

การบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ด้วยแนวคิดแบบลีน บทเรียนและข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐไทย

Modern Organizational Management through Lean Concepts:
Lessons and Recommendations for the Thai Public Sector

ชนนวิริศร์ ชยกรณาวีชร¹

Chonwarit Chayakornthanawat

Received: October 21, 2025

Revised: January 18, 2026

Accepted: January 29, 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากหลักการลีนและกรณีศึกษาในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2562–2568 เพื่อพัฒนาภาครัฐไทย ผลการสังเคราะห์กรณีศึกษาชี้ให้เห็นว่า การนำลีนมาใช้สามารถลดต้นทุน ย่นระยะเวลา และยกระดับคุณภาพบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ลดค่าใช้จ่ายร้อยละ 89.13 ลดเวลานำในการดำเนินงาน (Lead time) ร้อยละ 65.77 และลดรอบเวลาการทำงาน ร้อยละ 54.03 ในสถาบันวิจัย ลดต้นทุนขนส่ง 245,568 บาท ลดการปล่อย CO2 2,931 กิโลกรัม ในธุรกิจ SMEs แปรรูปอาหาร รวมถึงลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่มความเร็วในการเข้าถึงเอกสาร และเพิ่มความพึงพอใจผู้ใช้งาน ร้อยละ 56 ในสถาบันการศึกษา ผลลัพธ์เหล่านี้สะท้อนถึงศักยภาพของลีนในการเสริมสร้างทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จากการศึกษา ผู้เขียนได้พัฒนา Lean Government Transformation Model ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก แบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 หลักการลีนเชิงพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การสร้างคุณค่าสำหรับประชาชน 2) การลดความสูญเปล่า 3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมิติที่ 2 องค์ประกอบพลวัตที่สอดคล้องกับบริบทของภาครัฐไทย ประกอบด้วย 4) การสร้างองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง 5) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 6) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

¹ นักวิชาการอิสระ; Independent Scholar

Corresponding author, e-mail: 687010110017@npu.ac.th

และดิจิทัล โมเดลนี้มีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานราชการไทยสามารถออกแบบระบบที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีความโปร่งใส และพร้อมเผชิญความท้าทายในอนาคต

คำสำคัญ: การบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่, แนวคิดแบบลีน, บทเรียนและข้อเสนอแนะ, ภาครัฐไทย

Abstract

This article aimed to present findings and recommendations derived from Lean principles and case studies conducted in Thailand during 2019–2025 for the development of the Thai public sector. The synthesis of case studies revealed that the implementation of Lean concepts could effectively reduce costs, shorten operational time, and improve service quality. For example, in research institutes, expenses were reduced by 89.13%, lead time was reduced by 65.77%, and process cycle time was reduced by 54.03%. In food-processing SMEs, transportation costs were reduced by 245,568 baht and carbon dioxide (CO₂) emissions were reduced by 2,931 kilograms. In educational institutions, Lean implementation reduced operational procedures, increased the speed of document accessibility, and improved user satisfaction by 56%. These findings reflected the potential of Lean concepts to strengthen economic, social, and environmental dimensions. Based on the study, the author developed the “Lean Government Transformation Model,” which consisted of six key components divided into two dimensions. The first dimension, fundamental Lean principles, included: (1) value creation for citizens, (2) waste reduction, and (3) continuous improvement. The second dimension, dynamic components aligned with the context of the Thai public sector, included: (4) building change-ready organizations, (5) the utilization of technology and innovation, and (6) strategic and digital leadership. The model aimed to enable Thai government agencies to design citizen-centered systems that were transparent and prepared to cope with future challenges.

