ใจดูแลสังคม** ดำเนินธุรกิจโดยปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน สังคม ตามสิทธิที่พึงได้รับ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม เพื่อการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ภายใต้หลักธรรมาภิบาล : ความซื่อสัตย์ สุจริต

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) มีแนวทางในการส่งเสริมความซื่อสัตย์ สุจริต และต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อป้องกันการทุจริต ตลอดจนการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของบุคลากรในบริษัทและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องของบริษัท
2. ส่งเสริมการสร้างค่านิยมความซื่อสัตย์ สุจริต และความรับผิดชอบให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งยกระดับความตระหนักแก่บุคลากรของบริษัทว่าการทุจริตเป็นสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ
3. จัดให้มีกลไกการรายงานสถานะทางการเงินที่โปร่งใสและถูกต้อง ภายใต้มาตรฐานการบัญชีที่ได้รับการยอมรับระดับสากล
4. จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารให้พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถที่จะแจ้งเบาะแส ข้อเสนอแนะ หรือร้องเรียนกรณีเกี่ยวกับการทุจริต โดยมีมาตรการคุ้มครองสิทธิผู้แจ้งเบาะแส
5. กำหนดให้มีมาตรการป้องกันการมอบหรือรับของกำนัล ทริพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด การเลี้ยงรับรอง หรือค่าใช้จ่ายที่เกินขอบเขตจำกัดซึ่งไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของบริษัทหรือเป็นการฝ่าฝืนกฎหมายในประเทศที่เกี่ยวข้อง
6. กำหนดให้มีมาตรการป้องกันการติดสินบนทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะกระทำไปเพื่ออำนวยความสะดวกหรือเพื่อความสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจทุกชนิด ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม
7. การจัดซื้อจัดจ้างกับภาครัฐและภาครัฐวิสาหกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ต้องดำเนินไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ภายใต้กฎระเบียบและขั้นตอนปฏิบัติที่ถูกต้อง
8. การให้เงินบริจาคเพื่อการกุศลและเงินสนับสนุนทุกประเภทควรเป็นไปอย่างโปร่งใสและถูกต้องตามกฎหมายในประเทศที่เกี่ยวข้อง
9. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันกับบริษัท รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อเป็นแนวร่วมปฏิบัติ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันซึ่งจัดขึ้นโดยบริษัท สมาคม หอการค้า หรือหน่วยงานกำกับดูแลอื่น ๆ

กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ส่งผลทำให้บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นศรัทธาจากผู้บริโภค อันส่งผลทำให้สามารถดึงดูดผู้บริโภคให้เข้ามาใช้บริการกับบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด ได้อย่างต่อเนื่อง

<http://www.centralpattana.com/cg/project.html>

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)



ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) หรือ TMB ตระหนักว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธนาคารเป็นอย่างมาก ธนาคารจึงยึดมั่นและถือปฏิบัติสืบเนื่องมาโดยตลอด นอกจากนี้ ธนาคารยังได้ดูแลให้การปฏิบัติงานของธนาคารเป็นไปอย่างมีมาตรฐานในระดับสากลและถูกต้องตามกฎหมาย รวมถึงเป็นไปตามแนวปฏิบัติของทางการโดยเคร่งครัด เพื่อสนับสนุนให้ธนาคารมีการบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใส ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน และป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ รวมถึงรักษาชื่อเสียงที่ดีของธนาคาร ธนาคารจึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการและดำเนินการให้ธนาคารมีระดับมาตรฐานที่สูงในการกำกับดูแลกิจการ โดยให้ครอบคลุมครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ของทางการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นแนวทางแก่คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารทุกระดับได้ยึดมั่นและถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด อันจะนำไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี

นโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล

ธนาคารเชื่อมั่นว่าระบบและกระบวนการในการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร จะนำพาธนาคารไปสู่ความสำเร็จภายใต้ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการแข่งขันที่รุนแรง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้ลงทุน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกราย รวมถึงเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มเสริมสร้างความมั่นคง และความยั่งยืนของธนาคารอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ดังนั้น ธนาคารจึงมีแนวทางในการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล ดังต่อไปนี้

- ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส และการปฏิบัติงานของธนาคารเป็นไปอย่างมีมาตรฐานในระดับสากล เป็นไปตามกฎหมาย และกฎเกณฑ์ของหน่วยงานของทางการที่เกี่ยวข้องกำหนดขึ้น
- กำหนดขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อยอย่างชัดเจนและเหมาะสม
- กำหนดขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการควบคุมภายใน ในแต่ละส่วนงานอย่างเหมาะสม
- พัฒนาให้ธนาคารมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้บรรลุผลในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี ธนาคารจึงได้ดำเนินการกำหนดทิศทาง กรอบกลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการของธนาคาร
- การจัดให้มีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจอันจะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยสามารถวัดผลได้ชัดเจนทั้งในระดับองค์กร ผู้บริหาร และพนักงาน
- การกำหนดผู้รับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจ รวมทั้งขั้นตอนการอนุมัติที่ชัดเจน ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการชุดย่อย ฝ่ายจัดการ จนถึงระดับพนักงาน

