



## รายงานการศึกษา

เรื่อง

โครงการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและการพัฒนาระบบงานเพื่อ  
เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

โดย

นายณัฐพงศ์ ดิษยบุตร

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 8 ว

(ตำแหน่งเลขที่ กอก. 40)

กลุ่มงานตำแหน่งที่ 3 กองอัตรากำลัง

สำนักงาน ก.ก.

เสนอ

คณะกรรมการหลักสูตรนักบริหาร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ 5 และรุ่นที่ 6  
ระหว่างวันที่ 27 กุมภาพันธ์ - 13 มิถุนายน 2551

## คำนำ

รายงานการศึกษาเรื่อง “โครงการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและการพัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต” เป็นความพยายามของผู้ศึกษาที่จะสำรวจข้อมูลและประมวลผลข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการ โดยอาศัยกรอบแนวคิด ผลการศึกษา ฝึกอบรมครูงานและประสบการณ์การรับราชการที่ผ่านมา ช่วยวิเคราะห์เพื่อค้นหาข้อเสนอในการปรับปรุงงานในรูปของโครงการที่จะดำเนินการในอนาคต

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำรายงานฉบับนี้ และหากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับผิดและจักนำไปแก้ไขให้ถูกต้องและปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

นายรัฐพงศ์ คิชฌบุตร

9 มิถุนายน 2551

## บทคัดย่อ

รายงานการศึกษา : เรื่อง โครงการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและการพัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

ปีงบประมาณ : พ.ศ. 2551

รายงานการศึกษาเรื่อง “โครงการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและการพัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต” มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานและการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของสำนักงานเขต และเพื่อจัดโครงสร้างรูปแบบการจัดองค์กรและการพัฒนาระบบงานของสำนักงานเขตให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนตอบสนองความต้องการรวมทั้งแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง มีวิธีการศึกษาโดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร บทความทางวิชาการ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาและการเรียนรู้ ตลอดจนประสบการณ์จากการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการสังเกตการณ์จากประสบการณ์การรับราชการที่ผ่านมา นำมาประมวลผลเป็นกรอบแนวคิดเพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอในรูปแบบของโครงการในอนาคตต่อไป สาระสำคัญของโครงการมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ระบบงาน กระบวนการทำงานและวิธีการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้สามารถส่งมอบบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็วและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด พัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการให้มีจิตสำนึกในการให้บริการสาธารณะ กระจายอำนาจและหน้าที่หรือมอบอำนาจทางการบริหารจากผู้บริหารกรุงเทพมหานครหรือสำนักในส่วนกลางไปให้สำนักงานเขตในพื้นที่ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำไปสู่ E - Service และสำนักงานบริการอัตโนมัติ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลให้สามารถจัดบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวางยิ่งขึ้น จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบคุณภาพในการจัดบริการสาธารณะของสำนักงานเขต การพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร และระบบการรับแจ้งเหตุและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จากประชาชน

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทคัดย่อ	
บทที่ 1 บทนำ	1
1. สภาพและความสำคัญของปัญหา	
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา	
3. วิธีการศึกษา	
4. ขอบเขตและข้อจำกัดในการศึกษา	
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
บทที่ 2 แนวคิด ผลการศึกษาและการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์จาก การศึกษาดูงาน	3
1. กรอบการวิเคราะห์และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	
2. ผลการศึกษาและการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์จาก การศึกษาดูงาน	
บทที่ 3 โครงการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและการพัฒนาระบบงานเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต	16
บรรณานุกรม	21

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. สภาพและความสำคัญของปัญหา

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งพัฒนามาจากรูปแบบการปกครอง แบบเทศบาลจนเปลี่ยนแปลงเป็นนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ตามลำดับ จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2518 กำหนดฐานะกรุงเทพมหานครเป็นราชการส่วนท้องถิ่นนครหลวง มีเขตปกครองเต็มพื้นที่ ต่อมาได้มีการปรับปรุงการบริหารราชการกรุงเทพมหานครให้มีอิสระจากส่วนกลางมากขึ้น โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 กำหนดโครงสร้างให้กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นและแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็นเขต และแขวง มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารและสภากรุงเทพมหานครทำหน้าที่ ฝ่ายนิติบัญญัติมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน นอกจากนั้นยังกำหนดให้มีสภาเขตที่สมาชิกมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในแต่ละเขตการปกครองทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการบริหารงานของสำนักงานเขตต่อผู้อำนวยการเขต ซึ่งเป็นข้าราชการประจำของกรุงเทพมหานคร แต่สภาเขตนี้มิได้ทำหน้าที่ในทางนิติบัญญัติแต่อย่างใด

ในช่วงระยะเวลา 35 ปีที่ผ่านมา กรุงเทพมหานคร ในฐานะที่เป็นเมืองหลวงและเป็นเมืองศูนย์กลางแห่งความเจริญของประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ตลอดจนการพาณิชย์กรรมและการคมนาคมขนส่ง ทำให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครขนาดใหญ่ที่มีอัตราการเจริญเติบโตขยายตัวอย่างรวดเร็วและมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย ทั้งสลับซับซ้อน รวมทั้งทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ อันจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐบาลและกรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องเข้าไปดูแลแก้ไขและดำเนินการในเรื่องดังกล่าว ดังนั้นเพื่อให้การบริหารราชการของกรุงเทพมหานครมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง จึงจำเป็นต้องปรับบทบาทของสำนักงานเขตในฐานะหน่วยงานในพื้นที่ให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

รายงานการศึกษาฉบับนี้จึงเป็นความพยายามในการเสนอแนวทางการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและการพัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต ในอีกทัศนะหนึ่งซึ่งจะได้มีข้อเสนอในรูปของการจัดทำโครงการเพื่อให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติการต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อเพิ่มศักยภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานและการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของสำนักงานเขต

2.2 เพื่อจัดโครงสร้างรูปแบบการจัดองค์กรและการพัฒนาระบบงานของสำนักงานเขตให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ตลอดจนตอบสนองความต้องการรวมทั้งแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง

## 3. วิธีการศึกษา

เป็นการศึกษาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร บทความทางวิชาการ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดจนประสบการณ์จากการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการสังเกตการณ์จากประสบการณ์การรับราชการที่ผ่านมา นำมาประมวลผลเป็นกรอบแนวคิดเพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอในรูปแบบของ “โครงการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและการพัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต”

## 4. ขอบเขตและข้อจำกัดในการศึกษา

จะศึกษาจากสภาพปัญหาและกิจกรรมในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่เป็นประจำวันในภารกิจของสำนักงานเขตเท่านั้น โดยคำนึงถึงการบริหารงานภายใต้สถานะที่ขาดแคลนทรัพยากรการบริหารในปัจจุบัน ทั้งในเรื่องอัตรากำลัง งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษามีข้อจำกัดในเรื่องของข้อมูล ระยะเวลาในการศึกษา และขนาดของรายงาน ฯลฯ จึงทำให้การศึกษาเรื่องนี้จึงไม่อาจครอบคลุมในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องได้

## 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.1 ทำให้การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของสำนักงานเขตมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพของการให้บริการดีขึ้น

