

**ก.พ.ร.**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
ถ.พิษณุโลก แขวงจตุรดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

[www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่  
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

**ก.พ.ร.**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

**การประเมินความคุ้มค่า**

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่  
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

# การประเมินความคุ้มค่า

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



นับตั้งแต่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ในกรณีนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขึ้น

เอกสารเล่มนี้เป็นเล่มหนึ่งในเอกสารชุดคู่มือดังกล่าว ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 25 เล่ม โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นด้วยความร่วมมือของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้หน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้มีความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดในเรื่องต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา รวมทั้งมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานกลางสำหรับดำเนินงานที่เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดทำเอกสารชุดนี้ ได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านซึ่งร่วมร้อยเรียงความรู้ หลักการ และแนวทางการดำเนินการในแต่ละเรื่อง รวมทั้งนำเสนอตัวอย่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือผลักดันการดำเนินงานเรื่องต่างๆ ให้บรรลุเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกา ซึ่งมุ่งหมายให้มีการบริหารงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนดังกล่าวข้างต้น กับทั้งมุ่งหวังที่จะให้เป็นเอกสารที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจโดยทั่วไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



# สารบัญ

<b>1. การประเมินความคุ้มค่า</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาของการประเมินความคุ้มค่า	1
1.2 ความหมายคำจำกัดความ	2
<hr/>	
<b>2. เนื้อหาสาระและแนวคิดที่สำคัญ</b>	<b>3</b>
2.1 บัณฑิตเข้าและต้นทุน	6
2.2 ขบวนการปฏิบัติงาน	9
2.3 ผลผลิตการบริการกิจกรรมต่าง ๆ	17
2.4 ความมีประสิทธิภาพ	18
2.5 ประสิทธิภาพ	22
2.6 ผลประโยชน์สูงสุด	22
2.7 คักยภาพในการแข่งขัน	25
<hr/>	
<b>3. การวัดความคุ้มค่า</b>	<b>26</b>
<hr/>	
<b>4. แหล่งอ้างอิง</b>	<b>44</b>
<hr/>	
<b>5. ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม</b>	<b>45</b>





# 1. การประเมินความคุ้มค่า

## 1.1 ที่มาของการประเมินความคุ้มค่า

จากวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปลายปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา ประกอบกับการเข้าสู่ระบบโลกาภิวัตน์ ทำให้ทุกประเทศมีความจำเป็นต้องบริหารกิจการทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐให้เกิดความเชื่อถือ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน ในส่วนของประเทศไทยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสาระสำคัญในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และ 9 ได้ให้ความสำคัญในการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีเช่นกัน



ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้สร้างแนวทางในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

นอกจากนี้จาก พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อันเป็นแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนาการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประชาชนได้รับบริการที่ดี มีส่วนร่วมในการบริหารภาครัฐ มีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ

จากมาตรา 22 ในหมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

“ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสำนักงานประมาณ ร่วมกันจัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการของรัฐที่ส่วนราชการ ดำเนินการอยู่เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาว่า **ภารกิจใดสมควรจะได้ดำเนินการต่อไปหรือยกเลิก และเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป** ทั้งนี้ ตามระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ในการประเมินความคุ้มค่าตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ของภารกิจหรือโครงการที่ดำเนินการ **ประโยชน์ที่รัฐและประชาชน** จะพึงได้และ**รายจ่ายที่ต้องเสียไปก่อนและหลัง**ที่ส่วนราชการดำเนินการด้วย



ความคุ้มค่าตามมาตรา ๒๒ ให้ความสำคัญถึง **ประโยชน์หรือผลเสียหายทางสังคมและประโยชน์หรือผลเสียอื่น** ซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย”

## 1.2 ความหมาย ค่าจำกัดความ

การประเมินความคุ้มค่าตามมาตรา 22 จะมุ่งเน้น



1. การปฏิบัติภารกิจของกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหาร (โดยไม่รวมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ที่ปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ อันเกี่ยวเนื่องกับพันธกิจ และยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงและระดับชาติ

2. **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)** ของการปฏิบัติภารกิจ คือ ข้าราชการ อันประกอบด้วยพนักงาน ลูกจ้าง ผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ ประชาชน ซึ่งเป็นทั้งผู้บริโภคโดยตรงและโดยอ้อม และยังเป็น **ผู้จ่ายภาษีให้กับรัฐ**

3. **ความเป็นไปได้**ของภารกิจและโครงการที่ดำเนินการ นั่นคือ

3.1 **ประโยชน์ที่พึงจะได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อม** ตลอดจนที่สามารถคำนวณเป็น **ตัวเงินได้** และ **ไม่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้**

3.2 **ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย** ทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่สามารถคำนวณเป็น **ตัวเงินได้** และ **ไม่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้**

ในส่วน of ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายจะต้องพิจารณาทั้งก่อนการดำเนินการและ **ภายหลังการดำเนินการ**

**ความคุ้มค่า**จะหมายถึงการใช้และการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งคน เงิน เครื่องมือ และเทคโนโลยี เพื่อให้เกิด **ประโยชน์สูงสุด** สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ นั่นคือ **ความมีประสิทธิภาพ**และการ **มีประสิทธิภาพ** คือ การประหยัด ทำให้มูลค่าของผลผลิตหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นสูงกว่าค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน รวมทั้งจะต้องมี **ความสามารถในการแข่งขัน** เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้ในระยะยาวภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา



## 2. เนื้อหา สาร: และแนวคิดที่สำคัญ

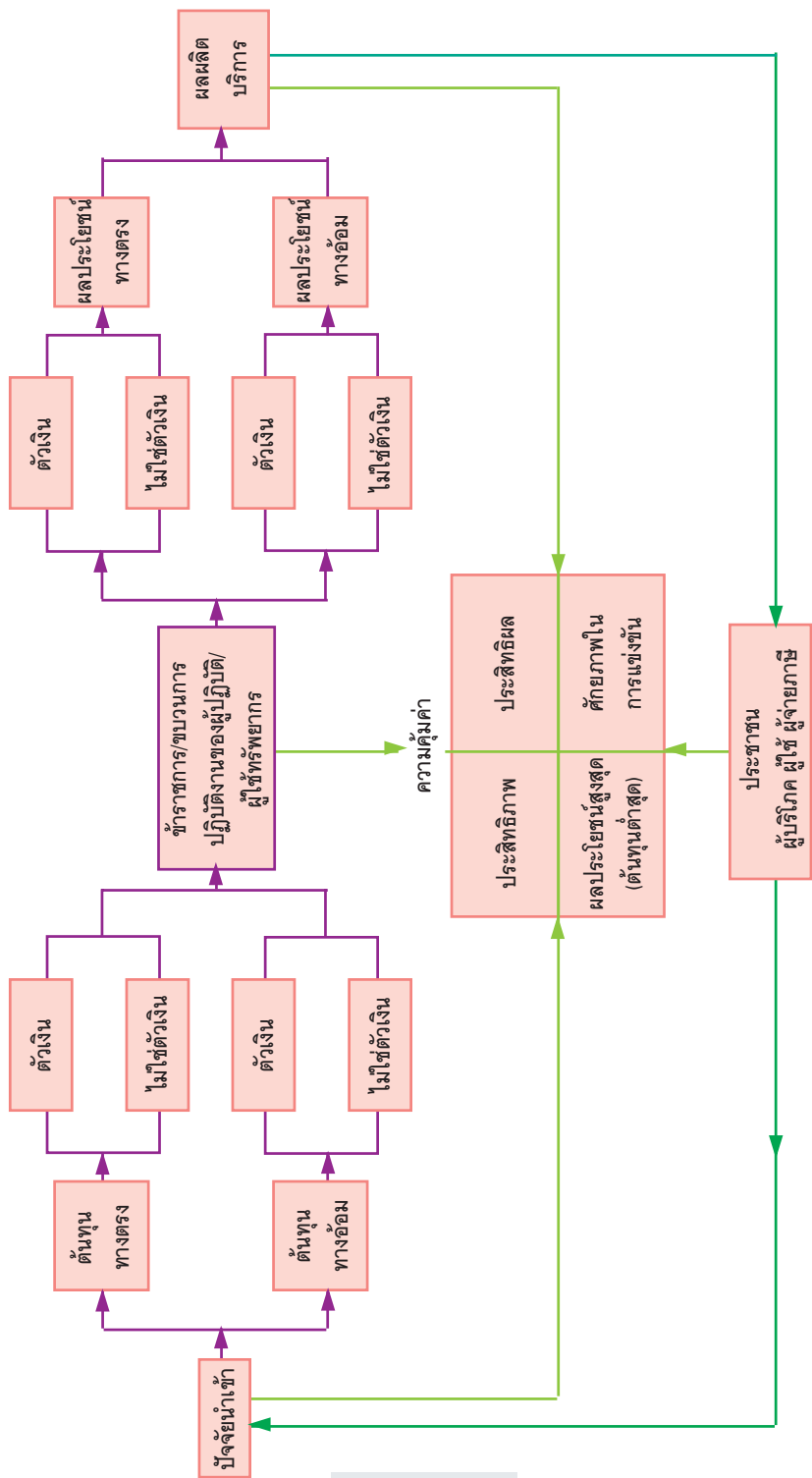
จากความหมายของความคุ้มค่าดังกล่าวหากพิจารณาตามรูปที่ 1 ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า โดยถ้าพิจารณาตามแนวความคิดของนักเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิมปัจจัยนำเข้าจะประกอบด้วย ที่ดิน แรงงาน ทุน และผู้ประกอบการ ซึ่งสามารถวัดในเชิงปริมาณได้ (tangible) แต่ตามแนวความคิดใหม่ปัจจัยนำเข้าจะรวมถึงเทคโนโลยี ความต้องการผู้ใช้บริการหรือผู้บริโภค (Demand and needs) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กร ความเชื่อและค่านิยมขององค์กร คักยภาพของบุคลากร (Capability) ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Core competency) ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถวัดค่าในเชิงรูปธรรมได้ (Intangible) และในการพิจารณาจะพิจารณาปัจจัยดังกล่าวทั้งในทางตรงและทางอ้อม เพื่อจะทราบต้นทุนทั้งหมดในการบริการ หรือการทำให้เกิดผลผลิตของหน่วยงาน (Output) จากปัจจัยนำเข้าจะผ่านขบวนการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน (Conversion Process) เพื่อเกิดการบริการหรือผลผลิตในการให้บริการกับประชาชน โดยผลผลิตเหล่านั้นจะต้องมีมูลค่าทั้งในการใช้ประโยชน์ (Value in Use) และ/หรือ มูลค่าในการแลกเปลี่ยน (Value in Exchange) คือ ทำให้ความพึงพอใจ (Utilities) กับผู้ใช้บริการและเกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ในปัจจัยนำเข้า โดยลักษณะของกิจกรรมในช่วงขบวนการปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการในลักษณะใช้คุณค่า (Value Chain) คือ ทุกกิจกรรมจะต้องก่อให้เกิดมูลค่าของผลผลิตจากแต่ละกิจกรรมเพิ่มขึ้น

ในขบวนการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตและการบริการจะต้องเป็นการใช้ปัจจัยการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ก่อให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่ามากกว่า ต้นทุนซึ่งเกิดขึ้นทั้งหมด นอกจากนั้นผลผลิตหรือบริการต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่หน่วยงาน กำหนดไว้ การใช้ปัจจัยการผลิตจะต้องทำให้เกิดผลผลิตหรือบริการที่สูงสุดทั้งในเชิง คุณภาพและปริมาณ (Maximize Benefit) ขณะเดียวกันพยายามทำให้ต้นทุนต่ำที่สุด (Cost Effectiveness) และผลผลิตบริการต้องทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยผลผลิตบริการต้องเป็นผลผลิตบริการที่ตรงตามความต้องการของ ผู้ใช้บริการ มีการทดแทนได้ยาก ผู้ใช้บริการจำเป็นต้องใช้ หน่วยงานมีอำนาจในการต่อรอง กับผู้ผลผลิตบริการนั้น มีหน่วยงานที่ผลิตบริการจำนวนน้อยราย หรืออาจมีกฎระเบียบ ขอบบังคับ สิทธิบัตร ในการดำเนินการผลิต บริการ ตลอดจนหน่วยงานสามารถผลิตบริการ โดยใช้ต้นทุนต่ำกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ถ้าผลผลิตบริการและการดำเนินการนั้นไปตามข้างต้น หน่วยงานก็จะประสบความสำเร็จและอยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืน ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมทั้ง

ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ในระดับประเทศ และโลก จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม

รูปแบบของการพิจารณาความคุ้มค่านี้ประยุกต์จากรูปแบบการประเมินของ Stufflebeam ที่เรียกว่า CIPP Model เป็นการประเมินที่เป็นขบวนการต่อเนื่อง โดยพิจารณาทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต สภาพแวดล้อม การประเมินความคุ้มค่านี้ ต้องพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมด

รูปที่ 1 แนวความคิดเรื่องความคุ้มค่า



สภาพแวดล้อม (ภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน ภายในประเทศ ต่างประเทศ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง)

## 2.1 ปัจจัยนำเข้าและต้นทุน

ปัจจัยนำเข้าในขอบเขตการปฏิบัติงานหรือการผลิตผลผลิต บริการ และกิจกรรมใด ๆ จะประกอบด้วยปัจจัยที่สามารถวัดค่าเป็นรูปธรรมได้ (Tangible) คือ ที่ดิน แรงงาน ทุน ผู้ประกอบการ โดยทุนในที่นี้มีความหมายรวมทั้งเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ และเงินทุน สำหรับปัจจัยที่ไม่สามารถวัดค่าในเชิงรูปธรรมได้ (Intangible) ที่สำคัญคือ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Core Competencies) ความรู้ (Knowledge) และผู้ใช้บริการ (Customer)

**ที่ดิน** จะรวมถึงตัวอาคาร สถานที่ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการผลิตบริการ ซึ่งผลตอบแทนที่ได้รับ คือ ค่าเช่า ถึงแม้ว่าจะไม่เสียค่าเช่าจริง แต่ต้องมีการประเมินราคา โดยใช้ราคาค่าเช่าอาคารและสถานที่ในบริเวณใกล้เคียงที่มีรูปแบบและลักษณะคล้ายคลึงกัน

**แรงงาน** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานและการผลิต บริการ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สติปัญญา ตลอดจนความเชื่อ ค่านิยม จะมีผลต่อผลิตภาพ (productivity) และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ค่าตอบแทนของแรงงาน คือ ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส ฯลฯ ผลตอบแทนเหล่านี้จะมีผลทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มมากขึ้น ตามแนวคิดของ Charles<sup>1</sup> Handy องค์กรในอนาคตจะสามารถดบบุคลากรลงครึ่งหนึ่ง และถ้าจ่ายค่าตอบแทนเป็นสองเท่าจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นสามเท่า นอกจากนั้น<sup>2</sup> การทำให้คนงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีผลเชื่อมโยงต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

**ทุน** หมายถึง เครื่องมือ เครื่องจักร ที่ใช้ ตลอดจนเงินทุนอาจมาจากการกู้ยืมหรือ นำเงินทุนส่วนตัวมาใช้ ผลตอบแทนของทุน คือ อัตราดอกเบี้ยจะคิดจากอัตราดอกเบี้ยที่กู้ยืมจริง หรือ กรณีเงินทุนส่วนตัวจะอิงดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐเป็นหลัก

<sup>1</sup> Handy, Charles (1995). Beyond Certainty : The Changing World of Organizations. London : Hutchinson

<sup>2</sup> Apgar, Mahlon (1998). The alternative workplace : changing where and how people work', Harvard Business Review, May-June, 128.

ผู้ประกอบการในกรณีหน่วยงานของรัฐ คือ รัฐบาลโดยมอบหมายภาระหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์กรนั้นเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน ซึ่งผู้ปฏิบัติหน้าที่นี้ต้องเป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความเชื่อถือได้ รู้จักการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย รู้จักวิธีการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ รู้จักการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการเปลี่ยนแปลง ผลตอบแทนในลักษณะเช่นเดียวกับแรงงาน แต่มีอัตราที่สูงกว่าบุคลากรเหล่านี้จะมีความสำคัญทำให้ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นเปลี่ยนแปลง

**ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร** (Core Competencies) เป็นความสามารถที่แท้จริงของหน่วยงาน เกิดจากการผสมผสานความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ในการใช้ปัจจัยหรือทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลผลิต บริการเป็นไปตามเป้าหมาย (ประสิทธิผล) มีความสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานเพื่อให้ผลตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด หน่วยงานมีผลกำไร มีผลได้ซึ่งจะทำให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืน และจะนำมาซึ่งความมั่งคั่งของประเทศ ผลตอบแทนจะไม่ปรากฏเพราะเป็นลักษณะที่แฝงอยู่ในปัจจัยต่าง ๆ

**ความรู้ในทุกระดับ** ทั้งในการปฏิบัติการ การบริหารจัดการ การผลิต คู่แข่งขันในอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในการผลิตบริการต้องนำความรู้เหล่านี้มาผสมผสานเพื่อให้ผลผลิต บริการ กิจกรรมต่าง ๆ มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ เกิดผลผลิตมากที่สุด ต้นทุนต่ำที่สุดในการได้ความรู้ต่าง ๆ มานั้นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการอบรม พัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

**ผู้ให้บริการ** มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดมูลค่าขึ้นในผลผลิตหรือบริการที่เกิดขึ้น โดยพยายามทำให้ผู้ให้บริการมีส่วนร่วมในการเสนอรูปแบบ ลักษณะ ของผลผลิตที่ต้องการหรือคาดหวัง สิ่งที่ผู้ให้บริการได้รับ คือ ความพอใจที่สูงขึ้นหรือมากกว่าที่คาดหวังไว้

**ต้นทุน** คือ ผลรวมของผลตอบแทนที่จ่ายให้กับปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นทั้งหมดที่ใช้ในการผลิตผลผลิต บริการ และกิจกรรม

ในการของบประมาณปัจจุบัน สำนักงบประมาณให้ทุกหน่วยงานประเมินค่าใช้จ่าย/หน่วยของผลผลิต บริการและกิจกรรม

ในกรณีที่ไม่สามารถระบุปริมาณหรือค่าใช้จ่าย/หน่วย ตามค่าของปริมาณได้ หรือไม่ใช่ตัวเลขจริงที่ถูกต้อง จะต้องพิจารณาย้อนกลับว่าในแต่ละผลผลิต บริการ กิจกรรม ประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง ปัจจัยดังกล่าวถูกใช้ในสัดส่วนเท่าใด อัตราผลตอบแทนควรเป็นเท่าใด

เช่น ข้าวชากรที่ปฏิบัติงานในการทำบัตรประชาชน ขณะเดียวกันต้องทำหน้าที่ต้อนรับผู้มาติดต่อที่เขต โดยทำงานในหน้าที่ทั้งสองในสัดส่วนที่เท่ากัน ดังนั้น จากอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนร้อยละ 50 จะเป็นต้นทุนที่นำมาคำนวณต้นทุนของการทำบัตรประชาชน

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่ใช้ในการผลิตบริการ ผลตอบแทนของปัจจัย และต้นทุน

ประเภทของปัจจัยนำเข้า (หน่วย)	ค่าตอบแทน/หน่วย (บาท)	ต้นทุน (บาท)
$X_1$	a	$X_1 \cdot a$
$X_2$	b	$X_2 \cdot b$
$X_3$	c	$X_3 \cdot c$
.	.	.
.	.	.
.	.	.
		$(X_1 \cdot a) + (X_2 \cdot b) + (X_3 \cdot c)$

## 2.2 ขบวนการปฏิบัติงาน

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร จัดการ หรือดำเนินการเพื่อให้ปัจจัยนำเข้าเปลี่ยนแปลงเป็นผลผลิต บริการ และกิจกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น

หน่วยงานจะต้องมีการวางวิสัยทัศน์ หรือสิ่งที่ต้องการจะทำให้เกิดขึ้นในอนาคต และสร้างยุทธศาสตร์โดยขบวนการในการสร้างยุทธศาสตร์นั้น

1. หน่วยงานจะต้องประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค
2. ประเมินความสามารถที่แท้จริงของหน่วยงาน ศักยภาพ ทักษะ ความชำนาญ
3. ประเมินผลผลิต บริการ ที่เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บริการ
4. ระบุช่องว่างของความสามารถที่แท้จริงกับที่ควรจะเป็นโดยเปรียบเทียบ 1, 2 และ 3
5. วางแผนในการเพิ่มความสามารถที่แท้จริง โดยการฝึกอบรม ศึกษาต่อ ดูนาน ตลอดจนการจ้างบุคลากรใหม่

เมื่อมีการสร้างยุทธศาสตร์เรียบร้อยแล้วจะต้อง**นำยุทธศาสตร์เหล่านั้นมาปฏิบัติให้เกิดผลจริง** โดย

1. กำหนดกิจกรรมในแต่ละช่วงเวลาและปฏิบัติตามช่วงเวลาที่วางไว้
2. กำหนดรายละเอียดของกิจกรรม วิธีการ ผู้เข้าร่วม ตลอดจนสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
3. ให้มีการตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้

จากผลการตรวจสอบติดตามประเมินผล นอกจากจะทราบว่าจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ยังส่งผลต่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในอนาคต

การดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในแต่ละชั้น ควรทำให้เกิดมูลค่ากับปัจจัยนำเข้าสูงขึ้นในแต่ละช่วงซึ่งเรียกว่าโซ่อุปทาน (Value Chain)<sup>3</sup> มูลค่าที่ถูกรทำให้เพิ่มขึ้นในแต่ละระดับของการดำเนินงานนั้นสามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น เพื่อนำไปปรับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่อไป

<sup>3</sup> Lynch, R. (1997) Corporate Strategy, London : Pitman pp. 246-248



## ความรู้และข้อมูลข่าวสาร



ตั้งกรณีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีการเตรียมความพร้อมให้ผู้ปฏิบัติงานฝึกฝนในระหว่างการดำเนินงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในที่สุดทำให้ผลผลิตมีคุณภาพดีขึ้นตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการและมีต้นทุนในการผลิตต่ำ

เมื่อมีการกำหนดว่าจะผลิตอะไร ผลิตอย่างไร และผลิตเพื่อผู้ใช้บริการประเภทใดแล้วจะต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement) โดยอาศัยวิธีการแบบ Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton พิจารณาทั้งในมิติด้านการเงิน ลูกค้านักเรียน การเรียนรู้อ และการเติบโต

ในการวัดด้านการเงินเพื่อพิจารณาความสามารถในการทำกำไร (Profitability)