- การสร้างกลไกในการดำเนินงานเพื่อให้การประสานกันระหว่างคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูง รวมถึงคณะกรรมการตรวจสอบเป็นไปอย่างเหมาะสม
- การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี กำหนดให้มีสายงานตรวจสอบภายในพร้อมทั้ง กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การมีผู้สอบบัญชีภายนอกที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ที่ทางการกำหนด มีระบบบริหารความเสี่ยง รวมถึงมีการสอบย้อนระหว่างสายงานด้านธุรกิจและ สายงานด้านการปฏิบัติการ
- การจัดให้มีการติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของทางการ และของธนาคาร อย่างเคร่งครัด ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมของธนาคารที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร และ/หรือ ธุรกิจที่ธนาคารเข้าไปลงทุน ทั้งนี้ ได้เน้นให้มีการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต่อสาธารณชนอย่าง โปร่งใสด้วย
- การเปิดเผยข้อมูลทั้งภายในและภายนอกธนาคารเป็นไปอย่างเพียงพอและตามเวลาที่เหมาะสม
- การกำหนดผลตอบแทนอย่างสมเหตุสมผลสำหรับพนักงานในทุกระดับเมื่อเทียบกับ ผลการดำเนินงานของธนาคาร และอัตราเพิ่มของค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการเพิ่มของ ผลกำไรของธนาคาร
- การส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความรับผิดชอบและปฏิบัติตามจรรยาบรรณของพนักงาน (Code of Conduct) เพื่อนำไปสู่การมีวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดียิ่งขึ้นในธนาคาร

กล่าวโดยสรุป ธนาคารทหารไทยได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นอย่างยิ่งมาโดยตลอด และให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีมาตรฐานในระดับสากลและถูกต้องตามกฎหมาย รวมถึงเป็นไปตามแนวปฏิบัติของทางการโดยเคร่งครัด ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนให้ธนาคารมีการบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตมีความโปร่งใส ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน และป้องกัน มิให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ รวมถึงรักษาชื่อเสียงที่ดีของธนาคาร ธนาคารได้กำหนดนโยบาย การกำกับดูแลกิจการและผลักดันให้ธนาคารมีระดับมาตรฐานที่สูงในการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อไป

<http://www.tmbbank.com/about/corporate-governance.php>

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)



บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ AIS ดำเนินงานและให้บริการเกี่ยวกับเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีการดำเนินธุรกิจด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี มุ่งสร้างความเติบโตให้แก่สังคมไทยอย่างยั่งยืน โดยการดำเนินงานทุกส่วนขององค์กรจะอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) อันประกอบด้วย การกำกับดูแลกิจการที่ดี การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ต่อผู้บริโภค ต่อพนักงาน และต่อชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้สังคมไทยนำไปสู่การพัฒนาและสร้างผลประโยชน์แก่สังคมไทยอย่างยั่งยืน

นโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีความเชื่อมั่นว่าการกำกับดูแลกิจการอันประกอบไปด้วย ระบบการบริหารจัดการที่ดี การมีคณะกรรมการและผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีกลไกการควบคุมและการถ่วงดุลอำนาจเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ การเคารพในสิทธิความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มมูลค่าและผลตอบแทนสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นของบริษัทในระยะยาว โดยบริษัทมีการดำเนินกิจกรรมอันเกี่ยวเนื่องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดให้มีเรื่องการปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้นและการส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิ โดยครอบคลุมสิทธิพื้นฐานตามกฎหมาย เช่น การมีส่วนร่วมในกำไรของกิจการ การซื้อขายหรือโอนหุ้น การได้รับข่าวสาร ข้อมูลของกิจการอย่างเพียงพอ การเข้าร่วมประชุมเพื่อใช้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการ กำหนดค่าตอบแทนกรรมการ แต่งตั้งผู้สอบบัญชีและกำหนดจำนวนเงินค่าสอบบัญชี และเรื่องอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อบริษัท เป็นต้น
2. การให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับบริษัทที่เป็นปัจจุบันผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท
3. การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า 3 เดือนก่อนวันสิ้นสุดรอบบัญชี โดยส่งหนังสือถึงคณะกรรมการผ่านทางเว็บไซต์หรืออีเมล
4. การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้มีเวลาศึกษาข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าผ่านเว็บไซต์ของบริษัทอย่างน้อย 30 วัน ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น
5. การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นและซักถามในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมหรือเกี่ยวข้องกับบริษัท
6. การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้เลือกกรรมการเป็นรายคน
7. การจัดให้มีนโยบายการให้ข้อมูลการกระทำผิดและการทุจริตการสอบสวน และการคุ้มครองผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ฝ่ายจัดการผู้บริหาร และกรรมการดำเนินการตามนโยบายและหลักการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การกำหนดให้มีนโยบายการเปิดเผยสารสนเทศ เพื่อให้การเปิดเผยสารสนเทศของบริษัท แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนเป็นไปอย่างถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เท่าเทียม และเป็นไปตามกฎหมาย และกฎระเบียบต่าง ๆ อีกทั้งเพื่อส่งเสริมความเชื่อมั่นของผู้ลงทุนเกี่ยวกับความเชื่อถือได้และชื่อตรงของบริษัท การดำเนินธุรกิจด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี มุ่งสร้างความเติบโตให้แก่สังคมไทยอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ภายใต้หลักธรรมาภิบาล : ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ผู้บริโภค พนักงาน

การดำเนินงานทุกส่วนของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จะอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) อันประกอบด้วย การกำกับดูแลกิจการที่ดี การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ต่อผู้บริโภค ต่อพนักงาน และต่อชุมชน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม : การกำจัดซากแบตเตอรี่โทรศัพท์เคลื่อนที่