5.2 ประชาชนชาวกรุงเทพมหานครมีความพึงพอใจและประทับใจในการให้บริการของสำนักงานเขต

5.3 สร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่คณะผู้บริหารและกรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.4 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาการปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของกรุงเทพมหานครในมิติอื่น ๆ ต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ผลการศึกษาและการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน

#### 1. กรอบการวิเคราะห์และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารุงเทพมหานคร 12 ปี (พ.ศ. 2563) ได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครนำอย่างยั่งยืน (Sustainable Metropolis) โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรต้นแบบด้านการบริหารมหานคร ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาองค์กรและระบบงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และลดขั้นตอนและการทำงานที่ซ้ำซ้อน

2. การปฏิรูประบบราชการจะต้องมุ่งไปสู่เป้าประสงค์หลัก 4 ประการ กล่าวคือ พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น ปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสม ยกระดับมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่สูงหรือเทียบเท่าสากล และตอบสนองต่อระบอบประชาธิปไตย

#### 3. เป้าหมายขององค์กรภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์

- 3.1 เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด โดยคำนึงถึงองค์กรเป็นหลัก
- 3.2 เน้นประชาชน หรือผู้รับบริการ
- 3.3 เน้นความเสมอภาค ความยุติธรรมและความเป็นธรรมในสังคม
- 3.4 เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 3.5 เน้นการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 4. รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐสมัยใหม่

- 4.1 การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ ไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติงาน
- 4.2 แบ่งส่วนราชการให้มีขนาดกระทัดรัด แต่มีคุณภาพ
- 4.3 ปรับบทบาทจากการควบคุม ตรวจสอบ (Regulator) มาเป็นผู้กำกับดูแล (Monitor) ส่งเสริมสนับสนุน และประสานงาน (Co-Ordinator)
- 4.4 ปฏิบัติงานหน้าที่หลักให้มีลักษณะเบ็ดเสร็จ
- 4.5 ลดขั้นตอนให้สั้นลง และรวดเร็ว ลดกฎระเบียบการทำงาน
- 4.6 ตรีงอัตรากำลังคน โดยเพิ่มประสิทธิภาพ
- 4.7 เน้นการใช้วิทยาการและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- 4.8 นำภาคเอกชนมาร่วมดำเนินการ
- 4.9 กำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน
- 4.10 เน้นการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

- 4.11 เป็นองค์กรที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกฝ่าย
- 4.12 เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็น และอื่นๆ
- 4.13 เน้นในเรื่องมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการทุจริตประพฤติกมิชอบ
- 4.14 มุ่งต่อความสำเร็จของงานมากกว่ากฎระเบียบและกระบวนการ
- 4.15 มุ่งสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้าได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

5. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังนี้

- 1) ต้องบริหารเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) ต้องหวังผลสัมฤทธิ์
- 3) ต้องมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า
- 4) ต้องลดเวลาและขั้นตอน
- 5) ต้องจัดระเบียบองค์กรทุกหน่วย
- 6) ต้องอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน
- 7) ต้องประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

6. การจัดองค์กรภาครัฐที่ทันสมัย ต้องสามารถจัดโครงสร้างองค์กรได้หลากหลายรูปแบบ แต่จะต้องสามารถตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างสมประโยชน์ที่สุด โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มข้าราชการที่มีสมรรถนะ (Competency) เหมาะสมกับตำแหน่ง รวมทั้งต้องมอบอำนาจให้กลุ่มคนเหล่านี้สามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองปัญหาและความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที และการจัดองค์กรรูปแบบนี้จะรองรับการพัฒนาที่ก้าวไปสู่ E- Government

#### หลักการจัดโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐ

##### 1) การวิเคราะห์ภารกิจของรัฐ

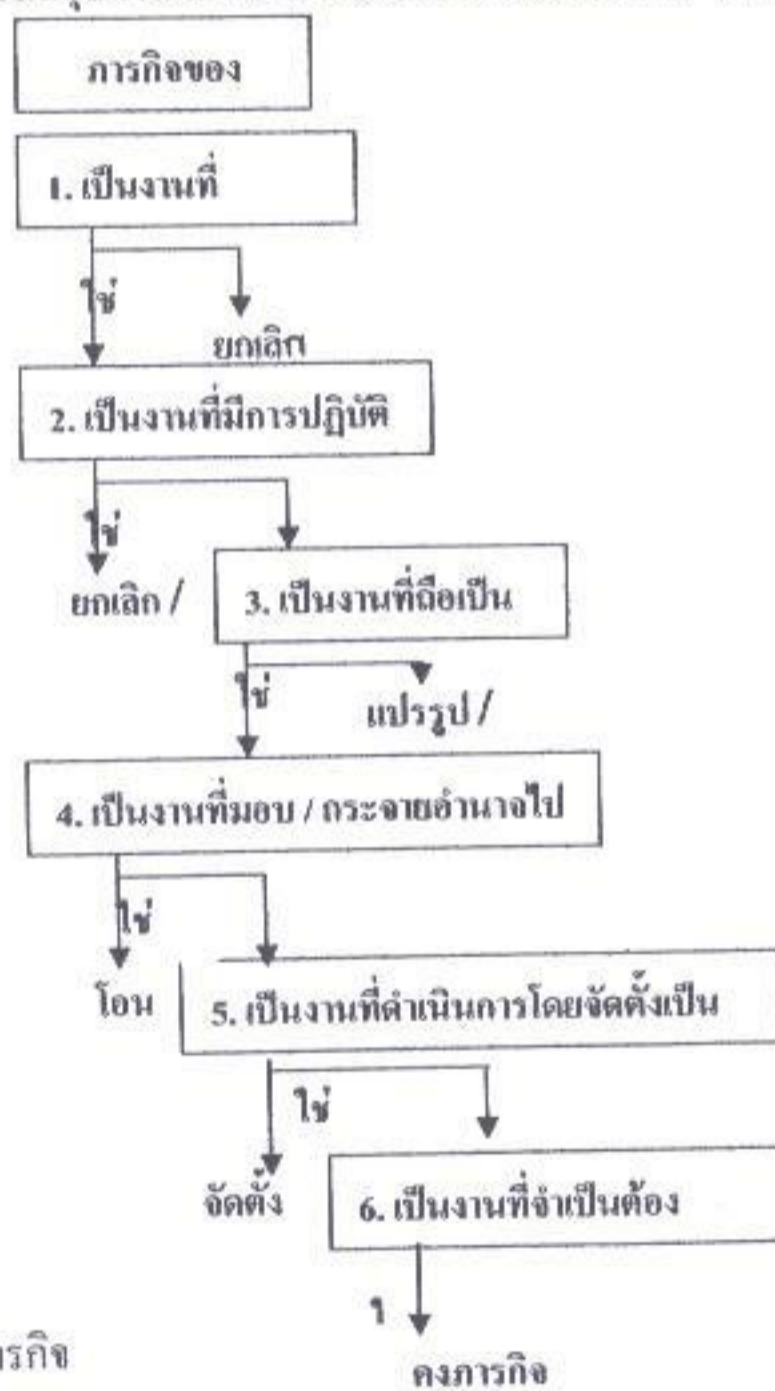
จากภารกิจที่หน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นวาระ / ยุทธศาสตร์หลัก (Government - wide agenda) นั้น จะต้องนำมาพิจารณาจำแนกลักษณะของภารกิจนั้น ๆ โดยคำนึงถึงบทบาทของรัฐกับสังคม เพื่อจำแนกว่าภารกิจใดเป็นภารกิจหลัก ภารกิจใดเป็นภารกิจรอง และภารกิจใดที่ควรยกเลิก ซึ่งจำแนกได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

