



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำกับดูแล และตรวจสอบติดตาม  
การบริหารงานพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ

จัดทำโดย นายวิศณุ วัชรานิซ  
รหัส 94020

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำกับดูแล และตรวจสอบติดตาม  
การบริหารงานพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ

จัดทำโดย นายวิศณุ วัชรวานิช  
รหัส 94020

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



## สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

เชิดศักดิ์ สันติวรวุฒิ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ประสงค์ พูนธเนศ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

เป็นที่ทราบกันดีว่า การใช้จ่ายเงินของภาครัฐเป็นการดำเนินงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เข้มงวด และรัดกุม เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทั้งโดยความประมาท เลินเล่อ หรือ เจตนาทุจริต ในอดีตที่ผ่านมา ภาครัฐพยายามสร้างระบบบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการทางกฎหมาย และการกำกับดูแล จนกระทั่งได้เกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2547 ได้มีการใช้ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System: GFMS) เพื่อเป็นพัฒนาการทำงานการบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชี และการงบประมาณของประเทศเข้าสู่กระบวนการทางอิเล็กทรอนิกส์ และต่อมาในวันที่ 1 เมษายน 2553 ก็ได้มีการใช้งานระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Procurement System:e-GP) สำหรับการควบคุม และกำกับดูแลการบริหารงานพัสดุ แม้ทั้งสองระบบจะสามารถยกระดับการบริหารจัดการภาครัฐในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นอย่างมากแล้วก็ตาม แต่ยังมีข้อจำกัดบางประเด็นที่หากสามารถแก้ไขพัฒนา หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปอีก

ข้อจำกัดของระบบ GFMS และ ระบบ e-GP ที่เป็นปัญหา อุปสรรค ในการใช้งานเป็นเรื่องของการเข้าถึงระบบ และข้อมูล รวมทั้งความยุ่งยากซับซ้อนในการใช้งาน แม้ประเด็นนี้จะเป็นความจำเป็นในเรื่องของรักษาความปลอดภัย แต่ก็ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีอยู่อย่างจำกัด ส่งผลต่อความล่าช้า และการพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการ การขาดระบบตรวจสอบติดตาม การขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน และความไม่สะดวกในการเรียกข้อมูลรายงานเพื่อการบริหาร เนื่องจากทั้งสองระบบดังกล่าวเป็นระบบปิดที่ทำงานภายใต้การกำกับดูแลตามลำดับชั้นภายในระบบ ทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงหรือผู้บริหาร ไม่สามารถตรวจสอบติดตามการทำงานจากภายนอกระบบได้โดยง่าย ต้องเรียกข้อมูลเอกสารจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลทางการเงิน การเบิกจ่ายงบประมาณ และการบริหารงานพัสดุมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร หรือกำกับดูแลให้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากปัญหาและข้อจำกัดดังกล่าวผู้ศึกษา ได้จัดทำข้อเสนอในการพัฒนาเพื่อกำจัดข้อจำกัด และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในเรื่องประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ร่วมกับแนวคิดวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ที่ต้องมีการวางแผน การลงมือทำอย่างถูกต้อง แล้วต้องมีการตรวจสอบติดตาม เพื่อการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น โดยนำแนวทางการบริหารโครงการในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามแบบอย่างที่ว่าสาธารณรัฐไอร์แลนด์นำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่วนสำคัญส่วนสุดท้ายคือการสร้างความมั่นใจและป้องกันความผิดพลาดให้กับผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างฐานข้อมูลความรู้

ที่ถูกต้อง ตรงใจผู้ใช้ เข้าถึงง่าย และสามารถมีส่วนร่วมในการเพิ่มเติมเสริมสร้างข้อมูลให้ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้นทั้งในด้านความรู้ตามกฎ ระเบียบที่มีอยู่ และข้อคิด ความเห็น ประสบการณ์และแนวทางการปฏิบัติการ เพื่อเป็นข้อมูลและเป็นประโยชน์ในการแบ่งปันกันในสายงานปฏิบัติเดียวกัน รวมถึงสร้างระบบการสื่อสารในสังคมผู้ปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ

แอปพลิเคชัน Customs' Procurement & Project Management เป็นการทำงานในลักษณะคู่ขนานกับระบบ GFMS ระบบ e-GP กำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลกระบวนการทำงานด้านการบริหารงานพัสดุ ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การร่างขอบเขตงาน การกำหนดราคากลาง การประกวดราคา การทำสัญญา การตรวจรับพัสดุหรือควบคุมงานจ้าง จนกระทั่งการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยแบ่งการทำงานออกเป็นสองส่วนหลักคือ การบริหารจัดการโครงการ ที่จะแบ่งออกเป็นส่วนปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่บันทึกข้อมูล และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่นเดียวกับการบันทึกลงในระบบ e-GP เพื่อเป็นการสอบทานการทำงานของตนเองไม่ให้เกิดการบกพร่องผิดพลาด และส่วนบริหารโครงการ ที่จะแสดงข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับกลางสามารถ กำกับดูแลการทำงานได้ตลอดทั้งโครงการ และผู้บริหารระดับสูงสามารถตรวจสอบ ติดตามความคืบหน้า เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนหลักส่วนที่ สอง คือ ส่วนบริหารจัดการความรู้ ที่จะเป็นพื้นที่จัดเก็บข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ เช่น กฎ ระเบียบ แบบฟอร์ม เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง พร้อมคำแนะนำในการทำงาน ตัวอย่างงาน รวมถึงการประมวลบทเรียนและข้อผิดพลาด โดยยังสามารถใช้แอปพลิเคชันในลักษณะสื่อสารสังคมเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

การทำงานของระบบดังกล่าว เป็นการทำงานในลักษณะของ Web Based Application ซึ่งเป็นการทำงานผ่านทาง Web online สามารถใช้งานได้กับอุปกรณ์ทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็น มือถือ แท็บเล็ต โน้ตบุ๊ก หรือคอมพิวเตอร์ สามารถใช้งานได้ทุกแพลตฟอร์ม และที่สำคัญข้อมูลต่าง ๆ จะถูกจัดเก็บไว้บนระบบ Cloud ทำให้ไม่สิ้นเปลืองทรัพยากรของเครื่องมือ และสามารถใช้งาน เพื่อเปิดดูข้อมูล หรือปฏิบัติงานได้ ทุกที่ ทุกเวลา เหมาะกับสภาวะการทำงานในโลกยุค New Normal และเป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นสามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกระบบการทำงาน และทุกองค์กร โดยไม่มีขีดจำกัด

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ได้แนวคิดในการจัดทำข้อเสนอเพื่อการพัฒนา จากความเหนื่อยยากลำบาก และความกังวลใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของความยุ่งยาก ซับซ้อนของกฎหมายระเบียบที่มีอยู่มากมาย และต้องปฏิบัติตามให้ถูกต้องครบถ้วน และในส่วนของความรับผิดชอบที่อาจเกิดขึ้นจากความบกพร่องผิดพลาดในการปฏิบัติ ความไม่เข้าใจอย่างละเอียดลึกซึ้งของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นหรือระดับกลางที่ต้องกำกับดูแลการบริหารงานพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ ทำให้เป็นอุปสรรคในการให้ความช่วยเหลือหรือกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จะเป็นประโยชน์ให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากองค์ความรู้ และแนวคิดสำหรับการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบันที่ได้จากการศึกษาหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของ สำนักงาน ก.พ. ทำให้เห็นว่าผู้นำยุคใหม่ควรมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปสู่การสร้างนวัตกรรมการทำงานเพื่อสร้างประโยชน์ การองค์กรและสังคมโดยรวม จึงได้จัดทำข้อเสนอเรื่อง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำกับดูแล และตรวจสอบติดตาม การบริหารงานพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยได้รับความช่วยเหลือและแนะนำจากท่านอาจารย์เชิดศักดิ์ สันติวรฤทธิ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการศึกษาค้นคว้า ท่านอาจารย์ประสงค์ พูนธเนศ และท่านอาจารย์ระรินทิพย์ ศิริรัตน์ ที่กรุณาให้ความคิดเห็นและคำชี้แนะ เพื่อปรับปรุงข้อเสนอให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนคณาจารย์และวิทยากรทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการและถ่ายทอดประสบการณ์ที่น่าสนใจ รวมถึงผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกตลอดโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 รุ่นที่ 94

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอธิบดีกรมศุลกากรและผู้บังคับบัญชาทุกท่านที่ได้ให้โอกาสและอนุมัติให้ผู้ศึกษาได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร นบส. 1 รุ่นที่ 94 และได้ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในเรื่อง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำกับดูแล และตรวจสอบติดตาม การบริหารงานพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ สำหรับหน่วยงานภาครัฐ และเป็นแนวคิดในการพัฒนาการทำงานโดย บุคลากรและประสานความร่วมมือ เพื่อสร้างนวัตกรรมการทำงาน ที่มุ่งใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

วิศณุ วัชรวานิช

3 กันยายน 2564

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (ถ้ามี)	ฎ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	15
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	16
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	17
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	17
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	19
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	37
3. แผนพัฒนาตนเอง	38
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	39
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	42
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	45
บรรณานุกรม	46
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	49

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ตารางสรุปวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของกรมศุลกากร	2
ตารางที่ 2 แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี ของกรมศุลกากร	11

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	วัตถุประสงคของยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ	3
ภาพที่ 2	ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	6
ภาพที่ 3	การบูรณาการแผนการปฏิรูปประเทศ	7
ภาพที่ 4	ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันการทำงานของส่วนบริหารโครงการ	26
ภาพที่ 5	ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันการทำงานของส่วนบริหารโครงการ	29
ภาพที่ 6	ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันการทำงานของส่วนบริหารโครงการ	29
ภาพที่ 7	ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันการทำงานของส่วนปฏิบัติงาน	31
ภาพที่ 8	ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันการทำงานของส่วนปฏิบัติงาน	32
ภาพที่ 9	ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันบนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	33
ภาพที่ 10	ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันแสดงฐานข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการทำงาน	34

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1	ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์และแผนระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับกรมศุลกากร	14
แผนภูมิที่ 2	ตัวอย่างแนวคิดในการบูรณาการ และประสานความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงาน	16

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**การจัดซื้อจัดจ้าง** หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุโดยการซื้อ จ้าง เช่า แลกเปลี่ยน หรือโดยนิติกรรมอื่นที่กำหนดในกฎกระทรวง (พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560)

**การบริหารงบประมาณ** เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการจัดการงบประมาณ หรือ วงจรงบประมาณ (Budget cycle) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การจัดทำงบประมาณ 3) การอนุมัติงบประมาณ 4) การบริหารงบประมาณ และ 5) การประเมินผล โดยในขั้นตอนของการบริหารงบประมาณ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนย่อย คือ การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ และการใช้จ่ายงบประมาณ (สำนักงานงบประมาณ, 2562) ทั้งนี้ ในรายงานฉบับนี้ การบริหารงบประมาณจะหมายถึงการบริหารงบประมาณโครงการหรือแผนงานที่ได้รับจัดสรรจากงบประมาณรายจ่ายและเงินนอกงบประมาณ

**การบริหารพัสดุ** หมายถึง การเก็บ การบันทึก การเบิกจ่าย การยืม การตรวจสอบ การบำรุงรักษา และการจำหน่ายพัสดุ (พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560)

**โครงการ** หมายถึง โครงการที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายหรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ (ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562)

**งบประมาณรายจ่าย** หมายถึง จำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือให้ก่อนนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย (พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561)

**เงินงบประมาณ** หมายถึง เงินงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ หรือกฎหมายเกี่ยวกับการโอนงบประมาณ เงินซึ่งหน่วยงานของรัฐได้รับไว้โดยได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีให้ไม่ต้องนำส่งคลังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ หรือกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง เงินซึ่งหน่วยงานของรัฐได้รับไว้โดยไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินตามกฎหมาย และเงิน ภาษีอากร ค่าธรรมเนียม หรือผลประโยชน์อื่นใดที่ตกเป็นรายได้ของราชการส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายหรือที่ราชการส่วนท้องถิ่นมีอำนาจเรียกเก็บตามกฎหมาย และให้ความหมายรวมถึงเงินกู้ เงินช่วยเหลือ และเงินอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560)

**เงินนอกงบประมาณ** หมายถึง บรรดาเงินทั้งปวงที่หน่วยงานของรัฐจัดเก็บหรือได้รับไว้เป็นกรรมสิทธิ์ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือจากนิติกรรมหรือนิติเหตุ หรือกรณีอื่นใด ที่ต้องนำส่งคลัง แต่มีกฎหมายอนุญาตให้สามารถเก็บไว้ใช้จ่ายได้โดยไม่ต้องนำส่งคลัง (พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561)

**นวัตกรรม** หมายถึง การกระทำหรือสิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแตกต่างจากเดิมซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554)

**บูรณาการ** หมายถึง กระบวนการผสมผสานเชื่อมโยงองค์ความรู้ตั้งแต่ 2 องค์ความรู้ขึ้นไปเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องเป็นระบบ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554)

**แผนงาน** หมายถึง แผนงานที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายหรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ (ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562)

**พัสดุ** หมายถึง สินค้า งานบริการ งานก่อสร้าง งานจ้างที่ปรึกษาและงานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง รวมทั้งการดำเนินการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560)

**ระบบ e-GP** หมายถึง ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Government Procurement: e-GP) จัดทำขึ้นเพื่อรองรับพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ที่กำหนดให้กรมบัญชีกลางดูแลและพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการประกาศเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางเพื่อให้สาธารณชนสามารถเข้าตรวจสอบได้ รวมถึงเพื่อให้รองรับตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางผ่านทางระบบ e-GP ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 โดยให้หน่วยงานของรัฐใช้เอกสารที่จัดพิมพ์จากระบบ e-GP เป็นเอกสารประกอบการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด ([www.gprocurement.go.th](http://www.gprocurement.go.th))

**ระบบ GFMS** หมายถึง ระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System: GFMS) เป็นการดำเนินงานปรับปรุงระบบการจัดการด้านการเงินการคลังของภาครัฐให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดฐานข้อมูลกลางด้านการเงินการคลังภาครัฐแบบ Matrix และ Online real time ตามโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม และพื้นที่จังหวัด ระบบ GFMS ประกอบด้วย 5 ระบบงานย่อย คือ ระบบบริหารงบประมาณ ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการเงินและบัญชี ระบบบัญชีต้นทุน และระบบบริหารบุคคล ([www.gfmis.go.th](http://www.gfmis.go.th))

**หน่วยรับงบประมาณ** หมายถึง หน่วยงานของรัฐที่ขอรับหรือได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่าย (พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561)