บริษัทให้ความสำคัญต่อการกำจัดซากแบตเตอรี่โทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ใช้งานภายในกิจการ โดยต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและต้องไม่สิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเพิ่มเติมด้วยการกำจัดแบบการนำไปเข้ากระบวนการรีไซเคิล โดยบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานและได้รับการยอมรับจากทั่วโลก พร้อมทั้งได้รณรงค์ให้ประชาชนเห็นถึงอันตรายของซากแบตเตอรี่โทรศัพท์เคลื่อนที่หากทิ้งไม่ถูกวิธี และเพื่อความปลอดภัยของร่างกายและลดมลพิษในสิ่งแวดล้อม เอไอเอสจึงเชิญชวนให้ประชาชนมาร่วมกันนำแบตเตอรี่โทรศัพท์เคลื่อนที่ที่เสื่อมสภาพหรือไม่ใช้แล้ว ไม่ว่าจะเป็นคราสินค้าใดหรือรุ่นใด มาทิ้ง ณ สำนักงานบริการเอไอเอสทั้ง 33 สาขา ทั่วประเทศ เพื่อนำไปเข้ากระบวนการรีไซเคิลต่อไป พร้อมทั้งได้ร่วมกับบริษัท ซีแพค จำกัด ซึ่งเป็นลูกค้าองค์กรของเอไอเอส ด้วยการรณรงค์ให้พนักงานบริษัทซีแพคทิ้งแบตเตอรี่โทรศัพท์อย่างถูกวิธีและรวบรวมนำมาเข้ากระบวนการรีไซเคิลต่อไป

ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค : การปฏิบัติต่อผู้บริโภคอย่างเป็นธรรม

บริษัทมุ่งให้บริการที่ดีด้วยเครือข่ายที่มีคุณภาพและครอบคลุมทุกพื้นที่การใช้งาน เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสรรหาบริการที่ดีและนวัตกรรมใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน ตลอดจนสามารถตอบสนองทุกความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างคุ้มค่าและเป็นธรรม แม้ในภาวะวิกฤตน้ำท่วมครั้งใหญ่ในปลายปี 2554 ผู้บริหารและพนักงานก็ได้เร่งระดมกำลังเพื่อให้สถานีฐานต่าง ๆ ที่อยู่ในพื้นที่น้ำท่วมทำงานได้อย่างปกติเพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถใช้งานได้ตามปกติ ทั้งนี้ บริษัทได้กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้บริโภคอย่างเป็นธรรม ไว้ดังนี้

1. ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ตลอดจนพัฒนาบริการใหม่ ๆ ให้ครอบคลุมความต้องการและไลฟ์สไตล์ที่หลากหลายของลูกค้าทั้งประเภทบุคคลและนิติบุคคล

2. นำเสนอบริการที่ดูแลลูกค้าอย่างครบวงจรตลอดช่วงเวลาการเป็นลูกค้า เช่น การดูแลโปรโมชั่นที่ดีที่สุดให้ในช่วง 6 เดือนแรก การจัดโปรโมชั่นที่เหมาะสมให้อย่างต่อเนื่องเมื่อโปรโมชั่นใกล้หมด การจัดโทรศัพท์เคลื่อนที่ทดแทนกรณีเครื่องเดิมสูญหาย การดูแลและแจ้งเตือนเมื่อมียอดใช้งานสูงผิดปกติ การส่งมอบสิทธิพิเศษให้ในวันเกิด เป็นต้น

3. สรรหาสิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตเพื่อนำเสนอแก่ลูกค้า ภายใต้สัญลักษณ์ “เอไอเอสพลัส” และ “เซเรเนด” โดยร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจที่หลากหลาย และครอบคลุมทั่วประเทศ

4. เพิ่มช่องทางการบริการให้แก่ลูกค้าสามารถติดต่อได้อย่างสะดวกและกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

5. เปิดเผยข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง

6. มีระบบจัดเก็บข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า และข้อมูลรายการส่งเสริมการขายต่าง ๆ เพื่อใช้ตรวจสอบในกรณีลูกค้าร้องขอ

7. มีพนักงานที่มีความเข้าใจในตัวสินค้าและบริการของบริษัทประจำอยู่ ณ ศูนย์บริการต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อตอบคำถาม ข้อสงสัย และแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการ โดยบริษัทได้ดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

8. จัดทำสัญญาข้อตกลงการใช้บริการตามหลักเกณฑ์กฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ ทั้งนี้ ข้อสัญญาและเงื่อนไขการใช้บริการมีความชัดเจนทั้งเรื่องอัตราค่าใช้บริการ การชำระค่าใช้บริการ ระยะเวลาการใช้บริการและการยกเลิกการใช้บริการ เป็นต้น

9. ไม่เปิดเผยข้อมูลของลูกค้า โดยไม่ได้รับอนุญาตจากลูกค้าหรือจากผู้มีอำนาจของกลุ่มบริษัทก่อน เว้นแต่เป็นข้อมูลที่ต้องเปิดเผยต่อบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องตามบทบังคับของกฎหมาย

ความรับผิดชอบต่อนักงาน : การจ้างงานด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม

ในปี 2554 เป็นปีที่บริษัทยังคงรับพนักงานเพิ่มอย่างต่อเนื่องทั้งพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านบริการ และพนักงานด้านเทคนิค เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารเครือข่ายให้สามารถรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในอนาคตเพื่อร่วมกันพัฒนาและสร้างสรรค์บริการใหม่ ๆ บริษัทดำเนินการสรรหาคัดเลือกพนักงาน โดยระบบความเสมอภาคและเป็นธรรม (Merit System) มีกระบวนการทดสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ โดยคณะกรรมการผู้มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ อย่างโปร่งใส บริษัทเน้นการดูแลพนักงานเสมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน พนักงานจะได้รับการดูแลเรื่องค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการอย่างเหมาะสม ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น แบ่งปันประสบการณ์ การช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้อง ส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงสอนงาน เพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ ในฐานะที่บริษัทเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทย บริษัทตระหนักในคุณค่าและความสามารถของพนักงานที่พิการทางสายตา และผู้พิการทางการได้ยิน