(1) ประเภทภารกิจที่รัฐยังต้องมีบทบาทนำเป็นหลักและจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรของรัฐเพื่อดำเนินกิจกรรมขั้นพื้นฐานเหล่านั้น

(2) ประเภทภารกิจที่รัฐมีบทบาทร่วมกับภาคเอกชน และภาคประชาชน ในสัดส่วนที่มากน้อยตามความเหมาะสมของกิจกรรมเหล่านั้น ซึ่งบทบาทของภาครัฐจะลดลงเรื่อย ๆ

(3) ประเภทภารกิจที่รัฐไม่ควรที่จะต้องใช้ทรัพยากรลงไปดำเนินการเลย เนื่องจากภาคเอกชนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นในการพัฒนาประเทศ

สำหรับวิธีการที่ส่วนราชการจะใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะสม คือ วิเคราะห์ภารกิจ (Business analysis) ซึ่งจะเป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติภารกิจหนึ่ง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนของคำถามได้ตามแผนภาพที่ 1 ดังนี้



แผนภาพที่ 1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ภารกิจ

จะยึดหลักของการแบ่งอำนาจ การกระจายอำนาจ การคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการ และการมีส่วนร่วมของประชาชน

2) แนวทางการจัดโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน อาจแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท ตามลักษณะของภารกิจและโครงสร้างการบริหารจัดการได้ ดังนี้

(1) ส่วนราชการ

คือ กระทรวง ทบวง กรม รับผิดชอบภารกิจหลัก ภารกิจพื้นฐานของรัฐที่เป็นการควบคุม กำกับดูแล และอนุมัติ อนุญาตตามกฎหมาย รวมทั้งงานนโยบายต่าง ๆ ควรมีบทบาทภารกิจหลัก (Core Function) รวม 3 ประการ คือ

- บทบาทภารกิจในการกำหนดนโยบาย
- บทบาทภารกิจในการวางระเบียบ หลักเกณฑ์ และตรวจสอบ
- บทบาทภารกิจในการสนับสนุนส่งเสริม

(2) หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ

- เน้นการให้บริการแก่หน่วยงานแม่ต้นสังกัดเป็นหลัก
- หน่วยงานของส่วนราชการที่มีขีดความสามารถสูงกว่าภารกิจที่มีอยู่ อาจให้บริการแก่หน่วยงานอื่นรวมทั้งประชาชน
- เน้นการมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีความคล่องตัวในการทำงาน รวมถึงลดค่าใช้จ่ายภาครัฐ

(3) องค์การมหาชน

- หน่วยงานบริหารที่แยกส่วนออกไปจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
- มีกลไกการบริหารงานของตนเอง
- รับผิดชอบงานบริการสาธารณะ
- มีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- ต้องไม่เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก

(4) หน่วยงานในกำกับของกระทรวง

- หน่วยงานที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะของหน่วยงานแต่ละแห่ง
- ภารกิจหลากหลาย
- ต้องการอำนาจตามกฎหมายของเจ้าหน้าที่ของรัฐในการกำกับตรวจสอบ ดำเนินการ แต่กฎหมายขององค์การมหาชนไม่เปิดโอกาสให้

(5) รัฐวิสาหกิจ

เป็นหน่วยงานที่รัฐเป็นเจ้าของทั้งหมดหรือเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ รับผิดชอบภารกิจของรัฐที่เกี่ยวข้องกับ

- ภารกิจของรัฐเชิงพาณิชย์ที่มีลักษณะเป็นการให้บริการสาธารณะ
- งานสาธารณูปโภคขนาดใหญ่
- งานของรัฐที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงและการพัฒนา

#### เศรษฐกิจของประเทศ

- กิจกรรมมีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนที่รัฐ

#### ยังจำเป็นต้องควบคุมและดำเนินการแต่ผู้เดียว

- งานที่ภาคเอกชนยังไม่พร้อมที่จะลงทุนดำเนินการ
- กิจการที่รัฐจำเป็นต้องแทรกแซงตลาดเพื่อให้เกิดการแข่งขัน

#### ที่เป็นธรรม

#### (6) หน่วยงานภายใต้มูลนิธิ

- คือ สถาบันอิสระที่จัดตั้งภายใต้มูลนิธิ มีการบริหารงาน

#### อิสระจากระบบราชการ

- จัดตั้งโดยมติคณะรัฐมนตรี โดยอาศัยความร่วมมือจาก

#### ภาคเอกชน หรือความช่วยเหลือจากต่างประเทศ

- ไม่มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล
- อิงกับมูลนิธิเพื่อรองรับในการทำนิติกรรมต่าง ๆ ตามกฎหมาย

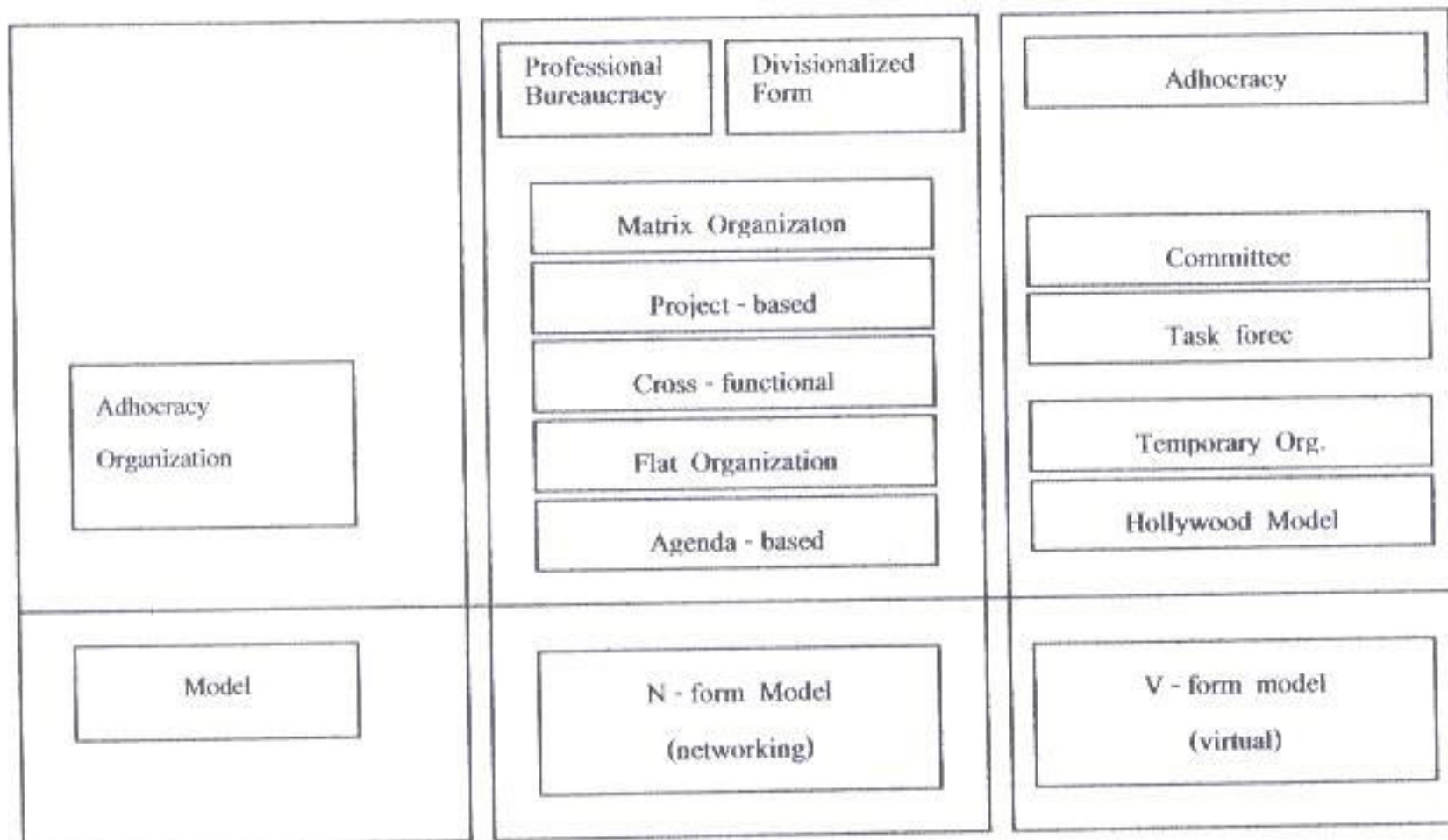
#### 3) การจัดโครงสร้างการบริหารในลักษณะองค์กรรูปแบบไม่ถาวร