### 1. อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR)

คือ อัตราผลตอบแทนหรืออัตราราคดอกเบี้ยในกระบวนการคิดลดที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการมีค่าเท่ากับศูนย์

$$\sum_{t=1}^n \frac{(B_t - C_t)}{(1+r)^t} = 0$$

$B_t$  = ผลประโยชน์ของโครงการในปีที่  $t$

$C_t$  = ต้นทุนของโครงการในปีที่  $t$

$r$  = อัตราคิดลด

$t$  = ระยะเวลาของโครงการ

สำหรับผลประโยชน์และต้นทุนจะต้องพิจารณาทั้งผลที่เกิดขึ้นโดยตรงกับโครงการและผลทางอ้อม เช่น กรณีการสร้างทางด่วน ต้นทุนมิใช่เพียงต้นทุนในการก่อสร้าง แต่ต้องรวมผลที่ทำให้เกิดการจราจรติดขัด การสึกหรอของรถยนต์ การเสียเวลาในการขยับรถ ยาวนานขึ้น ฯลฯ ส่วนผลประโยชน์มิใช่เพียงทำให้รถบางส่วนถึงที่หมายเร็วขึ้น แต่รวมถึงสภาพการจราจรติดขัดลดลง ตลอดจนการสึกหรอของรถที่วิ่งบนถนนปกติน้อยลง การนำเข้าน้ำมันลดลง

## 2. พิจารณางบกำไรขาดทุน (Income Statement) <sup>5</sup>

เป็นงบการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทในรอบระยะเวลาหนึ่ง แสดงให้เห็นว่าบริษัทมีกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงาน เป็นการชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท

### งบกำไรขาดทุน

(หน่วย : ร้อยละ)

	2544	2545
ขาย	100	100
ต้นทุนขาย	35.0	35.05
กำไรขั้นต้น	65.0	64.95
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	44.39	41.78
กำไรจากการดำเนินงาน	20.61	23.17
ดอกเบี้ยจ่าย	0.58	2.47
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	1.17	2.41
กำไรก่อนหักภาษี	18.86	18.29
ภาษีเงินได้	5.66	5.49
กำไรสุทธิ	13.20	12.80

○ มีต้นทุนการขายร้อยละ 35 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ต่ำอาจเนื่องจากมีประสิทธิภาพในการผลิตสูง

<sup>5</sup> ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2546. การวิเคราะห์หลักทรัพย์โดยใช้ปัจจัยพื้นฐาน กรุงเทพฯ : บริษัท ถาวร ศรีเอช จำกัด. 47-56

- ต้นทุนการขายใกล้เคียงกัน กำไรซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน
  - ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริการลดลงจากร้อยละ 44.39 เป็นร้อยละ 41.78 แสดงว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีขึ้น
  - กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น
  - กำไรสุทธิลดลงเนื่องจากมีดอกเบี้ยจ่ายมากขึ้น
- จากผลดังกล่าวข้างต้น ทูทหน่วยงานสามารถนำไปเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

### 3. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Ratios Analysis)

เป็นการนำรายการต่าง ๆ ในงบการเงินมาเทียบอัตราส่วนกับบริษัทคู่แข่งชั้นหรือค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

#### □ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency)

- กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายล่วงหน้าตัดบัญชี (Earning Before Interest, Taxation, Depreciation and Amortization : EBITA) อัตราส่วนนี้สะท้อนกำไรที่มาจากดำเนินงาน

- ความสามารถในการทำกำไรต่อสินทรัพย์ทั้งหมด (Earning Power)

$$= \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน}}{\text{สินทรัพย์ทั้งหมดเฉลี่ย}}$$

เป็นผลตอบแทนที่ได้จากสินทรัพย์ทั้งหมด (ค่าที่ได้ควรมีค่ามาก)

○ ความสามารถในการหารายได้ต่อสินทรัพย์ (Turnover of Assets)

$$= \frac{\text{รายได้รวม}}{\text{สินทรัพย์ทั้งหมดเฉลี่ย}}$$

เป็นรายได้ที่ได้จากสินทรัพย์ทั้งหมดหรือประสิทธิภาพในการหารายได้ (ค่าที่ได้ควรมีค่ามาก)

○ อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน (Cost Effienct Ratio)

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน}}{\text{รายได้จากการดำเนินงาน}}$$

ประสิทธิภาพในการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ค่าที่ได้ควรมีค่าน้อย จึงจะเหมาะสม)

○ ค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้รวม (Total Expenses per Total Income)

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายรวม}}{\text{รายได้รวม}}$$

แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารค่าใช้จ่ายมีค่ามากกว่า 100 แสดงว่ามีการใช้จ่ายมากกว่ารายได้

□ อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)

○ อัตราส่วนกำไรสุทธิ

$$= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{รายได้รวม}}$$

(ถ้ามีค่ามากแสดงว่ามีกำไรมาก)

#### 4. มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added : EVA)<sup>6</sup>

แสดงถึงการจัดการที่มีผลทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นหรือลดลงในทุน

$EVA =$  กำไรจากการดำเนินงานที่หักภาษีแล้ว - ต้นทุนของทุน

ถ้ามีค่าเป็น + แสดงว่ามูลค่าของทุนของผู้ถือหุ้นสูงขึ้น หรือพิจารณาจากมูลค่าเพิ่มทางการตลาด (Market Value Added : MVA) เป็นการวัดความมั่งคั่งของบริษัทที่สร้างให้แก่ผู้ลงทุน

$MVA =$  มูลค่าทางการตลาด - ทุนที่ลงทุนทั้งหมด

นอกจากนั้นอาจวัดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ตามหลักของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ คือ มูลค่าเพิ่ม = มูลค่าของผลผลิต - มูลค่าของปัจจัยการผลิตที่ใช้ในการผลิต เช่น มูลค่าของสินค้า  $A = P_A$  บาท ในการผลิตสินค้า  $A$  ใช้ปัจจัยมูลค่า =  $C_A$  บาท

โดย  $C_A$  นั้นจะรวมค่าตอบแทนวัตถุดิบที่ใช้ ค่าจ้างแรงงาน ผลตอบแทนของทุน (ดอกเบี้ย) ผลตอบแทนของผู้ประกอบการ (กำไรขั้นต้นที่ต้องการ) ภาษีที่จ่ายให้รัฐบาล และมูลค่าของสิ่งต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต  $A$  ทั้งหมด ซึ่งในองค์กรได้รวมต้นทุนทางสังคมด้วย ดังนั้น มูลค่าเพิ่มจะมีค่ามากกว่ากำไร

ตามแนวคิดของ John Kay มูลค่าเพิ่มจะเป็นดัชนีในการชี้ถึงความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (competitive strength) ขององค์กร

เป้าหมายขององค์กรจะคำนึงถึงผลประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น คนงาน ผู้ขายปัจจัยการผลิต หรือปัจจัยนำเข้าทั้งหมด ผู้ให้บริการชุมชนและรัฐบาล ไม่ใช่พิจารณาเฉพาะกำไรสูงสุด อย่างเช่นในอดีต

□ ในขั้นตอนของการปฏิบัติงานอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นหัวใจสำคัญดังที่กล่าวมาแล้วใน ส่วนของปัจจัยนำเข้าและต้นทุน คือ ผู้ให้บริการหรือลูกค้า (Customer) ในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การวางกลยุทธ์ เป้าหมาย จะต้องทราบถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ ความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้ให้บริการ และนำสิ่งเหล่านั้นมาเพื่อ

<sup>6</sup> Kermally, Sulton. 1999 When Economics Means Business : the New Economics of the information Age. London : Pitman Publishing. P. 168-169

วางแผนและปรับปรุงผลผลิต บริการและกิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

1. จัดตั้งหน่วยรับผิดชอบด้านการบริการลูกค้า เพื่อดูแลตั้งแต่การต้อนรับ ช่วยเหลือ เมื่อมาติดต่อกับหน่วยงาน รับฟังความคิดเห็น เรื่องราวการร้องทุกข์ การร้องเรียน ความคิดเห็นของลูกค้าต่อบริการของหน่วยงานเองและคู่แข่ง

2. ติดต่อบริการกับลูกค้า โดยใช้วิธีการไปพบลูกค้า โทรศัพท์ ไปรษณีย์ ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ Internet ฯลฯ

3. วิจัยลูกค้า โดยจัดส่งแบบสอบถาม โทรศัพท์ ไปรษณีย์ เพื่อทราบระดับความพึงพอใจ ข้อจำกัดตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาผลผลิต บริการ และกิจกรรม

ถ้าสามารถทำให้ผลผลิต บริการ กิจกรรม เป็นที่ต้องการจริงของผู้ใช้บริการจะทำให้เกิดความจงรักภักดี ผลผลิต บริการ ฯลฯ มีมูลค่าเพิ่มขึ้น ลดศักยภาพในการแข่งขันของคู่แข่ง

□ ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้าควรมีความเป็นผู้นำ มีความเชื่อถือได้ มีวินัย มีเมตตา สามารถสื่อสารทำความเข้าใจกับทุกระดับทั้งในแนวตั้งและแนวนอน รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายหรือให้เกิดความมีส่วนร่วมของทุกระดับในการปฏิบัติงาน ปลูกฝังการทำงานเป็นทีม ทำให้มีการพัฒนาในทุกระดับทั้งในด้านองค์ความรู้ สติปัญญา เทคโนโลยีใหม่ ๆ ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมปฏิบัติงานในทุกระดับ (Empowerment) จากผลงานสำรวจของ Harbridge Consulting Group Ltd. ในปี 1994 พบว่า

1. ทำให้เกิดพลัง แรงจูงใจ ความกระตือรือร้น การให้คำมั่นสัญญาในการทำงานอย่างเต็มที่
2. มีการปรับปรุงในด้านความสนใจที่มีต่อลูกค้า
3. รู้สึกว่างานมีคุณค่าเพิ่มขึ้น มีสำนึกของความเป็นเจ้าของ
4. ลดการลาออกของพนักงาน
5. ด้านการเงินของบริษัทดีขึ้น
6. ทำให้มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น

7. มีความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น
8. ระดับทักษะของพนักงานดีขึ้น
9. การปฏิบัติงานของแต่ละคนดีขึ้น
10. ค่าใช้จ่ายด้านการบริการลดลง
11. มีความสามารถในการรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดีขึ้น

□ การสร้างระบบวัฒนธรรม คุณค่า และความเชื่อของหน่วยงาน การมีวัฒนธรรม คุณค่า ความเชื่อขององค์กรที่เหมาะสม มีความตั้งใจจริง อดทน อุทิศตน เพื่องาน ผลประโยชน์ของคนกับผลประโยชน์ขององค์กร คือ สิ่งเดียวกัน ช่วยเหลือกัน รู้จักทำงาน เป็นทีม พัฒนาการเรียนรู้ และพร้อมที่จะปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เปิดผลสำเร็จขององค์กร โดยในปี 1922 จากการสำรวจของ Johh Hmble ในสมาคมของบริษัท Digital Equipment ในประเทศอังกฤษ เรื่อง **“Corporate-Values - The Bottom Line Contribution”** พบว่า ระบบคุณค่าขององค์กรเป็นกุญแจในการทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในการจัดการ ผู้นำองค์กรต้องพัฒนาและทำให้เกิด คุณค่าที่เหมาะสมกับ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมทั้ง ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น

□ ในการปฏิบัติงานนั้นนอกจากจะมุ่งปัจจัยภายในข้างต้นแล้ว ยังต้องคำนึงถึงปัจจัย ภายนอก และต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของระบบโลกาภิวัตน์ ปัจจัยทาง สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมืองของโลกด้วย