โดยเปิดโอกาสผู้พิการได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ปัจจุบัน มีผู้พิการทางสายตา และผู้พิการทางการได้ยินปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ ประจำ หน่วยงานเอไอเอส คอลเซ็นเตอร์

กล่าวโดยสรุป บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจภายใต้ หลักธรรมาภิบาลที่ดีและให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งถือเป็นนโยบายหลัก อีกด้านหนึ่งควบคู่ไปกับนโยบายการดำเนินธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้สร้างสรรค์กิจกรรมทางสังคมใน รูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้สังคมไทยนำไปสู่การพัฒนาและสร้างผลประโยชน์แก่ สังคมไทยอย่างยั่งยืน





บทที่ 7

บทสรุป





บทที่ 7 บทสรุป

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักการสากลที่สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย การเคารพสิทธิมนุษยชน และการให้ความสำคัญกับประชาชน อันจะนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน ซึ่งในภาคเอกชนได้นำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เรียกว่าบรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Corporate Governance : CG) โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder) ทั้งที่เป็นผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงสังคมรอบข้าง เพื่อส่งเสริมให้เกิดสังคมที่ดีอย่างยั่งยืน

การบริหารงานภาครัฐของไทยตระหนักถึงการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากภายหลังการปฏิรูประบอบราชการ พ.ศ. 2545 ได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ เพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ ประโยชน์สุขของประชาชน

อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากหลายภาคส่วน คือ

1. หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วย ทำหน้าที่ในการคิดริเริ่มพัฒนาธรรมาภิบาลภายในหน่วยงานผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Program) ทั้งในด้านการพัฒนาการให้บริการประชาชน การพัฒนาธรรมาภิบาลในประเด็นที่เป็นวาระสำคัญซึ่งมุ่งเน้นการสร้างแรงผลักดันจากภายในและความรู้สึกเป็นเจ้าของในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

2. หน่วยงานกลาง ทำหน้าที่ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดกลไกการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลในระบบราชการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ เงื่อนไข วิธีการและมาตรการในทางปฏิบัติ รวมถึงการนำไปปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดการพัฒนาการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลในระบบราชการอย่างยั่งยืน

3. ทุกภาคส่วนในสังคม ทำหน้าที่สร้างความตระหนักและสร้างแรงกดดันในหน่วยงานภาครัฐให้มีการพัฒนาธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน โดยติดตามสถานะความเชื่อถือและไว้วางใจของประชาชนในการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งสะท้อนจากระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ ครอบคลุมประเด็นในเรื่องผลงานและประสิทธิภาพของภาครัฐ ความโปร่งใส การตอบสนอง และความพึงพอใจของประชาชน เป็นต้น

ดังนั้น เพื่อให้ระบบราชการมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตัวข้าราชการและระบบงาน จึงเป็นความท้าทายของข้าราชการทุกคนที่จะปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์ของสังคมและก้าวไปสู่ความเป็นสากลเช่นเดียวกับนานาประเทศ

บรรณานุกรม

ข่าวประชาสัมพันธ์กรมสรรพากร เลขที่ข่าว ปชส. 55/2554 วันที่แถลงข่าว 29 มิถุนายน 2554
เรื่อง กรมสรรพากรสร้างชื่อองค์กรก้าวร้าวระดับโลก ระดับ World Class จาก UN

โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว. สืบค้นจาก <http://www.kraseaw.com>

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร :
วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. **บทสัมภาษณ์เรื่องธรรมาภิบาล**. ตีพิมพ์ในนิตยสาร “G MAX” พ.ศ. 2552

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). สืบค้นจาก <http://www.ktb.co.th>

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. **ธรรมาภิบาลในองค์กรอิสระ**. เอกสารประกอบการบรรยาย วันที่ 8 มิถุนายน
2545. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). สืบค้นจาก <http://www.ais.co.th>

บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน). สืบค้นจาก <http://www.banpu.com>

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน). สืบค้นจาก <http://www.centralpattana.com>

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). สืบค้นจาก <http://www.siamcement.com>

มูลนิธิปริญญาโทนักบริหารรัฐกิจมหาวิทาลัยธรรมศาสตร์. (2546). **คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน**.
ไม่ระบุสำนักพิมพ์.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2555). **ธรรมาภิบาล**. สืบค้นจาก <http://www.tdri.or.th/>

สำนักงาน ก.พ.ร. (2554). **ต้นแบบการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน (Best Practice) รางวัล
คุณภาพการให้บริการประชาชน ประจำปี พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ : บริษัท สุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง
จำกัด.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2554). **รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ประจำปี พ.ศ. 2553 (Best
Practice)**. กรุงเทพฯ : บริษัท สุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง จำกัด.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2552). **Best Practice ผลการปฏิบัติงานสำหรับกระบวนการที่ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ประจำปี พ.ศ. 2552.** กรุงเทพฯ : บริษัท สุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง จำกัด.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2552). **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.** กรุงเทพฯ : บริษัท พรีเมียร์ โพร จำกัด.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2549). **ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน (Best Practice).** กรุงเทพฯ : บริษัท สุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง จำกัด.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2549). **รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ประจำปี พ.ศ. 2553 (Best Practice).** กรุงเทพฯ : บริษัท สุขุมวิทมีเดีย มาร์เก็ตติ้ง จำกัด.