นอกจากการทบทวนการจัดการบริหารงานตามลักษณะของภารกิจภาครัฐแล้ว การจัดโครงสร้างองค์กรในรูปแบบไม่ถาวรเป็นอีกวิธีหนึ่งของการปรับปรุงโครงสร้างและ  
การบริหารงาน

การจัดโครงสร้างองค์กรโดยทั่วไปมีหลายรูปแบบ สำหรับในภาครัฐโดยส่วนใหญ่แล้วมักจะจัดโครงสร้างในรูปแบบถาวรตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือตามพื้นที่ต่อมาได้มีการพัฒนาไปในรูปแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization) และหรือองค์กรแบบเครือข่าย (Networking Organization) จนในปัจจุบันยังมีการพัฒนาไปสู่การจัดองค์กรที่ไม่ถาวร (Adhocracy) เพื่ออุดช่องว่างของการจัดโครงสร้างในรูปแบบเดิม ดังแสดงในแผนภาพที่ 3

องค์กรแบบ Adhocracy เป็นแนวโน้มของการจัดโครงสร้างองค์กรในยุคปัจจุบันที่เกิดขึ้น เนื่องจากในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ภารกิจของรัฐจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับสภาวะการแข่งขันของโลก การจัดหน่วยงานในรูปแบบกรม / กองที่ถาวรตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ไม่สามารถรองรับกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ จำเป็นต้องมีการ

การจัดองค์กรในรูปแบบไม่ถาวรโดยการประกอบกำลังจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อรองรับภารกิจเร่งด่วน หรือภารกิจตามยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐ ซึ่งองค์กรที่เกิดขึ้นอาจมีทั้งรูปแบบที่มีสภาพทางกายภาพหรือองค์กรเครือข่ายเสมือนจริง



## แผนภาพที่ 2 วิวัฒนาการรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร

### ตัวอย่าง การจัดองค์กรในรูปแบบไม่ถาวร

ในการบริหารราชการที่ผ่านมาได้เคยมีการจัดองค์กรในรูปแบบไม่ถาวรเพื่อรองรับภารกิจต่าง ๆ ของรัฐหลากหลายรูปแบบ โดยไม่จำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มใหม่ ตัวอย่างเช่น

#### - รูปแบบคณะกรรมการ

การบริหารราชการในรูปแบบคณะกรรมการจะมีลักษณะ ดังนี้

- การจัดตั้งเป็นองค์คณะเพื่อดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็น

กรณีเฉพาะ หรือเร่งด่วน

- องค์ประกอบของคณะกรรมการจะเป็นผู้แทนของหน่วยงานต่าง ๆ

ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจจะผูกพันกับหน่วยงาน

- ผลผลิตที่เป็นมติของคณะกรรมการ ได้แก่ มาตรการ กฎเกณฑ์ ซึ่งจะ

บังคับใช้ต่อหน่วยราชการ และ / หรือสาธารณะ

#### - รูปแบบทีมงานเฉพาะกิจ (Task Force)

การบริหารราชการในรูปแบบทีมงานเฉพาะกิจ จะมีลักษณะ ดังนี้

- หน่วยงานเฉพาะกิจที่เป็นการรวมตัวกันของผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการกิจหนึ่ง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ได้

- หัวหน้าโครงการ จะแต่งตั้งจากผู้แทนของหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

- ระยะเวลาการดำเนินการอาจมีกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดที่แน่นอน หรือต่อเนื่องจนกว่าจะเสร็จสิ้นภารกิจ

- รูปแบบองค์กรชั่วคราว (Temporary organization)

การบริหารราชการในรูปแบบองค์กรชั่วคราว จะมีลักษณะ ดังนี้

- หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติการกิจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของหน่วยงานที่แน่นอน

- สถานะของหน่วยงานอาจเป็นส่วนราชการหรือองค์การมหาชน

- รูปแบบ Hollywood Model

การจัดองค์กรในรูปแบบ Hollywood Model เป็นรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในภาคราชการเพิ่มเติมจากการจัดรูปแบบองค์กรอื่น ๆ ดังที่กล่าวแล้ว ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของ Hollywood Model ได้ ดังนี้

(1) ลักษณะพิเศษของทีมงานในรูปแบบ Hollywood Model

(1.1) การดำเนินการของทีมงานต้องการความคล่องตัวสูง เพื่อให้ภารกิจที่เป็นยุทธศาสตร์เร่งด่วนเสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลา

(1.2) ต้องการผู้นำทีมที่มีสมรรถนะ (competency) สูง มีความสามารถในการนำ และบริหารเครือข่ายและทีมงาน

(1.3) ต้องการทีมงานที่มีความชำนาญการพิเศษหลากหลายสาขา

(1.4) ต้องมีทรัพยากรและเทคโนโลยีที่พอเพียงต่อการดำเนินการให้สำเร็จ

(2) การบริหารทีมงานฯ จึงมีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

(2.1) กำหนดขอบเขตภารกิจ (Mission) ของยุทธศาสตร์เร่งด่วน

(Agenda)

(2.2) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ

(2.3) กำหนดเจ้าภาพที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน

เนื่องจากเจ้าภาพจะต้องรับผิดชอบในผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

(3) ข้อตกลงร่วมกันของหน่วยงานเจ้าภาพ

หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายในการกึ่งก็ตามต้องถือว่าภารกิจเร่งด่วน นั้นเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานด้วย ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องคัดสรรบุคลากรที่มีความสามารถ / ความชำนาญการ เข้าร่วมในทีมงานไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน หรือโดยการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่ต้องการ