ส่งเสริมการปรับปรุงการบริหารจัดการโดยการปรับโครงสร้าง การหาพันธมิตร การ reengineering การแบ่งงานบางส่วนให้หน่วยงานภายนอก (Outsourcing) เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานนั้นจะไม่ห่างมากกว่าในที่นี้

## 2.3 ผลผลิต การบริการ กิจกรรมต่าง ๆ (Output)

เมื่อมีการนำปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการปฏิบัติงานได้เป็นผลผลิต การบริการและ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสนอกับผู้ใช้บริการนั้น

□ ผลผลิต การบริการ กิจกรรมต่าง ๆ ต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ และในปัจจุบันความหลากหลาย สื่อใหม่ ๆ วิธีการทางเทคนิคใหม่ ๆ ทำให้ผลผลิตเหล่านั้น ไม่มีผลทำให้ความพอใจของผู้ใช้บริการลดลง ขณะเดียวกันผลได้กลับเพิ่มขึ้น (Increasing Returns) มิใช่ผลได้ลดลงตามกฎการลดน้อยถอยลง (Law of Diminishing Returns) ในอดีต

□ มีมูลค่าเพิ่ม สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ ดังที่กล่าวในส่วนของการขนานการปฏิบัติงาน (3.2) ด้านการเงิน

□ ผลผลิต บริการ กิจกรรม ที่เกิดขึ้น ต้องทำให้ผู้ใช้บริการรู้สึกมีความสำคัญ มีความหมาย แสดงความเป็นเอกลักษณ์ จะทำให้เกิดความพึงพอใจและความเป็นลูกค้า ตลอดไป เป็นการลดการแข่งขันจากคู่แข่งรายอื่น

□ ผลผลิต บริการ กิจกรรม เหล่านี้ต้องทำให้เกิดผลต่อผู้ใช้บริการมากกว่าที่ผู้ใช้ บริการคาดหวังไว้ แต่ขั้นต่ำต้องบรรลุเป้าหมายขององค์กรในลักษณะการเป็นผลผลิต บริการ กิจกรรมที่มีคุณภาพ ดีเลิศ

□ ผลผลิต บริการ กิจกรรม นอกจากมีคุณภาพที่ดี มีปริมาณเพียงพอกับความ ต้องการแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสะดวก ความรวดเร็วในเรื่องของเวลา และสามารถสนอง ต่อความต้องการในเวลาที่ต้องการ

ดังนั้น หัวใจสำคัญในส่วนนี้ คือ ผู้ใช้บริการ (Customer) ที่ผู้ให้บริการต้องให้ ความสนใจอย่างมาก ดังที่กล่าวมาแล้วในส่วนขนานการปฏิบัติงาน ด้านผู้ใช้บริการหรือลูกค้า เพราะลูกค้าจะเป็นผู้บอกให้ทราบว่าผลผลิต บริการ กิจกรรม ที่ต้องการคืออะไร มีรูปแบบ ลักษณะใด เป็นผู้ที่ซื้อ ทำให้เกิดมูลค่า เป็นผู้ตรวจสอบ ทำให้เกิดการคิดค้นใหม่ ๆ และปัจจุบัน ลูกค้ามีข้อมูลข่าวสารจำนวนมาก ฉลาดรอบรู้มากขึ้น



## 2.4 ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

คือ การทำให้มูลค่าการผลิตหรือผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนในการผลิต หรือการทำกำไร เมื่อเกิดประสิทธิภาพดังกล่าวก็จะทำให้เกิดการประหยัด เป็นเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพ

★ **ผลิตภาพการผลิต (Productivity)** Frumkin (1990)<sup>9</sup> แสดงถึงประสิทธิภาพในการผลิต มีวิธีการวัด 2 วิธี คือ วัดจากผลิตภาพของแรงงานต่อชั่วโมง (Labor Hour Productivity) และผลิตภาพของปัจจัยหลายชนิด

ผลิตภาพแรงงานต่อชั่วโมง หมายถึง มูลค่าของผลผลิตต่อค่าใช้จ่ายในหนึ่งชั่วโมงของแรงงาน จำนวนผลผลิตต่อชั่วโมงขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการใช้แรงงาน เช่น ค่าใช้จ่ายด้านโรงงานและอุปกรณ์ การทดแทนกันของโรงงานและอุปกรณ์กับแรงงาน ทักษะและความพยายามของคนงาน เทคโนโลยี ทักษะการจัดการ ระดับผลผลิต การใช้พลังงานและอุปกรณ์ เป็นต้น

$$\begin{aligned}
 \text{ผลิตภาพแรงงาน} &= \frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ปัจจัยการผลิต}} = \frac{\text{มูลค่าผลิตภัณฑ์ประชาชาติที่แท้จริง (หรือเฉพาะภาคอุตสาหกรรม)}}{\text{ชั่วโมงในการทำงานของแรงงาน}} \\
 &= \text{ผลผลิตที่แท้จริงต่อชั่วโมงแรงงาน} \\
 \text{มูลค่าผลิตภัณฑ์ประชาชาติที่แท้จริง} &= \text{มูลค่าผลิตภัณฑ์ประชาชาติ ณ ราคาंकที่} \\
 \text{ชั่วโมงการทำงานของแรงงาน} &= \text{จำนวนชั่วโมงการทำงานของแรงงานทั้งหมดใน 1 ปี} \\
 &\quad \text{(ทั้งที่ได้ค่าตอบแทนและมีได้ค่าตอบแทน)}
 \end{aligned}$$

ผลิตภาพของปัจจัยหลายชนิดเป็นการวัดผลิตภาพของสาขาเศรษฐกิจในภาพรวม การประเมินประสิทธิภาพในการวัดต่อหน่วยของการใช้แรงงานและทุนรวมกัน การพัฒนาการนี้รวมทั้งทักษะของแรงงานและความทุ่มเทของคนงาน เทคโนโลยี ทักษะการจัดการ

<sup>9</sup> Frumkin, Norman. 1990 Guide to Economic Indicators. New York : ME. Sharpe., Inc., pp. 207-223

ระดับการผลิต การใช้ประโยชน์ของทุน การใช้พลังงานและอุปกรณ์ และปฏิริยาซึ่งกันและกันของปัจจัยต่าง ๆ มูลค่าผลิตภัณฑ์ประชาชาติที่แท้จริง

$$\begin{aligned} \text{ผลิตภาพของปัจจัยหลายชนิด} &= \frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ปัจจัยการผลิต}} = \frac{\text{(หรือเฉพาะภาคอุตสาหกรรม)}}{\text{จำนวนชั่วโมงแรงงานและการใช้ทุน}} \\ &= \text{ผลผลิตต่อหน่วยของแรงงานและทุนที่ใช้} \end{aligned}$$

ตั้งแต่กลางปี 1989 ชั่วโมงแรงงานจะรวมจำนวนชั่วโมงในการทำงาน พักผ่อน และเจ็บป่วย

□ อัตราผลประโยชน์ต่อต้นทุน<sup>10</sup> แสดงถึงสัดส่วนระหว่างผลประโยชน์ (Benefits: B) ที่ได้รับทั้งหมดกับมูลค่าของต้นทุนที่ใช้ทั้งหมด (Cost : C)

$$= \frac{B}{C}$$

□ ผลประโยชน์สุทธิ (ถวัลย์รัฐ วรเทพวุฒิพงษ์, 2537 : 36-40) แสดงผลต่างระหว่างประโยชน์ที่ได้รับทั้งหมดลบด้วยต้นทุนที่ใช้ทั้งหมด

$$= B - C$$

ผลประโยชน์ในกรณีที่ 2 และ 3 นั้น จะพิจารณาทั้งผลประโยชน์ทางตรงและผลประโยชน์ทางอ้อม ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ในทางเศรษฐศาสตร์จะนำราคาเงาหรือมูลค่าของสิ่งที่ใกล้เคียงกันหรือใช้แทนกันได้ เช่น การได้รับสวัสดิการในลักษณะของการจัดที่อยู่อาศัยให้ก็จะนำค่าเช่าในบริเวณนั้นมาคิดมูลค่า เป็นต้น ในกรณีที่ไม่สามารถคิดเป็นตัวเงินได้ เช่น ต้นทุนในทางเศรษฐศาสตร์จะคำนึงถึงค่าเสียโอกาสด้วย

จากคัตซ์นี้ดังกล่าวนั้น ทุกตัวต้องมีค่ามากกว่า 1 จึงจะเหมาะสม

<sup>10</sup> ถวัลย์รัฐ วรเทพวุฒิพงษ์, 2537 **การประเมินผลนโยบาย : ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเป็นธรรมของนโยบาย**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หน้า 7, 36-40

□ คิดเป็นร้อยละของบางส่วนหรือของทั้งหมดสำหรับมิติที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Handling Non-monetary Detriment With Part/Whole Percentaging) (ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพัฒน์, 2537, น. 36-40) ในบางกรณีผลประโยชน์หรือผลได้รับไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้แต่สามารถกำหนดเป็นคะแนน ส่วนค่าใช้จ่ายจะอยู่ในรูปตัวเงิน เช่น โครงการป้องกันอาชญากรรมใน 2 จังหวัด (ดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 แสดงการคิดเป็นร้อยละบางส่วนหรือของทั้งหมดสำหรับมิติที่ไม่ใช่ตัวเงิน

เกณฑ์การพิจารณา  ทางเลือก	อาชญากรรม		ค่าใช้จ่าย		รวม	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	คะแนน P/W ดิบ		คะแนน P/W ดิบ		ไม่ถ่วงน้ำหนัก	ถ่วงน้ำหนัก
	(Parts)		(Parts)		(2)+(4)	2(2)+(4)
จังหวัด ก	100	33 %	500 บ.	67 %	100 %	133 %
จังหวัด ข	200	67 %	250 บ.	33 %	100 %	167 %
ยอดรวม	300	100 %	750 บ.	100 %	200 %	300 %

ในกรณีนี้ให้น้ำหนักของอาชญากรรม = 2 ส่วน และให้น้ำหนักกับเงิน = 1 ส่วน เมื่อพิจารณาร้อยละของ P/W จะเห็นว่า ถ้าอาชญากรรมได้รับการยอมรับว่าสำคัญกว่าค่าใช้จ่ายแล้ว จังหวัด ก จะมีประสิทธิภาพในการป้องกันอาชญากรรมได้ดีกว่าจังหวัด ข แต่ถ้าให้ความสำคัญกับเงิน จังหวัด ข จะมีประสิทธิภาพกว่า เพราะใช้เงินน้อยกว่า

□ การคิดเป็นร้อยละบางส่วนหรือของทั้งหมดสำหรับมิติที่เป็นตัวเงิน (Handling Allocation with Part/Whole Percentaging)

สมมติให้การจัดสรรทรัพยากรในปีนี้ให้กับหน่วยงาน ค และ ง เท่ากัน คือ 10 บาท ในปีที่ผ่านมา ค ผลิตผลประโยชน์ 21 หน่วย เสียค่าใช้จ่าย 13 บาท และในปีก่อนหน้านั้น ผลิตผลประโยชน์ได้ 20 หน่วย เสียค่าใช้จ่าย 2 บาท

ส่วน ง ในปีที่ผ่านมาผลิตผลประโยชน์ได้ 6 หน่วย เสียค่าใช้จ่าย 3 บาท ปีก่อนหน้านั้นผลิตผลประโยชน์ได้ 3 หน่วย เสียค่าใช้จ่าย 2 บาท

