

บทที่ ๒

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความหมายการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (๒๕๔๑) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีจุดเน้นที่การสร้างความสำเร็จของผลงานของส่วนราชการ ทั้งในส่วนของผลผลิต (output) ที่จะส่งมอบและผลลัพธ์ (outcome) ที่เกิดขึ้นต่อประชาชน ชุมชนและสังคม ด้วยการจัดทำข้อตกลงหรือจัดทำพันธสัญญาระหว่างรัฐบาล ในฐานะผู้จัดหาบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน (principal) กับหน่วยราชการในฐานะผู้ส่งมอบสินค้า/บริการสาธารณะ (agent)

ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ (๒๕๕๑) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

สำนักงบประมาณ (๒๕๕๒) ระบุว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การดำเนินการที่สำคัญเกี่ยวกับ

๑. การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์หลักของงานที่รัฐบาลต้องการ หรือการกำหนดคุณลักษณะของผลงานที่ต้องการได้รับจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งมอบบริการอย่างเป็นรูปธรรม
๒. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงาน การให้อิสระในการวินิจฉัยสั่งการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วนสมบูรณ์แบบ เพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
๓. การกำหนดปัจจัยจูงใจที่จะกระตุ้นหรือนำไปสู่การมีพฤติกรรมตามที่คาดหวังทั้งในส่วน of สิ่งที่เป็นรางวัลและการลงโทษ
๔. การพัฒนากลไกสำหรับควบคุม ตรวจสอบหรือการรายงานการดำเนินงาน ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกฝ่ายได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้าหรือปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (๒๕๔๓) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมผู้บริหาร ในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงานรวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related)

ทิพาวิทย์ เมษสุวรรณ (๒๕๔๓) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลักใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

สรุปได้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness)

กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวิดี เมฆสุวรรณค์ (๒๕๔๑) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเชิงกระบวนการ จัดเป็นกระบวนการที่บูรณาการเทคนิคทางการบริหารหลายเทคนิคมาใช้ในการบริหารองค์การ เริ่มตั้งแต่การนำเทคนิคการวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพและเกี่ยวโยงในการทำงานของหน่วยงานย่อยทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยไม่ละเลยผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว เทคนิคการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ซึ่งเป็นหัวใจในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากหากหน่วยงานไม่สามารถวัดผลงานที่ปฏิบัติได้ ก็จะไม่สามารถปรับปรุงการทำงานให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นได้ เทคนิคการเทียบเคียงงาน (Benchmarking) ซึ่งเป็นเทคนิคในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานโดยเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) กับหน่วยงานที่เป็นผู้นำในการมีผลงานที่ถึงพร้อมทั้งในเชิงคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เทคนิคการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) อันจะช่วยยกระดับคุณภาพของบริการให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เทคนิคการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล เทคนิคการประเมินผลโครงการ (Program Evaluation) ที่จะช่วยพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการและช่วยยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ เทคนิคการมอบอำนาจ และเทคนิคการให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นทำงานได้เต็มศักยภาพ และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เป็นการสร้างการต่องรองในการกำหนดผลสัมฤทธิ์เงื่อนไขการปฏิบัติงาน และสิ่งตอบแทนที่องค์การผู้ปฏิบัติงานจะได้รับแต่ละเทคนิคจะมีสาระสำคัญโดยสังเขปดังนี้

๑. การวางแผนองค์การ และแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) การจัดทำแผนองค์การและแผนกลยุทธ์เป็นเทคนิคในการกำหนดกรอบแนวทางการทำงานระยะยาวและปานกลางในรูปแบบของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในองค์การ เนื่องจากการมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จอาจจะทำให้หน่วยงานย่อยภายในมองแต่ผลงานระยะสั้นแผนองค์การและแผนกลยุทธ์จะทำให้หน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างวัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์กรกับเป้าหมายแผนงานโครงการในระดับปฏิบัติ และยังสามารถใช้ในการประสานแผนงานกับหน่วยเหนือเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้

๒. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ผลงานกับเป้าหมาย (มาตรฐาน) และการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานอาจเป็นการวัดผลงานโดยใช้ตัวชี้วัดผลงานง่าย ๆ หรือต้องใช้ระบบการวัดที่ซับซ้อน และสามารถ วัดในหลายแง่หลายมุม เช่น ความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือคุณภาพบริการ (Service Quality) การวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นกลไกที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะช่วยให้การปฏิบัติงานตามภารกิจบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สมตามความคาดหวังของประชาชน

นอกจากนั้นการวัดผลการปฏิบัติงานยังสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร การปรับปรุงการมอบหมายอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณ และการให้แรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ด้วย