7. การให้บริการสาธารณะ หมายถึง การที่หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะ เป็นของรัฐหรือเอกชน ดำเนินการส่งมอบบริการให้แก่ประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองต่อความ ต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม และมีกระบวนการให้บริการที่มีลักษณะเป็นระบบ

8. แนวคิดสมัยใหม่เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ มีดังนี้

8.1 การให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ เป็นการนำงานที่ให้บริการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องมา รวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน ในลักษณะที่ส่งต่องานระหว่างกันทันทีหรือเสร็จในขั้นตอนหรือเสร็จ ในจุดให้บริการเดียว โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การบริการมีความรวดเร็วขึ้น

8.2 การให้บริการแบบ Online เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือใน การสร้างปฏิสัมพันธ์ของการให้บริการระหว่างหน่วยงานกับประชาชน โดยเป็นการให้บริการที่ไม่ได้มีการ เผชิญหน้ากันระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ แต่จะทำผ่านสื่อการให้บริการที่เป็นเสียง ข้อมูล และภาพ

8.3 การให้บริการแบบเครือข่าย เป็นการสร้างระบบความร่วมมือระหว่างหน่วยงานให้ เกิดขึ้น เพื่อมาช่วยให้บริการแก่ประชาชน รวมทั้งการนำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริการ

8.4 การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management - CRM) เป็นกลยุทธ์ของ การให้บริการที่มุ่งให้ลูกค้ามีความรู้สึกผูกพันกับบริการ เรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังจากลูกค้า เน้นการตอบสนองให้สูงกว่าความคาดหวังที่เคยได้รับ สามารถส่งมอบบริการที่ตอบสนองความต้องการที่ ตรงใจลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีหรือประทับใจตลอดไป

9. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence Avenue) ประกอบด้วย

9.1 การจัดทำฐานข้อมูลและการบริหารข้อมูลลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer Database) เป็นการเก็บ บันทึก จัดการ รวบรวม จัดกลุ่ม แยกแยะข้อมูล และนำเอาข้อมูลของลูกค้า ออกมาใช้งานตามวัตถุประสงค์ โดยใช้เครื่องมือ คือ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

9.2 การออกแบบการบริการ (Service Design) เป็นการนำเอาข้อมูลของลูกค้าที่สำคัญ มาจัดกลุ่มและออกแบบบริการให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่สอดคล้องตาม ใช้เครื่องมือ คือ การบริหาร ประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience Management - CEM) และมาตรฐานการให้บริการ (Service Standard)

9.3 การปฏิบัติตามมาตรฐานการให้บริการ (Service Operation) เป็นการนำเอามาตรฐานการให้บริการที่กำหนดไว้ไปดำเนินการทำงานส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้า โดยใช้เครื่องมือ คือ ระบบการตรวจติดตามการให้บริการลูกค้า ซึ่งจะตรวจติดตาม 2 ทาง ได้แก่ กระบวนการทำงาน และผลการให้บริการ

9.4 การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Handling) เป็นการนำเอาข้อร้องเรียนของลูกค้ามาทำการแก้ไขเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและป้องกันมิให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าซ้ำอีก รวมทั้งนำเอาข้อมูลมาบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น โดยใช้เครื่องมือ คือ การดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียน (Customer Handling Process)

9.5 การปรับปรุงมาตรฐานการบริการ (Service Improvement) เป็นการสร้างมาตรฐานการให้บริการลูกค้าให้สูงขึ้นตามความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง โดยการฟังเสียงความต้องการของลูกค้า เช่น การสัมภาษณ์ลูกค้า การทำการสำรวจความพึงพอใจ การรับคำร้องเรียน การโทรศัพท์ถามข้อมูลลูกค้า เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า การสร้างนวัตกรรม การให้บริการ การจัดการอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management – TQM) การปรับปรุงกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่อง

10. ภารกิจและกิจกรรมการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่เป็นประจำวัน (Service Activities) ของสำนักงานเขต แบ่งออกเป็น 4 ส่วน กล่าวคือ

- 1) ส่วนที่เป็นบริการในสำนักงาน
- 2) ส่วนที่เป็นบริการด้านสาธารณูปโภค สาธารณูปการ หรือเป็นภารกิจที่ดำเนินการในพื้นที่
- 3) ส่วนที่เป็นการสร้างแนวร่วมในการพัฒนา
- 4) ส่วนที่เป็นบริการด้านงานเรื่องราวร้องทุกข์

11. กรุงเทพมหานครมีเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรทางด้านบริการประชาชนที่ดีที่สุด โดยปรับเปลี่ยนมิติในการให้บริการของสำนักงานเขตใหม่จาก “ศูนย์บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ” (One Stop Service) เป็น “ศูนย์บริการกรุงเทพมหานคร” (BANGKOK Service Center) ประกอบด้วย

1) Pre Service (ด้านหน้าการบริการ) เป็นทางเลือกใหม่ของประชาชนในการเพิ่มช่องทางการติดต่อราชการ “ก่อนมาสำนักงานเขต” เป็นการลดระยะเวลาและความหนาแน่นในการปฏิบัติงานลง เช่น การติดต่อผ่าน Web Site การจัดทำคู่มือติดต่อราชการ การสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ โทรสาร ไปรษณีย์

2) Express Service (บริการเสร็จทันใจ) เช่น การเพิ่มความเร็วยระบบคอมพิวเตอร์ On Line การเพิ่มช่องทางพิเศษสำหรับผู้สูงอายุ คนพิการ

3) Delivery Service (บริการถึงเรือนาน) เป็นงานบริการในเชิงรุกที่ออกไปให้บริการถึงบ้าน เช่น การจดทะเบียนสมรส การรับรองบุตร การจัดทำพินัยกรรม การเก็บขนขยะและสิ่งปฏิกูล ตัดต้นไม้ การรับคำขอและส่งใบอนุญาตต่าง ๆ

4) BMA Mobile Service (บริการนอกสำนักงานเขต) เป็นงานบริการเคลื่อนที่นอกสำนักงานเขต จะบริการด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน การคัดและรับรองรายการทางทะเบียน การชำระเงินภาษี ค่าธรรมเนียม การรับเรื่องร้องเรียน การประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ

5) Period Service (บริการเสร็จตามเวลานัด) เป็นงานบริการที่ไม่สามารถทำให้เสร็จได้ภายในวันนั้น แต่ต้องมีระยะเวลาที่แน่นอน เช่น การขออนุญาตก่อสร้างอาคาร

## 2. ผลการศึกษาและการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน

### 1. การสร้างและการจัดการคุณภาพ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2551)

#### 1.1 เหตุที่เราต้องมีคุณภาพ ได้แก่

- การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา
- ลูกค้ามีความต้องการและเรียกร้องมากขึ้นทุกวัน
- คู่แข่งเพิ่มมากขึ้นอย่างเสรี
- วิฤตการณ์รอบด้านเป็นแรงผลักดันให้ต้องเปลี่ยนแปลง

#### 1.2 ความสำคัญของ “คุณภาพ”

- คุณภาพเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจ
- คุณภาพทำให้เกิดรายได้จากลูกค้าประจำ
- คุณภาพคือตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ
- คุณภาพคือที่มาของ “Brand Name”
- คุณภาพคือความอยู่รอดและยั่งยืน