## 1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

### 1.1. การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

#### 1.1.1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของกรมศุลกากร

กิจการภาษี หรือการศุลกากร มีมาตั้งแต่ก่อนสมัยสุโขทัยจากหลักฐานศิลาจารึกของพ่อขุนรามคำแหง เรียกว่า "จกอบ" ในสมัยสุโขทัยมีการค้าขายเป็นปัจจัยในการสร้างความมั่งคั่งของรัฐ การเก็บภาษีนี้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งกรุงสุโขทัย ได้มีประกาศยกเว้นแก่ผู้มาค้าขายดังหลักฐานที่ปรากฏในศิลาจารึกว่า "เมืองสุโขทัย นีดี ในน้ำมีปลาในนามีข้าว พ่อเมืองบ่เอาจกอบในไพร่ลู่ทาง เพื่อนจูงวัวไปค้าขี่ม้าไปขาย ใครจักใคร่ค้าช้างค้า ใครจักใคร่ค้าม้าค้า" ต่อมาในสมัยกรุงศรีอยุธยา หน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านตรวจเก็บภาษีขาเข้า ขาออก เฉพาะเรียกว่า พระคลังสินค้า มีสถานที่สำหรับการภาษี เรียกว่า "ขนอน" เก็บภาษีจากระวางบรรทุกสินค้า และจากสินค้า ในสมัยกรุงธนบุรีบ้านเมืองอยู่ในยุคสงครามการค้าขายระหว่างประเทศไม่ปรากฏหลักฐานในทางประวัติศาสตร์เมื่อเข้าสู่ยุครัตนโกสินทร์ ในรัชสมัยสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการประมวลผูกขาดการเรียกเก็บภาษีอากร เรียกว่า "ระบบเจ้าภาษีนายอากร" ส่วนสถานที่เก็บภาษีเรียกว่า"โรงภาษี" ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 4 การติดต่อค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น มีการทำสนธิสัญญาเบาริ่งที่เกี่ยวกับศุลกากร คือ ยกเลิกการเก็บค่าธรรมเนียมปากเรือเปลี่ยนมาเป็นเก็บภาษีสินค้าขาเข้าที่เรียกว่า "ภาษีร้อยชักสาม" ส่วนสินค้าขาออก ให้เก็บตามที่ระบุในท้ายสัญญาเป็นชนิดไป มีการตั้งโรงภาษี เรียกว่า ศุลกสถาน (Customs House) ขึ้นเป็นที่ทำการศุลกากร

ยุคใหม่ของศุลกากรไทยเริ่มในปี พ.ศ. 2417 เมื่อรัชกาลที่ 5 ทรงจัดตั้งหอรัษฎากรพิพัฒน์เป็นสำนักงานกลางในการรวบรวมรายได้ของแผ่นดิน งานศุลกากรซึ่งทำหน้าที่จัดเก็บภาษีขาเข้า ขาออกเป็นรายได้ของรัฐ อยู่ในความควบคุมดูแลของหอรัษฎากรพิพัฒน์ คือ การก่อตั้งกรมศุลกากร งานศุลกากรได้เจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วความเปลี่ยนแปลงของบ้านเมืองและสถานการณ์ของโลก ได้มีการสร้างอาคารที่ทำการใหม่ให้เหมาะสมขึ้นแทนที่ทำการศุลกากร ที่เรียกว่า ศุลกสถาน เดิมในปี 2497 นั่นคือสถานที่ตั้งกรมศุลกากรคลองเตย ในปัจจุบัน

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทยมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านการค้าระหว่างประเทศ เดิมกรมศุลกากรมีภารกิจหลักคือจัดเก็บภาษีอากรจากของที่นำเข้ามาในและส่งออกป็นอกราชอาณาจักร เพื่อนำไปพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและดูแลป้องกันปราบปรามการลักลอบหนีศุลกากรเพื่อให้การจัดเก็บภาษีอากรเป็นไปตามเป้าหมายและเกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ประกอบการที่สุจริต ปัจจุบันกรมศุลกากร ได้ปรับบทบาทและหน้าที่จากเดิมที่เน้นการจัดเก็บภาษีอากรจากของที่นำเข้ามาในและส่งออกป็นอกราชอาณาจักร มาเป็นการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาส่งเสริมด้านการค้าระหว่างประเทศและการส่งออกของไทยที่มีศักยภาพในการแข่งขันกับตลาดการค้าของโลก ให้ควบคู่กันไป กรมศุลกากรได้พัฒนาระบบงาน การจัดองค์กร การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงาน ตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการให้มีความสอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ

กรมศุลกากรมีภารกิจตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2562 เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออกสินค้า และ การป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บอากรต่อกระทรวง การส่งเสริม สนับสนุน การผลิตและการส่งออกและการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน กรมศุลกากรมีโครงสร้าง การแบ่งงานภายในของส่วนราชการ ประกอบด้วย 23 กลุ่ม/กอง/สำนักงาน และ 48 ด้านศุลกากร ที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของกรมศุลกากร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางสรุปวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของกรมศุลกากร

วิสัยทัศน์	องค์กรศุลกากรชั้นนำ ที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจและความปลอดภัยของสังคมด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ
พันธกิจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ</li> <li>2. ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ</li> <li>3. เพิ่มขีดความสามารถในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร</li> <li>4. จัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ</li> </ol>
ภารกิจหลัก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดเก็บภาษีอากรการนำเข้าสินค้าและส่งออกสินค้า</li> <li>2. การป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร</li> <li>3. สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร</li> <li>4. ภารกิจอื่น ๆ (หรือภารกิจสนับสนุน)</li> </ol>
ภารกิจย่อยของภารกิจอื่น ๆ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. งานเลขานุการกรม ประกอบด้วย งานงบประมาณ-บัญชี งานรายได้ งานเบิกจ่าย งานพัสดุ งานสถานที่ งานยานพาหนะ งานเลขานุการ งานประชาสัมพันธ์ และศูนย์บริการศุลกากร</li> <li>2. งานกฎหมายและระเบียบ</li> <li>3. งานบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า-ส่งออก และโลจิสติกส์</li> <li>4. งานบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>5. งานพิกัดอัตราศุลกากร</li> <li>6. งานมาตรฐานราคาศุลกากร</li> <li>7. งานยุทธศาสตร์และแผนงาน</li> <li>8. งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> <li>9. งานตรวจสอบภายใน</li> <li>10. งานที่ปรึกษาการศุลกากรในต่างประเทศ</li> <li>11. งานพัฒนาระบบบริการ</li> </ol>

### 1.1.2. ยุทธศาสตร์และแผนระดับชาติและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับกรมศุลกากร

#### 1.1.2.1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 (แผนระดับที่ 1)

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศไทย ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) อันมีเป้าหมายให้ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีนี้จัดทำขึ้นตามมาตรา 65 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ที่กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล ถือเป็นยุทธศาสตร์หลักในระดับประเทศเพื่อให้หน่วยงานของรัฐได้ใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 1 วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกรมศุลกากร 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

1) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 1 ด้านความมั่นคง มีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัยและมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ต่อไป

2) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากอัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ การให้ความสำคัญในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการพัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3) ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐให้มีมาตรฐาน ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และมีความทันสมัย ผ่านการมีหน่วยงานภาครัฐที่มีโครงสร้างและภารกิจที่เหมาะสม บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทและร่วมดำเนินการบริการสาธารณะ ระบบงานภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ปราศจากการทุจริตประพฤติมิชอบ ตลอดจนการบังคับใช้กฎหมายและการอำนวยความสะดวกเป็นไปตามหลักนิติธรรม ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมและทั่วถึง โดยจะส่งผลให้เกิดกลไกที่สนับสนุนการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ชาติในด้านอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามที่กำหนด

### 1.1.2.2. แผนระดับชาติ (แผนระดับที่ 2)

#### 1.1.2.2.1. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีได้นั้น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำไปสู่การปฏิบัติตลอดระยะเวลา 20 ปีนี้ โดยจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนแม่บทฯ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณจะต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทฯ อันประกอบด้วย 23 ฉบับ ซึ่งแต่ละฉบับจะตอบเป้าหมายการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้องโดยตรงและมีส่วนในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ โดยได้กำหนดค่าเป้าหมายทุกระยะ 5 ปี

ทั้งนี้ ประเด็นของแผนแม่บทฯ ที่เกี่ยวข้องกับกรมศุลกากร ประกอบด้วย 7 ประเด็นดังนี้ ประเด็นที่ 1 ความมั่นคง ประเด็นที่ 2 การต่างประเทศ ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านทุจริตและประพฤติมิชอบ และ ประเด็นที่ 22 กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม

1) **ประเด็นที่ 1 ความมั่นคง** มีเป้าหมายเพื่อให้ “ประเทศชาติมีความมั่นคงปลอดภัย มีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดองของคนในชาติ อยู่ร่วมกันอย่างสันติภายใต้การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข บนพื้นฐานของสังคมพหุวัฒนธรรม การเคารพความหลากหลาย และหลักธรรมาภิบาล มีความพร้อมเผชิญเหตุ และรับมือกับภัยคุกคามด้านความมั่นคงในทุกมิติ ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง เป็นภูมิคุ้มกันให้ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข ส่งเสริมการบริหารและการพัฒนาประเทศในทุกด้านต่อไป”

2) **ประเด็นที่ 2 การต่างประเทศ** มีเป้าหมายเพื่อ “พัฒนาต่อยอดการต่างประเทศเพื่อให้ไทยเป็นประเทศพัฒนาแล้วมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”

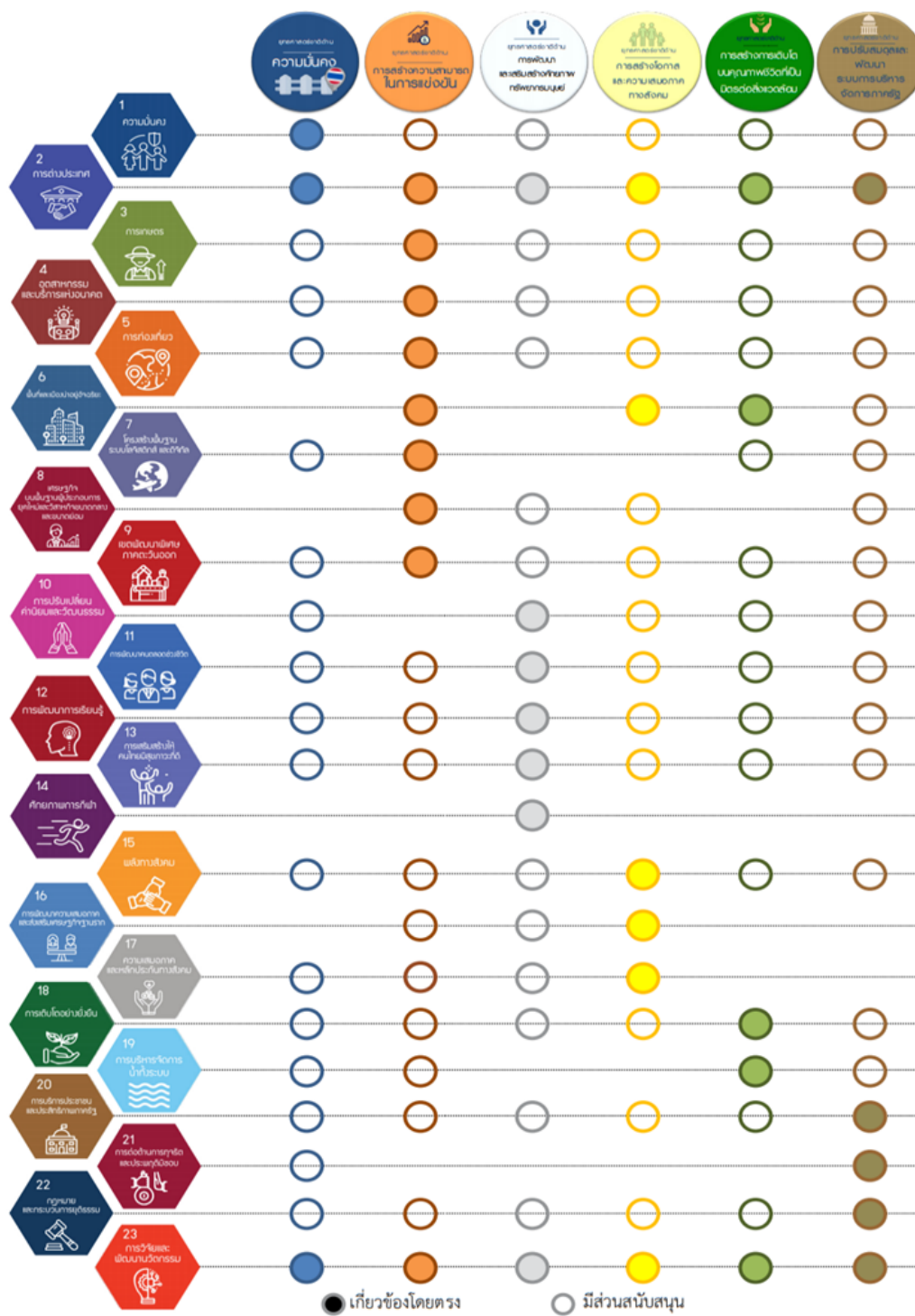
3) **ประเด็นที่ 7 โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล** มีเป้าหมายเพื่อให้มี “โครงสร้างพื้นฐานที่พัฒนา ต่อยอดกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระตุ้นให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม ยกระดับผลิตภาพของภาคการผลิตและบริการที่ลดต้นทุนการผลิตและบริการที่แข่งขันได้ในระดับสากล”

4) **ประเด็นที่ 9 เขตเศรษฐกิจพิเศษ** มีเป้าหมายเพื่อ “เชื่อมโลก เชื่อมไทย ยกระดับความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มการลงทุนจากในและต่างประเทศ กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน”

5) **ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ** มีเป้าหมายเพื่อเป็น “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม”

6) **ประเด็นที่ 21 การต่อต้านทุจริตและประพฤติมิชอบ** มีเป้าหมายเพื่อให้ “ภาครัฐโปร่งใส สังคมไทยปลอดการทุจริตและการประพฤติมิชอบ”

7) ประเด็นที่ 22 กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม มีเป้าหมายเพื่อ “มุ่งเน้นกฎหมายให้มีเท่าที่จำเป็น สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาในทุกมิติ รวมทั้งมีกระบวนการยุติธรรมที่เคารพสิทธิของมนุษยชน และปฏิบัติต่อประชาชน ด้วยความเสมอภาค เป็นกลาง น่าเชื่อถือ โปร่งใส และตรวจสอบได้”

