

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบแบบทางการบริหารรัฐกิจ :  
บทสำรวจสถานภาพในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของระบบราชการพลเรือนไทย

นายศรีรัฐ โกวงศ์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2541  
ISBN 974 - 331 - 770 - 8  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHANGES OF PUBLIC ADMINISTRATION MODEL :  
STATE OF THE ART AND TRENDS OF THE THAI CIVIL SERVICE SYSTEM

Mr. Srirath Gohwong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 1998

ISBN 974 – 331 – 770 - 8

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางการบริหารรัฐกิจ : บทสำรวจสถานภาพ  
ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของระบบราชการพลเรือนไทย

โดย

นายศรีรัฐ โกววงศ์

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา

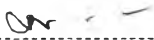
รองศาสตราจารย์ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์

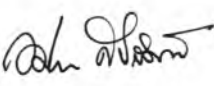
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการ  
ศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต


คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ นายแพทย์ ศุภวัฒน์ ชุตินวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
----- ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร. ดิน ปรัชญพฤทธิ์)

  
----- อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์)

  
----- กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)

ศรีรัฐ ไกวงส์ : การเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางการบริหารรัฐกิจ : บทสำรวจสถานภาพในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของระบบราชการพลเรือนไทย (CHANGES OF PUBLIC ADMINISTRATION MODEL : STATE OF THE ART AND TRENDS OF THE THAI CIVIL SERVICE SYSTEM)

อ.ที่ปรึกษา : รศ. ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์, 271 หน้า. ISBN 974 - 331 - 770 - 8

การศึกษาวิจัยนี้มีสมมติฐานว่าระบบราชการพลเรือนไทยมีลักษณะและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางการบริหารรัฐกิจจากรูปแบบดั้งเดิมเป็นรูปแบบการคณาและหรือรูปแบบการมีส่วนร่วม วัตถุประสงค์ของการวิจัยในเรื่องนี้เพื่อศึกษาถึงสถานภาพในปัจจุบันของระบบราชการพลเรือนไทยว่ายังคงมีลักษณะรูปแบบการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิมหรือไม่ หากมีการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะและแนวโน้มในอนาคตเป็นรูปแบบการคณาและหรือรูปแบบการมีส่วนร่วม และเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในการศึกษานี้จะศึกษาวิจัยถึงรูปแบบการบริหารรัฐกิจในระบบราชการพลเรือนไทยเท่านั้น โดยอาศัยวิธีการดังนี้คือ การวิจัยเอกสารในส่วนที่เป็นทฤษฎีแนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารรัฐกิจในระบบราชการพลเรือน และการวิจัยภาคสนามซึ่งแบ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนที่เป็นการสำรวจสถานภาพในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต โดยการทดสอบสอบถามเฉพาะกับผู้อำนวยการกองแผนงาน หรือผู้อำนวยการกองเจ้าหน้าที่ หรือเลขานุการกรมของหน่วยงานราชการพลเรือนในระดับกรมทั้งหมด ซึ่งมีตัวชี้วัดหลักรวม 24 ตัวและสถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน นอกจากนี้ ยังใช้การวิจัยแบบกรณีศึกษาโดยดูตัวอย่างแบบเจาะจงหน่วยงานในระดับกรมได้แก่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยจะอาศัยการวิจัยเชิงพรรณนาและการวิจัยเอกสารเพื่อให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารรัฐกิจดังกล่าวได้ชัดเจนในรายละเอียดมากขึ้น

ผลการศึกษาในส่วนที่เป็นการสำรวจสถานภาพในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารรัฐกิจของระบบราชการพลเรือนไทยพบว่าระบบราชการพลเรือนไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงและมีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการบริหารรัฐกิจจากรูปแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบการคณาและรูปแบบการมีส่วนร่วม โดยมีลักษณะเป็นไปตามแนวคิดการจัดการคนนิยม แนวคิดทางรัฐศาสตร์และแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ คมกัณฑ์ ส่วนผลการศึกษาในส่วนที่เป็นกรณีศึกษาพบว่ากรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบการคณาและรูปแบบการมีส่วนร่วมอย่างเห็นได้ชัด โดยมีการแยกงานเชิงนโยบายออกจากงานให้บริการและให้ภาคธุรกิจเอกชนและ/หรือภาคประชาชนและชุมชนเป็นผู้ดำเนินงาน ให้บริการแทนกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และมีกรปรับปรุงสมรรถนะในการผลิตและส่งเสริมบริการสาธารณะของกรม โดยเน้นมาตรการที่อิงกับแนวคิดและเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้

ผลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีประโยชน์ในการศึกษาถึงสถานภาพในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของรูปแบบการบริหารรัฐกิจในระบบราชการพลเรือนไทยซึ่งไม่เคยมีการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับเรื่องนี้มาก่อน อย่างไรก็ตาม การศึกษาค้นคว้านี้แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันระบบราชการพลเรือนไทยยังคงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ อย่างสูง ซึ่งบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์หรือข้อขัดแย้งกันที่ไม่ยอมรับการควบคุมตรวจสอบจากสถาบันนอกของระบบราชการพลเรือน และพยายามอนุรักษ์บทบาทการเป็นสถาบันหลักในการผลิตและส่งเสริมบริการสาธารณะ ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนะบางประการคือ ประการแรก การปฏิรูประบบราชการพลเรือนไทยจะต้องทำควบคู่ไปกับการปฏิรูปการเมือง การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูประบบราชการจัดการบริหารปกครองในภาคธุรกิจเอกชน และการพัฒนาชุมชน ประการที่สอง การปฏิรูประบบราชการพลเรือนไทยต้องมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเป็นผู้ประกอบการและวัฒนธรรมวิชาชีพนิยม ให้เป็นวัฒนธรรมหลักทางการบริหารรัฐกิจแทนวัฒนธรรมข้าราชการแบบเก่า ประการที่สาม ในการประยุกต์ใช้หลักการที่อิงกับระบบคณาและมาตรการการมีส่วนร่วมควรมีการทบทวนภารกิจของส่วนราชการระดับกรมแต่ละแห่ง โดยแยกภารกิจหน้าที่หรือกิจกรรมใดที่เป็นแกนหลักหรือเป็นงานเชิงนโยบายออกจากภารกิจหน้าที่หรือกิจกรรมใดที่มีใช้แกนหลักหรือเป็นงานให้บริการและแปรสภาพให้แก่งานเอกชนและ/หรือภาคประชาชนและชุมชนเป็นผู้ดำเนินงานแทน และ/หรือร่วมมือกับส่วนราชการโดยใช้ประโยชน์สาธารณะเป็นเกณฑ์ ประการสุดท้าย ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารรัฐกิจในระบบราชการพลเรือนไทย การประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารรัฐกิจในแง่การกิจหน้าที่ของระบบราชการพลเรือนไทย ปัจจัยที่มีผลต่อความสนใจในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารรัฐกิจของระบบราชการพลเรือนไทย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิรูประบบราชการพลเรือนไทย และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ในระบบราชการพลเรือนไทย

ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2541

ลายมือชื่อนิติกร  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

# 3971802324 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEY WORD: PUBLIC ADMINISTRATION MODEL / THAI CIVIL SERVICE SYSTEM

SIRIRATH GOHWONG : CHANGES OF PUBLIC ADMINISTRATION MODEL :  
STATE OF THE ART AND TRENDS OF THE THAI CIVIL SERVICE SYSTEM .

THESIS ADVISOR : ASSO. PROF. THOSAPORN SIRISUMPHAND , Ph.D.

271 pp. ISBN 974 - 331 - 770 - 8

The purpose of this study is to examine the current status and trends of the Thai civil service system. Given the hypothesis that there is a paradigm shift from traditional model to market and/or participatory model, this study develops 24 indicators to examine such changes. Documentary research and literature review have been done to provide theoretical concepts regarding the intellectual roots of various models of administration and governance. Questionnaire survey has also been carried out to ask opinions of key public officials including the Director of Policy and Planning Division, the Director of Personnel Division, or the secretary of Department. Statistical tools employed for data analysis are frequency, percentage and pearson correlation coefficient. In addition, this study has selected the Department of Industrial Promotion as a case study in order to explore and describe the changing patterns in details.

The findings confirm the hypothesis that the Thai civil service system has been shifting from the traditional, bureaucratic model towards the new models of public administration. Empirical evidence indicates high degree of acceptance and widely application of new practices (e.g., organizational restructuring, performance management, contracting out, public hearing, etc.) by the Thai public agencies. The case of Department of Industrial Promotion also shows how the new visions, missions and strategies (i.e., acting more as promoter, facilitator, and coordinator rather than direct provider of services to the small and medium-scale industries) have been put into actions.

Despite the fact that the Thai civil service system is more modernized, there are some signs of resistance due to the administrative heritage of bureaucratic polity. Many public agencies do not strongly apply measures that would have some adverse affects on their current status and power, particularly the delegation of their authority to the other sectors, communities and local governments. Accordingly, this study recommends that we should initiate a comprehensive societal reform in order to build the ground for bureaucratic reform. Reviewing roles and functions of public sector and emphasizing on participatory and partnership approach also needed to be seriously done. In addition, we should develop and indoctrinate new values (i.e., professionalism and entrepreneurial spirits) into the Thai bureaucracy. Finally, this study calls for an in-depth analysis of bureaucratic reform issues.

ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2541

ลายมือชื่อนิติศ. Sirirath Gohwong  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา Thosaporn Sirisumphand  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม -



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้โดยความเอาใจใส่และกำลังใจจากบุคคลที่ผู้วิจัยเคารพรักหลายท่าน โดยเฉพาะ รศ.ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่าของท่านในการอ่าน แนะนำ ตรวจสอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ทั้งในส่วนเนื้อหา ระเบียบวิธีวิจัย และการใช้โปรแกรม SPSS ศ.ดร.ดิน ปรัชญพฤทธิ ประธานการสอบวิทยานิพนธ์ผู้ซึ่งให้ คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้ภาษาเขียน การค้นคว้าข้อมูลและคำราที่เกี่ยข้องและระเบียบวิธีวิจัย ตลอดจนทุ่มเทเวลาในการอ่าน แนะนำ และตรวจสอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างมาก ที่สำคัญท่านมิได้จำกัดหน้าที่ของท่านเพียงการเป็นประธานการสอบ วิทยานิพนธ์เท่านั้น อาจารย์ดินได้ให้ข้อแนะนำในการใช้ชีวิตและคอยให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดเวลา และ ผศ.ดร.ดำรงค์ วัฒนา หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ที่ได้เสียสละเวลาเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย และโปรแกรม SPSS

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในการประสิทธิ์ประสาทองค์ความรู้ให้แก่ผู้วิจัยจนสามารถเรียบเรียงเป็น วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้ ทั้งคณาจารย์ในภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะ ผศ.ดร. สมเกียรติ วันทะนะ คณบดี คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ รศ. มานิตย์ นวลละอ อ หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้กรุณาอนุญาตให้ผู้วิจัยมาศึกษาต่อในระดับปริญญาโทที่ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตลอดจน รศ.ดร.สนธิ เดชานันท์ รศ. นิตยา เงินประเสริฐศรี อาจารย์ ลลิตา สุนทรวิลาศ อาจารย์วัลลภ ลำพวย รศ. พนม ทินกร ณ อยุธยา รศ. พิพัฒน์ ไทยอารี รศ. ไพโรจน์ สิดปรีชา รศ.ดร. พิทยา บวรวัฒนา ผศ.ดร. วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ อาจารย์ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา อาจารย์ศรีสองศักดิ์ วงษ์ทองดี อาจารย์วันชัย มีชาติ และ ศ.นายแพทย์ สุภวัฒน์ ชูดวงศ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้อำนวยการกองแผนงานหรือผู้อำนวยการกองเจ้าหน้าที่หรือเลขานุการกรมของ หน่วยงานในระดับกรมทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาของท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณ คุณศิริณี มลิณฑสุด คุณสุธาโสม สุนทรเจริญนนท์ คุณเชิดชัย ศรีรงค์จิตกุล ตลอดจนเจ้าหน้าที่ห้องสมุดของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมทุกท่าน และขอขอบคุณคุณคุณกวด คุณทวัญ คุณรัตนา คุณสัน ที่สมชาย พี่ตุ พี่เปิ้ล พี่กุลพล พี่กอล์ฟ พี่สุพจน์ พี่มิ่ง พี่แมว น้องแก้ว น้องแก้ว คุณด้อยดิ่ง คุณไพบู เจ้าหน้าที่ทุกท่านในสำนักโครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิตและสำนักเพื่อการพัฒนา นโยบายและการจัดการ และคุณรุ่งทิวา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยมั่นใจว่าจะไม่มีความสำเร็จใด ๆ ในชีวิตของผู้วิจัย หากปราศจากความรัก ความเข้าใจ การอุปถัมภ์ ค้ำชู และการอบรมสั่งสอนจากนายไกรวิชญ์ ไกวงค์ และนางจิตไธ ไกวงค์ บิดามารดาของผู้วิจัย และนายไกรวุฒิ ไกวงค์ และนางนันทา ไกวงค์ อาและป้าของผู้วิจัย นอกจากนี้ ขอขอบคุณพี่ชายทั้งสองคนของผู้วิจัย คือ นายพิชา ไกวงค์ และ นายยศวีร์ ไกวงค์ ที่ได้ให้กำลังใจ แนะนำการใช้คอมพิวเตอร์ และช่วยพิมพ์งานบางส่วนด้วย คุณประโยชน์ประการใด ๆ อันพึงมีในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัย ขณะเดียวกันความผิดพลาดแม้เพียงเล็กน้อย ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้ด้วยความเต็มใจแต่เพียงผู้เดียว