๓. การเทียบเคียงงาน (Benchmarking) การเทียบเคียงงาน (Benchmarking) เป็นกระบวนการคัดเลือกองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงาน ดีที่สุดในสาขาเดียวกับองค์กรที่ต้องการเทียบเคียง โดยทำการศึกษาให้ทราบถึงกระบวนการงานขององค์กรที่เป็นผู้นำและมีผลงานชิ้นแนวหน้ามีรูปแบบ แนวทางการปฏิบัติงานอย่างนั้น เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นกรอบแนวทางในการวางแผนยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ถึงระดับที่องค์กรต้นแบบดำเนินการ พร้อมทั้งจัดให้มีการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งติดตามดูแลผลงานที่เกิดขึ้น อนึ่ง การเทียบเคียงงานเป็นเทคนิคที่ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐาน แล้วเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กรต้นแบบ เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นและสามารถเทียบได้กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นตัวเทียบ

๔. การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) การพัฒนาคุณภาพการให้บริการเป็นเครื่องมือและเทคนิคการปรับปรุงงานที่องค์กรภาคเอกชนนิยมในการยกระดับคุณภาพการบริการ โดยเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้รับบริการ การศึกษาสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดคุณภาพของการให้บริการ อาทิ การเข้าถึง/ความสะดวกในการไปรับบริการ (accessibility and convenience) เช่น สถานที่สามารถไปมาสะดวก เวลาเปิดทำการที่เหมาะสม ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ความไม่ยุ่งยากหรือง่ายต่อความเข้าใจ (simplicity) เช่น การมีแบบฟอร์มสั้น เข้าใจง่าย ไม่ต้องกรอกข้อมูลซ้ำซ้อน หรือภาษาที่ง่าย ไม่สลับซับซ้อน การให้บริการอย่างถูกต้อง (accuracy) การให้บริการที่รวดเร็ว (timeliness) และการให้บริการที่ปลอดภัย ฯลฯ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจจะถูกนำมาใช้ในการออกแบบปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้มีคุณภาพมากขึ้น กระบวนการพัฒนาคุณภาพการให้บริการยังมีขอบข่ายรวมถึงการจัดให้มีกลไกสำหรับให้คำปรึกษาต่อผู้รับบริการ การกำหนดมาตรฐานของบริการ การให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการบริการ การมีทางเลือกให้ผู้รับบริการ และมีกลไกรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ

๕. การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) การทำสัญญาผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพันธะความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงานคู่สัญญา เป็นกระบวนการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับผลงานที่หน่วยงานผู้รับทำงานจะต้องส่งมอบ และทรัพยากร ปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ที่ผู้ซื้อผลงานจะต้องให้การสนับสนุน โดยปกติแล้วการทำสัญญาข้อตกลงว่าด้วยผลงาน จะเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ให้สัญญากับผู้รับสัญญา (ผู้ควบคุม) ที่จะให้งานสำเร็จตามเงื่อนไขพร้อมทั้งระบุการให้รางวัลหรือการลงโทษกรณีที่มีผลงานสูงหรือต่ำกว่า เป้าหมายการทำสัญญาผลการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการมอบหมายงานใน ภาครัฐราชการ โดยการทำสัญญานี้ อาจเป็นสัญญาที่จัดทำขึ้นภายในองค์กร และเป็นสัญญาที่ผู้บริหารทำกับผู้มีอำนาจเหนือกว่าภายนอกองค์กร การทำสัญญาจะครอบคลุมเรื่องข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปี ข้อตกลงเรื่องงบประมาณ ข้อตกลงเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและข้อตกลงเกี่ยวกับการบริหารภายในด้วย สำหรับใน ภาครัฐราชการจะเรียกสัญญานี้ว่า ข้อตกลงผลงานของ

ส่วนราชการ (Performance Agreement) หรือข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement)

๖. การมอบอำนาจ และให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) ในกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารองค์การที่จัดทำสัญญาส่งมอบผลงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ควบคุมการดำเนินงานให้เกิดผลงานตามข้อตกลง ผู้บริหารองค์การจะได้รับการมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน เพื่อที่จะได้สามารถกำกับติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ใน การนี้ผู้บริหารองค์การจะได้รับอิสระในหลายเรื่อง เช่น การตัดสินใจดำเนินงาน การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และจะมีการยกเลิกข้อจำกัด กฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคทั้งไป เพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