Keywords: Modern Organizational Management, Lean Concepts, Lessons and Recommendations, Thai Public Sector

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 องค์กรในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคอุตสาหกรรม ภาครัฐ หรือภาคบริการต่างประสบความท้าทายในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และความต้องการของผู้รับบริการ (OECD, 2022) หลักการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่จึงเน้นการสร้างคุณค่าสูงสุดแก่ผู้รับบริการ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (ชินนภา บุตติวงศ์ และกิตติยาภรณ์ บรรพไพ, 2566) ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการให้บริการสาธารณะ จึงจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองความคาดหวังของประชาชน การจัดการที่มีประสิทธิผลไม่เพียงช่วยลดต้นทุนและความสูญเสีย แต่ยังยกระดับคุณภาพและประโยชน์ของบริการที่ประชาชนได้รับ (Osborne & Gaebler, 1992)

แนวคิดแบบลีน (Lean Concept) เกิดขึ้นจากระบบการผลิตของโตโยต้า (Toyota Production System: TPS) ผ่านการริเริ่มของ Taiichi Ohno (1988) และได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมจาก Womack & Jones (1996) รวมถึง Liker (2004) จนกลายเป็นแนวทางการจัดการที่ได้รับการยอมรับในเวทีโลก หลักการหลักของลีนประกอบด้วย การสร้างคุณค่าสูงสุดให้แก่ผู้รับบริการ การลดหรือกำจัดความสูญเปล่าทุกรูปแบบ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้างพร้อมยืดหยุ่น (Liker, 2004) วิธีการนี้สามารถปรับใช้ได้หลากหลายสาขา ครอบคลุมทั้งภาคธุรกิจ ภาครัฐ การศึกษา และภาคบริการ (Radnor & Osborne, 2013; Ratthanakwan, 2024) สำหรับการบริหารจัดการภาครัฐไทยในปัจจุบัน งานวิจัยชี้ให้เห็นปัญหาสำคัญหลายประการ ได้แก่ ขั้นตอนการให้บริการที่ซับซ้อนและใช้เวลานาน การทำงานแบบแยกส่วนขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทรัพยากรไม่ได้รับการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมถึงขาดความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน (Klein et al., 2022; Ratthanakwan, 2024) ปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้ประชาชนต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากเกินไปเกินความจำเป็น สร้างความไม่พึงพอใจต่อการให้บริการของรัฐ (สุวัฒน์ จรรยาพูน, สุรทิน ธัญญะผลิน, 2568)

ด้วยเหตุนี้ การนำแนวคิดลีนมาประยุกต์ใช้จึงเป็นทางออกสำคัญในการปรับระบบราชการให้ทันสมัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ งานวิจัยในหลายประเทศแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือลีนช่วยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ลดเวลาการรอคอย เพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนอง และสร้าง

มาตรฐานการให้บริการที่ชัดเจน (Radnor & Osborne, 2013; Bhatia & Drew, 2006) ในบริบทของประเทศไทย มีงานวิจัยที่แสดงผลสำเร็จของการนำลิ้นมาใช้ในหลายภาคส่วน เช่น การศึกษาของตามธรรม จินากุล (2562) ในสถาบันวิจัย ตูลาพล นิติเดชา (2564) ในสถาบันการศึกษา ปรินทร์ศิริเอี้ยวพิกุล (2568) ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง และ Vorawitsurawathana (2024) ในธุรกิจ SMEs ซึ่งทั้งหมดสะท้อนศักยภาพของลิ้นในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้ลิ้นในภาครัฐไทยจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยเฉพาะ เช่น โครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน กฎระเบียบจำนวนมาก และความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Klein et al., 2022; Bhuvanij et al., 2023) ทั้งหมดนี้อาจเป็นทั้งข้อได้เปรียบและข้อจำกัดในการนำมาใช้

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากหลักการลิ้นและกรณีศึกษา เพื่อพัฒนาภาครัฐไทย โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Research) ผ่านการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review) จากงานวิจัยและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดลิ้นมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2562–2568 ครอบคลุมทั้งภาครัฐกิจ การศึกษา ภาครัฐ และอุตสาหกรรมก่อสร้าง จากนั้นทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูล (Data Synthesis) เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ ข้อจำกัด และแนวโน้มการใช้งาน บทความจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) พื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการของการจัดการแบบลิ้นในบริบทของการบริหารสมัยใหม่ 2) การสังเคราะห์งานวิจัยและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องครอบคลุมทั้งภาครัฐกิจ การศึกษา และภาครัฐ และ 3) การนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปต่อยอดเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ อันเป็นประโยชน์ต่อทั้งนักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้สนใจทั่วไปที่มุ่งหวังจะยกระดับภาครัฐไทยให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน

การใช้แนวคิดลิ้นและกรณีศึกษาในประเทศไทย

ไทอิจิ โอโนะ (Taiichi Ohno) เป็นผู้ริเริ่มระบบการผลิตของโตโยต้า (Toyota Production System) ต่อมาได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมจาก Womack & Jones (1996); Liker (2004) แนวคิดนี้มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค พร้อมลดความสูญเปล่าในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต (Ohno, 1988; Womack & Jones, 1996; Liker (2004) อธิบายหลักการสำคัญของลิ้นประกอบด้วย การกำจัดความสูญเปล่า การสร้างคุณค่าที่แท้จริง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้เกียรติพร้อมส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร แม้จะเริ่มต้นในอุตสาหกรรมยานยนต์ แต่ปัจจุบันแนวคิดลิ้นถูกนำไปประยุกต์ใช้ในหลากหลายสาขา ไม่ว่า

จะเป็นภาครัฐ การศึกษา และบริการ เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพและลดความซับซ้อน (Ratthanakwan, 2024; สุวัฒน์ จรรยาพูน, สุรทิน ธัญญะผลิน, 2568) สำหรับภาครัฐไทย ยังประสบปัญหาในการนำสินค้ามาใช้เนื่องจากข้อกฏระเบียบที่ล้าสมัยและรูปแบบการทำงานที่สืบทอดกันมา (Klein, et al., 2022) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยระบุว่ากระบวนการผสมผสานแนวทางสินค้าเข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมสามารถช่วยยกระดับการปฏิรูประบบราชการได้อย่างมาก (Ratthanakwan, 2024; Bhuvanij, et al., 2023) ทั้งนี้ การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ ถือเป็นกุญแจสำคัญในการเร่งการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบราชการแบบสิ้น (Klein et al., 2022; Presciuttini, 2025)

กรณีศึกษาที่ 1 Green Lean และธุรกิจ SMEs ไทย Vorawitsurawathana (2024) ในภาคอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร แสดงให้เห็นว่า การผสมผสาน Lean Management เข้ากับแนวคิด Green หรือ Green Lean ช่วยลดความสูญเปล่าในระบบโลจิสติกส์ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และสร้างผลลัพธ์ด้านความยั่งยืน เช่น ลดต้นทุนการขนส่งได้ 245,568 บาท และลดการปล่อยก๊าซ CO₂ ได้ 2,931 กิโลกรัม อีกทั้งยังช่วยลดความเหนื่อยล้าของพนักงาน แม้ผลกระทบทางสังคมจะยังไม่มีการวัดเชิงปริมาณ

กรณีศึกษาที่ 2 Lean ในงานสนับสนุนการศึกษา ตูลาพล นิติเดชา (2564) ได้นำ Lean มาประยุกต์ใช้ที่มหาวิทยาลัยบูรพา ใช้เครื่องมือ เช่น Value Stream Mapping และ ECRS เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานในฝ่ายสารบรรณ ฝ่ายสหกิจศึกษา และฝ่ายบัณฑิตศึกษา ผลลัพธ์คือจำนวนขั้นตอนในงานลดลง การเข้าถึงเอกสารรวดเร็วขึ้น และผู้ใช้งานมีความพึงพอใจมากขึ้น มีผู้ตอบแบบสอบถามถึงร้อยละ 56 แนะนำให้หน่วยงานอื่น ๆ นำแนวคิดนี้ไปปรับใช้เช่นกัน

กรณีศึกษาที่ 3 Lean Construction ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ปรีนทร ศิริเอื้อวิกุล (2568) ศึกษาการนำ Lean Construction มาใช้ในประเทศไทย พบว่าเทคโนโลยีและเครื่องมือ เช่น 5S, Visual Management, Last Planner System และ BIM/IoT มีบทบาทสำคัญต่อการลดความสูญเปล่าและเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ปัจจัยแห่งความสำเร็จได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การฝึกอบรมบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรม Lean ในขณะที่ข้อจำกัดหลักคือทรัพยากรที่จำกัดและวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม

กรณีศึกษาที่ 4 Lean Office ในสถาบันวิจัย ตามธรรม จินากุล (2562) ได้นำแนวคิด Lean Office ไปใช้ที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายลดลงร้อยละ 89.13 เวลานำ (Lead time) ลดลงร้อยละ 65.77 และรอบเวลาการทำงานลดลงร้อยละ 54.03 นอกจากนี้

บุคลากรยังสามารถทำโครงการปรับปรุงจริง ตีพิมพ์งานวิจัย และคว่ำรางวัลระดับชาติ สะท้อนถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงลีน

จากกรณีศึกษาต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าแนวคิดลีนไม่เพียงช่วยลดความสูญเปล่าและเพิ่ม ประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจ แต่ยังช่วยเสริมด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งใน องค์กรภาคธุรกิจ การศึกษา ราชการ และก่อสร้างไทย อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จขึ้นอยู่กับการปรับ ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท โดยเฉพาะ การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม ของบุคลากร และการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งจะทำให้ลีนเป็นเครื่องมือสำคัญในการ ขับเคลื่อนองค์กรไทยสู่ความยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม พร้อมยกระดับการ บริหารจัดการให้ทันสมัยในอนาคต

สรุปผล

บทความนี้นำเสนอข้อค้นพบจากการศึกษาแนวคิดลีนและกรณีศึกษาในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2562–2568 ครอบคลุม 3 ส่วนหลัก ประกอบด้วย พื้นฐานแนวคิดลีน การ สังเคราะห์กรณีศึกษา และข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

1. พื้นฐานแนวคิดลีน พบว่า หลักการลีนตามที่ Liker (2004) อธิบาย มุ่งเน้นการ กำจัดความสูญเปล่า การสร้างคุณค่าที่แท้จริง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) สามารถ ประยุกต์ใช้ได้หลากหลายสาขา ทั้งภาคธุรกิจ การศึกษา และภาครัฐ (Ratthanakwan, 2024; สุวัฒน์ จรรยาพูน, สุรทิน ัญญะผลิน, 2568) โดยความสำเร็จต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล (Klein et al., 2022; Presciuttini, 2025)

2. การสังเคราะห์กรณีศึกษา วิเคราะห์ 4 กรณีศึกษา ได้แก่ 1) Green Lean ใน ธุรกิจ SMEs แปรรูปอาหาร ลดต้นทุนขนส่ง 245,568 บาท ลดการปล่อย CO2 2,931 กิโลกรัม (Vorawitsurawathana, 2024) 2) Lean ในงานสนับสนุนการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ลด ขั้นตอนการทำงาน เพิ่มความพึงพอใจผู้ใช้งาน ร้อยละ 56 (ตุลาพล นิติเดชา, 2564) 3) Lean Construction ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ลดความสูญเปล่าและเพิ่มผลิตภาพแรงงาน (ปรินทร์ ศิริ เอี้ยวพิฎูล, 2568) และ 4) Lean Office ในสถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ลดค่าใช้จ่าย ร้อยละ 89.13 ลดเวลานำ ร้อยละ 65.77 ลดรอบเวลาการทำงาน ร้อยละ 54.03 (ตามธรรม จินากุล , 2562)

3. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ ความสำเร็จของการนำลีนมาใช้ขึ้นอยู่กับ 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ



การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล (Klein et al., 2022; Bhuvanij, et al., 2023) ข้องจำกัดที่พบคือ ทรัพยากรที่จำกัดและวัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิม ผลลัพธ์จากการณศึกษาแสดงให้เห็นว่าล้นช่วย สร้างประโยชน์ในสามมิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ ลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มิติสังคม พัฒนาบุคลากรและลดภาระงาน และมิติสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนและใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ผลการศึกษาและกรณีการประยุกต์ใช้แนวคิดล้นในประเทศไทย

ประเด็น	ตามธรรม จินกาล (2562)	ตุลาพล นิติเดชา (2564)	Klein, et al. (2022)	ปริญทร ศิริเอัยพิกุล (2568)	Bhuvanij, et al. (2023)	Vorawitsurawathana (2024)	Ratthanakwan (2024)	Presciuttini (2025)	สุวัฒน์ จรรยาพูน, สุรทิน ธัญญะผลิน (2568)
ภาคธุรกิจ/SMEs						✓			✓
การศึกษา		✓							
ภาครัฐ			✓		✓		✓	✓	
อุตสาหกรรม/ การก่อสร้าง				✓					
สถาบันวิจัย/Lean Office	✓								
ดิจิทัล/นวัตกรรม				✓	✓		✓	✓	
ภาวะผู้นำ	✓		✓	✓	✓				
ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ	✓ ลด ค่าใช้จ่าย	✓ ลด ขั้นตอน/ เวลา		✓ ลด ต้นทุน ก่อสร้าง		✓ ลด ต้นทุน ขนส่ง			
ผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อม						✓ ลด CO ₂			
ผลลัพธ์ด้านสังคม						✓ ลด ความ เหลื่อมล้ำ			