ตารางที่ 2 แสดงการคิดเป็นร้อยละบางส่วนหรือของทั้งหมด  
สำหรับการจัดสรรทรัพยากรที่มีมิติที่เป็นตัวเงิน

เกณฑ์การ พิจารณา  ทางเลือก	ผลประโยชน์ครั้งแรก		ผลประโยชน์ครั้งที่สอง		คะแนนรวม			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	คะแนนดิบ	P/W %	คะแนนดิบ	P/W %	ยังไม่ถ่วง น้ำหนัก (2)+(4)	ถ่วงน้ำหนัก แล้ว (2)+2(4)	%ของการ จัดสรร (6)/3	จำนวนของ การจัดสรร 10(7)
หน่วยงาน ค	20	87 %	21	78 %	165 %	243 %	81 %	8.10 บาท
หน่วยงาน ง	3	13 %	6	22 %	35 %	57 %	19 %	1.90 บาท
รวม	23	100 %	27	100 %	200 %	300 %	100 %	10.00 บาท

ในกรณีนี้ให้น้ำหนักของผลประโยชน์ในปีนี้เพิ่มเป็น 2 เท่า เป็นการบำเหน็จรางวัลแก่การทำงานที่พัฒนาขึ้น จากตารางที่ 2 จะแสดงถึงการจัดสรรงบประมาณจากสัดส่วนของคะแนนดิบ คือ (8) นั่นเอง

ในศตวรรษที่ 20 นี้ การมุ่งพิจารณาเรื่องต้นทุน เพื่อนำมาสู่ความมีประสิทธิภาพในการผลิต หรือการบริหารจัดการต่าง ๆ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างหนึ่ง<sup>11</sup> ทุกหน่วยธุรกิจต้องการให้เกิดผลผลิตที่มีมูลค่ามากกว่าต้นทุน ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการต้องการผลประโยชน์ที่ได้รับมากกว่าราคาที่จ่ายเพื่อผลผลิตหรือบริการนั้น นั่นคือ ทุกฝ่ายจะเปรียบเทียบ (Tradeoff) ผลได้กับต้นทุน

ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)<sup>12</sup> ของหน่วยผลิตและธุรกิจ คือ ประสิทธิภาพ คือ การนำสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right thing) ขณะที่ประสิทธิผล คือ ทำสิ่งที่ถูกต้องอย่างถูกต้อง (doing the right thing right) องค์กรที่มีการควบคุมติดตามให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คือ องค์กรที่มีประสิทธิผล

<sup>11</sup> HasLam, Colin, Neale Alan and Jchal Sukhdev. 2000. *Economics in a Business Context*. London : Business Press p. 10

<sup>12</sup> Kermally, Sultan. อ้างถึงแล้ว หน้า 162

(Effective Organization) ความมีประสิทธิภาพผลควรเป็นเป้าหมายของทุกองค์กรเพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

## 2.5 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

หมายถึง การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างถูกต้อง เป็นไปตามระยะเวลาที่ต้องการ

ดังนั้น การมีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับปัจจัยนำเข้า กลยุทธ์ วิธีการและขบวนการในการบริหารจัดการ ตลอดจนปัจจัยภายนอกทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

## 2.6 ผลประโยชน์สูงสุด

จากความจำกัดของทรัพยากรจะอย่างไรเมื่อนำมาใช้ในขบวนการผลิต หรือการปฏิบัติงานแล้วจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ในการพิจารณาเรื่องการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมนี้ จะไม่พิจารณาเฉพาะการวิเคราะห์ทางการเงิน แต่จะเป็นการวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ โดยภาษีจะถือว่าเป็นผลประโยชน์ของโครงการ เงินอุดหนุนจะเป็นต้นทุนต่อสังคม ดอกเบี้ยเป็นผลตอบแทนของเงินทุน ต้นทุนของเงินลงทุนจะคิดเป็นค่าเสียโอกาสในการนำเงินมาลงทุนในกิจกรรมนั้น ๆ จึงจะคิดผลตอบแทนสูงสุดที่ควรได้รับ นอกจากนั้นต้นทุนและผลประโยชน์จะคิดผลทางอ้อมด้วย เช่น การลดมลภาวะในกรุงเทพมหานครของกรมการขนส่งทางบก โดยมีการตรวจจับวัดไอเสียของรถ แต่มีผลทำให้การจราจรติดขัด การติดขัดของการจราจร การเสียเวลาของผู้ขับขี่ การสึกหรอของรถยนต์ที่ช้ากว่าความเร็วที่ควรจะเป็น จะนำมาคิดเป็นต้นทุนของโครงการด้วย

ดัชนีที่วัดความคุ้มค่าของโครงการ (Indicator of Project Worth)<sup>13</sup> เพื่อตัดสินใจในการรับหรือปฏิเสธโครงการ ในกรณีนี้ข้อมูลต้นทุนและผลประโยชน์ของโครงการสามารถคำนวณเป็นตัวเลขได้ คือ

<sup>13</sup> ชูชีพ พิพัฒน์คดี. 2540 *เศรษฐศาสตร์การวิเคราะห์โครงการ*. กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## □ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV)

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ แสดงถึงผลประโยชน์สุทธิตลอดระยะเวลาของโครงการ ซึ่งเท่ากับผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ (PVB) กับมูลค่าปัจจุบันของต้นทุนรวม (PVC)

$$\begin{aligned} \text{NPV} &= \text{PVB} - \text{PVC} \\ &= \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \\ &= \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} \end{aligned}$$

โดยที่  $B_t$  = ผลประโยชน์ของโครงการในปีที่  $t$

$C_t$  = ต้นทุนของโครงการในปีที่  $t$

$r$  = อัตราคิดลด

$t$  = ระยะเวลาของโครงการ

หลักการตัดสินใจ คือ ถ้า  $\text{NPV} > 0$  หรือมีค่าเป็นบวก แสดงว่าโครงการนั้นมีความเหมาะสมทางด้านเศรษฐกิจหรือด้านการเงินที่จะลงทุน

## □ อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน (Benefit - Cost Ratio : BCR)

อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน คือ อัตราส่วนของมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์รวมต่อมูลค่าปัจจุบันของต้นทุนรวม

$$\begin{aligned} \text{BCR} &= \frac{\text{PVB}}{\text{PVC}} \\ &= \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} / \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \end{aligned}$$

หลักการตัดสินใจ คือ ถ้า  $BCR > 1$  หรือเท่ากับหนึ่ง โครงการดังกล่าวจะมีความเหมาะสมและคุ้มค่าในทางเศรษฐกิจ

#### □ อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (Internal Rate of Return : IRR)

อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ คือ อัตราผลตอบแทนหรืออัตราดอกเบี้ยในกระบวนการคิดลดที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการมีค่าเท่ากับศูนย์

$$\sum_{t=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+r)^t} = 0$$

โดยที่  $r = IRR$

หลักการตัดสินใจ คือ ถ้า IRR มีค่าสูงกว่าค่าเสียโอกาสของทุนหรืออัตราดอกเบี้ยโครงการดังกล่าวจะมีความเหมาะสมและคุ้มค่าในทางเศรษฐกิจ

#### □ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่ำสุด (Least Cost Analysis)

ในกรณีที่ผลประโยชน์ของโครงการไม่สามารถวัดเป็นค่าเชิงปริมาณหรือยากที่จะวัดเป็นตัวเงิน ขณะที่ต้นทุนสามารถวัดเป็นค่าเชิงปริมาณได้นั้น การวิเคราะห์โครงการจะอาศัยวิธีของต้นทุนสัมฤทธิ์ภาพ (Cost Effectiveness) โดยการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่ำสุดแทนการใช้ตัวชี้ทั้งสามข้างต้น ซึ่งการวิเคราะห์โดยใช้วิธีนี้มีข้อสมมติว่าผลประโยชน์มีค่าคงที่และเท่ากันสำหรับทุกทางเลือกโครงการ โครงการที่เหมาะสมจะใช้เทคนิคแบบนี้ ได้แก่ โครงการสาธารณสุข เช่น ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ ฯลฯ โดยมีขั้นตอนวิเคราะห์ ดังนี้

- ประเมินการอุปสงค์ในอนาคต
- ความแตกต่างระหว่างความสามารถในการให้บริการกับความต้องการใช้บริการในอนาคต
- กำหนดทางเลือกโครงการต่าง ๆ ที่มีขีดความสามารถในการทำงานเหมือนกัน แต่มีต้นทุนต่างกัน
- คำนวณต้นทุนทางเศรษฐกิจของทุกโครงการ เพื่อจะสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ โดย  $PVC = Ct / (1+r)^t$
- เลือกโครงการที่สามารถตอบสนองอุปสงค์ได้โดยเสียต้นทุนต่ำที่สุด

## 2.7 ศึกษภาพในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ตามแนวคิดของ David Ricardo ในศตวรรษที่ 19 จะพิจารณาความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) คือ เน้นเรื่องผลิตภาพ (Productivity) การมีต้นทุนโดยเปรียบเทียบต่ำกว่าอันเนื่องจากการมีความชำนาญ มีทรัพยากรที่ต้องใช้ในการผลิตอย่างเหมาะสม และปัจจัยในการผลิตพิจารณาเฉพาะที่ดิน แรงงาน ทุน และผู้ประกอบการ

ในปัจจุบันเน้นการได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยผู้นำทางความคิดนี้ คือ Michael Porter โดยสรุปการจะมีศักยภาพในการแข่งขันนั้นต้องพิจารณาทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค คือ

ในระดับจุลภาค เน้นเรื่องการเป็นผู้นำด้านต้นทุน จะต้องทำให้มีต้นทุนต่ำกว่าธุรกิจอื่น อาจเนื่องมาจากการประหยัดจากขนาด (Economics of Scale) ในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ทั้งหมด ทำให้เกิดความแตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ โดยให้ความใส่ใจกับผู้ใช้บริการ เน้นเรื่องการออกแบบ คุณภาพ การบริการหลังการขาย ซึ่งจะทำให้เกิดผลกำไรโดยนำเรื่องโซ่คุณค่ามาใช้ในการดำเนินกิจกรรมของธุรกิจ (รายละเอียดใน 3.2 ขบวนการปฏิบัติการ) นอกจากนี้ธุรกิจควรประเมินผลการปฏิบัติงาน (Organisation Performance) ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค สถานะ (Position) ของธุรกิจตนเองในการแข่งขัน อันส่งผลต่อการพิจารณาในระดับมหภาค โดยวิเคราะห์ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค ซึ่งรวมถึงการวิจัยและพัฒนา

นอกจากนี้ศักยภาพในการแข่งขันดังกล่าวจะเกิดขึ้นเมื่อสามารถทำให้เกิดอุปสรรคในการเข้ามาของธุรกิจรายใหม่ (Barriers to Entry) ดังที่กล่าวมาแล้วในเรื่องของต้นทุนต่ำ ความแตกต่างของผลผลิต ยังอาจเกิดขึ้นเพราะตราสินค้า ความจงรักภักดีของลูกค้า การใช้ทุนจำนวนมากในการผลิต การทำให้เกิดความยุ่งยากในการที่ผู้บริโภคจะเปลี่ยนไปซื้อผลผลิตจากผู้อื่น กฎ และระเบียบต่าง ๆ ของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อทำให้คู่แข่งไม่สามารถแข่งขันได้ เช่น การหาพันธมิตร หุ้นส่วน เป็นต้น การแสวงหาการทดแทนทั้งรูปของปัจจัยที่ใช้ในการผลิต สถานที่ตั้ง ขณะเดียวกันต้องทำให้ผู้ใช้บริการไม่สามารถใช้สินค้าอื่นทดแทนได้ โดยการใช้การสะสมอดซื้อ การให้ส่วนลด เป็นต้น ลดอำนาจการต่อรองของทั้งผู้ซื้อสินค้าและผู้ขายปัจจัยการผลิต