สำนักงานบริการประชาชน (สรรพากรภาค 7). **เอกสารเผยแพร่เรื่อง Service Excellence Tax Office (Advancing Knowledge Management in Government.** สืบค้นจาก www.rd.go.th

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. สืบค้นจาก <http://www.nstda.or.th>

Donald Kettl. (2000). **The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance.** Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

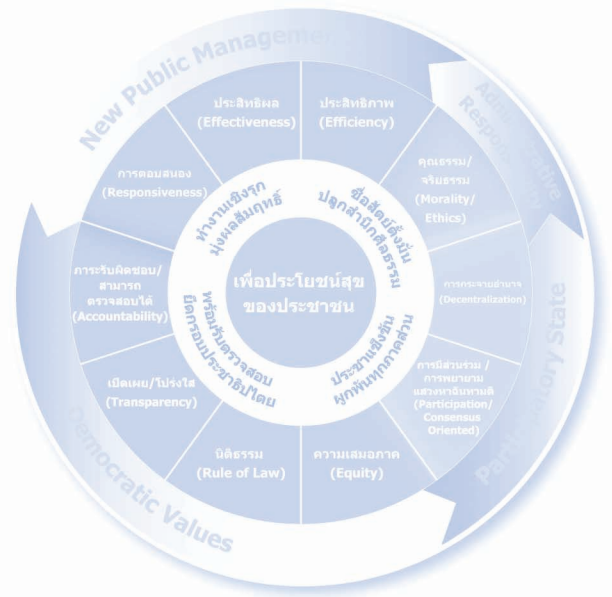
UNDP. **Good Governance.** สืบค้นจาก <http://www.undp.org>

UNESCAP. **GOVERNANCE.** สืบค้นจาก <http://www.unescap.org>

World Bank, **Governance and Development** (Washington, D.C.: The World Bank, 1992)

World Bank Institute. สืบค้นจาก <http://www.govindicators.org>





ภาคผนวก
พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546



สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานพระราชกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ. ๒๕๕๖ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.
ให้ไว้ ณ วันที่ ๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๖
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เป็นปีที่ ๕๘ ในรัชกาลปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการ
โปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
โดยที่เป็นการสมควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๒๑ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
ประกอบกับมาตรา ๓/๑ และมาตรา ๗๑/๑๐(๕) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
แผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่
๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกาขึ้นไว้ ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
มาตรา ๑ พระราชกฤษฎีกานี้เรียกว่า “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ
วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖”

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
มาตรา ๒ พระราชกฤษฎีกานี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุ
เบกษาเป็นต้นไป

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
มาตรา ๓ การปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกานี้ในเรื่องใดสมควรที่ส่วนราชการใดจะ
ปฏิบัติเมื่อใด และจะต้องมีเงื่อนไขอย่างไร ให้เป็นไปตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนดตามข้อเสนอแนะ
ของ ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
มาตรา ๔ ในพระราชกฤษฎีกานี้
“ส่วนราชการ” หมายความว่า ส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการบริหาร
กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่นของรัฐที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหาร แต่ไม่รวมถึง
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา “รัฐวิสาหกิจ” หมายความว่า รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา “ข้าราชการ” หมายความว่ารวมถึงพนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา มาตรา ๕ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชกฤษฎีกานี้

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

หมวด ๑

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา มาตรา ๖ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เป้าหมายดังต่อไปนี้ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

(๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

(๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

(๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

หมวด ๒

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา มาตรา ๗ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา มาตรา ๘ ในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ส่วนราชการจะต้อง

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ และจะต้องมีแนวทางการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา บริหารราชการดังต่อไปนี้ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๑) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ตาม

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา มาตรา ๗ และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๒) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๓) ก่อนเริ่มดำเนินการ ส่วนราชการต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๔) ให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๕) ในกรณีที่เกิดปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ ให้ส่วนราชการดำเนินการ แก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้นโดยเร็ว ในกรณีที่ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากส่วนราชการอื่น หรือระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็วต่อไป และให้แจ้ง ก.พ.ร. ทราบด้วยการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการกำหนดวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับภารกิจแต่ละเรื่อง ทั้งนี้ ก.พ.ร. จะกำหนดแนวทางการดำเนินการทั่วไปให้ส่วนราชการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานนี้ด้วยก็ได้

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

หมวด ๓
การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

มาตรา ๙ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๑) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๒) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (๑) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๓) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (๔) ในกรณีที่มีการปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผล
กระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบ
นั้น หรือเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
มาตรา ๑๐ ในกรณีที่มีการปฏิบัติงานใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็น
ภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ
เพื่อให้เกิด การบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ให้ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการจังหวัดหรือ
หัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดหรือใน
ต่างประเทศ แล้วแต่กรณี สามารถใช้อำนาจตามกฎหมายได้ครบถ้วนตามความจำเป็นและบริหาร
ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้
มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ
ประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว
และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และ
ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้
เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
มาตรา ๑๒ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์
ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการก้ำกักับการปฏิบัติราชการ
โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความ
รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
มาตรา ๑๓ ให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดินตลอด
ระยะเวลาการบริหารราชการของคณะรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
เมื่อคณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้ว ให้สำนักเลขาธิการ
คณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ และสำนักงบประมาณ ร่วมกันจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เสนอ
คณะรัฐมนตรีพิจารณาภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภา
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน
ตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้มีผลผูกพันคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี และส่วนราชการ ที่จะต้องดำเนินการ
จัดทำภารกิจให้เป็นไปตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินนั้น สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา มาตรา ๑๔ ในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา ๑๓ ให้จัดทำเป็นแผนสี่ปี โดยนำนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภามาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และแผนพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ อย่างน้อยจะต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับภารกิจกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนราชการหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในแต่ละภารกิจ ประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ ระยะเวลาการดำเนินการ และการติดตามประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา มาตรา ๑๕ เมื่อมีการประกาศใช้บังคับแผนการบริหารราชการแผ่นดินแล้ว ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนนิติบัญญัติ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับกฎหมายที่จะต้องจัดให้มีขึ้นใหม่หรือกฎหมายที่ต้องมีการแก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนราชการผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ๕ แผนนิติบัญญัตินั้นเมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบตามที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเสนอแล้ว ให้มีผลผูกพันส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ๕ ในกรณีที่เห็นสมควร สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาอาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนนิติบัญญัติเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานก็ได้