#### 1.3 ความหมายของ “คุณภาพ”

- สินค้าหรือบริการที่ปราศจากการชำรุดหรือข้อบกพร่อง
- สินค้าหรือบริการที่มีความเป็นเลิศในทุกด้าน
- สินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐาน
- สินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
- สินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

#### 1.4 4 ยุคสมัยแห่งคุณภาพ

- ตรงตามมาตรฐาน (Fitness to Standard)
- ตรงตามประโยชน์ใช้สอย (Fitness to Use)

- เหมาะสมกับต้นทุน/ราคา (Fitness to Cost)
- ตรงตามความต้องการที่แฝงเร้น (Fitness to Latent Requirement)

#### 1.5 ความหมายสากลของ “คุณภาพ”

หมายถึง คุณสมบัติโดยรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งแสดงถึงความสามารถในการสนองทั้งความต้องการที่ชัดเจนและความต้องการที่แฝงเร้นของลูกค้า หรือ

หมายถึง การมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการในปัจจุบันให้แก่ลูกค้าที่ยินดีจะจ่ายด้วยต้นทุนที่เราสามารถทำได้อย่างสม่ำเสมอและมอบสิ่งที่ดีกว่านี้ให้แก่ลูกค้าในอนาคต

#### 1.6 องค์ประกอบสำคัญของ “คุณภาพ”

ประกอบด้วย

- มาตรฐาน/สเปค (Standards/Specification)
- ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- การปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

#### 1.7 หลักการบริหารคุณภาพ 8 ประการ

ประกอบด้วย

- องค์กรที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
- ความเป็นผู้นำ
- การมีส่วนร่วมของพนักงาน
- การจัดการแบบ “กระบวนการ”
- การบริหารงานอย่างเป็นระบบ
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง
- ความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

#### 1.8 องค์กรแห่งคุณภาพ (Quality Organization)

หมายถึง องค์กรที่ยึด “คุณภาพ” เป็นเป้าหมายในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตรงตามสิ่งที่ลูกค้าต้องการ หรือ

หมายถึง องค์กรที่ยึด “หลักการบริหารจัดการคุณภาพ” (Quality Management Principles : QMP) ในภารกิจต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

#### 1.9 ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งคุณภาพ

- มี “คุณภาพ” ในทุกภารกิจ
- มี “ต้นทุนการผลิต” ต่ำ
- มี “กระบวนการ” ที่กระชับและมีประสิทธิภาพ

- มี “ลูกค้า” ประจำ
- มี “ภาพลักษณ์” ดี
- มี “นวัตกรรม” ใหม่ ๆ
- มี “พนักงาน” ที่ทำงานเป็นทีมได้
- มี “พลังประจักษ์” ในความอยู่รอดและยั่งยืน

## 2. Total Quality Management : TQM) (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2551)

2.1 ความหมาย หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการขององค์กรที่ยึด “คุณภาพ” เป็นศูนย์กลาง โดยที่สมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม เพื่อผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่สมาชิกขององค์กรและสังคมด้วย

### 2.2 วัตถุประสงค์หลักของ TQM ภาคปฏิบัติ

หมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อผลประกอบการที่ดีขึ้น

### 2.3 หลักการ/วิธีการ

- 1) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า/คุณภาพ
  - รู้ความต้องการของลูกค้า
  - รู้เป้าหมาย/มาตรฐาน
- 2) การปรับปรุงกระบวนการ
  - ปรับลดขั้นตอน
  - พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ
  - มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- 3) การให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม
  - รับฟังข้อเสนอแนะ
  - ให้อำนาจแก่พนักงาน
  - เน้นทีมงาน

### 2.4 ปัจจัยสนับสนุน TQM

- 1) ภาวะผู้นำ
- 2) โครงสร้างขององค์กร
- 3) การให้รางวัลและการยอมรับ
- 4) การศึกษาและฝึกอบรม
- 5) การติดต่อสื่อสาร
- 6) การวัดผล

### 2.5 การนำ TQM ไปสู่การปฏิบัติ

มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวางแผนเพื่อการบริหารจัดการ
- 2) การจัดองค์กรและจัดสร้างระบบคุณภาพขึ้น
- 3) การดำเนินโครงการ TQM ทั้งทั้งองค์การ
- 4) การใช้เทคนิคของการควบคุมกระบวนการ
- 5) การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผล
- 6) การทบทวนผลลัพธ์และระดับของความสำเร็จ
- 7) การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

#### 2.6 วัฒนธรรมของ “องค์กรแห่งคุณภาพ”

- 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นจริงจัง
- 2) การปลูกเร้า “จิตสำนึกแห่งคุณภาพ”
- 3) การรณรงค์ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง”
- 4) การรับรู้ “ต้นทุนแห่งคุณภาพ”
- 5) ทรัพยากรมีความพร้อม
- 6) มีผู้รับผิดชอบในการทำ TQM อย่างชัดเจน
- 7) การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- 8) การให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 9) การเพิ่มบทบาทผู้นำ
- 10) การประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- 11) การทำงานเป็นทีม
- 12) มุมมองที่เป็น “กระบวนการ” และ “ภาพรวม”
- 13) การมุ่งเน้นที่การป้องกันและการกำจัดความสูญเปล่า
- 14) การมีจิตสำนึกของ “การทันเวลาพอดี” (Just In Time)
- 15) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม
- 16) การมุ่งเน้นในข้อเท็จจริง/ตัวเลขและวิชาการ
- 17) การสร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรม
- 18) การมุ่งเน้นที่การวัดผลงาน
- 19) การใช้ระบบข้อเสนอแนะ
- 20) การส่งเสริม “การคิดให้เป็นและทำได้”
- 21) การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีขึ้น
- 22) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์

### บทที่ 3

## โครงการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและการพัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต

### 1. หลักการและเหตุผล

โครงสร้างการบริหารราชการของกรุงเทพมหานครที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีลักษณะ ไม่เหมาะสม กับสภาพความเป็นจริง เพราะเป็นรูปแบบที่รวมศูนย์อำนาจในการบังคับบัญชาและสั่งการไว้ที่ส่วนกลาง แม้ในทางปฏิบัติจะมีการแบ่งพื้นที่ปกครองออกเป็น 50 เขต โดยมีสำนักงานเขตเป็นหน่วยงานปฏิบัติในพื้นที่ก็ตาม แต่สำนักงานเขตก็เป็นเพียงหน่วยงานประจำที่ต้องปฏิบัติงานตามนโยบายและการสั่งการของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ถ้ากรุงเทพมหานครไม่สั่งการหรือมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานในเรื่องใด สำนักงานเขตก็ไม่อาจดำเนินการได้อย่างเบ็ดเสร็จซึ่งไม่สอดคล้องกับมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 ที่บัญญัติให้ผู้อำนวยการเขตมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติราชการภายในเขต ทำให้การบริหารและการปฏิบัติงานตลอดจนการให้บริการแก่ประชาชนในเรื่องต่าง ๆ เป็นไปด้วยความล่าช้า ไม่คล่องตัวเท่าที่ควร มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชนในภาพรวม อย่างไรก็ตามผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครได้กำหนดเป้าหมายการบริหารราชการกรุงเทพมหานครไว้ว่า กรุงเทพมหานครจะต้องเป็นองค์กรด้านการให้บริการประชาชนที่ดีที่สุด (Best Service Organization) ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการจัดองค์กรและระบบงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขต ให้มีความเหมาะสม คล่องตัว และทันสมัย สามารถสนองตอบความต้องการหรือแก้ไข ปัญหาของประชาชนได้โดยสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีมาตรฐานการให้บริการเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