ปัจจัยสำคัญของศักยภาพในการแข่งขันปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถที่แท้จริง(Core Competencies) ขององค์กร ผู้ใช้บริการ ความรู้ในระดับมหภาค โดยองค์กรต้องมองไปข้างหน้า มีการปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ ติดตามข้อมูลข่าวสารสถานะคู่แข่งในทุกด้านมิใช่พิจารณาเฉพาะผลผลิต (End Products) เท่านั้น

จากแนวคิดของ Lesfer Throw<sup>14</sup> ไม่ใช่กฎของเกมส์ที่ถูกทำให้เปลี่ยนไป แต่เกมส์เองที่เปลี่ยน ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ (Comparative advantage) ทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน โดยต่างฝ่ายอาจร่วมมือกันและแบ่งผลประโยชน์กัน (Positive-sum Game) แต่ปัจจุบันเป็นการแข่งขันกันอย่างรุนแรงฝ่ายหนึ่งจะเป็นฝ่ายชนะ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเป็นผู้แพ้ (Zero-sum Game)

จากหลักการที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นเครื่องชี้วัดที่สำคัญในเรื่องความคุ้มค่า คือ การมีผลได้ต่างๆ มากกว่าต้นทุนที่สูญเสียไป โดยเป็นการพิจารณาผลได้และต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่วัดเป็นตัวเงินได้และวัดเป็นตัวเงินไม่ได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด



### 3. การวัดความคุ้มค่า

การพิจารณาความคุ้มค่าที่ได้กล่าวมาแล้วมีความจำเป็นต้องพิจารณาทั้งระบบและพิจารณาแบบระบบเปิด (Opened System) คือ คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้วย

#### อย่างไรก็ตามองค์ประกอบหลักของความคุ้มค่าที่สำคัญ คือ

1. ความมีประสิทธิภาพโดยนัยและความหมาย และจะเป็นลักษณะเดียวกับความประหยัด คือ การใช้ทรัพยากรจะต้องก่อให้เกิดผลได้ของผลผลิต บริการ และกิจกรรมมากกว่าต้นทุนของการใช้ปัจจัยนำเข้าทั้งหมด (ทั้งที่มาจากเงินงบประมาณและอื่นๆ) องค์ประกอบย่อย คือ

<sup>14</sup> Kermally, Sultan. 1999 อ้างถึงแล้ว p. 235

- 1.1 การทำงานของบุคลากรและผลตอบแทนเหมาะสม
- 1.2 ไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ทำให้ผลประโยชน์ลดลง ต้นทุนเพิ่มขึ้น
- 1.3 หน่วยงานมีผลผลิตหรือบริการได้มาตรฐาน (ด้านจำนวน มูลค่า คุณภาพ และเวลา)
- 1.4 มีหน่วยตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน
- 1.5 มีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.6 มีการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

จากองค์ประกอบย่อยจะมีการแปลงเป็นคำถามโดยเป็นการถามเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานโดยตรง เจ้าหน้าที่ส่วนกลางที่ทำกรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งในส่วนนี้จะต้องมีข้อมูลทุกข้อมูมีอ้างอิงคำตอบด้วย

ในกรณีที่สามารคคำนวณต้นทุนและผลได้ทั้งหมดเป็นตัวเงินจะนำผลได้และต้นทุนเปรียบเทียบกันโดย

$$\text{ผลได้} : \leftarrow \text{ต้นทุน} > 1$$

2. ความมีประสิทธิภาพ คือ ทำให้เกิดผลผลิต บริการ กิจกรรม เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- 2.1 หน่วยงานมีผลผลิต บริการ กิจกรรม เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 หรือ 3 ใน 4 ของเป้าหมาย
- 2.2 การวางแผน และการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับเป้าหมายและมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยคำนึงถึงข้อจำกัดและการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอก
- 2.3 มีการวัดผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (ด้านจำนวนมูลค่า คุณภาพ และเวลา)

3. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ จากทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าทั้งหมดจะต้องนำมาใช้ในการดำเนินการผลิตผลผลิต บริการ ให้ได้ในจำนวนที่มากที่สุด หรือเสียต้นทุนต่ำสุด

- 3.1 การใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีระบบก่อให้เกิดผลผลิต บริการ กิจกรรมมากกว่าปัจจัยนำเข้าที่ใช้ และดำเนินการในลักษณะการใช้ต้นทุนต่ำที่สุด
  - 3.2 มีการพัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทรัพยากรทั้งคนและปัจจัยนำเข้าอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี
  - 3.3 มีการให้ผลตอบแทนตามผลงานจริง หรือค่าใช้จ่ายที่จ่ายเพื่อปัจจัยนำเข้าเป็นค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมใกล้เคียงหรือต่ำกว่าราคาตลาด
4. ศักยภาพในการแข่งขัน คือ สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและมีผลกำไร ถึงแม้ว่าจะมีคู่แข่งหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกใด ๆ
- 4.1 มีการวางนโยบาย วิสัยทัศน์ แผน พันธกิจ และเป้าหมายที่เหมาะสม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การให้บุคลากรระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วม ตลอดจนมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากร
  - 4.2 เน้นงานด้านบริการลูกค้าหรือประชาชนผู้ให้บริการ
  - 4.3 มีการประเมินผลการทำงานและนำไปปรับปรุงบริการ (ทั้งในการปรับให้ดีขึ้นหรือยกเลิกการบริการ)
  - 4.4 ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำ
  - 4.5 วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมของทั้งบุคลากร และตัวองค์กร เป็นไปในทิศทางเอื้อต่อผลประโยชน์ขององค์กรและยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น
  - 4.6 มีลักษณะความรู้ความสามารถเฉพาะ (Core Competencies) ขององค์กร ซึ่งเป็นจุดแข็งและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน
  - 4.7 การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนจะทำให้เกิดมูลค่าที่สูงขึ้น (Value Chain)

ตารางที่ 3 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย รหัส และคำถาม ของหลักความคุ้มค่า

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	รหัส	คำถาม	ผู้ตอบ	ใช่	ไม่ใช่
M1 หน่วยงานมี ประสิทธิภาพ (ประหยัด)	M10 การทำงานและ ผลตอบแทนบุคลากร เป็นไปอย่างเหมาะสม	M101	การทำงานของบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ส่วนใหญ่จะทำงานเต็ม 7 ชม. และ พัก 1 ชม. /วัน	จ		
		M102	<b>ผลตอบแทน</b> (เงินเดือนและอื่น ๆ) ที่บุคลากร ส่วนใหญ่ในหน่วยงานท่านได้รับนั้นเหมาะสม กับปริมาณและคุณภาพของงานที่ท่านทำ	จ		
	M11 ไม่มีความขัดแย้ง เรื่องผลประโยชน์	M111	เคยปรากฏว่ามีกรกระทำบางอย่างซึ่งเป็น <b>ผลประโยชน์ต่อหน่วยงานโดยรวม แต่ไม่ สอดคล้องกับผลประโยชน์ของท่านหรือ บุคลากรในหน่วยงาน</b>	จ		
	M12 หน่วยงานมี ผลผลิตหรือบริการที่ได้ มาตรฐาน	M121	<b>จำนวน</b> ผลผลิตและบริการของหน่วยงานมี ความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงาน ประเภทเดียวกันที่ใช้บุคลากร งบประมาณ และขอบเขต ภาระหน้าที่ที่เท่ากัน	ก		
		M122	<b>มูลค่า</b> ของผลผลิตหรือบริการของหน่วยงาน ของท่านมีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับ หน่วยงานอื่นประเภทเดียวกันที่ใช้บุคลากร งบประมาณ และขอบเขต ภาระหน้าที่ที่เท่ากัน	ก		
		M123	<b>คุณภาพ</b> ผลผลิตและบริการของหน่วยงานมี ความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงาน ประเภทต่างกันที่ใช้บุคลากร งบประมาณ ขอบเขตภาระหน้าที่ที่เท่ากัน	ก		
		M124	<b>เวลา</b> ในการผลิตบริการรวดเร็วเหมาะสมเมื่อ เปรียบเทียบกับหน่วยงานประเภทเดียวกัน ที่ใช้บุคลากร งบประมาณ และขอบเขตภาระ หน้าที่ที่เท่ากัน	ก		
		M125	<b>ทุกส่วนงาน</b> ในหน่วยงานของท่านก่อให้เกิด ผลผลิตหรือบริการที่มี <b>คุณค่า</b> แก่หน่วยงาน เท่ากัน	ก		

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	รหัส	คำถาม	ผู้ตอบ	ใช่	ไม่ใช่
	M13 หน่วยงานมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน	M131	หน่วยงานของท่าน <b>มีระบบตรวจสอบภายใน</b>	ก		
		M132	มีการนำระบบตรวจสอบภายในมา <b>ใช้อย่างสม่ำเสมอ</b>	ก		
		M133	หน่วยงานของท่าน <b>มีการจัดทำรายงานการเงิน</b>	ก		
		M134	หน่วยงานของท่าน <b>มีการจัดทำรายงานการเงินสม่ำเสมอทุกปี</b>	ก		
		M135	มีการ <b>เผยแพร่</b> รายงานการเงินแก่ <b>สาธารณชน</b> ทั่วไป	ก		
		M136	รายงานการเงินจะ <b>รายงานตรงต่อหน่วยตรวจสอบ ผู้บังคับบัญชา</b> ระดับสูง และ <b>หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</b> เท่านั้น	ก		
		M137	<b>มีระบบบริหารการเงินที่รัดกุม</b>	ก		
	M14 หน่วยงานมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ	M141	เคยเกิด <b>ปัญหาประสิทธิภาพของการใช้เงิน</b> (ต่ำกว่างบประมาณ, มากกว่างบประมาณ หรือใช้งบประมาณผิดประเภทหรือผิดวัตถุประสงค์)	ก		
		M142	เมื่อเกิดปัญหาการเงิน <b>ผู้แก้ปัญหา</b> คือ <b>ผู้บังคับบัญชา</b> ระดับสูงเท่านั้น	ก		
		M143	เมื่อเกิดปัญหาการเงิน <b>ผู้แก้ปัญหา</b> คือ <b>ฝ่ายการเงินหรือฝ่ายการคลัง</b> ในหน่วยงานของท่านเท่านั้น	ก		
		M144	เมื่อเกิดปัญหาการเงิน <b>ผู้แก้ปัญหา</b> คือ <b>ผู้บังคับบัญชา</b> ระดับสูงร่วมกับ <b>ฝ่ายการเงินหรือการคลัง</b>	ก		