๗. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของรายงานข้อมูลผล การปฏิบัติงาน เพื่อกำกับติดตามและสอบถามว่าองค์การได้มีผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ โดยอาจเป็นการตรวจสอบผู้ตรวจสอบจากภายนอก อันได้แก่คณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการ และหรือการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบจากภายในองค์การเอง ในปัจจุบันจุดเน้นของการตรวจสอบจะมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน แทนการตรวจสอบปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการทำงาน การตรวจสอบบัญชีการเงิน หรือตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบเริ่มลดความสำคัญลง แต่จะมาดูที่ความสำเร็จของโครงการและผลสัมฤทธิ์ของงานมาก

๘. การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ศึกษาวิเคราะห์ในเชิงลึกภายหลังที่ได้มีการดำเนินงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อตรวจสอบถึงผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่าของงาน ตามนโยบายหรือโครงการของรัฐเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว โดยพยายามแจ่มแจ้งให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผล รวมทั้งบ่งชี้ระดับความสำเร็จที่เกิดขึ้นข้อมูลที่เป็นผลจากการประเมินโครงการจะช่วยชี้ถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะทางแก้ไข และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบาย อาทิ การปรับปรุงแก้ไข การสิ้นสุดงานการทดแทน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (๒๕๔๓) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๔ ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การ (Critical Success Factors) และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

๒. การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัดดังกล่าว

ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวชี้วัด

๓. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

๔. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วีระยุทธ ขาตะกาญจน์ (๒๕๔๗) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ ๔ ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไร อย่างไรซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันนำไปสู่ การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Target) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การ (Critical Success Factors) และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

๒. การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้วจะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัดดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวชี้วัด

๓. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

๔. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุป การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ ๔ ขั้นตอน คือ ๑) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ๒) การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลดำเนินงาน ๓) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และ ๔) การให้รางวัลตอบแทน

ลักษณะขององค์การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ทิพาวัติ เมฆสุวรรณค์ (๒๕๔๓) กล่าวว่า องค์การที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไปดังต่อไปนี้

๑. มีพันธกิจวัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

๒. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น

๓. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

๔. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

๕. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่าจะงานที่องค์การคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำ อยู่ตรงนั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

๖. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและ

๗. ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

๘. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่นระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา

๙. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งเน้นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

๑๐. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงาน และได้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้นทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรมการจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าการวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร/ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของ

การดำเนินงานปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพื้นที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำ ไปสู่การปรับปรุงการบริหารการพัฒนาองค์กร การออกแบบ/ทบทวนโปรแกรมกระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรม การดำเนินงานรวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงานมีกิจกรรม/กระบวนการที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

รายงานผลลัพธ์ > การวัดผลการปฏิบัติงาน > Report Results > Measure Performance

การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐาน) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการ/องค์กรจะต้องระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กรพร้อมทั้งระบุหรือกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรม การกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานเพื่อดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั่วไป โดยมีจุดเน้นในการดำเนินการสรุปได้ตามภาพที่ ๒

ภาพที่ ๒ หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ที่มา : ทิพาดี เมฆสวรรค์, ๒๕๔๕

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าการดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์ การดำเนินงานซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวังที่ส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า

ได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ ๓ ด้านได้แก่

๑. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม

๒. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรม/องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

๓. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นาน้อยเพียงใด ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ๕ ประการ

ทิพาดี เมฆสุวรรณ (๒๕๔๕) ดังต่อไปนี้

๑. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

๒. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวน สิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

๓. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมเช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

๔. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษาเวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นฐานผิวถนน ๑ กิโลเมตร

๕. ตัวชี้วัดสารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของ อุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นระบบ การวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึง ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วนสมบูรณ์และทันกาล

ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (๒๕๔๕) กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยตัวชี้ที่สำคัญ ๕ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

๒. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

๓. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

๔. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นฐานผิวถนน ๑ กิโลเมตร

๕. ตัวชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์และทันการณ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, ๒๕๔๓) มีดังต่อไปนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ

สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

๑.๑ การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผลการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

๑.๒ การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำ ระบบข้อมูล ผลการปฏิบัติงาน จะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องจัดทำ เพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิมที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

๑.๒.๑ การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้น ๆ กับผู้มีส่วนได้เสียกับงานนั้น ๆ ด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้ากิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการแต่ควรจะให้มีความชัดเจนในจำนวนเท่าที่จำเป็นโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำ และรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

๑.๒.๒ การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจเนื้อหาสาระของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงานโดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปี หรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำ ข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

๒. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องการพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สถานะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานรวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวันในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

สรุป การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่างๆ นามาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ผสานกับเปลี่ยนแปลง ระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System: PBBS) ทำการปฏิรูปองค์การภาครัฐให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้กำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร