

## บทสรุปผู้บริหาร กรมบังคับคดี

### 1. แนะนำหน่วยงานในภาพรวม

กรมบังคับคดี (กบค.) เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม มีภารกิจเกี่ยวกับการบังคับคดีแพ่ง คดีล้มละลาย และคดีฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ตามคำสั่งศาล การชำระบัญชีตามคำสั่งศาล การวางทรัพย์ การประเมินราคาทรัพย์สิน และการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชั้นบังคับคดี ดำเนินการยึดอายัด และจำหน่ายทรัพย์สินรวบรวมทรัพย์สินของลูกหนี้ในคดีล้มละลาย ตลอดจนกำกับกำกับการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ เพื่อให้เจ้าหนี้และผู้มีส่วนได้เสียได้รับการชำระหนี้จากลูกหนี้อย่างเป็นธรรม และได้มีจัดโครงสร้างการบริหารงานไว้ 2 รูปแบบ ดังนี้

(1) รูปแบบถาวร : ประกอบด้วยส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมบังคับคดี กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. ๒๕๖๑ มีหน่วยงานในสังกัดส่วนกลางจำนวน 21 หน่วยงาน หน่วยงานในภูมิภาค มีจำนวน 76 จังหวัด และสาขา รวมทั้งสิ้น จำนวน 111 แห่ง นอกจากนี้ยังได้จัดตั้งหน่วยงานเป็นการภายในขึ้นอีก 5 หน่วยงาน ดังนี้ 1. สำนักงานบังคับทางปกครอง 2. ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท 3. สถาบันพัฒนาการบังคับคดี 4. กองนโยบายและแผน และ 5. สำนักงานบังคับคดีแพ่งกรุงเทพมหานคร 7 รวมทั้งมีบุคลากรโดยรวม จำนวนทั้งสิ้น 3,068 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 17 มีนาคม 2566)

(2) รูปแบบไม่ถาวร : จัดในรูปแบบคณะกรรมการ / คณะทำงาน เช่น คณะกรรมการกำหนดราคาทรัพย์สิน คณะกรรมการพิจารณาผู้ทำแผนและผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ คณะทำงานจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ (Data Governance) คณะทำงานศึกษาและกำหนดประเด็นสำคัญ ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบังคับคดีล้มละลาย และฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ คณะทำงานศึกษาประเด็นสำคัญ ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบังคับคดีแพ่ง คณะทำงานเทคโนโลยีสารสนเทศกรมบังคับคดี คณะกรรมการเร่งรัดและติดตามการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการบังคับคดีตามคำสั่งศาลแบบบูรณาการที่ยึดโยงกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับจนบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ

นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานที่กำกับดูแลกรมบังคับคดี เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม ศาล และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น ภายใต้การนำองค์การของผู้นำระดับสูงที่เป็นระบบ และมุ่งเน้นการมีประสิทธิผล ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ “บังคับคดีด้วยความเป็นธรรม มุ่งสู่องค์การชั้นนำในระดับสากล บริการประชาชนอย่างมีคุณภาพ” บูรณาการกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ของชาติ ในการ “ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ขจัดความทุกข์ยากของประชาชน ส่งเสริมความอยู่ดีมีสุข และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ” ผ่านกระบวนการพัฒนาระบบงานบริการที่เป็นเลิศด้วยดิจิทัล เรียกว่า LED 4.0 และการจัดการความรู้มาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วิธีการใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้เจ้าหนี้และผู้มีส่วนได้เสียได้รับการชำระหนี้จากลูกหนี้อย่างถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส เป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ทำให้ทรัพย์สินรอกการขาย (Non - Performing Asset : NPA) ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดการหมุนเวียนของทรัพย์สินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นต่อนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งได้นำระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการ (Management Information System: MIS) และระบบรายงานความก้าวหน้าของแผนยุทธศาสตร์ มาใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานในระดับองค์การ และผลการดำเนินงานประจำวัน จากนั้น

ได้นำผลการติดตามดังกล่าวไปคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ด้านการบังคับคดี อันจะส่งผลต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้บรรลุเป้าหมายของ ยุทธศาสตร์ชาติตามระยะเวลาที่กำหนด

### ผู้บริหารของกรมบังคับคดี



นางทัศนีย์ เปาอินทร์  
อธิบดีกรมบังคับคดี



นายเสกสรร สุขแสง  
รองอธิบดีกรมบังคับคดี



นางสุกัญญา บุขยนาวิน  
รองอธิบดีกรมบังคับคดี



นางสาวดวงดาว เกียรติพิทาสกุล  
รองอธิบดีกรมบังคับคดี

## 2. การดำเนินการพัฒนาองค์การที่มีความโดดเด่นของหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีดังนี้

2.1 ระบบการวัดผลการดำเนินการ : กรมบังคับคดีมีระบบการวัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งระดับยุทธศาสตร์ ภารกิจ พื้นที่ องค์กรและบุคคลเพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรและผลการปฏิบัติงานประจำวันที่เป็นไปตามเงื่อนไขและข้อกำหนดแผนของแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๐) ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ๓.๒ แผนย่อยการบริหารจัดการการเงินการคลัง แนวทางการพัฒนา ๕) กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐมีการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติและผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการทั้งในภารกิจพื้นฐาน ภารกิจยุทธศาสตร์ และภารกิจพื้นที่และจัดให้มีการรายงานการติดตามประเมินผลในการบรรลุ

เป้าหมายต่อสาธารณะเป็นประจำ เป้าหมาย : หน่วยงานภาครัฐบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาตินอกจากนี้ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละระดับองค์การ สำนัก/กอง กลุ่ม ศูนย์ และบุคคล ยังมีความสมดุลระหว่าง Leading และ lagging indicators และสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์การภายใต้หลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (XYZ) ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งมีระบบรายงานเพื่อตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการ (Management Information System: MIS) และระบบรายงานความก้าวหน้าของแผนยุทธศาสตร์ ในการรวบรวมข้อมูล การติดตามเฝ้าระวังข้อมูล ประมวลผล และรายงานผลการปฏิบัติงานได้ตามช่วงเวลาที่กำหนดอันจะส่งผลต่อการเตรียมความพร้อมเชิงรุกในการปรับแผนให้ทันเวลาตามข้อกำหนดในหมวด 2 ข้อ 2.2 และทบทวนทิศทางองค์การ และหมวด 1 ข้อ 1.1

**2.2 การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการ :** กรมบังคับคดีได้นำแนวคิดการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ (1) การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมาย และ (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานดังกล่าวไปปรับปรุง/ทบทวนยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และกระบวนการทำงาน ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน สร้างนวัตกรรม และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานใหม่ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รวมทั้งการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต อันส่งผลให้กลุ่มเจ้าหน้าที่ได้รับการชำระหนี้จากลูกหนี้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว สะดวก โปร่งใส เป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ทำให้ทรัพย์สินรอกการขาย (Non - Performing Asset : NPA) ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ เกิดการหมุนเวียนของทรัพย์สินเข้าสู่ ระบบเศรษฐกิจภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นต่อนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศอันจะนำไปสู่การยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศจนบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติตามระยะเวลาที่กำหนด

**2.3 ระบบการจัดการของข้อมูลและสารสนเทศด้านการบังคับคดีและความพร้อมใช้งาน :** กรมบังคับคดีมีระบบสารสนเทศด้านการบังคับคดีที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานทุกกลุ่ม สำหรับผู้ใช้งาน ประกอบด้วย 1. กลุ่มผู้บริหาร 2.กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน 3. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4. กลุ่มผู้ส่งมอบ พันธมิตรหรือผู้ใช้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของกรมบังคับคดี สำหรับระบบสารสนเทศดังกล่าวเข้าถึงได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว โดยไม่ต้องร้องขอ เช่น ระบบงานบังคับคดีแพ่ง (e-Civil Case Management System : CCMS) ระบบงานบังคับคดีล้มละลาย (e-Insolvency Case management System : ICMS) ระบบงานฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ (e-Reorganization Data Management System : RDMS) ระบบงานวางทรัพย์สิน (e-Deposit Property Management System : MCEP) ระบบไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชั้นบังคับคดี (e-Mediation Case in Enforcement Process : MCEP) ฯลฯ เป็นต้น นอกจากนี้กรมบังคับคดียังมีระบบ sever และระบบ Cloud เพื่อรองรับการให้บริการที่มากขึ้นของผู้รับบริการ Data Center เป็นศูนย์ข้อมูลหลัก ศูนย์ข้อมูลสำรองอยู่ที่กระทรวงยุติธรรมซึ่งสามารถใช้งานได้ภายใน 8 ชม. ในกรณีระบบขัดข้อง และมีการทดสอบการใช้งานข้อมูลจาก Tape Backup ปีละ 2 ครั้ง และทดสอบใช้งานระบบสำรอง ณ กระทรวงยุติธรรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รวมทั้งมีการกำหนดสิทธิ์การใช้งานตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ ตลอดจนข้อมูลในการใช้งานจะมีการสำรองข้อมูลแบบ Daily Backup คือมีการสำรองข้อมูลทุกวันไปยัง Tape Backup และมีการทำ Hardware Replicate ไปยังระบบสำรองที่ตั้งอยู่ ณ กระทรวงยุติธรรม (DR-Site)

**2.4 การจัดการความรู้ขององค์กร :** กรมบังคับคดีมีระบบรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้จำเป็นและสำคัญในการปฏิบัติงานที่ส่งผลการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผ่านเว็บไซต์ Intranet ของกรมบังคับคดี ใน Banner องค์ความรู้ของกรมบังคับคดี หรือ “ห้องการบริหารจัดการความรู้ KM” รวมทั้ง มีการนำองค์ความรู้เกี่ยวกับการบังคับคดีมาสร้างนวัตกรรมในการให้บริการเพื่อความสะดวกและเป็นธรรม เช่น การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการประชุมเจ้าหน้าที่ และการยื่นคำขอรับชำระหนี้ในคดีฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้มีการสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ผู้จัดการความรู้ เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) ที่เป็นต้นแบบในการพัฒนาองค์กร กระบวนการ และบุคคลให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยผ่านกิจกรรม Good Service Idea และ 1 สำนักงาน 1 นวัตกรรม ส่งเสริมให้หน่วยงานทั่วประเทศมีการพัฒนากรอบความคิด และการบริการ พร้อมทั้งพัฒนานวัตกรรม ซึ่งผลจากการขับเคลื่อนกิจกรรมดังกล่าวทำให้มีหน่วยงานที่ส่งผลงานจำนวนมากถึง 126 ผลงาน และมีผลงานนวัตกรรมที่ผ่านการพิจารณามากถึง 6 ผลงาน กรมบังคับคดีได้มอบโล่รางวัลให้แก่หน่วยงานที่มีเกณฑ์การประเมินระดับดีเด่น จำนวน 6 หน่วยงาน (หน่วยงานที่ระดับเกณฑ์การประเมิน A) และมอบใบประกาศเกียรติบัตรให้แก่หน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์และเข้ารับการประเมินจำนวน ๑๖ หน่วยงาน เพื่อเป็นเกียรติและเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่หน่วยงาน จากนั้น กรมบังคับคดีได้นำผลงานลำดับที่ ๑ เรื่องการลดขั้นตอนและอำนวยความสะดวกในการแจ้งเหตุขัดข้องของผู้รับคำสั่งอายัดในสำนวนอายัด ของสำนักงานบังคับคดีจังหวัดชัยนาท นำไปถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติราชการในหน่วยงานของตน ผ่านช่องทางเว็บไซต์ Intranet ของกรมบังคับคดี ในห้องการบริหารจัดการความรู้ KM หัวข้อ Best Practice ๑ สำนักงาน ๑ นวัตกรรม พบว่า มีหน่วยงานที่นำไปปรับใช้ในสำนักงานตนเอง จำนวน ๘๗ หน่วยงาน และมีหน่วยงานนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เข้ากับสำนักงาน จำนวน ๓๐ หน่วยงาน คิดเป็นหน่วยงานที่นำไปปรับใช้ร้อยละ ๗๔.๓๖

### 3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อการพัฒนาองค์กร ของหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ดังนี้

(1) ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง ทันสมัย เปิดกว้าง และเชื่อมโยงกันรองรับต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาการให้บริการตอบสนองต่อความต้องการและประโยชน์สุขแก่ประชาชน ผ่านกลยุทธ์ขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญ “Change Better To Be LED 5G”

(2) มีเป้าหมายการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจนและมีหน่วยงานรับผิดชอบในการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติรวมทั้งมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ ด้วยค่านิยม และวัฒนธรรม ที่ยึดมั่นร่วมกันทั้งองค์กร

(3) มีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการพัฒนาระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

(4) มีการประสานพลัง (Synergize) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งประโยชน์ของชาติ

เป็นที่ตั้ง