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ๕ มาตรา ๑๖ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผนสี่ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา ๑๓

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ๕ ในแต่ละปีงบประมาณ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่ต้องใช้ เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ๕ เมื่อรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการใดตามวรรคสองแล้ว ให้สำนักงบประมาณดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจตามแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ๕ ในกรณีที่ส่วนราชการมิได้เสนอแผนปฏิบัติราชการในภารกิจใดหรือภารกิจใดไม่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี มิให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณสำหรับภารกิจนั้น

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ๕ เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำรายงานแสดงผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ๕ มาตรา ๑๗ ในกรณีที่กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อขอรับงบประมาณ ให้สำนักงบประมาณและ ก.พ.ร. ร่วมกันกำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการตามมาตรา ๑๖ ให้สามารถใช้ได้กับแผนปฏิบัติ

ราชการที่ต้องจัดทำตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อมิให้เพิ่มภาระงานในการจัดทำ
แผนจนเกินสมควร

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

มาตรา ๑๘ เมื่อมีการกำหนดงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามแผนปฏิบัติการ
ของส่วนราชการใดแล้ว การโอนงบประมาณจากภารกิจหนึ่งตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติการไป
ดำเนินการอย่างอื่น ซึ่งมีผลทำให้ภารกิจเดิมไม่บรรลุเป้าหมายหรือนำไปใช้ในภารกิจใหม่ที่มีได้
กำหนดในแผนปฏิบัติการ จะกระทำได้อีกเมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ปรับแผนปฏิบัติ
ราชการให้สอดคล้องกันแล้ว

สำนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

การปรับแผนปฏิบัติการตามวรรคหนึ่งจะกระทำได้เฉพาะในกรณี
ที่งานหรือภารกิจใดไม่อาจดำเนินการตามวัตถุประสงค์ต่อไปได้ หรือหมดความจำเป็นหรือไม่เป็น
ประโยชน์ หรือหากดำเนินการต่อไปจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น หรือมีความจำเป็นอย่าง
อื่นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการ

สำนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติให้ปรับแผนปฏิบัติการแล้ว ให้ดำเนินการแก้ไข
แผนการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกันด้วย

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

มาตรา ๑๙ เมื่อนายกรัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่ง ให้หัวหน้าส่วนราชการมีหน้าที่
สรุปผลการปฏิบัติราชการและให้ข้อมูลต่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่ ตามที่นายกรัฐมนตรีคนใหม่
สั่งการ ทั้งนี้ เพื่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่จะได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนดนโยบายการ
บริหารราชการแผ่นดินต่อไป

สำนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

หมวด ๔

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

มาตรา ๒๐ เพื่อให้การปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการเป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือ
โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้ในแต่ละงานหรือโครงการ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการ
และประชาชนทราบทั่วกันด้วย

สำนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

มาตรา ๒๑ ให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละ
ประเภทขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด
ให้ส่วนราชการคำนวณรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะที่อยู่ในความ
รับผิดชอบของส่วนราชการนั้นตามระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด และรายงานให้สำนัก
งบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ

สำนักงาน

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ในกรณีที่รายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะใดของส่วนราชการใดสูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทและคุณภาพเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันของส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการนั้นจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะดังกล่าวเสนอสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ และถ้ามิได้มีข้อทักท้วงประการใดภายในสิบห้าวันก็ให้ส่วนราชการดังกล่าวถือปฏิบัติตามแผนการลดรายจ่ายนั้นต่อไปได้

มาตรา ๒๒ ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงบประมาณร่วมกันจัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรจะได้นำเนินการต่อไปหรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป ทั้งนี้ ตามระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ในการประเมินความคุ้มค่าตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ของภารกิจหรือโครงการที่ดำเนินการ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้ และรายจ่ายที่ต้องเสียไปก่อนและหลังที่ส่วนราชการดำเนินการด้วย ความคุ้มค่าตามมาตรานี้ ให้หมายความถึงประโยชน์หรือผลเสียทางสังคม และประโยชน์หรือผลเสียอื่น ซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย

มาตรา ๒๓ ในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ให้ส่วนราชการดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลเสียทางสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัสดุประสงค์ ที่จะใช้ ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการที่จะได้รับประกอบกัน ในกรณีที่วัสดุประสงค์ในการใช้เป็นเหตุให้ต้องคำนึงถึงคุณภาพและการดูแลรักษาเป็นสิ่งสำคัญ ให้สามารถกระทำโดยไม่ต้องถือราคาต่ำสุดในการเสนอซื้อหรือจ้างเสมอไป ให้ส่วนราชการที่มีหน้าที่ดูแลและเกี่ยวกับการพัสดุปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการตามวรรคหนึ่งและวรรคสองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา ๒๔ ในการปฏิบัติภารกิจใด หากส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับอนุญาต อนุมัติ หรือความเห็นชอบจากส่วนราชการอื่นตามที่มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนด ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบดังกล่าว แจ้งผลการพิจารณาให้ส่วนราชการที่ยื่นคำขอทราบภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับคำขอ

ในกรณีที่เรื่องใดมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติไว้ และขั้นตอนการปฏิบัตินั้นต้องใช้ระยะเวลาเกินสิบห้าวัน ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบ ประกาศกำหนดระยะเวลาการพิจารณาไว้ให้ส่วนราชการอื่นทราบ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ส่วนราชการใดที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
 มิได้ดำเนินการให้แล้วเสร็จตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสอง หากเกิดความเสียหายใดขึ้น
 ให้ถือว่าข้าราชการซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องและหัวหน้าส่วนราชการนั้นประมาทเลินเล่อ
 อย่างร้ายแรง เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่าความล่าช้านั้นมิได้เกิดขึ้นจากความผิดของตน
 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

มาตรา ๒๕ ในการพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาใด ๆ ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการ
 ที่รับผิดชอบในปัญหานั้น ๆ จะต้องพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดโดยเร็ว การตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณา
 วินิจฉัย ให้ดำเนินการได้เท่าที่จำเป็นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ในการพิจารณาเรื่องใด ๆ โดยคณะกรรมการ เมื่อคณะกรรมการมีมติเป็นประการ
 ใดแล้ว ให้มติของคณะกรรมการผูกพันส่วนราชการซึ่งมีผู้แทนร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย แม้ว่าใน
 การพิจารณาวินิจฉัยเรื่องนั้นผู้แทนของส่วนราชการที่เป็นกรรมการจะได้เข้าร่วมพิจารณาวินิจฉัยก็
 ตาม ถ้ามีความเห็นแตกต่างกันสองฝ่าย ให้บันทึกความเห็นของกรรมการฝ่ายข้างน้อยไว้ให้ปรากฏ
 ในเรื่องนั้นด้วย สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ความผูกพันที่กำหนดไว้ในวรรคสอง มิให้ใช้บังคับกับการวินิจฉัยในปัญหาด้าน
 กฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

มาตรา ๒๖ การสั่งราชการโดยปกติให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร
 เว้นแต่ในกรณีผู้บังคับบัญชามีความจำเป็นที่ไม่อาจสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในขณะนั้น จะสั่ง
 ราชการด้วยวาจาได้ แต่ให้ผู้รับคำสั่งนั้นบันทึกคำสั่งด้วยวาจาไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเมื่อได้
 ปฏิบัติราชการตามคำสั่งดังกล่าวแล้วให้บันทึกรายงานให้ผู้สั่งราชการทราบ ในบันทึกให้อ้างอิงคำสั่ง
 ด้วยวาจาไว้ด้วย สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา **หมวด ๕** สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

มาตรา ๒๗ ให้ส่วนราชการจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการ
 สั่ง อนุญาต อนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใด
 ให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความ
 รวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจดังกล่าวต้อง
 มุ่งผลให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการบริการประชาชน
 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

เมื่อได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้ส่วนราชการกำหนด
 หลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบ
 อำนาจและผู้มอบอำนาจไว้ด้วย หลักเกณฑ์ดังกล่าวต้องไม่สร้างขั้นตอนหรือการกีดกันรองงานที่ไม่
 จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในการนี้ หากสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือ
 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

ในการยื่นคำร้องหรือคำขอต่อศูนย์บริการร่วมตามมาตรา ๓๐ ให้ถือว่าเป็นการยื่นต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตามที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือกฎแล้ว

ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง หากมีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายหรือกฎในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องแจ้งให้ ก.พ.ร. ทราบ เพื่อดำเนินการเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการตามกฎหมายหรือกฎนั้นต่อไป

มาตรา ๓๒ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ และปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ จัดให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการบริการประชาชนในเรื่องเดียวกันหรือต่อเนื่องกันในจังหวัด อำเภอ หรือกิ่งอำเภอนั้น ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมไว้ ณ ศาลากลางจังหวัด ที่ว่าการอำเภอ หรือที่ว่าการกิ่งอำเภอ หรือสถานที่อื่นตามที่เห็นสมควร โดยประกาศให้ประชาชนทราบ และให้นำความในมาตรา ๓๐ และมาตรา ๓๑ มาใช้บังคับด้วยโดยอนุโลม

หมวด ๖

การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

มาตรา ๓๓ ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน

กำหนดเวลาในการจัดให้มีการทบทวนตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามที่ ก.พ.ร. กำหนด

ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงภารกิจ ให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ของส่วนราชการให้สอดคล้องกัน และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อดำเนินการต่อไป

ในกรณีที่ ก.พ.ร. พิจารณาแล้วเห็นว่าภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการได้รับผิดชอบ ดำเนินการอยู่สมควรเปลี่ยนแปลง ยกเลิก หรือเพิ่มเติม ให้เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา เมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว ให้ส่วนราชการนั้นดำเนินการปรับปรุงภารกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ของส่วนราชการนั้นให้สอดคล้องกัน

มาตรา ๓๔ ในกรณีที่มีการยุบเลิก โอน หรือรวมส่วนราชการใดทั้งหมดหรือบางส่วน ห้ามมิให้จัดตั้งส่วนราชการที่มีภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันกับส่วนราชการดังกล่าวขึ้นอีก เว้นแต่มีการเปลี่ยนแปลงแผนการบริหารราชการ

สำนักงานแผ่นดิน และมีเหตุผลจำเป็นเพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐหรือเศรษฐกิจของประเทศ หรือรักษา
ผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน และโดยได้รับความเห็นชอบจาก ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานมาตรา ๓๕ ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ
ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้
มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศขึ้นใหม่ ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวการณ์
หรือสอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึง
สำนักงานความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ

สำนักงานในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการนำความคิดเห็นหรือ
ข้อเสนอแนะของประชาชนมาประกอบการพิจารณาด้วย