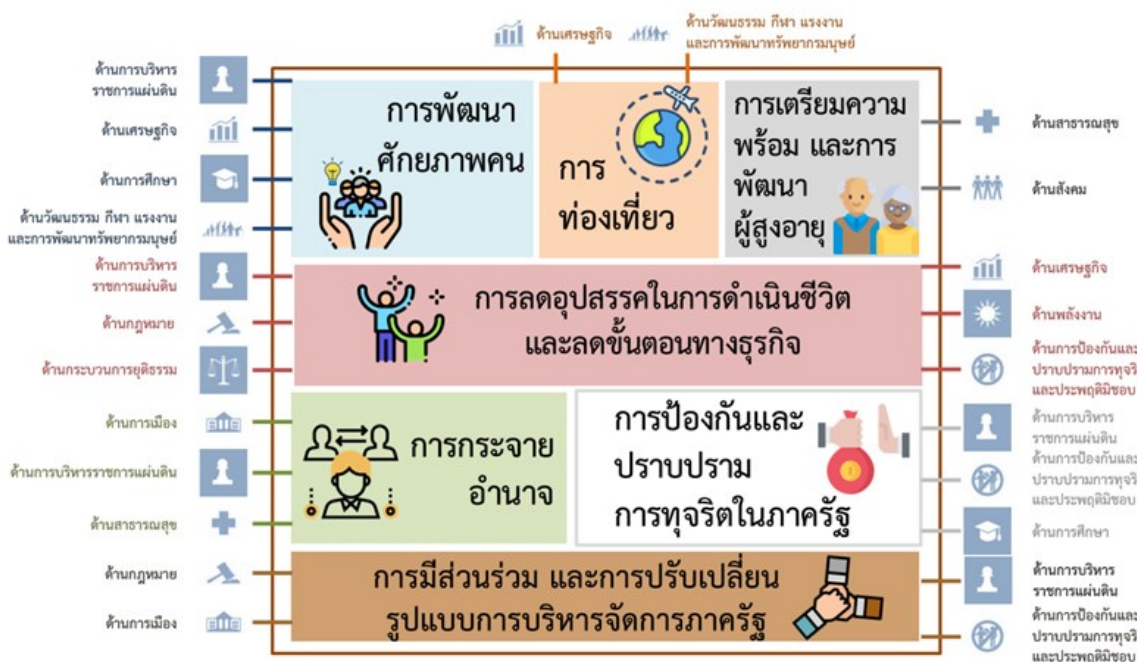


ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

### 1.1.2.2.2. แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) เป็นแผนระดับที่ ๒ ตามนัยมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่ต้องส่งผลกระทบต่อกรอบเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งทุกหน่วยงานต้องดำเนินการตามกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) นำไปสู่การปฏิบัติตามหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship: XYZ) เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติของแต่ละช่วงเวลา ๕ ปี ที่เป็นกิจกรรมในลักษณะภารกิจปกติของหน่วยงาน โดยแผนการปฏิรูปประเทศทั้ง ๑๓ ด้านมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

นอกจากนี้ การดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) มีการดำเนินการร่วมกันหลายหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารและหารือร่วมกันอย่างชัดเจน โดยนำประเด็นบูรณาการที่มีการดำเนินการร่วมกันระหว่างแผนการปฏิรูปประเทศทั้ง 13 ด้าน มาหาแนวทางการดำเนินการภายใต้กิจกรรมปฏิรูปประเทศ ที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ที่กำหนดให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ โดยมีประเด็นที่มีความสอดคล้องสามารถบูรณาการร่วมกันได้ 7 ประเด็น ดังนี้



ภาพที่ 3 การบูรณาการแผนการปฏิรูปประเทศ

ทั้งนี้ มีแผนที่เกี่ยวข้องกับกรมศุลกากรทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 2) ด้านกฎหมาย 3) ด้านเศรษฐกิจ และ 4) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

1) **ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน** ได้ให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ และรองรับผลกระทบของสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และทิศทางที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์ชาติ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างภาครัฐให้มีความโปร่งใส เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชนในความซื่อตรง และมาตรฐานการทำงานที่มีคุณภาพสูงในระดับสากล มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน

2) **ด้านกฎหมาย** มุ่งเน้นให้เกิดผลอันพึงประสงค์ในการมีกฎหมายที่ดีและมีเพียงเท่าที่จำเป็นเพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากกฎหมาย การดำเนินการตามแผนปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย

3) **ด้านเศรษฐกิจ** คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจบนหลักการสร้างความยั่งยืนและครอบคลุมมิติที่สำคัญรวม 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านที่ 1 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้กับทุกภาคส่วนในระบบเศรษฐกิจ ด้านที่ 2 ความเท่าเทียมและการเติบโตอย่างมีส่วนร่วมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และด้านที่ 3 การปฏิรูปด้านสถาบันเศรษฐกิจ ให้มีวงจรการบริหารงานคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act) เพื่อการขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจ

4) **ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ** กำหนดให้รัฐมีหน้าที่ในการวางกลไกป้องกัน ตรวจสอบ และจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบที่เข้มงวด เด็ดขาด และต้องส่งเสริม สนับสนุน และให้ความรู้แก่ประชาชนถึงภัยที่เกิดจากการทุจริต ตลอดจนจัดให้มีกลไกที่มีประสิทธิภาพและกลไกในการส่งเสริมการรวมตัวและมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อสอดส่องและป้องกันการทุจริต

#### 1.1.2.2.3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2561 – 2565)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ถือเป็นแผนระดับที่ 2 พัฒนขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการวางรากฐานของประเทศให้สามารถต่อยอดผลสัมฤทธิ์ของแผนที่สอดคล้องเชื่อมโยงและรองรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดช่วง 20 ปี แผนฯ ฉบับนี้ ประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์ โดย 6 ยุทธศาสตร์เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ และ 4 ยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน

ทั้งนี้ มี 6 ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรมสุลกาการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ที่ 7 ยุทธศาสตร์ที่ 9 และยุทธศาสตร์ที่ 10

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน**  
การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล การพัฒนาและยกระดับคุณภาพของกำลังคน และความคิดสร้างสรรค์ในการขยายฐานเศรษฐกิจและฐานรายได้ใหม่ควบคู่กับการเพิ่มผลิตภาพของฐานการผลิตและบริการเดิมรวมทั้งการต่อยอดการผลิตและบริการเดิมโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีอัจฉริยะ นอกจากนี้ จะให้ความสำคัญกับการใช้ศักยภาพของทรัพยากรชีวภาพการส่งเสริมการเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่มูลค่าอย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจใหม่และการพัฒนาตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ การผสมผสานภาคบริการเข้ากับการค้าและการเตรียมความพร้อมของภาคบริการให้สามารถรองรับการแข่งขันที่เสรีขึ้น การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

**ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน** การฟื้นฟูพื้นฐานด้านความมั่นคงที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติของผู้มีความเห็นต่างทางความคิดและอุดมการณ์บนพื้นฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และการเตรียมการรับมือกับภัยคุกคามข้ามชาติ ความจำเป็นเร่งด่วนต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

**ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพตมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย** การบังคับใช้กฎหมายที่ขาดประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของท้องถิ่นที่ยังขาดประสิทธิภาพและความโปร่งใส กระบวนการที่เปิดให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการใช้งบประมาณยังไม่เพียงพอ ระบบและกระบวนการยุติธรรมไม่สามารถอำนวยความสะดวกได้อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม รวมทั้งการขาดธรรมาภิบาลในสังคมไทย ทำให้การทุจริตประพตมิชอบ ยังเป็นปัญหาสำคัญของประเทศ

**ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์** มุ่งเน้นการขยายขีดความสามารถและพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจหลัก และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทุกกลุ่มในสังคม สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงใน อนุภูมิภาคและในอาเซียนอย่างเป็นระบบ โดยมีโครงข่ายเชื่อมโยงภายในประเทศที่สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจต่างๆ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการกำกับดูแลให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการพื้นฐาน และการคุ้มครองผู้บริโภค การพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ และการพัฒนาผู้ประกอบการในสาขาโลจิสติกส์และหน่วยงานที่มีศักยภาพเพื่อไปทำธุรกิจในต่างประเทศ

**ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ** มุ่งเน้นการพัฒนาและเร่งดำเนินการในการ สร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตและบริการเดิม และขยายฐานการผลิตและบริการใหม่ที่ สร้างรายได้สำหรับประชาชนในภาค การพัฒนาเมืองให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาและฟื้นฟูพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก ให้รองรับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคตอย่างมีสมดุล และการบริหารจัดการพื้นที่เศรษฐกิจชายแดนให้เจริญเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาภาคและเมืองให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

**ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา** ยึดหลัก คิดเสรี เปิดเสรีและเปิดโอกาส โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและขยายความร่วมมือทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคง และอื่นๆ กับมิตรประเทศ ดำเนินนโยบายการค้าและการลงทุนที่เสรี เปิดกว้าง และเป็นธรรม เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการประกอบธุรกิจ ดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรุกในการแสวงหาตลาดใหม่ๆ ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการไทยไปลงทุนในต่างประเทศ และส่งเสริมความร่วมมือเพื่อการพัฒนา กับประเทศในอนุภูมิภาคและภูมิภาครวมทั้งประเทศนอกภูมิภาค

### 1.1.2.3. แผนเชิงปฏิบัติระดับหน่วยงาน (แผนระดับที่ 3)

#### 1.1.2.3.1. แผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) ของกระทรวงการคลัง

กระทรวงการคลัง ภายใต้วิสัยทัศน์ “เสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” ได้กำหนดแผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ไว้ดังนี้

1) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น และเศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน

2) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม เพื่อสนับสนุนมาตรการของรัฐบาลในการส่งเสริมสวัสดิการให้แก่ผู้มีรายได้น้อยอย่างทั่วถึง สร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในมิติต่าง ๆ ประชาชนมีความพร้อมในการเข้าสู่วัยชรา ประชาชน และผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่จำเป็นเพื่อการศึกษา การประกอบอาชีพ และการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง

3) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ทั้งการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อการรักษาคุณภาพของสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนในอนาคต

4) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความทันสมัย ยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการหน่วยงานสามารถดำเนินการตามภารกิจและสามารถให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส มีกฎหมายที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

#### 1.1.2.3.2. แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) ของกรมศุลกากร

กรมศุลกากรได้กำหนด เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับพันธกิจกรมศุลกากร และสามารถเชื่อมโยงได้กับเป้าหมายตามแผนระดับต่าง ๆ คือ

แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 -2580) (ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และ ด้านความมั่นคง)

แผนระดับ 2 ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ(พ.ศ. 2561 -2580) (ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล ประเด็นความมั่นคง ประเด็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ ประเด็นการต่างประเทศ) แผนการปฏิรูปประเทศ (ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย และ ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 -2565) (ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ และ ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ)รวมไปถึงนโยบายสำคัญอื่นๆของรัฐ ออกเป็นทั้งหมด 5 แผน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) ของกรมศุลกากร

แผนปฏิบัติราชการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	แนวทางการพัฒนา
1. พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า	เพื่อให้บริการศุลกากรมีความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การค้าโลก	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85	1) ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานศุลกากร 2) พัฒนาการบริการศุลกากรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย 3) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานศุลกากร
2. พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมการค้าชายแดนและเชื่อมโยงการค้าโลก	เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	- จำนวนด่านศุลกากรที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ ร้อยละ 100 - การดำเนินมาตรการทางศุลกากรที่ส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ร้อยละ 100	1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 2) พัฒนากฎระเบียบให้ทันสมัย 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูล
3. พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน	เพื่อให้การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพและสร้างสังคมปลอดภัย	จำนวนรายการจับกุมด้านการปกป้องสังคมเพิ่มขึ้นทุกปี	1) เพิ่มขีดความสามารถการควบคุมทางศุลกากรด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย 2) พัฒนาการควบคุมทางศุลกากรด้วยการบริหารความเสี่ยง 3) เพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมทางศุลกากรด้วยการพัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร

แผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	แนวทางการพัฒนา
4. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล	เพื่อให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปตามเป้าหมาย และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เสียภาษี	จำนวนภาษีศุลกากรสามารถจัดเก็บได้ตามเป้าหมาย	1) ยกระดับการบริหารการจัดเก็บภาษีอากร 2) สร้างมาตรฐานในการพิจารณาด้านพิกัดอัตราศุลกากรและถิ่นกำเนิด 3) สร้างมาตรฐานในการพิจารณาด้านราคาศุลกากร
5. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร	เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ คุณธรรมและความสุข สามารถขับเคลื่อนกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมาย	- จำนวนข้อร้องเรียนลดลงทุกปี - จำนวนบุคลากรที่มี ความพึงพอใจในระบบบริหารบุคคลไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของบุคลากรกรมศุลกากรทั้งหมด - จำนวนหลักสูตรที่มีจัดทดสอบหลังการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50	1) พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ 2) สร้างนวัตกรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับงานศุลกากรในอนาคต 4) เสริมสร้างความโปร่งใสในองค์กร

### 1.1.3. การเชื่อมโยงระหว่างแผนระดับที่ 1-3 และทิศทางของกรมศุลกากรในระยะ 3 ปี

ตามรายละเอียดที่ได้กล่าวไปในข้อ 1.1.1 และ 1.1.2 จะเห็นได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ที่กรมศุลกากรได้จัดทำนั้นมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนในทุกระดับตั้งแต่ยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับที่ 2 และระดับกระทรวง เมื่อพิจารณาในภาพรวม ทิศทางการดำเนินการของกรมศุลกากรจะสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนแต่ละระดับใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ ด้านความมั่นคง ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยกรมศุลกากรได้กำหนดแผนปฏิบัติการในระยะ 3 ปี ใน 4 ประเด็น คือ 1) การอำนวยความสะดวกทางการค้า 2) การส่งเสริมการค้าชายแดนและเชื่อมโยงการค้าโลก 3) การพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากร และ 4) การจัดเก็บภาษีที่เป็นธรรม

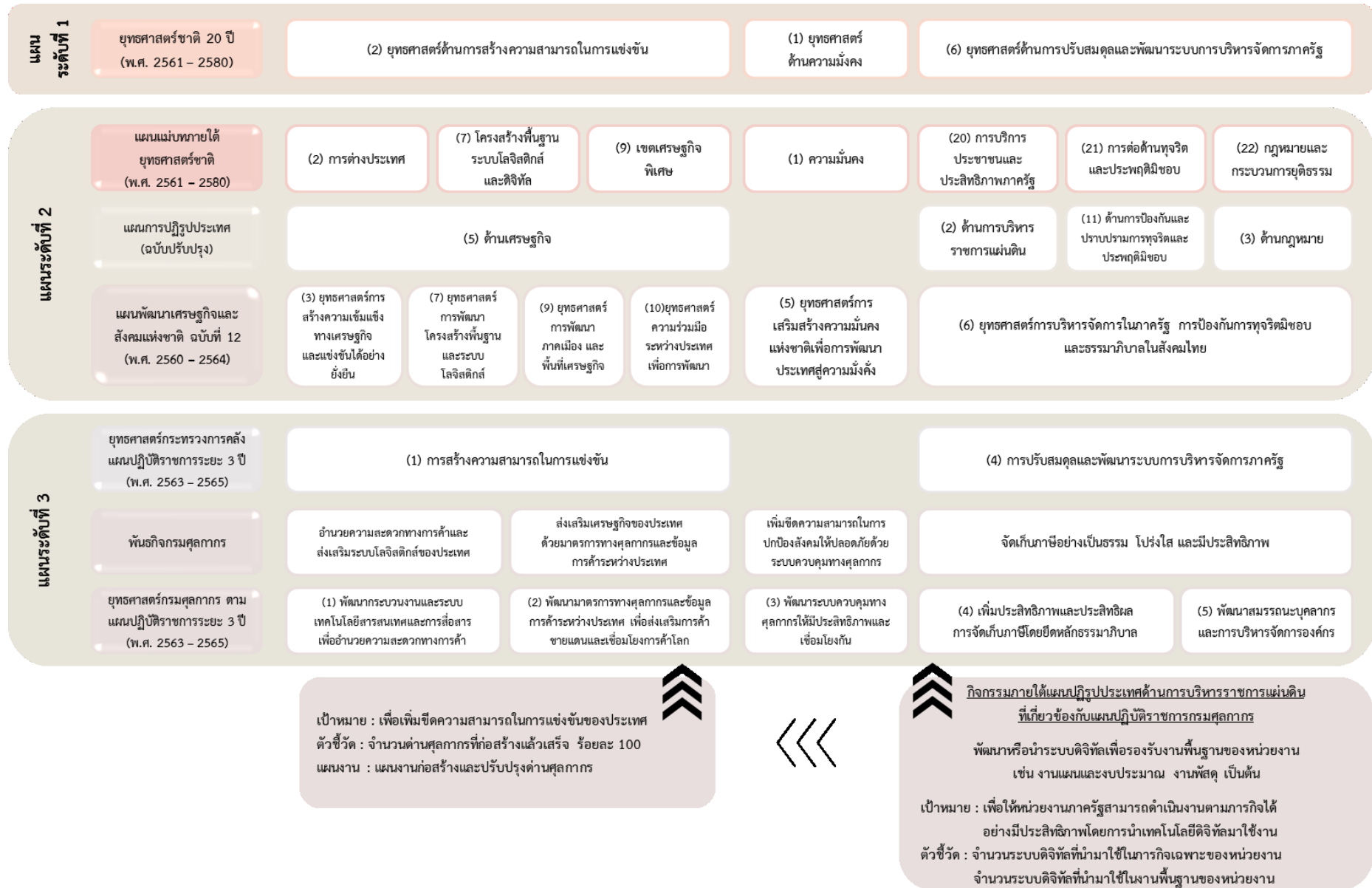
นอกจากนี้ กรมศุลกากรยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย จัดเป็นกิจกรรมการปฏิรูปในเรื่อง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัล และการจัดอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ และการเบิกจ่ายเงินเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว คุ่มค่า โปร่งใสปราศจากการทุจริต ภายใต้แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน อันเป็นการดำเนินเพื่อสนับสนุนให้ภารกิจหลักของกรมศุลกากรทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริการ การอำนวยความสะดวกทางการค้า และการควบคุมทางศุลกากร ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 1.1.3.1. การพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

การพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำไปสู่การให้บริการที่เป็นเลิศ ถือเป็นหนึ่งในทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกรมศุลกากรในระยะ 3 – 5 ปี ต่อจากนี้ โดยกรมศุลกากรเห็นถึงความสำคัญและกำหนดให้ “นวัตกรรม” เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนหน่วยงานต่อไป อันจะเห็นได้จากกรมศุลกากรได้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์จาก “องค์กรที่มุ่งมั่นให้บริการศุลกากรเป็นเลิศ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของเศรษฐกิจไทยและเชื่อมโยงการค้าโลก” มาสู่ “องค์กรศุลกากรชั้นนำ ที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจและความปลอดภัยของสังคมด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ” ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2564 ที่ผ่านมา ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนนโยบายที่สำคัญในระดับประเทศและระดับของกระทรวงการคลัง ที่ให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวในท้ายที่สุด

แนวคิดในการดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ของกรมศุลกากรเป็นการเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันอย่างมีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน เพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยใช้ฐานข้อมูลและระบบดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมในปัจจุบัน ที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว หลากหลายช่องทาง รวมถึงการพัฒนาข้าราชการให้มีขีดสมรรถนะที่สูงและมีความทันสมัย มุ่งเน้นนวัตกรรมที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แนวทางดังกล่าวนี้มีความเชื่อมโยงและช่วยส่งเสริมให้กับการบรรลุเป้าหมายของแผนในทุกระดับ กล่าวคือ ในแผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และเป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในแผนระดับที่ 2 จะมีความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทในหลายประเด็นที่สำคัญจะเป็นเรื่องของการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ รวมถึงแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ด้วย ทั้งนี้ได้แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ แผนระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับกรมศุลกากร ไว้ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์และแผนระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับกรมศุลกากร

## 1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย

1.2.1 ตำแหน่ง : รองอธิบดีกรมศุลกากร ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบกำกับดูแลงานด้านแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ มีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำ จัดทำยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานของกรมศุลกากรเป็นไปตามเป้าประสงค์และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะการบริหารงบประมาณและพัสดุเพื่อที่จะทำให้การจัดการด้านทรัพยากรของกรมศุลกากร เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ รวมถึงสามารถติดตามกำกับดูแล การปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

### 1.2.2 ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (KSAO's)

#### 1.2.2.1 ความรู้ (Knowledge)

- 1) มีความรู้และความเข้าใจใน ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการพัฒนาประเทศในระดับต่าง ๆ นโยบายการบริหารราชการของรัฐบาล ทิศทางและนโยบายของกระทรวงการคลัง การบริหารและการจัดการภาครัฐแนวใหม่ การบริหารราชการแบบบูรณาการ
- 2) มีความรู้และความเข้าใจในหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน การวิเคราะห์ ติดตาม ประเมินผล และประสานราชการ การจัดระบบบริหารงาน การพัฒนาบุคลากร การบริหารงานการเงินการคลังและพัสดุ การควบคุมการเบิกจ่ายเงิน ของแผ่นดิน และกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

#### 1.2.2.2 ทักษะ (Skills)

- 1) ทักษะการสื่อสาร
- 2) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
- 3) ทักษะการประสานความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม
- 4) ทักษะการพัฒนา และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

#### 1.2.2.3 ความสามารถ (Abilities)

- 1) การวิเคราะห์ การวางแผนนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์การจัดระบบงาน
- 2) การอำนวยความสะดวกการปกครองบังคับบัญชา
- 3) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และการจัดการกับปัญหา
- 4) การบริหารเวลา และทรัพยากร

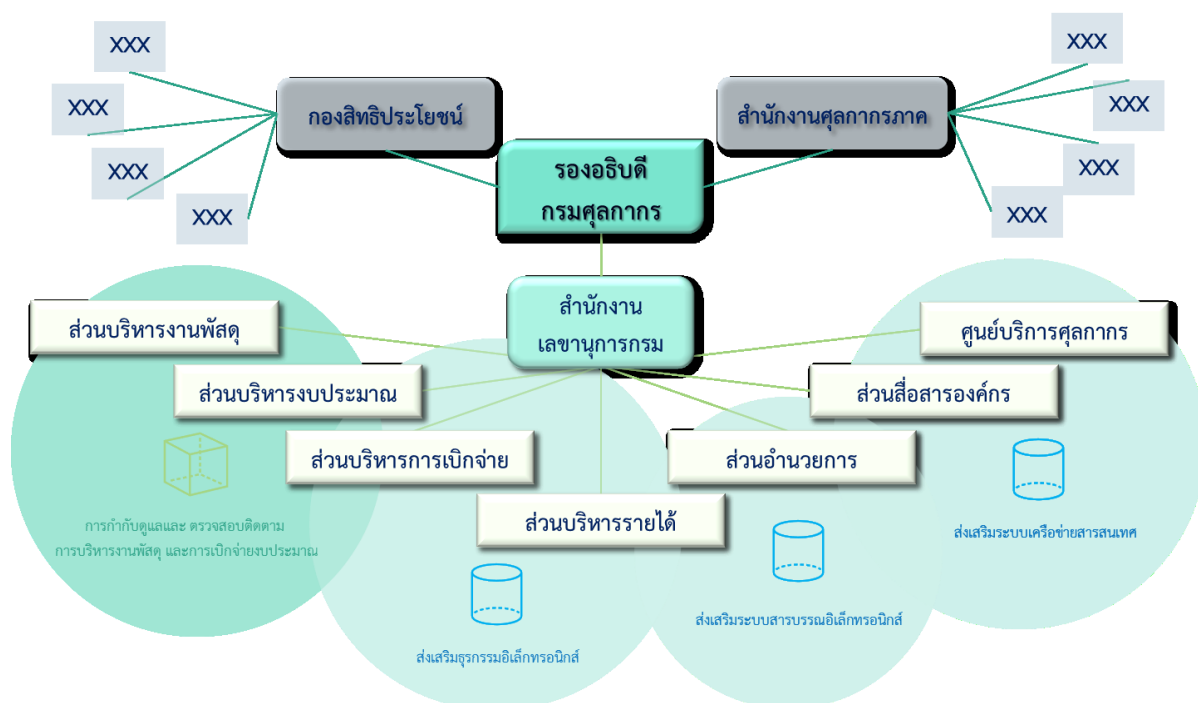
#### 1.2.2.4 คุณลักษณะ (Other Characteristics)

- 1) ภาวะผู้นำ
- 2) การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงาม
- 3) การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติราชการ
- 4) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการบริหารงานงบประมาณและการพัสดุ

### 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

“บูรณาการและประสานความร่วมมือ เพื่อสร้างนวัตกรรมการทำงาน ที่มุ่งใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ”

เพื่อให้การขับเคลื่อนของกรมศุลกากรในระยะ 3-5 ปี ที่มุ่งเน้นการพัฒนากองกร์ด้วยนวัตกรรมและบริการเป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินแผนงานและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรสอดคล้องกับแผนงาน หรือยุทธศาสตร์ ของประเทศในทุกระดับ การดำเนินงานของหน่วยงานภายในกรมศุลกากร จะต้องมีการบูรณาการและการประสานความร่วมมือ ระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน โดยต้องมีผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการในรูปแบบที่แตกต่างเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เป็นผู้ที่ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวม และมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร เพื่อร่วมกันคิด ร่วมกันสร้าง ร่วมกันสานต่อ ให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานภายใต้ทรัพยากร หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



แผนภูมิที่ 2 ตัวอย่างแนวคิดในการบูรณาการ และประสานความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงาน

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

“การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำกับดูแล และ ตรวจสอบติดตาม การบริหารงานพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ”

### 2.1. การกำหนดประเด็นศึกษา

#### 2.1.1. ความท้าทายของการบริหารพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

การบริหารพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เป็นที่รับรู้กันในวงกว้างว่าเป็นกระบวนการงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน มีขั้นตอนและเอกสารเกี่ยวข้องจำนวนมาก รวมไปถึงความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องเงินในการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ๆ เนื่องจากเป็นกระบวนการงานของการนำเงินงบประมาณภาครัฐ ไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินและ/หรือบริการให้แก่หน่วยงานของรัฐ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการมีระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายกำกับไว้ เพื่อให้การบริหารพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานภาครัฐนั้น เป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึง และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การบริหารพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐจึงมีความเชื่อมโยงกับการบริหารงบประมาณภาครัฐ โดยเฉพาะในการวางแผนและการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างปฏิเสธไม่ได้ อีกทั้ง สำนักงาน ก.พ.ร. ยังได้ระบุไว้ในคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่องแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างสมัยใหม่ ว่า “หากส่วนราชการใดสามารถบริหารพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ส่วนราชการนั้นประหยัดเวลาในการดำเนินงาน ประหยัดและใช้เงินงบประมาณแผ่นดินที่มาจากภาษีประชาชนอย่างคุ้มค่า ในทางกลับกัน ปัจจุบันยังมีส่วนราชการเป็นจำนวนมากที่เบิกจ่ายเงินงบประมาณล่าช้ากว่ากำหนด ไม่เป็นไปตามแผน โดยเฉพาะในส่วนของการลงทุน (งบประมาณรายจ่ายหมวดครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง) ที่มีสัดส่วนต้องงบประมาณร้อยละ 30 ส่งผลให้รัฐบาลไม่สามารถใช้เงินงบประมาณเพื่อนำไปกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศให้มีการกระจายรายได้หมุนเวียนอย่างทั่วถึง” ดังนั้น จากความเชื่อมโยงข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานภาครัฐ ไม่เพียงแต่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานภาครัฐในระดับของหน่วยงาน แต่ยังส่งผลในระดับภาพรวมของประเทศในท้ายที่สุดอีกด้วย

#### 2.1.2. ความท้าทายที่นำไปสู่การพัฒนากระบวนการ GFMS และระบบ e-GP

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของการพัฒนาการบริหารพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารการคลังภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2547 อาจเรียกได้ว่าเกิดจากแรงผลักดันของปัญหาที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ไม่ว่าจะเป็นจากกระบวนการที่ซับซ้อน และความรับผิดชอบที่อาจเกิดขึ้นต่อการจัดซื้อจัดจ้างและการใช้งบประมาณข้างต้น ทำให้เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานส่วนมากขาดแรงจูงใจในการทำงานด้านการพัสดุ ขาดแรงกระตุ้นในการเรียนรู้เอกสาร ขั้นตอน กระบวนการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ และการบริหารเงินงบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ และการบริหารการคลังภาครัฐ จึงเป็นหนึ่งในความท้าทายที่รัฐบาลให้ความสำคัญ เพื่อลดปัญหาความยุ่งยาก ซับซ้อนของกระบวนการดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ และการบริหารการคลังภาครัฐด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาพัฒนาให้ครอบคลุมกระบวนการทั้งระบบ จนเกิดเป็น ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System: GFMIS) ซึ่งเริ่มใช้เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2547 และระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Procurement System: e-GP) ที่เริ่มใช้งานเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2553 ทั้งสองระบบอิเล็กทรอนิกส์นี้ ได้รับการพัฒนาภายใต้วัตถุประสงค์หลักในการเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการในด้านคุณภาพและความรวดเร็ว ด้วยการลดขั้นตอนเอกสารและลดต้นทุนของรัฐบาล รวมไปถึงวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการภาครัฐ ด้วยการกระจายอำนาจไปยังส่วนราชการเพื่อสร้างความปลอดภัยและความรับผิดชอบต่อผลงานของหน่วยงานและภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการบริหารติดตามและการตรวจสอบจากหน่วยงานส่วนกลางที่มีหน้าที่กำกับดูแล

แม้วัตถุประสงค์ของระบบทั้งสองจะมีไว้เพื่อเป็นแหล่งข้อมูล และใช้ในการบริหารติดตามสถานะการดำเนินงานของภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานรัฐในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมถึงภาคเอกชน อย่างไรก็ตามระบบทั้งสอง ยังปรากฏข้อจำกัดในการใช้งานจริง ได้แก่ ข้อจำกัดในการกำหนดสิทธิการใช้งานระบบ GFMIS และข้อจำกัดในความหลากหลายในการใช้งานจริงของระบบ e-GP

### 2.1.3. ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานจริงของระบบ GFMIS และระบบ e-GP

#### 2.1.3.1. ระบบ GFMIS กับการจำกัดสิทธิการใช้งานระบบ ด้วยเครื่องมืออุปกรณ์เฉพาะและการแบ่งประเภทสิทธิของผู้ปฏิบัติงาน

ในทางปฏิบัติระบบ GFMIS มีการจำกัดสิทธิการใช้งานระบบผ่านทางช่องทางเครื่องมืออุปกรณ์และประเภทสิทธิ ตามที่กระทรวงการคลังกำหนดเท่านั้น โดยสามารถจำแนกข้อจำกัดออกเป็น 2 ประเด็นดังนี้