ศรีรัฐ ไกวงค์

เมษายน 2542

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญแผนภูมิ .....	๑๓
บทที่	
1. บทนำ .....	1
1.1 สภาพปัญหาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	13
1.3 สมมติฐานการวิจัยและการวัด .....	14
1.4 ขอบเขตและวิธีการดำเนินการวิจัย .....	15
1.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	16
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	16
1.7 ข้อจำกัดในการวิจัย .....	17
1.8 นิยามศัพท์ทั่วไปและนิยามเชิงปฏิบัติการ .....	17
1.9 การเสนอบทวิจัย .....	20

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง .....	21
2.1 รูปแบบดั้งเดิม .....	21
2.2 รูปแบบการตลาด .....	31
2.3 รูปแบบการมีส่วนร่วม .....	69
3. วิวัฒนาการของระบบราชการพลเรือนไทย .....	82
3.1 สมัยน่านเจ้า – ทวารวดี .....	82
3.2 สมัยสุโขทัย .....	82
3.3 สมัยแผ่นดินสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ .....	83
3.4 สมัยปฏิรูปการเมืองการปกครอง .....	86
3.5 สมัยหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง .....	94
3.6 สรุป .....	109
4. ผลการศึกษาวิจัย .....	110
4.1 สถานภาพในปัจจุบันของรูปแบบการบริหารรัฐกิจ ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	111
4.2 แนวโน้มในอนาคตของรูปแบบการบริหารรัฐกิจ ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	121
4.3 สรุป .....	123



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5. กรณีศึกษา : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม .....	124
5.1 ประวัติความเป็นมาของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม .....	124
5.2 สถานภาพในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการบริหารรัฐกิจภายในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม .....	133
5.3 สรุป .....	146
6. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....	147
6.1 สรุปผลการวิจัย .....	147
6.2 ข้อเสนอแนะ .....	151
รายการอ้างอิง .....	159
ภาคผนวก .....	186
ภาคผนวก ก. ....	187
ภาคผนวก ข. ....	195
ภาคผนวก ค. ....	200
ภาคผนวก ง. ....	204
ประวัติผู้วิจัย .....	271

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4 - 1 แสดงสถานภาพในปัจจุบันของรูปแบบการบริหารรัฐกิจ ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	111
ตารางที่ 4 - 2 แสดงการประยุกต์ใช้มาตรการที่อิงกับแนวคิดและเทคนิค การบริหารจัดการสมัยใหม่ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	112
ตารางที่ 4 - 3 แสดงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบราชการพลเรือนไทย .....	205
ตารางที่ 4 - 4 แสดงการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการพลเรือนไทย ...	208
ตารางที่ 4 - 5 แสดงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	211
ตารางที่ 4 - 6 แสดงการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และลดลำดับขั้นในการบังคับบัญชา .....	213
ตารางที่ 4 - 7 แสดงการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระบบราชการพลเรือนไทย .....	215
ตารางที่ 4 - 8 แสดงการเพิ่มอำนาจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในระบบราชการพลเรือนไทย ....	217
ตารางที่ 4 - 9 แสดงการรื้อปรับระบบในระบบราชการพลเรือนไทย .....	219
ตารางที่ 4 - 10 แสดงการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการ ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	221
ตารางที่ 4 - 11 แสดงการใช้กลุ่มคุณภาพในระบบราชการพลเรือนไทย .....	223
ตารางที่ 4 - 12 แสดงการใช้การบริหารคุณภาพโดยรวมในระบบราชการพลเรือนไทย .....	225
ตารางที่ 4 - 13 แสดงการใช้ระบบบริหารงานคุณภาพตามอนุกรมมาตรฐาน 9000 ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	227
ตารางที่ 4- 14 แสดงระดับการประยุกต์ใช้มาตรการที่อิงกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	115