สำนักงานมาตรา ๓๖ ในกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเห็นว่ากฎหมาย กฎ
ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการใด ไม่สอดคล้องหรือ
เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ เป็นอุปสรรคต่อการ
สำนักงานประกอบกิจการหรือการดำรงชีวิตของประชาชน หรือก่อให้เกิดภาวะหรือความยุ่งยากต่อ
ประชาชนเกินสมควร ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเสนอแนะต่อส่วนราชการนั้นเพื่อ
ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง หรือยกเลิกโดยเร็วต่อไป

สำนักงานในกรณีที่ส่วนราชการที่ได้รับการเสนอแนะไม่เห็นชอบด้วยกับคำแนะนำของ
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ให้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาวินิจฉัย

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

หมวด ๗

สำนักงานการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานมาตรา ๓๗ ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อ
ประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน
และประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ส่วนราชการใดมิได้กำหนดระยะเวลา
แล้วเสร็จของงานใด และ ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่างานนั้นมีลักษณะที่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้ว
สำนักงานเสร็จได้ หรือส่วนราชการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ แต่ ก.พ.ร. เห็นว่าเป็นระยะเวลาที่ล่าช้า
เกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติก็ได้

สำนักงานให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องตรวจสอบให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้ว
เสร็จตามกำหนดเวลาตามวรรคหนึ่ง

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

กรณีที่เห็นว่าการร้องเรียนหรือเสนอแนะนั้นเกิดจากความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจในกฎ
ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ ให้ชี้แจงให้ผู้ร้องเรียนหรือเสนอแนะทราบภายในสิบห้าวัน

การร้องเรียนหรือเสนอแนะตามวรรคสอง จะแจ้งผ่าน ก.พ.ร. ก็ได้

ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศใดมีลักษณะตาม
วรรคหนึ่ง ให้ ก.พ.ร. แจ้งให้ส่วนราชการที่ออก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นทราบเพื่อ
ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิก ต่อไปโดยเร็ว

มาตรา ๔๓ การปฏิบัติราชการในเรื่องใดๆ โดยปกติให้ถือว่าเป็นเรื่องเปิดเผย
เว้นแต่กรณีมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของประเทศ ความมั่นคง
ทางเศรษฐกิจ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล จึงให้
กำหนดเป็นความลับได้เท่าที่จำเป็น

มาตรา ๔๔ ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับปีงบประมาณ
รายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้น และ
สัญญาใดๆ ที่ได้มีการอนุมัติให้จัดซื้อหรือจัดจ้างแล้ว ให้ประชาชนสามารถขอตรวจสอบได้
ณ สถานที่ทำการของส่วนราชการ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ ทั้งนี้ การ
เปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต้องไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบหรือความเสียหายแก่บุคคล
ใดในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง

ในการจัดทำสัญญาจัดซื้อหรือจัดจ้าง ห้ามมิให้ข้อความหรือข้อตกลงห้ามมิให้
เปิดเผยข้อความหรือข้อตกลงในสัญญาดังกล่าว เว้นแต่ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่อยู่ภายใต้บังคับ
กฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับการคุ้มครองความลับทางราชการ หรือในส่วนที่เป็น
ความลับทางการค้า

มาตรา ๔๕

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

มาตรา ๔๕ นอกจากการจัดให้มีการประเมินผลตามมาตรา ๙ (๓) แล้ว ให้ส่วน
ราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับ
ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่า
ในการกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร.กำหนด

มาตรา ๔๖ ส่วนราชการอาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรือหน่วยงานในส่วนราชการก็ได้ ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าวต้องกระทำเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ

มาตรา ๔๗ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมินโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดได้รับการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น

มาตรา ๔๘ ในกรณีที่ส่วนราชการใดดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งเป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชน ให้ ก.พ.ร.เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการหรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา ๔๙ เมื่อส่วนราชการใดได้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงาน และผลสัมฤทธิ์โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและค้ำค่าต่อภารกิจของรัฐหรือสามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการนั้น หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

หมวด ๙

บทเบ็ดเตล็ด

มาตรา ๕๐ เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติการใดนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกานี้ รวมทั้งกำหนดมาตรการอื่นเพิ่มเติมจากที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๔๘ และมาตรา ๔๙ ก็ได้

มาตรา ๕๑ ในกรณีที่พระราชกฤษฎีกานี้กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องใดและมีกฎหมายฉบับอื่นกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องเดียวกันทั้งหมด





ภาคผนวก
 รายชื่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
 เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหาร
 กิจการบ้านเมืองที่ดี



คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ
เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. นายวิษณุ เครืองาม | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. นายทศพร ศิริสัมพันธ์ | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3. นายอำนาจ สุวรรณคีรี | อนุกรรมการ |
| 4. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช | อนุกรรมการ |
| 5. นายสมพล เกียรติไพบูลย์ | อนุกรรมการ |
| 6. นายบวรศักดิ์ อุวรรณโณ | อนุกรรมการ |
| 7. นายพงศ์ไพรม วาศภูติ | อนุกรรมการ |
| 8. นายชัยณรงค์ อินทรมีทรัพย์ | อนุกรรมการ |
| 9. นายเชาว์ อรรถมานะ | อนุกรรมการ |
| 10. นายพงษ์อาจ ตรีกิจวัฒนากุล | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 11. นางวรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธปรีดา | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 12. นางวิภาดา ตรีตระการ | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

๕๙ ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

โทร. ๐-๒๓๕๖-๙๙๙๙

โทรสาร ๐-๒๒๘๑-๘๑๖๙

www.opdc.go.th