**ประเด็นที่หนึ่ง การจำกัดด้วยเครื่องมืออุปกรณ์เฉพาะ** การใช้งานระบบ GFMIS กระทรวงการคลังกำหนดให้การใช้งานสามารถทำได้ 2 กรณี คือ 1) การใช้งานผ่านเครื่อง GFMIS Terminal ซึ่งเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับการใช้งานระบบ GFMIS โดยเฉพาะ และต้องใช้งานควบคู่กับ GFMIS Smart Card เท่านั้น และ 2) การใช้งานผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ทั่วไป โดยผู้ใช้งานจะใช้งานระบบทาง GFMIS Web Online ผ่านทางเครือข่าย Internet ร่วมกับอุปกรณ์ GFMIS Token Key และรหัสผ่าน หรือผ่านทางเครือข่าย Intranet ร่วมกับรหัสผู้ใช้งานและรหัสผ่าน

**ประเด็นที่สอง การจำกัดด้วยการแบ่งประเภทสิทธิของผู้ปฏิบัติงาน** ระบบ GFMIS ได้แบ่งสิทธิการใช้งานระบบออกเป็นผู้บันทึกและผู้อนุมัติ โดยหัวหน้าส่วนราชการจะต้องจัดทำคำสั่งหรือ การมอบหมายไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อกำหนดตัวบุคคลผู้มีสิทธิ นอกจากนั้น ในการใช้อุปกรณ์เพื่อใช้งานระบบ ไม่ว่าจะเป็นบัตร GFMIS Smart Card อุปกรณ์ GFMIS Token Key และการใช้รหัสผู้ใช้งาน จะต้องมีการลงทะเบียนเพื่อกำหนดสิทธิกับกระทรวงการคลังไว้ด้วย ตัวอย่างการใช้อุปกรณ์ที่แตกต่างกันตามการแบ่งประเภทสิทธิที่ได้รับ เช่น ผู้บันทึกใบสั่งซื้อสั่งจ้างของงานพัสดุ จะต้องใช้ Token Key สีเหลือง ผู้บันทึกเบิกเงิน นำส่งเงิน จะต้องใช้ Token Key สีม่วง ในส่วนของผู้อนุมัติเบิกเงิน และผู้อนุมัติจ่ายเงิน จะต้องใช้ Token Key สีฟ้าและสีส้มตามลำดับ

จากข้อมูลนี้จะเห็นได้ว่า การจำกัดสิทธิด้วยอุปกรณ์และการแบ่งประเภทสิทธิในการใช้งานนี้ ทำให้เกิดเป็นข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลและการเรียกดูรายงาน ซึ่งแม้ว่าจะเป็นไปเพื่อการรักษาความปลอดภัยของการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง แต่ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าเงื่อนไขในการทำงานจากการกำหนดสิทธินี้กลายเป็นข้อจำกัดในการกำกับ ดูแล ติดตาม และทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัว

#### 2.1.3.2. ระบบ e-GP กับข้อจำกัดในการใช้งานจากความหลากหลายของข้อมูล

ความหลากหลายของข้อมูลในเว็บไซต์ระบบ e-GP ที่ครอบคลุมการจัดซื้อจัดจ้างทุกประเภทของหน่วยงานภาครัฐ กลายเป็นข้อจำกัดในการค้นหาศึกษาข้อมูลสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ไม่มีความรู้เรื่องงานจัดซื้อจัดจ้าง เนื่องด้วยเว็บไซต์ของ e-GP จัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างไว้มากมายไม่ว่าจะเป็นแบบฟอร์มเอกสาร กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถเข้ามาใช้ข้อมูลได้ อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ที่ไม่เคยปฏิบัติงานด้านพัสดุหรือไม่มีความรู้เรื่องงานพัสดุ มีแนวโน้มสูงที่จะไม่สามารถหาข้อมูล หรือรู้ว่าควรจะใช้ หรือเริ่มจากข้อมูลขั้นตอนใดได้ ทำให้การจัดทำเอกสารบางส่วน of เจ้าหน้าที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีความล่าช้า และอาจไม่เป็นไปตามระเบียบและระยะเวลาที่กำหนดได้

#### 2.1.3.3. การไม่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างระบบ GFMS และ ระบบ e-GP

เนื่องจากในระดับการปฏิบัติงานระบบ GFMS และ e-GP ยังไม่ได้เชื่อมโยงกัน ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ที่อยู่คนละส่วนความรับผิดชอบไม่สามารถดูแลความคืบหน้าของทั้งโครงการได้ อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานดูแลการบริหารจัดการโครงการในภาพรวมทั้งหมดได้

ด้วยข้อจำกัดของทั้งสองระบบข้างต้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานการจัดซื้อจัดจ้างการบริหารจัดการพัสดุและการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างจำกัด ไม่คล่องตัว ทำให้ไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร รวมถึงยังไม่อาจทำให้งานนี้เป็นงานที่เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถทำได้ ดังนั้น การสร้างเครื่องมือที่เข้าถึงง่ายและไม่ซับซ้อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สำหรับการจัดการความรู้และการกำกับติดตามการบริหารจัดการโครงการที่ได้รับงบประมาณจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในระดับส่วนราชการ ยังจะส่งผลต่อไปในระดับภาพรวมของประเทศอีกด้วย

## 2.2. การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 2.2.1. ระบุหลักการ แนวคิด ที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอพร้อมเหตุผลประกอบ

#### 2.2.1.1. หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ประกอบด้วย ๔ หลักการสำคัญ และ ๑๐ หลักการย่อย ดังนี้

**หลักที่ 1 การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)** ประกอบด้วย 3 หลักการย่อย ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งเน้นให้การปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม 2) ประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งเน้นให้การ

ปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามการประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ 3) การตอบสนอง(Responsiveness) ที่เน้นให้การปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม

**หลักที่ 2 ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value)** ประกอบด้วย 4 หลักการย่อย ได้แก่ 1) ภาระรับผิดชอบ/ สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) คือ การปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้ มีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนด และมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น 2) เปิดเผย/ โปร่งใส (Transparency) คือ การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ รวมถึงการวางระบบให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย 3) หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การปฏิบัติงานต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ และ 4) ความเสมอภาค (Equity) คือ การปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก

**หลักที่ 3 ประชาธิปไตย (Participatory State)** ประกอบด้วย 2 หลักการย่อย คือ 1) การมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ รวมถึง ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และ 2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

**หลักที่ 4 ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility)** ประกอบด้วย 1 หลักการย่อย คือ คุณธรรม/ จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง การปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ที่ต้องยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ตรงตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ คือ I AM READY ได้แก่

- I — Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- A — Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
- M — Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- R — Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
- E — Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- A — Accountability ตรวจสอบได้
- D — Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
- Y — Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

### 2.2.1.2. แนวคิดวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA

PDCA เป็นแนวคิดที่เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิด PDCA ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจร PDCA ได้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย มากขึ้น เมื่อปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพ อย่าง W.Edwards Deming ได้นำมาเผยแพร่ ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle” โครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย

1) Plan คือ การวางแผน ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และคือหัวใจในการปฏิบัติงาน หากเริ่มต้นที่มีการวางแผนที่ดีแล้วนั้น งานต่าง ๆ ก็จะสามารถดำเนินงานไปอย่างง่าย เมื่อแผนการดำเนินงานมีความเหมาะสม ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2) DO คือ การปฏิบัติตามแผน การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องครบถ้วน รวมไปถึงการสื่อสารภายในองค์กรด้วยเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองให้ถูกต้องตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ รวมถึงการแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามที่วางแผนไว้

3) Check คือ การตรวจสอบ การตรวจสอบหลังจากปฏิบัติตามแผน และการแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้ เพื่อตรวจสอบดูว่าสามารถปฏิบัติตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ ตรวจสอบความเหมาะสมของแผนที่วางไว้ รวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

4) Act (การปฏิบัติการแก้ไข) การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ ขั้นตอนการปฏิบัติการแก้ไข คือ เมื่อได้ปัญหาอุปสรรค ของแผนการปฏิบัติงานมา ก็นำสิ่งที่เป็นปัญหานั้นมาแก้ไข โดยเป็นขั้นทบทวนว่าสิ่งที่ผิดพลาดเกิดขึ้นจากแผนการ หรือจากบุคคล หรือจากทรัพยากรที่ใช้ เพื่อปฏิบัติและหาทางแก้ไข

ทั้งนี้สามารถใช้ วงจร PDCA เพื่อกำกับการบริหารจัดการโครงการ ตั้งแต่การจัดทำโครงการ การวางแผน การดำเนินโครงการ ที่ประกอบด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ การติดตามผล รวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

### 2.2.1.3. แนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร(Resource-based View: RBV)

ความพร้อมของทรัพยากรในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นปัจจัยที่มีอยู่ในองค์กร การที่องค์กรจะได้เปรียบทางการ แข่งขันหรือในการดำเนินการด้านธุรกิจควรพิจารณาถึงทรัพยากร (Resources) ที่มีอยู่แทนที่จะพิจารณาในการแข่งขันด้านต้นทุนกับตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยควรจะพัฒนาและทำการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากร หมายถึง สินทรัพย์ (Assets) ความสามารถ (Capabilities) กระบวนการทำงานในองค์กร (Organization process) เอกลักษณ์ หรือคุณสมบัติของธุรกิจ (Firm Attributes) ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge)

ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ เริ่มให้ความสนใจเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาหลาย ๆ องค์การต้อง เจอกับผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การอยู่ตลอดเวลา องค์การที่ต้องการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ ต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องทำการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ให้ทันกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกหลายปัจจัยที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ รวมถึงเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจะต้องทำให้องค์การเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันสูงสุด สิ่งหนึ่งที่จะทำให้องค์การได้เปรียบทางการแข่งขัน คือทรัพยากร (Resources) ถือเป็นปัจจัยที่มีอยู่ในองค์การ และเป็นปัจจัยที่อยู่ในการควบคุม ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible) เช่น วัตถุดิบ เครื่องมือ เครื่องจักร และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible) เช่น เทคโนโลยี นวัตกรรม ความรู้ ทักษะความชำนาญ ชื่อเสียงขององค์การ ข้อมูลข่าวสาร รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์การ อีกสิ่งหนึ่งที่ควบคุมกับทรัพยากรก็คือความสามารถ (Capability) ส่วนสำคัญของความสามารถ คือ ทักษะของแต่ละคน ของแต่ละกลุ่ม หรือของแต่ละองค์การที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งก็หมายถึงความสามารถที่องค์การจะพัฒนาเข้าถึงได้ในทุก ๆ ด้าน เป็นความสามารถในการผสมผสานระหว่างทรัพยากร บุคลากร และกระบวนการ หรือเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการดำเนินการให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ถึงควมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ความสามารถในการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้ อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และมีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการความสามารถ ด้านการผลิต ความสามารถด้านการตลาด เป็นต้น ปัจจุบันความสามารถเหล่านี้ต้องเป็นความสามารถที่เรียกว่า Dynamic Capability องค์การจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถของตนให้เหมาะสมกับ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ผู้ทำการศึกษาจึงใช้แนวคิดนี้มาเป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมในการพัฒนาระบบการทำงาน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงาน ทั้งในเรื่องระบบงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารงานพัสดุ (e-GP) และการบริหารงบประมาณ (GFMS) รวมถึงการสร้างฐานข้อมูลความรู้เพื่อเป็นข้ออ้างอิงในการปฏิบัติงาน แล้วนำมาพิจารณาเพื่อบรรเทาเบาบางปัญหาและข้อจำกัดที่มีอยู่ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นตัวผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมและความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร

#### 2.2.1.4. การบริหารโครงการ (Project Management) กับการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของไทย

ถึงแม้ว่าระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-GP ที่กรมบัญชีกลางพัฒนาขึ้น จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และประหยัดงบประมาณได้เป็นจำนวนมาก แต่ปัญหาที่สำคัญของการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ได้แก่การส่งมอบงานล่าช้า หรือการแล้วเสร็จของงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในสัญญา ทำให้ส่วนราชการหลายแห่งต้องขยายสัญญา การเบิกจ่ายเงินล่าช้า ทำให้เม็ดเงินที่จะลงไปกระตุ้นเศรษฐกิจตามนโยบายของรัฐบาลก็ล่าช้าตามไปด้วย ดังนั้นในหลายประเทศ จึงให้ความสำคัญกับ “การบริหารโครงการ” อาทิสถาธารณรัฐไอร์แลนด์ ซึ่งกำหนดให้โครงการทุกโครงการของภาครัฐ ต้องมีการจัดทำ Project Management

ในบริบทของประเทศไทยขั้นตอนที่หน่วยงานต่างๆ มักให้ความสำคัญคือ “ขั้นตอนดำเนินโครงการ” เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลานาน และมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย แต่สำหรับสาธารณรัฐไอร์แลนด์แล้ว ขั้นตอนที่หน่วยงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ “ขั้นตอนการริเริ่มโครงการ” และ “ขั้นตอนการวางแผน” เนื่องจากการวางแผนที่ดีจะนำมาสู่การดำเนินโครงการที่มีประสิทธิภาพและประหยัดเวลาตามไปด้วยการนำ Project Management ไปใช้กับการบริหารโครงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ โดยสาธารณรัฐไอร์แลนด์ใช้วิธีกำหนดให้มีความรู้ความสามารถด้าน Project Management เป็น Competency พื้นฐานของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคน ซึ่งเท่ากับว่าเจ้าหน้าที่ภาครัฐทุกคนต้องผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมด้าน Project Management และต้องนำมาใช้งานจริงในองค์กร ทำให้การบริหารโครงการต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐในสาธารณรัฐไอร์แลนด์ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กรมบัญชีกลางได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

1. กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่พัสดุในระดับต่างๆ ให้มีความรู้ด้านการบริหารพัสดุ และมีแนวคิดกำหนดให้เจ้าหน้าที่พัสดุทุกคนต้องมีความสามารถในการบริหารโครงการ
2. จัดทำ Project Management Handbook สำหรับโครงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐโดย Handbook ดังกล่าวต้องไม่ใช่ “One fit for all” แต่ควรมี Template ตัวอย่างสำหรับโครงการแต่ละประเภท
3. นำร่องทำ Project Management กับโครงการที่มีการแก้ไขสัญญาหรือขยายสัญญาลดน้อยรวมทั้งเลือกโครงการที่มีวงเงินงบประมาณสูง เพื่อไม่ให้เป็นภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่พัสดุมากเกินไป
4. กำหนดกลุ่มงานที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและประเมินผลภาพรวมของโครงการที่มีการทำ Project Management ตลอดจนกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสารให้กับเจ้าหน้าที่พัสดุในหน่วยงานต่างๆ

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการบริหารโครงการเป็นเรื่องที่น่าสนใจและควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการบริหารโครงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ แต่เพื่อไม่ให้เป็นภาระงานให้กับส่วนราชการมากเกินไป การเริ่มใช้งาน Project Management จึงควรเริ่มใช้กับงานก่อสร้างขนาดกลางและขนาดใหญ่เสียก่อน โดยวิเคราะห์ประเมินขนาดของโครงการด้วยการประยุกต์ตามแนวทางของสาธารณรัฐไอร์แลนด์จากนั้นกำหนดให้เจ้าหน้าที่พัสดุต้องได้รับการฝึกอบรมในวิชา Project Management รวมทั้งกำหนดให้เป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุทุกคน เพื่อให้อนาคตการบริหารโครงการสามารถใช้งานได้อย่างแพร่หลายเป็นการทั่วไปมากขึ้น