องค์ความรู้ใหม่ Lean Government Transformation Model สำหรับภาครัฐไทย

จากการศึกษาแนวคิดสินดั้งเดิมของ Ohno (1988); Womack & Jones (1996) และ Liker (2004) ร่วมกับการวิเคราะห์กรณีศึกษาในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2562–2568 พบว่าแนวคิดสินสามารถประยุกต์ใช้ได้ผลในหลากหลายบริบท แต่ยังขาดกรอบแนวทางที่ออกแบบเฉพาะสำหรับการปรับปรุงภาครัฐไทยอย่างเป็นระบบ ผู้เขียนจึงสังเคราะห์ทฤษฎีและข้อค้นพบจากกรณีศึกษาทั้งหมด พัฒนาเป็น Lean Government Transformation Model เพื่อเป็นกรอบแนวทางสำหรับการยกระดับภาครัฐไทยให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

Lean Government Transformation Model ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ประการ แบ่งเป็น 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 หลักการสินเชิงพื้นฐาน (Foundational Lean Principles) สืบทอดจากทฤษฎีสินดั้งเดิม ประกอบด้วย

1) การสร้างคุณค่าสำหรับประชาชน (Value for People) ทุกกระบวนการต้องมุ่งสร้างคุณค่าที่แท้จริงแก่ผู้รับบริการ ตัดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าออกไป (Womack & Jones, 1996)

2) การลดความสูญเปล่า (Waste Reduction) ลดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และการใช้ทรัพยากรเกินความจำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการสาธารณะ (Ohno, 1988)

3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement/Kaizen) ส่งเสริมการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ หล่อหลอมให้การปรับปรุงเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Liker, 2004)

มิติที่ 2 องค์ประกอบพลวัตที่สอดคล้องกับบริบทของภาครัฐไทย (Dynamic Elements for Thai Public Sector) สังเคราะห์จากกรณีศึกษา ประกอบด้วย

1) การสร้างองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change-Ready Organization) สนับสนุนการมีส่วนร่วม ความคิดสร้างสรรค์ และการปรับตัว เพื่อให้หน่วยงานราชการมีความยืดหยุ่นและรับมือกับความไม่แน่นอนได้ ตามที่พบในกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยบูรพา (ตุลาพล นิติเดชา, 2564) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ตามธรรม จินากุล, 2562)

2) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation Toolkit) ใช้ Lean 4.0 Big Data ระบบอัตโนมัติ และแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส ตามที่แนะนำโดย Presciuttini (2025) และ OECD (2022) รวมถึงพบผลสำเร็จในกรณีศึกษาอุตสาหกรรมก่อสร้าง (ปรินทร์ ศิริเอียวพิกุล, 2568)

3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และดิจิทัล (Strategic Digital Leadership) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และทักษะดิจิทัลสามารถกำหนดเป้าหมาย วางกลยุทธ์ และผลักดันให้องค์กรก้าวสู่ Lean Government ได้อย่างยั่งยืน (Klein, et al., 2022; Bhuvanij, et al., 2023)



ภาพที่ 1 Lean Government Transformation Model (ออกแบบโดย AI)

จากภาพที่ 1 ลักษณะเฉพาะของโมเดลมีจุดเด่น 3 ประการ คือ

1. การผสมผสานที่ดั้งเดิมกับบริบทประเทศไทย องค์ประกอบ 1 – 3 เป็นแกนหลักสืบทอดจากแนวคิดดั้งเดิม ส่วนองค์ประกอบ 4 – 6 เป็นการขยายกรอบความคิดเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลและบริบทเฉพาะของระบบราชการไทย