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	รหัส	คำถาม	ผู้ตอบ	ใช่	ไม่ใช่
	M15 หน่วยงานมีการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	M151	อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ จะมีการใช้อย่างสม่ำเสมอ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ	ก		
		M152	มีการจัดทำบัญชีจำนวนอุปกรณ์ เครื่องมือพร้อมทั้งการยืมและส่งคืนและมีการตรวจความเรียบร้อยก่อนรับคืน	ก		
		M153	มีการปฏิบัติตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสมของแต่ละประเภทของอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ของหน่วยงาน	ก		
		M154	ท่านและ/หรือบุคลากรในหน่วยงานของท่าน รู้จักวิธีการในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ของหน่วยงาน	จ		
		M155	กรณีถ้าท่านและ/หรือบุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่ทราบวิธีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ จะมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอำนวยความสะดวก	จ		
M16	อัตราผลประโยชน์ต่อต้นทุน		$\frac{B}{C} > 1$ ในกรณีที่ผลได้และต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อมสามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้			
M2 หน่วยงานมีประสิทธิผล	M20 ผลผลิต บริการ เป็นไปตามเป้าหมาย	M201	ในการผลิตผลผลิต บริการ หรือกิจกรรม จะคำนึงถึงเป้าหมายที่วางไว้	ก		
		M202	ผลผลิต บริการ หรือกิจกรรม ที่เกิดขึ้นจะมีการประเมินผลโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายทุกครั้ง	ก		
		M203	ท่านทราบว่าผลผลิตบริการหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นตรงตามเป้าหมายหรือไม่	จ		
	M21	การวางแผนและปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมาย	M211	แผนและวิธีการปฏิบัติงานจะถูกกำหนดมาจากเป้าหมาย	ก	

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	รหัส	คำถาม	ผู้ตอบ	ใช่	ไม่ใช่
		M212	มีการกำหนดสมมติฐานต่างๆ เพื่อนำมากำหนดแผนและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	ก		
		M213	เก็บรวบรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำมาปรับแผนและวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย	ก		
		M214	เก็บรวบรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ ภายนอกองค์กรเพื่อนำมาปรับแผนและวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย	ก		
	M22 มีการวัดผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย	M221	มีหน่วยงานภายในที่วัดผลการผลิตบริการทั้งในด้านจำนวนมูลค่าและเวลา	ก		
		M222	มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการผลิตบริการกับเป้าหมายทั้งในด้านจำนวน มูลค่า และเวลา	จ		
		M223	มีการจัดทำรายงานประจำปีเปรียบเทียบผลผลิตบริการกับเป้าหมาย	ก		
M23 อัตราผลได้ต่อเป้าหมาย = $\frac{\text{ผลได้}}{\text{เป้าหมาย}}$		$\geq \frac{3}{4}$ หน่วยงานควรก่อให้เกิดผลได้ขั้นต่ำ 3 ใน 4 หรือร้อยละ 75 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้				
M3 หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	M30 หน่วยงานใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	M301	มีการวางแผนด้านบุคลากรภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน	จ		
		M302	จำนวนบุคลากรในปัจจุบันเหมาะสมกับปริมาณงาน	จ		
		M303	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	จ		
		M304	มีระบบบัญชีควบคุมการใช้วัสดุอุปกรณ์ในหน่วยงานอย่างประหยัด	จ		

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	รหัส	คำถาม	ผู้ตอบ	ใช่	ไม่ใช่
		M305	มีวิธีการและขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ อย่างเป็นระบบ	จ		
		M306	ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคในหน่วยงานของ ท่านที่ใช้จริงสูงกว่างบประมาณที่ได้จากรัฐบาล	จ		
		M307	หน่วยงานพยายามลดค่าใช้จ่ายในทุกด้านใน การผลิตบริการ	จ		
		M308	มีการวางเป้าหมายลดค่าใช้จ่ายโดยเปรียบเทียบ เกี่ยวกับปีที่ผ่านมา	ก		
		M309	บุคลากรรู้จักแก้ไขปัญหาและตัดสินใจด้วย ตนเองเสมอ	จ		
	M31 หน่วยงานมีการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล และปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ	M311	มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้	จ		
		M312	มีการใช้เทคโนโลยีเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพื่อลดต้นทุน	จ		
		M313	มีนโยบายที่จะจัดสรรงานให้กับบุคคลภายนอก หรือหน่วยงานเอกชนมาดำเนินการเพื่อ ประสิทธิภาพการทำงานและลดค่าใช้จ่าย	จ		
	M32 หน่วยงานมีการให้ ผลตอบแทนตามผลงาน	M321	ผลตอบแทนและ/หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน พิจารณาตามผลการปฏิบัติงานจริง	จ		
		M322	ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในปัจจุบันสูง กว่าปีที่ผ่านมา	จ		
		M323	มีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมา ใช้ในการบริหารงาน	จ		
		M324	ค่าใช้จ่ายด้านวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นไปตาม ราคาตลาดหรือต่ำกว่าราคาตลาด	ก		



องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	รหัส	คำถาม	ผู้ตอบ	ใช่	ไม่ใช่
M4 หน่วยงานมีศักยภาพในการแข่งขัน	M40 หน่วยงานมีนโยบายวิสัยทัศน์ แผนพันธกิจ และเป้าหมาย	M4001	มีการกำหนดนโยบายประจำปี หรือประจำวาระของผู้บังคับบัญชา	จ		
		M4002	มีการกำหนดแผนงานประจำปี หรือประจำวาระของผู้บังคับบัญชา	จ		
		M4033	ผู้บริหารมีการสื่อสารทำความเข้าใจในแผนรวมของหน่วยงานแก่บุคลากรที่รับผิดชอบ	จ		
		M4004	การสื่อสารทำความเข้าใจในแผนรวมจะทำอย่างสม่ำเสมอ	จ		
		M4005	มีการกำหนดแผนปฏิบัติการย่อย (Operation Plan) เป็นระบบหน่วยงาน	จ		
		M4006	มีการสื่อสารและทำความเข้าใจแผนปฏิบัติการย่อย กับบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ	จ		
		M4007	มีการสื่อสารและทำความเข้าใจแผนปฏิบัติการย่อย อย่างสม่ำเสมอ	จ		
		M4008	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (เป็นการกำหนดทิศทางของสิ่งที่ต้องการจะทำต่อไป)	จ		
		M4009	มีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน	จ		
		M4010	มีการกำหนดพันธกิจ (หน้าที่ที่ต้องทำของหน่วยงาน)	จ		
		M4011	มีการเผยแพร่ สื่อสาร และทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานกับบุคลากรในหน่วยงาน	จ		
		M4012	มีการเผยแพร่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานกับสาธารณชนโดยทั่วไป	จ		

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	รหัส	คำถาม	ผู้ตอบ	ใช่	ไม่ใช่
		M4013	เมื่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก หน่วยงานเปลี่ยนแปลง เช่น ภัยพิบัติ ภาวะ เศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณ บุคลากรลดลง เป็นต้น หน่วยงานของท่านมีแผนรองรับ ล่วงหน้า	จ		
		M4014	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน แสดงให้เห็นว่ามีความพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงผลผลิต หรือบริการของ หน่วยงานในทิศทางดีขึ้น มีมูลค่าและคุณภาพ ของผลผลิตและบริการดีขึ้น	จ		
		M4015	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน แสดงให้เห็นว่ามี การประหยัดการใช้งบประมาณ กำลังคน เครื่องมือ ฯลฯ	ก		
		M4016	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน แสดงให้เห็นว่าพยายามหาเลี้ยงตนเอง พึ่งงบประมาณน้อยลง	ก		
		M4017	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน แสดงให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีใน การจัดการที่เหมาะสม	ก		
		M4018	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน แสดงให้เห็นว่ามีระบบการเตรียมความพร้อม ในการรับสถานการณ์ไม่คาดคิดถึงวิกฤต	ก		
	M41 หน่วยงานมีการ เน้นผลงานด้านการบริการ	M4101	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงาน (Standard of Performance) ที่ชัดเจน	จ		
		M4102	มาตรฐานการปฏิบัติงานมาจากการมีส่วนร่วม กำหนดของบุคลากรในหน่วยงาน	จ		

องค์กรประกอบหลัก	องค์กรประกอบย่อย	รหัส	คำถาม	ผู้ตอบ	ใช่	ไม่ใช่
		M4103	หน่วยงานของท่านมีการจัดบุคลากรด้านลูกค้าสัมพันธ์	จ		
		M4104	หน่วยงานของท่านมีการจัดหน่วยงานให้คำปรึกษา/รับเรื่องราวร้องทุกข์	จ		
		M4105	เมื่อได้รับเรื่องราวร้องทุกข์ จะรีบดำเนินการทันทีทุกเรื่อง	จ		
		M4106	เมื่อได้รับเรื่องราวร้องทุกข์ จะรีบดำเนินการเฉพาะเมื่อมีความเร่งด่วนมาก กระทบต่อประชาชนส่วนใหญ่	จ		
		M4107	เมื่อได้รับเรื่องราวร้องทุกข์จะรีบดำเนินการถ้าเกี่ยวข้องกับบุคลากรสำคัญทั้งในสายงานและการเมือง	จ		
		M4108	มีการติดตามให้คำปรึกษาต่าง ๆ ภายใต้อห้หลักการให้บริการ	จ		
		M4109	มีการติดตามให้คำปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ	จ		
		M4110	บุคลากรมีความเต็มใจและมุ่งมั่นในการให้บริการตลอดเวลาและทุกสถานการณ์	จ		
		M4111	หน่วยงานมีการติดประกาศแนะนำวิธีรับบริการ	จ		
		M4112	หน่วยงานมีการกระจายเสียง แนะนำวิธีการรับบริการ	จ		
		M4113	หน่วยงานท่านเคยได้รับการร้องเรียนว่าราคาของผลผลิตหรือบริการสูง	จ		
		M4114	ท่านคิดว่าผลผลิตหรือบริการของหน่วยงานนี้มีมาตรฐาน สะดวก รวดเร็ว	ป		

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	รหัส	คำถาม	ผู้ตอบ	ใช่	ไม่ใช่
		M4115	ท่านคิดว่าหน่วยงานนี้สามารถให้บริการในเวลาที่ท่านต้องการด้วยระยะเวลาที่เหมาะสม	ป		
		M4116	ท่านคิดว่าผู้ให้บริการมีความเต็มใจและตั้งใจในการบริการท่าน	ป		
		M4117	หน่วยงานนี้มีการติดตามให้คำปรึกษาแนะนำภายหลังการบริการ	ป		
		M4118	มีการติดตาม แนะนำให้คำปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ	ป		
		M4119	การติดตาม แนะนำให้คำปรึกษาสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	ป		
		M4120	ท่านคิดว่าอัตราค่าบริการหรือราคาผลผลิตของหน่วยงานเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณและคุณภาพที่ได้รับมีความเหมาะสม	ป		
		M4121	หน่วยงานเคยได้รับรางวัลในด้านผลผลิตบริการ หรือการบริหารงาน	ก		
		M4122	มีการจัดบุคลากรหรืองานด้านลูกค้าสัมพันธ์	ก		
		M4123	มีการจัดบุคลากรหรืองานด้านให้คำปรึกษาและร้องทุกข์	ก		
		M4124	เมื่อได้รับเรื่องราวร้องทุกข์จะรีบดำเนินการทันทีทุกเรื่อง	ก		
		M4125	เมื่อได้รับเรื่องราวร้องทุกข์จะรีบดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบต่อประชาชนส่วนใหญ่	ก		
		M4126	เมื่อได้รับเรื่องราวร้องทุกข์จะรีบดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบต่อสำคัญและเกี่ยวข้องกับบุคลากรสำคัญตามส่วนงานและการเมือง	ก		