## 2.2.2. วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

จากแนวคิดในการพัฒนาระบบราชการไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนา ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารจัดการงานอย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิผล โดยขับเคลื่อนด้วยแนวคิดการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ต้องมีการวางแผน ติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการบูรณาการ การประสานความร่วมมือ และดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กร และความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่

ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้ทำการศึกษาจึงได้นำแนวคิดในการบริหารโครงการ หรือ Project Management มาเป็นแกนหลักในแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานพัสดุ และการบริหารงานงบประมาณ ในทางการพัฒนาระบบงาน และนำการบริหารจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management มาเสริมสร้างสมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนฐานความรู้ที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ทำการศึกษามีแนวคิดในการพัฒนาแอปพลิเคชัน “Customs PPM” (Customs’ Procurement & Projects Management) ซึ่งจะเป็น Web Based Application ที่สามารถใช้งานผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์มือถือ และแท็บเล็ต (Desktop Mobile Tablet) สำหรับการบริหารจัดการโครงการ (Project Management: PM) เพื่อใช้สำหรับการบริหาร ติดตาม การดำเนินงานของโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเบ็ดเสร็จ รวมถึงเป็นพื้นที่คลังข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารจัดการพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาผลงานนี้เพื่อสร้างเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้ (User Friendly) สำหรับการบริหารจัดการโครงการและการจัดการความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่กรมศุลกากรทุกระดับและทุกพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารจัดการพัสดุและการเบิกจ่ายงบประมาณ ตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติงานจนถึงระดับผู้บริหารซึ่งปฏิบัติงาน ณ หน่วยงานที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้สามารถกำกับดูแล เข้าถึง และเรียนรู้ข้อมูลเดียวกันได้ตลอดเวลา เพื่อเสริมสร้างให้การดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารจัดการพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงานในกรมศุลกากรและของกรมศุลกากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามเป้าหมาย ตรวจสอบได้ ป้องกันการทุจริต มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากเครื่องมือนี้จะช่วยเติมเต็มช่องว่างที่เป็นข้อจำกัดของระบบ GFMS และ ระบบ e-GP นอกจากนั้น การพัฒนาผลงานนี้ยังมีเป้าหมายสำคัญในการปรับเปลี่ยนการรับรู้เรื่องงานพัสดุและงานงบประมาณของเจ้าหน้าที่ศุลกากรว่าทุกคนสามารถทำได้และไม่ใช่งานที่ยากที่จะเข้าถึงอีกต่อไป

### 2.2.3. ระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานพัสดุ การบริหารงานงบประมาณ ดำเนินงานภายใต้ โครงการที่ชื่อว่า Customs PPM หรือ Customs’ Procurement & Projects Management เป็นแอปพลิเคชันสำหรับการบริหารจัดการโครงการ (PM) ที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ และเป็นพื้นที่คลังข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารจัดการพัสดุและการเบิกจ่ายงบประมาณ Customs PPM จะแบ่งพื้นที่ออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนการบริหารจัดการโครงการ (PM) และส่วนการบริหารจัดการความรู้ (KM)

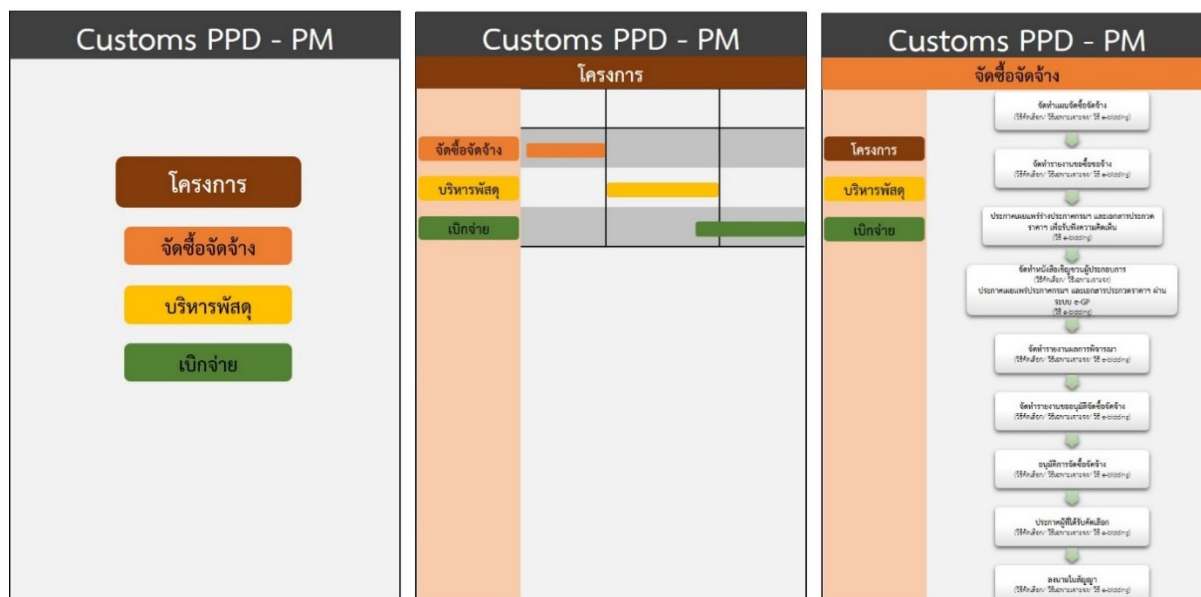
**2.2.3.1. ส่วนการบริหารจัดการโครงการ (PM)** เป็นส่วนของการบริหารโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ มีลักษณะการใช้งานแบบพื้นที่ปิดซึ่งจะต้องใช้รหัสผ่านเพื่อเข้าไปสร้าง ดู หรือแก้ไขข้อมูล

สำหรับการปฏิบัติงาน บริหาร กำกับ และติดตามโครงการของหน่วยงานในกรมศุลกากร โดยเฉพาะในเรื่อง การเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี พื้นที่ในส่วนนี้หน่วยงานเจ้าของโครงการสามารถกำหนดเงื่อนไขและ บันทึกข้อมูลให้ตรงกับลักษณะของโครงการตนเอง เพื่อให้ระบบสร้างข้อมูลในการบริหารโครงการได้ถูกต้อง เหมาะสม เช่น เงื่อนไขของแหล่งเงินงบประมาณที่ได้รับวงเงินงบประมาณของโครงการ วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง และระยะเวลาในการดำเนินโครงการ เป็นต้น ข้อมูลในส่วน PM นี้จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรที่เกี่ยวข้องกับ โครงการ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเจ้าของโครงการทั้งในระดับปฏิบัติ หัวหน้างาน และหัวหน้าส่วนราชการ รวมไปถึงส่วนบริหารการพัสดุ และส่วนบริหารงบประมาณและบัญชี สำนักงานเลขานุการกรม ที่มีหน้าที่ใน เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณให้กับหน่วยงานเจ้าของโครงการ จะ สามารถตรวจสอบ ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินโครงการได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความล่าช้า ที่จะส่งผล ต่อการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงาน

พื้นที่ในการบริหารจัดการโครงการของ PM นี้จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนสำคัญ ประกอบด้วย ส่วนบริหารโครงการ และส่วนปฏิบัติงาน

**ส่วนที่หนึ่ง ส่วนบริหารโครงการ** ที่จะมีหน้าหลักแสดงภาพรวมโครงการตั้งแต่เริ่ม กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ จนถึงสิ้นสุดกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณ หรือสามารถ ปรับเปลี่ยนกระบวนการเริ่มต้นและสิ้นสุดได้ตามลักษณะของโครงการ โดยแอปพลิเคชันจะแสดงสถานะการ ดำเนินงานของโครงการอย่างเป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นการประมวลผลข้อมูลที่ได้รับจากส่วนปฏิบัติงาน หน้าหลักนี้มี วัตถุประสงค์ให้หัวหน้าส่วนราชการเจ้าของโครงการสามารถกำกับดูแลให้การบริหารปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นไป ตามระยะเวลา แผน และเป้าหมายโครงการ รวมถึงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องก็จะสามารถติดตามและวางแผนการ ดำเนินงานในส่วนที่รับผิดชอบได้เช่นกัน

**ส่วนที่สอง ส่วนปฏิบัติงาน** เป็นพื้นที่การทำงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและเป็นพื้นที่ สำหรับเก็บเอกสารสำคัญของโครงการ ส่วนนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนย่อยตามกระบวนการของแต่ละโครงการ ได้แก่ ส่วนงานจัดซื้อจัดจ้าง ส่วนงานบริหารพัสดุ และส่วนงานเบิกจ่ายงบประมาณ โดยแต่ละส่วนจะแสดง กระบวนการย่อยของส่วนงานนั้น ๆ ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานเห็นขั้นตอนการทำงานและ ระยะเวลาประมาณการเบื้องต้นที่จะต้องดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่สามารถเลือกการทำงานให้เหมาะสม กับเงื่อนไขโครงการของตนเองได้ตามประเภทวิธีการจัดซื้อจัดจ้างและวงเงินงบประมาณ และระบบจะมี เอกสารแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องให้เลือกใช้ได้ นอกจากนั้น แอปพลิเคชันจะมีระบบให้เจ้าหน้าที่บันทึกวันที่เริ่ม และสิ้นสุดการทำงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อประโยชน์ในการบริหารติดตามโครงการป้องกันไม่ให้เกิดความล่าช้า และยังช่วยให้เจ้าหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการขั้นตอนต่อไปสามารถเตรียมงานของตัวเองได้ อีกทั้ง ในส่วนนี้จะมีที่ รวบรวมเอกสารเมื่อสิ้นสุดขั้นตอนต่าง ๆ เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องอัปโหลดเอกสารเข้าไว้ในแอปพลิเคชัน เพื่อให้ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในส่วนงานอื่นสามารถเข้าถึงเอกสารที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกันได้ ทั้งนี้ การจัดเก็บข้อมูล และเอกสารประกอบการดำเนินโครงการของแอปพลิเคชันจะนำไปฝากเก็บไว้ในระบบ Customs Cloud เพื่อ ป้องกันปัญหาเรื่องการประมวลผลของแอปพลิเคชันและความล่าช้าในการทำงานของระบบ



ภาพที่ 4 ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันการทำงานของส่วน PM

จากข้อมูลส่วน PM จะเห็นได้ว่าแอปพลิเคชันนี้จะกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา รูปแบบเอกสาร ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ชัดเจนและเป็นช่องทางรวมเอกสารที่สำคัญ ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารโครงการสำหรับผู้บริหารได้อย่างเบ็ดเสร็จ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินโครงการได้ รวมถึงช่วยให้การดำเนินโครงการมีความโปร่งใสตรวจสอบได้มากยิ่งขึ้น จากการจัดเก็บข้อมูลเอกสารสำคัญของโครงการให้คนที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้ ทั้งนี้ยังสามารถใช้งานระบบเพื่อเป็นการตรวจสอบป้องกันการทุจริต ไม่ให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินโครงการของรัฐได้

#### ขั้นตอนการบริหารจัดการโครงการด้วย Customs' PPM application

**ส่วนบริหารโครงการ** ส่วนนี้จะเป็นสร้าง และกำหนดโครงสร้าง เงื่อนไข และแนวทางในการดำเนินโครงการ โดยใช้แม่แบบสำเร็จรูปที่แอปพลิเคชันจัดไว้ให้ ตามประเภท รูปแบบ และวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งสามารถปรับแต่งรูปแบบ และเงื่อนไขการดำเนินการเพื่อให้ส่วนปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานต่อไป นอกจากนี้ยังมีพื้นที่ในการจัดเก็บข้อมูล หรือเอกสารอ้างอิงที่ใช้ในการดำเนินโครงการ กำกับดูแลการบริหารสัญญา รวมถึงการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยจะแสดงข้อมูลในรูปแบบของแผนภูมิเส้นเวลา (Timeline Chart) มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

**1. การวางแผนโครงการ** กระบวนการด้านพัสดุเริ่มต้นตั้งแต่การจัดทำข้อเสนอโครงการ เพื่อขอรับการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ซึ่งอาจดำเนินการล่วงหน้าก่อนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นเวลานาน บางโครงการอาจเสนอโครงการไว้เป็นปี หรือ สองปี กว่าที่จะได้รับการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ กระบวนการวางแผนเพื่อการบริหารโครงการ มีความจำเป็นต้องมีการรวบรวมความต้องการ รวมทั้งเหตุผลความจำเป็น ที่ผู้ขออนุมัติโครงการเสนอไว้ เพื่อให้มาใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริง เมื่อได้รับการพิจารณาจัดสรรงบประมาณแล้ว หน่วยงานต้องมีการวางแผนและกรอบ

ดำเนินงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการดำเนินงาน รวมถึงประเมินความเป็นไปได้ และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ ก่อนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง

Customs' PPM application จะทำหน้าที่ในการเป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิง เพื่อประกอบการวางแผนโครงการก่อนการดำเนินงาน โดยต้องมีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญของโครงการมาบันทึกเก็บไว้ให้สามารถสืบค้น ศึกษา ตรวจสอบ ประกอบการดำเนินการได้อย่างสะดวกสมบูรณ์

**2. การกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ และกระบวนการทำงาน** กระบวนการบริหารงานพัสดุ เริ่มต้นเมื่อหน่วยงานได้รับความเห็นชอบวงเงินงบประมาณที่จะใช้ในการจัดซื้อจัดจ้าง จะต้องมีการประกาศแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ปิดประกาศโดยเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน หลังจากนั้นหน่วยงานต้องร่างขอบเขตของงานหรือรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอ เผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน ก่อนที่จะจัดทำรายงานขอซื้อหรือขอจ้างเสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ เพื่อขอความเห็นชอบ ในเรื่องเหตุผลและความจำเป็น ขอบเขตของงาน ราคา วงเงิน กำหนดเวลา วิธีที่จะซื้อหรือจ้าง หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก รวมถึงข้อเสนออื่นๆ แล้วจึงดำเนินการตามวิธีซื้อหรือจ้างนั้นต่อไป ซึ่งทุกขั้นตอน มีการกำหนดคณะกรรมการผู้พิจารณา วิธีการปฏิบัติ และระยะเวลาดำเนินการไว้อย่างชัดเจน

Customs' PPM application จะทำหน้าที่แสดงขั้นตอนมาตรฐานในการดำเนินโครงการจัดซื้อจัดจ้าง ในแต่ละประเภท แต่ละรูปแบบ และแต่ละวิธีการ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 โดยผู้ใช้งานสามารถเลือกแม่แบบ (Template) ของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละประเภทมาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดซื้อจัดจ้างของตน

**3. การสร้างโครงสร้างโครงการ ในระบบการบริหารโครงการ** การจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละโครงการนั้น อาจมีรายละเอียดขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินงานแตกต่างกันไป ตามชนิด ประเภท และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ผู้บริหารโครงการต้องศึกษาและทำความเข้าใจในพัสดุ ครุภัณฑ์ หรือสิ่งปลูกสร้างนั้น ๆ เช่นเดียวกับกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานทางพัสดุ เพื่อวางโครงสร้างกระบวนการกำกับดูแล หรือการบริหารโครงการ