### 2. วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อ

2.1 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ระบบงาน กระบวนการทำงานและวิธีการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้สามารถส่งมอบบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็วและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

2.2 กระจายอำนาจและหน้าที่หรือมอบอำนาจทางการบริหารจากผู้บริหารกรุงเทพมหานครหรือสำนักในส่วนกลางไปให้สำนักงานเขตในพื้นที่

2.3 พัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการให้มีจิตสำนึกในการให้บริการสาธารณะ

2.4 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำไปสู่ E - Service และสำนักงานบริการอัตโนมัติ (Office Automation) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลให้สามารถจัดบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวางยิ่งขึ้น

2.5 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการในการจัดบริการสาธารณะของสำนักงานเขต

2.6 การพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร และระบบการรับแจ้งเหตุและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จากประชาชน

### 3. เป้าหมายของโครงการ

สำนักงานเขตทั้ง 50 สำนักงานเขตเป็นหน่วยงานที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองการแก้ปัญหาและความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวาง ตลอดจนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด

### 4. ลักษณะของโครงการ

โครงการนี้สนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรต้นแบบด้านการบริหารมหานคร ตามวิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารุงเทพมหานคร 12 ปี (พ.ศ. 2563) ซึ่งต้องการพัฒนารุงเทพมหานครให้เป็นมหานครนำอยู่อย่างยั่งยืน

### 5. วิธีดำเนินการ

5.1 แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการแบ่งส่วนราชการภายในและการจัดอัตรากำลังของสำนักงานเขตให้แตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะและความจำเป็นในแต่ละพื้นที่ ซึ่งทำให้แต่ละสำนักงานเขตอาจมีการจัด โครงสร้างองค์กรและการจัดอัตรากำลังในแต่ละส่วนราชการแตกต่างกันออกไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย หรือภารกิจด้านการให้บริการประชาชนที่มีจุดเน้นที่ต่างกัน

5.2 พิจารณาปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของกรุงเทพมหานครในภาพรวม เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทอำนาจหน้าที่หรือภารกิจที่มีอยู่ รวมทั้งเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน โดยจะต้องกระจายภารกิจและอำนาจหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะจากส่วนกลาง (สำนัก) ไปยังสำนักงานเขต เพื่อให้สำนักงานเขตมีอำนาจในการให้บริการเบ็ดเสร็จในพื้นที่ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นจะต้องปรับบทบาทของสำนักให้เล็กลง ให้ทำหน้าที่ในด้านการสนับสนุน การอำนวยความสะดวกและงานด้านวิชาการเป็นหลักเท่านั้น

5.3 ปรับปรุงระบบการทำงานเชิงรุกของสำนักงานเขตในการให้บริการในพื้นที่ นอกเหนือจากหน่วยบริการเร่งด่วน กทม. หรือหน่วย BEST ซึ่งจัดชุดปฏิบัติการเป็นทีมประจำอยู่ทั้ง 50 สำนักงานเขต หน่วยบริการสังคมเคลื่อนที่ กทม. หรือ SMS ซึ่งจะเข้ามาดูแลคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ โดย

จะต้องเปลี่ยนบทบาทของแต่ละฝ่ายในสำนักงานเขตจากภารกิจที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่เฉพาะของตนเอง ให้เป็นการทำงานในลักษณะทีมงาน ซึ่งจะต้องระดมสรรพกำลังของเจ้าหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานในภาคสนามของแต่ละฝ่ายมาร่วมกันเป็นทีมงานเพื่อออกไปปฏิบัติงานด้วยกันอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งและศักยภาพให้กับทีมงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่ให้บริการในเชิงรุกดังกล่าว

5.4 ปรับปรุงระเบียบข้อกฎหมายและคำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อกระจายอำนาจและหน้าที่หรือมอบอำนาจทางการบริหาร หรือกระจายอำนาจและหน้าที่จากสำนักในส่วนกลางไปให้สำนักงานเขตในพื้นที่ให้มากที่สุด เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

5.5 จัดทำโครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีจิตสำนึกในการให้บริการสาธารณะและพัฒนาเทคนิคการให้บริการสู่ความเป็นเลิศอย่างค่อเนื่องและจริงจัง ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การในฐานะผู้ให้บริการ ผ่านทางกระบวนการกลมกล่อมทางสังคม (Socialization)

5.6 พัฒนาระบบสารสนเทศทางการบริหาร (MIS) ของสำนักงานเขตให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างส่วนราชการภายในด้วยกันเองได้ และควรนำระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (GIS) มาช่วยในการวางแผนต่าง ๆ เช่น การจัดเก็บภาษีท้องถิ่น การป้องกันน้ำท่วม รวมทั้งนำระบบการให้บริการเชิงรุกแก่ประชาชนผ่านทางระบบ Online มาใช้ เช่น การให้บริการตอบรับทางโทรศัพท์อัตโนมัติ การให้บริการผ่านเครื่องให้บริการอัตโนมัติ การให้บริการผ่านทาง Internet เพื่อพัฒนานำไปสู่ E - Service และพัฒนาศูนย์บริการกรุงเทพมหานครจากสำนักงานจุดเดียวเบ็ดเสร็จให้เป็นสำนักงานบริการอัตโนมัติให้ได้ครบทั้ง 50 สำนักงานเขตในระยะต่อไป ในระยะยาวการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แทนที่กำลังคน จะทำให้ลดจำนวนอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ลงได้อีกทางหนึ่งด้วย

5.7 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการ รวมทั้งวางระบบการส่งต่องานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในสำนักงานเขตให้ชัดเจน เป็นระบบ มีมาตรฐาน และกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน ตลอดจนพัฒนาระบบประกันคุณภาพในการจัดบริการของสำนักงานเขตให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยอาจจะจัดทำตามระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ หรือระบบมาตรฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการต่อไป

5.8 จัดทำคู่มือการติดต่อราชการกับสำนักงานเขตและปรับปรุงการใช้ภาษาของราชการในคู่มือการติดต่อราชการให้เข้าใจง่าย จะทำให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจนและรวดเร็ว

5.9 ประสานขอความร่วมมือจากภาคเอกชนหรือองค์กรอื่น ๆ มาร่วมเป็นเครือข่ายในการให้บริการเฉพาะในบางส่วนของบริการ เช่น การรับชำระค่าภาษีท้องถิ่นผ่านธนาคารหรือร้านสะดวกซื้อ นอกจากนั้นอาจดึงให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะ เช่น การจัดตั้งกลไกของประชาชนในรูปอาสาสมัครป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (อปพร.)