2. ความครอบคลุมหลายมิติ ไม่ได้มุ่งเพียงการลดความสูญเปล่า แต่ยังเน้นนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามที่พบว่าเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จในทุกกรณีศึกษา

3. การออกแบบเฉพาะภาครัฐไทย คำนึงถึงโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน ภาวะเปียบจำนวนมาก และความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามที่ Klein, et al. (2022); Ratthanakwan (2024) ชี้ให้เห็นว่าเป็นลักษณะเฉพาะของภาครัฐไทย

Lean Government Transformation Model สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. เป็นกรอบแนวทางเชิงกลยุทธ์ หน่วยงานภาครัฐสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงระบบราชการอย่างเป็นขั้นตอน เริ่มจากการสร้างคุณค่าให้ประชาชน ลดความสูญเปล่า จนถึงการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล

2. เป็นเครื่องมือประเมินความพร้อม ผู้บริหารสามารถใช้ตรวจสอบว่าองค์กรมีองค์ประกอบครบถ้วนหรือไม่ ส่วนใดต้องเสริมเพิ่มเติม เพื่อให้การปฏิรูปประสบความสำเร็จ

3. เป็นแนวทางออกแบบระบบใหม่ สามารถนำไปออกแบบระบบการให้บริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพิ่มความโปร่งใส และสร้างความยั่งยืนในสามมิติ (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม)

4. เป็นฐานการวิจัยต่อยอด นักวิชาการและนักวิจัยสามารถนำไปทดสอบ ปรับปรุงหรือพัฒนาต่อยอดในบริบทต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการปฏิรูปภาครัฐไทย

เอกสารอ้างอิง

- ชื่นนภา บุตติวงศ์ และกิตติยาภรณ์ บรรพ์โพ. (2566). การบริหารองค์การด้วยเทคนิคสมัยใหม่. *วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน*, 1(1), 69–83.
- ตามธรรม จินากุล. (2562). *การพัฒนาสำนักงานสิน*. (รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ตุลาพล นิติเดชา. (2564). *การประยุกต์ใช้แนวคิดลีนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานสนับสนุนวิชาการในสถาบันการศึกษา: กรณีศึกษาคณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา*. (รายงานการวิจัย). คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปริญทร ศิริเอี้ยวพิกุล. (2568). การบริหารโครงการก่อสร้างด้วยแนวคิด Lean Construction: กรณีศึกษาความสำเร็จและบทเรียนในประเทศไทย. *วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์และการศึกษา*, 1(3), 57–70.
- สุวัฒน์ จรรยาพูน, สุรทิน ธัญญะผลิน. (2568). การตระหนักรู้ในการใช้เครื่องมือลีนในธุรกิจโลจิสติกส์ของประเทศไทย. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 20(1), 193–208.



- Bhatia, N. & Drew, J. (2006). Applying lean production to the public sector. *The McKinsey Quarterly*, 3(1), 97-98.
- Bhuvanij, K., Praneetpolgrang, P., Sukvaree, T. & Saekhow, N. (2023). Strategic digital leadership in the public sector for digital transformation Towards Enabling Sustainable Digital Economy in Thailand. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 12(8), 1-19.
- Klein, L. L., Vieira, K. M., Marçal, E. F., Pereira, B. A. D. & Ercolani, L. D. (2022). The influence of lean management practices on process effectiveness: A quantitative study in a public institution. *Sage Journals*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221088837>
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- OECD. (2022). *Open and Connected Government Review of Thailand (EN)*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-strategy-thailand_153a1fe6-en/
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Osborne, D. & Gaebler, T., Eds. (1992) *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Penguin Books USA Inc.
- Presciuttini, A. (2025). Integrating lean management and emerging technologies for enhanced sustainable performance. *Data Science and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.dsm.2025.08.004>
- Radnor, Z. & Osborne, S. P. (2013). Lean: A failed theory for public services?. *Public Management Review*, 15(2), 265–287. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.748820>
- Ratthanakwan, S. & Choonhaklai, S. (2024). The public sector innovation for development of Thai public sector. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 45(1), 203–214. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2024.45.1.21>

Vorawitsurawathana, K. (2024). Lean management as a framework to implement sustainability for SMEs. [Unpublished Master's Thesis]. Thammasat University.

Womack, J. P. & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.