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	รหัส	คำถาม	ผู้ตอบ	ใช่	ไม่ใช่
	M42 หน่วยงานมีการประเมินผลการทำงาน	M421	มีหน่วยงานที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในโดยเฉพาะ	ก		
		M422	มีการประเมินผลสม่ำเสมอทุกปี	ก		
		M423	มีการเผยแพร่การประเมินผลสู่สาธารณชน	ก		
		M424	มีการเผยแพร่เฉพาะภายในหน่วยงาน	ก		
		M425	นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน่วยงานและขุบเล็กการบริหาร	ก		
	M43 ผู้บริหารระดับสูงมีสถานะผู้นำ	M431	ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ (การดำเนินงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน คุณภาพของการบริการ) ในหน่วยงาน	จ		
		M432	ผู้บริหารเปิดรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในหน่วยงาน	จ		
		M433	ผู้บริหารเปิดรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณชนทั่วไป	จ		
	M44 หน่วยงานมีวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมที่เอื้อต่อการพัฒนา	M441	บุคลากรทุกคนมีความตั้งใจ มุ่งมั่น อดทนในการทำงานให้กับองค์กร	จ		
		M442	บุคลากรมีความรู้จริง เชี่ยวชาญในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบ	จ		
		M443	บุคลากรมีใจเปิดกว้าง ยอมรับคำวิพากวิจารณ์ในการทำงาน	จ		
		M444	มีการประชุมหรือปรึกษาร่วมกันในการทำงาน ปกติและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น	จ		
		M445	บุคลากรได้รับทราบข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	จ		

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	รหัส	คำถาม	ผู้ตอบ	ใช่	ไม่ใช่
		M446	บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	จ		
		M447	มีการเผยแพร่ข่าวสาร ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับ คู่แข่งขัน สภาวะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับ หน่วยงานในหน่วยงาน	ก		
		M448	มีการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรม คู่แข่งขัน และ แจ้งให้บุคลากรทราบผ่านสื่อต่าง ๆ ของ หน่วยงาน	ก		
		M449	เมื่อมีผลทางลบเกิดขึ้นกับองค์กรทุกคน พยายามหาทางแก้ไข	จ		
	M45 การปฏิบัติงานใน ลักษณะโซ่คุณค่า (Value Chain)	M451	ทุกคนทราบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของกิจกรรม ที่ตนเองทำทั้งในรูปแบบตัวเงินและ/หรือไม่ใช้ตัวเงิน	จ		
		M452	ทุกคนทราบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนทางอ้อมของ กิจกรรมที่ตนเองทำ	จ		
		M453	ทุกคนสามารถประเมินมูลค่าแผนงานที่เกิดขึ้น	จ		
		M454	ในรอบปีที่ผ่านมาผลงานที่ท่านปฏิบัติมีมูลค่า มากกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไปในกิจกรรมนั้น	จ		
		M455	ในรอบปีที่ผ่านมาผลงานที่ท่านปฏิบัติมี มูลค่าต่ำกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไปในกิจกรรมนั้น	จ		
		M456	ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมในแต่ละส่วนงานมี มูลค่าสูงกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไป	ก		
		M457	ในรอบปีที่ผ่านมากิจกรรมในแต่ละส่วนงานมี มูลค่าต่ำกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไป	ก		

\* **หมายเหตุ** ช่องผู้ตอบหมายถึงผู้ที่จะเป็นเป้าหมายหลักในการเก็บข้อมูล โดย **จ.** หมายถึง **เจ้าหน้าที่ ก** หมายถึง **ข้อมูลกลางของหน่วยงาน** และ **ป** หมายถึง **ประชาชนผู้ใช้บริการ**

## การนำไปปรับใช้

จากตารางข้างต้นแสดงถึงการแปลงองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยไปสู่คำถาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการชี้วัด ภายหลังจากการใช้เครื่องมือดังกล่าวสอบถามกลุ่มเป้าหมายแล้ว คำตอบของคำถามดังกล่าวจะนำมาประมวลผล เพื่อให้ได้ระดับของดัชนีชี้วัดผล

- กำหนดให้
- กำหนดกลุ่มข้อมูลที่จะถามโดย จ หมายถึง เจ้าหน้าที่  
ก หมายถึง กลุ่มข้อมูลจากหน่วยงานกลางซึ่งต้องมีข้อมูลทุติยภูมิประกอบ  
ป หมายถึง กลุ่มประชาชนผู้ใช้บริการ

2. คำตอบว่าใช่ = 1 ไม่ใช่ = 0 นำค่าที่ได้แทนในค่า  $M$  ในสูตร

3.  $np$  หมายถึง จำนวนประชาชนที่ตอบคำถาม

4.  $n_i$  หมายถึง จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ตอบคำถาม

$$\text{ความคุ้มค่า} = M_1 + M_2 + M_3 + M_4/4$$

ให้  $M_1$  = หน่วยงานมีประสิทธิภาพ

$M_2$  = หน่วยงานมีประสิทธิภาพ

$M_3$  = หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

$M_4$  = หน่วยงานมีศักยภาพในการแข่งขัน

โดยคะแนน 0.00 - 0.20 หมายถึง ต่ำสุด

0.21 - 0.40 หมายถึง ต่ำ

0.41 - 0.60 หมายถึง ปานกลาง

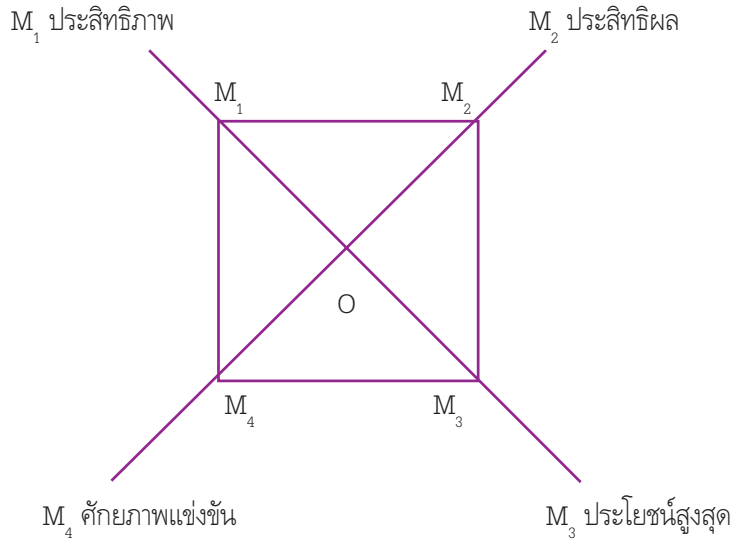
0.61 - 0.80 หมายถึง สูง

0.81 - 1.00 หมายถึง สูงที่สุด

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ค่าที่แสดงถึงความคุ้มค่ามากกว่า 0.60 ค่ะเนน และนำมาแสดงผลในรูปโป๊แยงมุม



$$M_1 = M_{10} + M_{11} + M_{12} + M_{13} + M_{14} + M_{15} + M_{16}$$

$$M_{10} = (M_{101} + M_{102})/2 \text{ ni}$$

$$M_{11} = (M_{11}) \text{ ni}$$

$$M_{12} = (M_{121} + M_{122} + M_{123} + M_{124} + M_{125})/5$$

$$M_{13} = (M_{131} + M_{132} + M_{133} + M_{134} + M_{135} + M_{136} + M_{137})/7$$

$$M_{14} = (M_{141} + M_{142} + M_{143} + M_{144})/7$$

$$M_{15} = (M_{151} + M_{152} + M_{153})/3 + (M_{154} + M_{155})/2 \text{ ni}$$

กรณีนี้หาค่า  $M_{16}$  ไม่ได้ให้ตัดค่า  $M_{16}$  ออก

$$M_1 = (M_{10} + M_{11} + M_{12} + M_{13} + M_{14} + M_{15})/6$$



กรณีนี้หาค่า  $M_{16}$  ได้

$$M_1 = [0.5 \times (M_{10} + M_{11} + M_{12} + M_{13} + M_{14} + M_{15})/6] + [0.5 \times M_{16}]$$

$$M_2 = M_{20} + M_{21} + M_{22} + M_{23}$$

$$M_{20} = (M_{201} + M_{203})ni + M_{202}$$

$$M_{21} = (M_{211} + M_{212} + M_{213} + M_{214})/4$$

$$M_{22} = (M_{221} + M_{223})2 + (M_{222})ni$$

$$M_{23} = \begin{cases} \text{ถ้าเท่ากับหรือมากกว่า } \frac{3}{4} \text{ จะแทนค่าด้วย } 1 \\ \text{ถ้าน้อยกว่า } \frac{3}{4} \text{ จะแทนค่าด้วย } 0 \end{cases}$$

$$M_3 = M_{30} + M_{31} + M_{32}$$

$$M_{30} = (M_{301} + M_{302} + M_{303} + M_{304} + M_{305} + M_{306} + M_{307} + M_{308} + M_{309})/8ni + M_{308}$$

$$M_{31} = (M_{311} + M_{312} + M_{313})/3ni$$

$$M_{32} = (M_{321} + M_{322} + M_{323})/3ni + M_{324}$$

$$M_4 = M_{40} + M_{41} + M_{42} + M_{43} + M_{44} + M_{45}$$

$$M_{40} = (M_{4001} + M_{4002} + M_{4003} + M_{4004} + M_{4005} + M_{4006} + M_{4007} + M_{4008} + M_{4009} + M_{4010} + M_{4011} + M_{4012} + M_{4013} + M_{4014})/14.ni + (M_{4015} + M_{4016} + M_{4017} + M_{4018})/4$$

$$M_{41} = (M_{4101} + M_{4102} + M_{4103} + M_{4104} + M_{4105} + M_{4106} + M_{4107} + M_{4108} + M_{4109} + M_{4110} + M_{4111} + M_{4112} + M_{4113})/13.ni$$

$$+ (M_{4114} + M_{4115} + M_{4116} + M_{4117} + M_{4118} + M_{4119} + M_{4120})/7.np$$

$$+ (M_{4121} + M_{4122} + M_{4123} + M_{4124} + M_{4125} + M_{4126})/6$$

$$M_{42} = (M_{421} + M_{422} + M_{423} + M_{424} + M_{425})/5$$

$$M_{43} = (M_{431} + M_{432} + M_{433})/3.ni$$

$$M_{44} = (M_{441} + M_{442} + M_{443} + M_{444} + M_{445} + M_{446} + M_{447} + M_{448})/6.ni$$
$$(M_{446} + M_{447})/2$$

$$M_{45} = (M_{451} + M_{452} + M_{453} + M_{454} + M_{455})/5.ni + (M_{456} + M_{457})/2$$



## แหล่งอ้างอิง

- ชูชีพ พิพัฒน์ศิริ. 2540 **เศรษฐศาสตร์การวิเคราะห์โครงการ** กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2546 **การวิเคราะห์หลักทรัพย์โดยใช้ปัจจัยพื้นฐาน** กรุงเทพฯ : บริษัท ถาวร ศรีเอชเอ็น จำกัด
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์. 2537 **การประเมินผลนโยบาย : ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ ความเป็นธรรมของนโยบาย** กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สถาบันพระปกเกล้า. 2545 **การศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี**. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า
- Apgar, Mahlon. 1998 "The alternative workplace : changing where and how people work" **Harvard Review**, May-June.
- Frumkin, Norman. 1990 **Guide to Economic Indicator**. New York : ME. Sharpe., Inc.
- Handy, Charles. 1995 **Beyond Certainty. The Changing World of Organizations**. London : Hutchinson.
- Haslam, Colin, Neale Alan and Jahal Sukdev. 2000 **Economics in a Business Context**. London : Business Press.
- Kermally, Sutan. 1999 **When Economics Means Business : The New Economics of the nformation Age**. London : Biddles Ltd. Guildford & King's Lynn.
- Lynch, R 1997 **Corporate Strategy**, London : Pitman.



## ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถ.พิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

[www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)