5.10 นำแนวคิดการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร และระบบการรับแจ้งเหตุและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จากประชาชน ตั้งแต่จัดทำฐานข้อมูลของประชาชนผู้ขอรับบริการ การจัดตั้งสายด่วน 1555 เป็น Call Center รับแจ้งเหตุ การส่งทีมงานหรือชุดปฏิบัติการเชิงรุกเข้าไปแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือเร่งด่วน และการติดตามผลหลังจากปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยเจ้าหน้าที่จะโทรศัพท์สอบถามผลงานหรือติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ เพื่อนำปัญหาและข้อบกพร่องไปปรับปรุงแก้ไขในการให้บริการครั้งต่อไป

## 6. งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ

ใช้งบประมาณรายจ่ายปกติของสำนักงาน ก.ก. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .... จำนวนเงิน .... บาท

## 7. ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างเดือนตุลาคม 2551 - เดือนกันยายน 2552

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 การจัดบริการสาธารณะของสำนักงานเขตจะเป็นไปด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ทันกับความต้องการของประชาชน และมีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีบริการที่เป็นเลิศ

8.2 ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกในการมารับบริการที่สำนักงานเขตด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี และมีส่วนร่วมในกิจกรรมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตอย่างกว้างขวาง

8.3 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเขตจะมีขอบเขตการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นระบบ และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการและประชาชน

8.4 กรุงเทพมหานครในแต่ละเขตพื้นที่จะมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นเมืองน่าอยู่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในภาพรวมแก่กรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษ

## 9. การติดตามและประเมินผล

9.1 จะติดตามผลการดำเนินการทุกๆ ช่วงระยะเวลา 3 เดือน และจะประเมินผลโครงการหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้ว

9.2 ผู้ทำการติดตามและประเมินผลโครงการได้แก่ คณะกรรมการติดตามและประเมินผลโครงการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าสำนักงาน ก.ก. เป็นประธาน ผู้อำนวยการกองในสำนักงาน ก.ก. เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง เป็นกรรมการและเลขานุการ

### 9.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

- 1) ยุทธศาสตร์การปรับปรุงรูปแบบการจัดองค์กรและระบบงานเพื่อสนับสนุนการให้บริการสาธารณะของสำนักงานเขตมีความก้าวหน้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการดำเนินการทั้งหมด
- 2) แผนการกระจายอำนาจและหน้าที่หรือมอบอำนาจทางการบริหารจากผู้บริหารกรุงเทพมหานครหรือสำนักในส่วนกลางให้แก่สำนักงานเขตมีความก้าวหน้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการดำเนินการทั้งหมด
- 3) ร้อยละ 60 ของจำนวนข้าราชการและลูกจ้างทั้งหมดในสำนักงานเขตผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการสาธารณะหรือเทคนิคการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ
- 4) ร้อยละ 60 ของจำนวนสำนักงานเขตทั้งหมดมีการจัดตั้งสำนักงานบริการอัตโนมัติ
- 5) โครงการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตมีความก้าวหน้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการดำเนินการทั้งหมด
- 6) มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน การรับแจ้งเหตุและติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่น้อยกว่า 5 ช่องทาง ในทุกสำนักงานเขต

### 10. ผู้รับผิดชอบโครงการ

สำนักงาน ก.ก. เป็นผู้รับผิดชอบโครงการนี้

## บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย, กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ  
ในราชการ. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางการปรับปรุงรูปแบบ  
การบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร  
พ.ศ. 2528. วันอังคารที่ 9 กันยายน 2546. ณ ห้องภัตตาคารที่ 2 โรงแรมเดอะ ทวิน ทาวเวอร์.  
กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, กองวินัย. รวมกฎหมายและ  
ระเบียบเกี่ยวกับวินัยและจรรยาบรรณสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์กรมการศาสนา, 2543.
- กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร, กองอัตรากำลังและระบบงาน.  
การจัดระเบียบบริหารราชการของกรุงเทพมหานคร, 2545. (อัดสำเนา)
- กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครและสถาบันพัฒนาข้าราชการ-  
กรุงเทพมหานคร. เอกสารประกอบการบรรยายการฝึกอบรม หลักสูตรการจัดระบบงาน  
แนวใหม่. เมื่อวันที่ 4-8 มิถุนายน 2544. (อัดสำเนา)
- กรุงเทพมหานคร, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครและสถาบันพัฒนาข้าราชการ-  
กรุงเทพมหานคร. เอกสารประกอบการบรรยายการฝึกอบรม หลักสูตรกลยุทธ์ในการกำหนด  
โครงสร้างและระบบงานแนวใหม่. เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2543 และ 1-4 สิงหาคม 2543.  
(อัดสำเนา)
- กรุงเทพมหานคร, สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร. ความพึงพอใจของประชาชนต่อระบบและ  
กระบวนการให้บริการของกรุงเทพมหานคร : ศึกษากรณีสำนักงานเขต. กรุงเทพฯ :  
คณะพัฒนาสังคมร่วมกับสมาคมพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.
- กรุงเทพมหานคร, สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร, กองการเจ้าหน้าที่. รายงานผลการวิจัย เรื่อง การติดตาม  
และประเมินผลแผนอัตรากำลัง 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2537 - 2539) ของสำนักงานเขตทุก  
สำนักงานเขต. กรุงเทพฯ : กองวิชาการ สำนักงานการศึกษา, 2538.
- กรุงเทพมหานคร, สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร, สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. เอกสาร  
ประกอบการสัมมนา เรื่อง การปฏิรูประบบราชการ. เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2545. (อัดสำเนา)
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัท ด่าน  
สุทธการพิมพ์ จำกัด, 2544.
- ณัฐพงศ์ คิชฌนุตร. วรรณสารสำหรับนักบริหาร กทม. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, 2546.
- คำรงค์ วัฒนา. การนำระบบสารสนเทศไปใช้ในการปรับปรุงการบริการภาครัฐ. กรุงเทพฯ : บริษัท  
พิมพ์ดี จำกัด, 2539.

ทศพร สิริสัมพันธ์. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน. กรุงเทพฯ : บริษัท เลิศชัย  
การพิมพ์ จำกัด, 2544.

ทศพร สิริสัมพันธ์. รีเอ็นจิเนียริง : มิติใหม่ของการบริหาร. กรุงเทพฯ : สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนา  
ประสิทธิภาพในราชการ, 2536. (อัครา)

นันทวัฒน์ บรมานันท์. หลักกฎหมายปกครองเกี่ยวกับบริการสาธารณะ. กรุงเทพฯ : วิญญูชน,  
2543.

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกกลาง. เทคนิคการสร้างระบบบริการให้เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2549.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. การสร้างและการจัดการคุณภาพ. เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรนักบริหาร  
มหานครระดับกลาง รุ่นที่ 5 และ 6, 2551. (อัครา)

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. Total Quality management. เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรนักบริหาร  
มหานครระดับกลาง รุ่นที่ 5 และ 6, 2551. (อัครา)

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ศูนย์บริการวิชาการ. การพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย  
ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,  
2542.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การปรับปรุงงานเพื่อการเพิ่มผลผลิต KAIZEN. (เอกสารแผ่นพับ)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การเพิ่มผลผลิต. (เอกสารแผ่นพับ)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM). (เอกสารแผ่นพับ)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง.

แนวทางการจัดและพัฒนาส่วนราชการ. (อัครา)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ. คู่มือการปรับปรุง  
งาน. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2537.

#### อื่น ๆ อาทิ

- พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น พ.ศ. 2542

- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 และฉบับแก้ไข

- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 และฉบับแก้ไข

- วิสัยทัศน์การพัฒนากทม. 12 ปี BANGKOK 2020 (2563)