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4 - 15 แสดงกระทรวงและหน่วยงานในระดับกรมตามระดับการประยุกต์ใช้ มาตรการที่อิงกับแนวคิดและเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ใน ระบบราชการพลเรือนไทย .....	230
ตารางที่ 4 - 16 แสดงการประยุกต์ใช้มาตรการที่อิงกับระบบตลาด ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	116
ตารางที่ 4 - 17 แสดงการจ้างเหมาและการรับเหมาช่วงในระบบราชการพลเรือนไทย .....	232
ตารางที่ 4 - 18 แสดงการปรับเปลี่ยนบทบาทจากหน่วยงานปฏิบัติการเป็นหน่วยงานชั้นนำ เชิงนโยบายและกำกับดูแลในระบบราชการพลเรือนไทย .....	234
ตารางที่ 4 - 19 แสดงการผ่อนคลายการควบคุมและยกเลิกกฎระเบียบ ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	236
ตารางที่ 4 - 20 แสดงการให้เงินอุดหนุนในระบบราชการพลเรือนไทย .....	238
ตารางที่ 4 - 21 แสดงการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนในระบบราชการพลเรือนไทย .....	240
ตารางที่ 4 - 22 แสดงการให้สัมปทานแก่เอกชนในระบบราชการพลเรือนไทย .....	242
ตารางที่ 4 - 23 แสดงการให้เช่าทรัพย์สินในระบบราชการพลเรือนไทย .....	245
ตารางที่ 4 - 24 แสดงระดับการประยุกต์ใช้มาตรการที่อิงกับระบบตลาด .....	118
ตารางที่ 4 - 25 แสดงกระทรวงและหน่วยงานในระดับกรมตามระดับการประยุกต์ใช้ มาตรการที่อิงกับระบบตลาดในระบบราชการพลเรือนไทย .....	248
ตารางที่ 4 - 26 แสดงการประยุกต์ใช้มาตรการการมีส่วนร่วมในระบบราชการพลเรือนไทย...	118
ตารางที่ 4 - 27 แสดงการให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในระบบราชการพลเรือนไทย .....	250
ตารางที่ 4 - 28 แสดงการให้ความรู้โดยส่งเสริมและ/หรือฝึกอบรมแก่ชุมชนและ/หรือ องค์กรประชาชนในระบบราชการพลเรือนไทย .....	252

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4 - 29 แสดงการสำรวจความต้องการเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	254
ตารางที่ 4 - 30 แสดงการทำประชาพิจารณ์ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	256
ตารางที่ 4 - 31 แสดงการกระจายอำนาจทางการบริหารและการดูแลทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น เป็นผู้รับผิดชอบในระบบราชการพลเรือนไทย .....	258
ตารางที่ 4 - 32 แสดงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	260
ตารางที่ 4 - 33 แสดงระดับการประยุกต์ใช้มาตรการการมีส่วนร่วม ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	121
ตารางที่ 4 - 34 แสดงกระทรวงและหน่วยงานในระดับกรมตามระดับการประยุกต์ใช้ มาตรการการมีส่วนร่วมในระบบราชการพลเรือนไทย .....	262
ตารางที่ 4 - 35 แสดงแนวโน้มในอนาคตของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารรัฐกิจ ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	121
ตารางที่ 4 - 36 แสดงกระทรวงและหน่วยงานในระดับกรมตามระดับแนวโน้มในอนาคตของ การประยุกต์ใช้มาตรการที่อิงกับแนวคิดและเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ ในระบบราชการพลเรือนไทย .....	264
ตารางที่ 4 - 37 แสดงกระทรวงและหน่วยงานในระดับกรมตามระดับแนวโน้มในอนาคตของ การประยุกต์ใช้มาตรการการมีส่วนร่วมในระบบราชการพลเรือนไทย .....	266
ตารางที่ 4 - 38 แสดงกระทรวงและหน่วยงานในระดับกรมตามระดับแนวโน้มในอนาคตของ การประยุกต์ใช้มาตรการที่อิงกับระบบตลาดในระบบราชการพลเรือนไทย ...	268
ตารางที่ 4 - 39 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ของระดับการประยุกต์ใช้มาตรการทางการบริหารรัฐกิจของหน่วยงาน ในระดับกรมโดยใช้สัมประสิทธิ์สัมพันธพีเยร์สัน .....	270

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 6 - 1 แสดงถึงความแตกต่างระหว่างข้าราชการพลเรือนภายใต้วัฒนธรรมเจ้าขุนมูลนาย กับข้าราชการพลเรือนภายใต้วัฒนธรรมการเป็นผู้ประกอบการ .....	155
ตารางที่ 6 - 2 แสดงความแตกต่างระหว่างข้าราชการพลเรือนภายใต้วัฒนธรรมเจ้าขุนมูลนาย กับข้าราชการพลเรือนภายใต้วัฒนธรรมวิชาชีพนิยม .....	156

## สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 5.1	โครงสร้างกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2536 .....	132
แผนภูมิที่ 5.2	ภารกิจของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมตามบทบาทของกรมในการชี้้นำการกำกับ ดูแล และบริหารการส่งเสริมสนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับต่างประเทศ .....	135
แผนภูมิที่ 5.3	โครงสร้างกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2539 .....	140