Customs' PPM application จะมีแม่แบบ (Template) ที่สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง แต่ละประเภท การจัดซื้อพัสดุ ครุภัณฑ์บางประเภท อาจใช้วิธีการคัดเลือกเนื่องจากจำนวน ปริมาณ ราคาเพียงเล็กน้อย ในกรอบวงเงินที่กำหนด หรือวิธีการเฉพาะเจาะจงหากเป็นของที่ต้องใช้เทคนิค หรือคุณสมบัติเฉพาะอย่าง แต่พัสดุ ครุภัณฑ์ หรือการก่อสร้าง ที่เป็นสินค้าหรือบริการโดยทั่วไป หรือมีราคาสูง จำเป็นต้องใช้วิธีการจัดซื้อจัดจ้างแบบประกาศเชิญชวนที่เปิดกว้างเป็นการทั่วไป เพื่อความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน โดยผู้บริหารโครงการต้องวางโครงสร้างการทำงานให้ถูกต้อง เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารโครงการ

#### 4. การวางกรอบ ด้านการทำงาน ระยะเวลาการทำงาน การติดตาม และการประเมินผล

การกำกับดูแล และการบริหารงานพัสดุ โดยใช้หลักการบริหารโครงการนั้น ผู้รับผิดชอบต้องดำเนินงานภายใต้กรอบการทำงานให้สามารถกำกับดูแล ตรวจสอบติดตามการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ว่าเป็นไปตามระเบียบวิธีการ มีข้อมูลอ้างอิง เอกสารหลักฐานประกอบ รวมถึงมีการพิจารณาอย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นไปตามหลักเกณฑ์ต่างๆ ตามที่กฎหมาย ระเบียบกำหนดไว้

Customs' PPM application จะมีการแสดงข้อมูลการทำงานในลักษณะของกรอบเวลา เพื่อให้สามารถกำกับดูแล หรือเพื่อเร่งรัดการดำเนินการให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงจะมีข้อมูลประกอบการดำเนินงานที่เป็นเอกสารประกอบ ผลการประชุม การพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบในการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โดยข้อมูลในส่วนนี้เกิดมาจากการบันทึกข้อมูล เอกสารประกอบ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของส่วนปฏิบัติงาน

#### 5. การประเมิน และการประมวลผลการบริหารโครงการ ตลอดระยะการดำเนินโครงการ

จะมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อการติดตามความคืบหน้างาน ที่อยู่ในรูปแบบของ แผนภูมิเส้นเวลา (Timeline Chart) หรือ แผนผังคุมกำหนดงาน (Gantt Chart) จะเป็นการประเมินประสิทธิภาพ หรือแสดงปัญหาความล่าช้าที่เกิดขึ้นในการทำงาน ให้ผู้บริหารโครงการสามารถกำกับดูแล และตรวจสอบติดตามได้ตลอดเวลา

Customs' PPM application จะมีส่วนแสดงความสำเร็จ หรือความล่าช้าของโครงการจากแผนภูมิ และแผนผังดังกล่าวข้างต้น รวมถึงมีพื้นที่เพื่อใช้สำหรับการบันทึกข้อมูล ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการดำเนินการแก้ไข เพื่อบันทึกไว้เป็นหลักฐาน หรือเป็นฐานข้อมูลการทำงานที่เป็นประโยชน์ในการบริหารโครงการอื่นๆ ต่อไป โดยในส่วนนี้ผู้บริหารโครงการจะเป็นผู้บันทึกข้อมูลในระหว่างดำเนินการ และสามารถรวบรวมมาประมวลมาใช้ในการสรุปรายงานผลการดำเนินการได้ต่อไป

#### 6. การสรุปรายงานผลการดำเนินการ การสรุปผลเป็นการดำเนินการเป็นการจัดทำรายงาน

ซึ่งผู้บริหารโครงการต้องรวบรวมเพื่อจัดทำรายงานสรุปเพื่อปิดโครงการ โดยข้อมูลในส่วนนี้จะเป็นประโยชน์เพื่อการบันทึกข้อมูลสำหรับการอ้างอิง หรือเพื่อการศึกษาสืบค้น ในการดำเนินโครงการอื่นๆ ในอนาคต

Customs' PPM application จะมีการรวบรวมข้อมูลสถิติ หรือบันทึกการประเมินผล หรือความเห็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการ เพื่อนำมาใช้ประกอบในการจัดทำรายงานสรุป โดยส่วนนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการที่จะเป็นผู้สร้างรายงานสรุปที่จะเป็นประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงได้ในอนาคต

## PROJECT TIMELINE

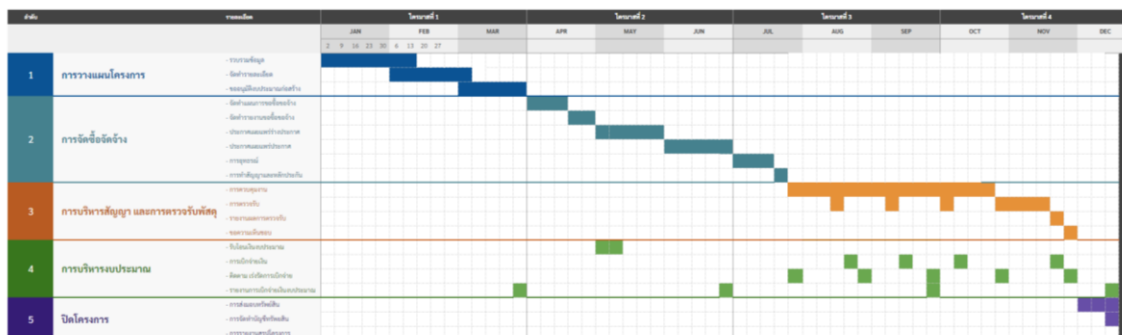
ชื่อโครงการ	โครงการก่อสร้างอาคารด้านบุคลากร	หน่วยงาน	สำนักงานเลขาธิการกรม
ผู้รับผิดชอบโครงการ	เลขานุการกรม	DATE	3/12/18

ลำดับ	รายละเอียด	ไตรมาสที่ 1								
		JAN			FEB			MAR		
		2	9	16	23	30	6	13	20	27
1	การวางแผนโครงการ									
	- รวบรวมข้อมูล									
	- จัดทำรายละเอียด									
	- ขออนุมัติงบประมาณก่อสร้าง									
2	การจัดซื้อจัดจ้าง									
	- จัดทำแผนการซื้อของจ้าง									
	- จัดทำรายงานขอซื้อของจ้าง									
	- ประกาศเผยแพร่ร่างประกาศ									
	- ประกาศเผยแพร่ประกาศ									
	- การอุทธรณ์									
	- การทำสัญญาและหลักประกัน									
3	การบริหารสัญญา และการตรวจรับพัสดุ									
	- การควบคุมงาน									
	- การตรวจรับ									
	- รายงานผลการตรวจรับ									
	- ขอความเห็นชอบ									
4	การบริหารงบประมาณ									
	- รับโอนเงินงบประมาณ									
	- การเบิกจ่ายเงิน									
	- ติดตาม เฝ้าระวังการเบิกจ่าย									
	- รายงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ									
5	ปิดโครงการ									
	- การส่งมอบทรัพย์สิน									
	- การจัดทำบัญชีทรัพย์สิน									
	- การรายงานสรุปโครงการ									

ภาพที่ 5 ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันการทำงานของส่วนบริหารโครงการ

## PROJECT TIMELINE

ชื่อโครงการ	โครงการก่อสร้างอาคารด้านบุคลากร	หน่วยงาน	สำนักงานเลขาธิการกรม
ผู้รับผิดชอบโครงการ	เลขานุการกรม	DATE	3/12/18



ภาพที่ 6 ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันการทำงานของส่วนบริหารโครงการ

**ส่วนปฏิบัติงาน** ส่วนนี้จะเป็นการบันทึกข้อมูล รายละเอียด เกี่ยวกับโครงการ และการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน รวมถึงการบันทึกเอกสารประกอบการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบข้อมูลย้อนหลัง จะแสดงข้อมูลในรูปแบบของ แผนผังคุมกำหนดงาน (Gantt Chart)

**1. กำหนดรายละเอียด ขั้นตอนการทำงาน** ภายหลังจากที่ ผู้บริหารโครงการได้สร้างโครงสร้างโครงการแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้เข้าไปกำหนด และรายละเอียดขั้นตอนการทำงานตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ตามระเบียบการบริหารงานพัสดุที่เกี่ยวข้อง ตามเงื่อนไขของวิธีการจัดซื้อจัดจ้างแต่ละประเภท

**2. บันทึกข้อมูลขั้นตอนการทำงาน ตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ในแต่ละขั้นตอน** เนื่องจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของพัสดุ ครุภัณฑ์ รวมถึงสิ่งก่อสร้างแต่ละอย่าง แต่ละประเภท และแต่ละวงเงินมีขั้นตอนวิธีการ ระยะเวลา และเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นคนบันทึกข้อมูลขั้นตอนการปฏิบัติงานในรายละเอียด ตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของเรื่องนั้น ๆ

**3. กำหนดกรอบเวลา และระยะเวลาแล้วเสร็จของการทำงานของแต่ละขั้นตอน** ระยะเวลาในการทำงานถือเป็นหัวใจของการบริหารโครงการ กรอบเวลาในแต่ละกิจกรรมอาจถูกกำหนดไว้โดยกฎหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง บางกิจกรรมอาจไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบเวลาในการทำงานให้ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

**4. กำหนดผู้รับผิดชอบ** ผู้รับผิดชอบในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง มีทั้งส่วนที่ได้รับมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการดำเนินงานหรือการพิจารณาตัดสินในเรื่องต่าง ๆ และส่วนที่เป็นผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามปกติ การกำหนดผู้รับผิดชอบจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสามารถตรวจสอบได้

**5. บันทึกรายละเอียด ข้อมูล และเอกสารประกอบการดำเนินการ ลงในระบบ** การบันทึกรายละเอียดการดำเนินงาน รวมถึงแนบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อเป็นการดำเนินงานเพื่อตรวจทานความถูกต้องของตนเอง และให้ผู้กำกับดูแลตรวจสอบย้อนหลังได้อีกครั้งหนึ่ง เป็นการป้องกันความผิดพลาด รวมถึงช่วยลดโอกาสในการทุจริต

**6. บันทึกความคืบหน้า หรือผลการดำเนินงานลงในระบบ** การบันทึกผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากทำให้ทราบผลการดำเนินงาน รายละเอียด วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไข เพื่อบันทึกไว้เป็นข้อมูลเพื่อการตรวจสอบ และเป็นฐานความรู้ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

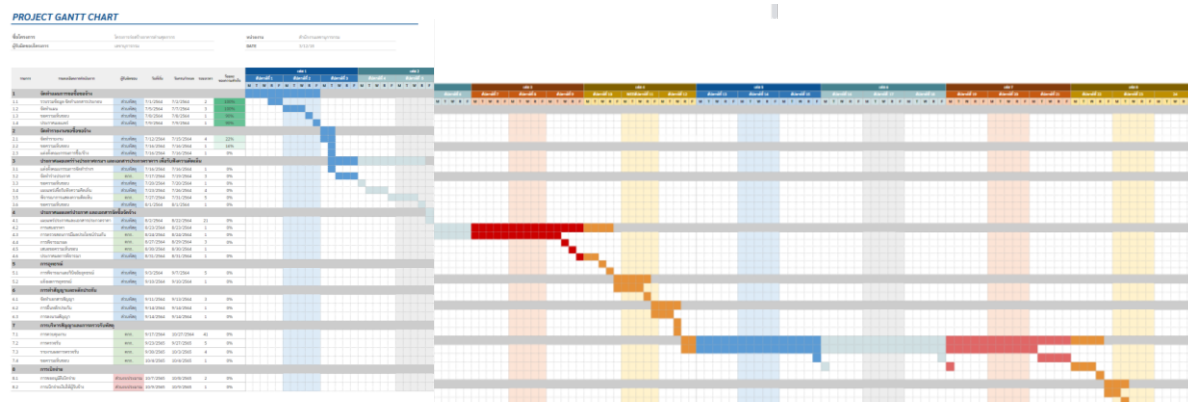
Customs' PPM application จะมีแม่แบบ (Template) มีโครงสร้างการทำงานคล้ายโปรแกรมสำเร็จรูป ทำให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบ และรายละเอียดของ การบริหารงานพัสดุ รวมถึงการเบิกจ่ายงบประมาณ ในแต่ละชนิดแต่ละประเภท ในการออกแบบจัดสร้างแอปพลิเคชัน ผู้จัดทำต้องมีการศึกษาขั้นตอน การปฏิบัติงาน จากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะได้ทราบวิธีการทำงานที่แท้จริง การปรับเปลี่ยนเงื่อนไขรายละเอียดต่าง ๆ ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งานอย่างแท้จริง

## PROJECT GANTT CHART

ชื่อโครงการ	โครงการก่อสร้างอาคารด้านบุคลากร
ผู้รับผิดชอบโครงการ	เลขานุการกรม

รายการ	รายละเอียดการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	วันที่เริ่ม	วันครบกำหนด	ระยะเวลา	ร้อยละของความสำเร็จ
<b>1</b>	<b>จัดทำแผนการขอซื้อขอยืม</b>					
1.1	รวบรวมข้อมูล จัดทำเอกสารประกอบ	ส่วนพัสดุ	7/1/2564	7/2/2564	2	100%
1.2	จัดทำแผน	ส่วนพัสดุ	7/5/2564	7/7/2564	3	100%
1.3	ขอความเห็นชอบ	ส่วนพัสดุ	7/8/2564	7/8/2564	1	90%
1.4	ประกาศเผยแพร่	ส่วนพัสดุ	7/9/2564	7/9/2564	1	90%
<b>2</b>	<b>จัดทำรายงานขอซื้อขอยืม</b>					
2.1	จัดทำรายงาน	ส่วนพัสดุ	7/12/2564	7/15/2564	4	22%
2.2	ขอความเห็นชอบ	ส่วนพัสดุ	7/16/2564	7/16/2564	1	16%
2.3	แต่งตั้งคณะกรรมการซื้อ/จ้าง	ส่วนพัสดุ	7/16/2564	7/16/2564	1	0%
<b>3</b>	<b>ประกาศเผยแพร่ร่างประกาศกรมฯ และเอกสารประกวดราคา เพื่อรับฟังความคิดเห็น</b>					
3.1	แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างฯ	ส่วนพัสดุ	7/16/2564	7/16/2564	1	0%
3.2	จัดทำร่างประกาศ	คกก.	7/17/2564	7/19/2564	3	0%
3.3	ขอความเห็นชอบ	ส่วนพัสดุ	7/20/2564	7/20/2564	1	0%
3.4	เผยแพร่เพื่อรับฟังความคิดเห็น	ส่วนพัสดุ	7/23/2564	7/26/2564	4	0%
3.5	พิจารณาการแสดงความคิดเห็น	คกก.	7/27/2564	7/31/2564	5	0%
3.6	ขอความเห็นชอบ	ส่วนพัสดุ	8/1/2564	8/1/2564	1	0%
<b>4</b>	<b>ประกาศเผยแพร่ประกาศ และเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง</b>					
4.1	เผยแพร่ประกาศและเอกสารประกวดราคา	ส่วนพัสดุ	8/2/2564	8/22/2564	21	0%
4.2	การเสนอราคา	ส่วนพัสดุ	8/23/2564	8/23/2564	1	0%
4.3	การตรวจสอบการมีผลประโยชน์ร่วมกัน	คกก.	8/24/2564	8/24/2564	1	0%
4.4	การพิจารณาผล	คกก.	8/27/2564	8/29/2564	3	0%
4.5	เสนอขอความเห็นชอบ	คกก.	8/30/2564	8/30/2564	1	0%
4.6	ประกาศผลการพิจารณา	ส่วนพัสดุ	8/31/2564	8/31/2564	1	0%
<b>5</b>	<b>การอุทธรณ์</b>					
5.1	การพิจารณาและวินิจฉัยอุทธรณ์	ส่วนพัสดุ	9/3/2564	9/7/2564	5	0%
5.2	แจ้งผลการอุทธรณ์	ส่วนพัสดุ	9/10/2564	9/10/2564	1	0%
<b>6</b>	<b>การทำสัญญาและหลักประกัน</b>					
6.1	จัดทำเอกสารสัญญา	ส่วนพัสดุ	9/11/2564	9/13/2564	3	0%
6.2	การยื่นหลักประกัน	ส่วนพัสดุ	9/14/2564	9/14/2564	1	0%
6.3	การลงนามสัญญา	ส่วนพัสดุ	9/14/2564	9/14/2564	1	0%
<b>7</b>	<b>การบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุ</b>					
7.1	การควบคุมงาน	คกก.	9/17/2564	10/27/2564	41	0%
7.2	การตรวจรับ	คกก.	9/23/2565	9/27/2565	5	0%
7.3	รายงานผลการตรวจรับ	คกก.	9/30/2565	10/3/2565	4	0%
7.4	ขอความเห็นชอบ	คกก.	10/4/2565	10/4/2565	1	0%
<b>8</b>	<b>การเบิกจ่าย</b>					
8.1	การขออนุมัติเบิกจ่าย	ส่วนงบประมาณ	10/7/2565	10/8/2565	2	0%
8.2	การเบิกจ่ายเงินให้ผู้รับจ้าง	ส่วนงบประมาณ	10/9/2565	10/9/2565	1	0%

ภาพที่ 7 ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันการทำงานของส่วนปฏิบัติงาน



ภาพที่ 8 ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันการทำงานของส่วนปฏิบัติงาน

**2.2.3.2. ส่วนการบริหารจัดการความรู้ (KM)** จะเป็นพื้นที่เปิดข้อมูลสาธารณะที่เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ในพื้นที่ดังกล่าวจะรวบรวมข้อมูล เอกสาร ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่จำเป็นในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยเฉพาะกรณีตัวอย่างของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานต่าง ๆ ที่ผ่านมา เพื่อเป็นกรณีศึกษาให้กับเจ้าหน้าที่ เปรียบเสมือนห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา ยกตัวอย่างเช่น ศึกษาข้อมูลขั้นตอนในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การดาวน์โหลดตัวอย่างเอกสารในการทำสัญญาและตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อ เป็นต้น ทั้งนี้การบริหารจัดการของข้อมูลที่จัดเก็บ ไม่ว่าจะเป็นการป้องกันข้อมูล การแก้ไขปรับปรุง การทำข้อมูลให้ทันสมัย และการลบข้อมูลออกจากระบบ จะดำเนินการโดยส่วนบริหารการพัสดุ และส่วนบริหารงบประมาณและบัญชี ที่รับผิดชอบบริหารข้อมูลในขอบเขตงานของตน

#### ระบบการบริหารจัดการความรู้ใน Customs' PPM application

**ส่วนฐานข้อมูลความรู้** ฐานข้อมูลความรู้ภายในแอปพลิเคชัน เป็นข้อมูลที่จัดเก็บไว้ใน Cloud Server เพื่อให้ผู้ใช้ไม่ต้องโหลดข้อมูลมาจัดเก็บในเครื่องมือของตนเองทำให้การจัดเก็บไม่ซ้ำซ้อน และสิ้นเปลืองทรัพยากร โดยข้อมูลความรู้เหล่านี้มาจากการรวบรวมของหน่วยปฏิบัติงานด้านพัสดุที่รับผิดชอบโดยตรง และการจัดหา รวบรวม ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการแบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากข้อมูลร่วมกัน

**1. ประกาศ ระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานพัสดุ** ปัจจุบัน ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานพัสดุ สามารถสืบค้นได้โดยง่ายและเป็นการทั่วไป จากในระบบอินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูลต่าง ๆ ในแอปพลิเคชันนี้ไม่แตกต่างจากข้อมูลทั่วไป เพียงแต่มีการจัดเก็บและจัดทำไว้เป็นการเฉพาะเรื่อง ช่วยให้สามารถสืบค้นได้โดยง่าย

**2. เอกสารอ้างอิงในการปฏิบัติงาน** ข้อมูลอ้างอิง หรือข้อมูลประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพัสดุ ครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้าง ในแต่ละด้านที่จำเป็นต้องใช้ในการพิจารณาตรวจสอบ ตรวจรับงานจัดซื้อจัดจ้าง เช่น มาตรฐานสินค้า มาตรฐานการตรวจสอบ เทคนิควิธีการทำงาน รวมถึงผลการทดสอบ การเปรียบเทียบในแต่ละเรื่องที่เกี่ยวข้อง

3. ตัวอย่าง เอกสาร แบบฟอร์ม คำแนะนำในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ตัวอย่างแบบฟอร์มเอกสาร ในขั้นตอนต่าง ๆ การจัดเอกสารเพื่อประกอบการพิจารณา แนวทาง และคำแนะนำในการร่างเอกสาร การเสนอขออนุมัติ อนุญาต แนวทางการจัดทำร่างขอบเขตของงาน การกำหนดราคากลาง เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการข้อมูลที่ถูกต้องอย่างแท้จริง

4. แนวทางการปฏิบัติงาน และตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ที่ก่อให้เกิดความเสียหายคู่มือการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาเคยใช้เป็นแนวทางในการทำงาน รวมถึง ความผิดพลาด ความล้มเหลว และความเสียหาย ทั้งที่เกิดจากความผิดพลาด พลังเพลอ และการทุจริต ล้วนมีความสำคัญในการสร้าง Best Practice ให้กับหน่วยงาน

5. ประมวลคำถาม คำตอบ FAQ และ Q&A เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร และเป็นคำถาม คำตอบที่เกิดมาจากการปฏิบัติงานที่แท้จริง เป็นเรื่องที่ใกล้ตัวผู้ปฏิบัติงานและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในทันที

6. การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้จากผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีคุณค่า มีประโยชน์ และมีความจำเป็น ปัจจุบันเทคโนโลยีสามารถช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้การรวบรวมองค์ความรู้ทำได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาฐานข้อมูลความรู้จากผู้ปฏิบัติงานออกมาใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง



ภาพที่ 9 ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันบนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์

Stream

Classwork

People

Grades

+

Create

Google Calendar

Class Drive folder

All topics

การทำสัญญา

Students can only see topics with published posts

การอุทธรณ์ผลการประกวดราคา

Students can only see topics with published posts

การพิจารณาผลการประกวดราคา

Students can only see topics with published posts

การประกวดราคา

Students can only see topics with published posts

การจัดทำ TOR

Students can only see topics with published posts

การพิจารณาราคาจัดซื้อจัดจ้าง

Students can only see topics with published posts

เอกสารการซื้อจัดจ้าง

Students can only see topics with published posts

ระเบียบฯ การจัดซื้อจัดจ้าง

Students can only see topics with published posts

พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้าง

Students can only see topics with published posts

การทำสัญญา

การอุทธรณ์ผลการประกวดราคา

การพิจารณาผลการประกวดราคา

การประกวดราคา

การจัดทำ TOR

การพิจารณาราคาจัดซื้อจัดจ้าง

เอกสารการซื้อจัดจ้าง

ระเบียบฯ การจัดซื้อจัดจ้าง

พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้าง

ภาพที่ 10 ตัวอย่างหน้าต่างแอปพลิเคชันแสดงฐานข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการทำงาน

### ส่วนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใต้สื่อสังคมออนไลน์

สื่อสังคมออนไลน์ หรือชุมชนออนไลน์เพื่อการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นช่องทางการสื่อสารที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในสังคมปัจจุบัน การสร้างสื่อสังคมออนไลน์เพื่อประโยชน์ในการทำงาน ภาครัฐ โดยเฉพาะเรื่อง การบริหารงานพัสดุ หรือการเบิกจ่ายงบประมาณ จะเป็นการสร้างสังคมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถพูดคุย สื่อสารกับคนในแวดวงสังคมเดียวกัน และยังเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามองค์กร อันจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มศักยภาพให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้จากการศึกษาอบรมในรูปแบบเดิมๆ

Customs' PPM application เป็นฐานข้อมูลเคลื่อนที่ที่มีความสามารถในการพัฒนาปรับปรุงตัวระบบได้ตลอดเวลา จากฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ถูกบันทึกไว้ในต่าง ๆ และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ที่จะถูกถ่ายทอดออกมาและจัดเก็บไว้เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นระบบที่เปิดให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล และจัดเก็บไว้เป็นระบบระเบียบ ช่วยให้สามารถสอบถาม สืบค้น ข้อมูลได้โดยง่าย นอกจากนี้การทำงานของระบบซึ่งอยู่ในรูปแบบของ Web Based Application ทำให้ข้อมูลทั้งหมดจะถูกจัดเก็บไว้ในระบบ Cloud สามารถเรียกดู หรือดาวน์โหลดมาใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา จึงเรียกได้ว่า เป็นการการบริหารจัดการความรู้เพื่อให้คนที่ต้องการใช้ความรู้ ได้รับความรู้ที่ต้องการใช้ ในเวลาที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Customs' PPM application จะช่วยลดข้อจำกัดและส่งเสริมการทำงาน ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

**ในฐานะผู้บริหารหน่วยงาน และผู้ดำเนินการ/จัดการโครงการ** สามารถเชื่อมโยงระหว่างการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถใช้ในการตรวจสอบ และป้องกันการทุจริต สร้างความโปร่งใส ให้กับการดำเนินงานของหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงเป็นการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานให้แก่เจ้าหน้าที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้บนแหล่งข้อมูลกลาง

**ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน** เจ้าหน้าที่ที่ผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการโครงการ ไม่ว่าจะอยู่ในส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาค จะมีเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการทำงาน ทั้งในการบริหารโครงการและเป็นแหล่งข้อมูลความรู้ ที่เป็นมาตรฐาน เชื่อถือได้ ไร้ข้อจำกัดในการเข้าถึง อันจะส่งเสริมให้การดำเนินงาน จัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นไปตามแผน เป้าหมาย ขั้นตอน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทำให้เกิดการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ถือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยป้องกันการทุจริต ในการดำเนินโครงการของรัฐได้เป็นอย่างดี

**ในฐานะผู้มีส่วนได้เสีย** ส่วนบริหารการพัสดุ และส่วนบริหารงบประมาณและบัญชี ของหน่วยงาน จะได้มีช่องทางในการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณของโครงการที่ได้รับงบประมาณเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการสร้างมาตรฐานในการดำเนินงานและรูปแบบเอกสารที่เกี่ยวข้อง จะช่วยลดภาระในการติดตามตรวจสอบ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งหมดนี้จะส่งผลต่อไปยังการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพในภาพรวมของกรมศุลกากร รวมถึงจะเป็นอีกหนึ่งกลไกที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศด้วย

## 2.2.4. ระบุปัจจัยที่อาจมีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ พร้อมระบุแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

**2.2.4.1. ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล** ความใส่ใจ รับผิดชอบในด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติงาน การกำกับดูแลการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด ช่วยเหลือแนะนำ สนใจแก้ปัญหา และเป็นที่ปรึกษาที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา ของผู้บริหารระดับกลาง รวมถึง วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารระดับสูงที่ทำให้ความสำคัญในเรื่องการบูรณาการ และการประสานงาน ระหว่าง และภายในหน่วยงานถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ แอปพลิเคชันเป็นเพียงเครื่องมือ ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาสามารถกำกับดูแลให้การทำงานเกิดประสิทธิผล

**2.2.4.2. ปัจจัยด้านการทำงาน** การทำงานโดยใช้แอปพลิเคชันนี้ อาจก่อให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน เนื่องจากนอกจากผู้ปฏิบัติงานต้องบันทึกข้อมูลลงในระบบ GFMS และระบบ e-GP แล้ว ยังต้องมาบันทึกผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน รวมถึงต้องโหลดเอกสารประกอบการดำเนินการเข้าในระบบ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารระดับสูงจะสามารถกำกับดูแลได้โดยสะดวก แต่เมื่อเทียบกับปัจจุบัน ผู้บริหารก็ไม่สามารถ หรือไม่สะดวก เข้าไปดูในระบบใหญ่ทั้งสองอยู่แล้ว หากต้องการข้อมูลก็ต้องให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสรุปข้อมูลหรือเอารายงานให้ดูเป็นครั้งๆ ไป เป็นการเพิ่มภาระในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ หากในอนาคตสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบ GFMS e-GP ก็จะทำให้ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานลงได้ทันที

**2.2.4.3. ปัจจัยด้านการพัฒนาระบบ** แอปพลิเคชันนี้ ใช้แนวคิดการทำงานแบบ Template Platform ซึ่งใช้รูปแบบที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับใช้กับงาน จัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายงบประมาณ สำหรับ สินค้า บริการ การก่อสร้าง หรืองานอื่นใดทุกประเภท ที่ทำงานภายใต้ระเบียบการบริหารงานพัสดุ และสามารถเป็นต้นแบบให้หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งสามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ โดยไม่ต้องดัดแปลงโครงสร้างใด ๆ ยกเว้นการจัดเก็บข้อมูลซึ่งต้องใช้สถานที่ของหน่วยงานตนเอง

**2.2.4.4. ปัจจัยด้านเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน** การส่งเสริมให้เกิดการใช้งานระบบจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น เจ้าหน้าที่ก็ไม่ต้องกลัวความผิดพลาด หรือความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นจากการทำงานโดยขาดความรู้ความเข้าใจ นอกจากนี้ภายในแอปพลิเคชันยังเป็นเสมือนแหล่งเรียนรู้เพื่อศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาทักษะในการทำงาน หากในอนาคตได้มีการนำไปใช้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถทำให้เป็นชุมชนออนไลน์ของสังคมการบริหารงานพัสดุ และงานงบประมาณ ระหว่างหน่วยงานราชการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมมือประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำกับดูแล และ ตรวจสอบติดตาม การบริหารงานพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นโครงการที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพองค์กรด้วยนวัตกรรมการทำงานที่เกิดจากทุกระดับการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานภายในกรมศุลกากร ซึ่งจำเป็นต้องใช้การบูรณาการและการประสานความร่วมมือระหว่างกัน เพื่อให้การดำเนินการเป็นอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้นำที่จะสามารถขับเคลื่อนข้อเสนอนี้ได้ต้องมีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการบริหารจัดการที่จำเป็น ดังนี้

### 1. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing Vision and Strategy)

ความสามารถในการเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าบทบาทหน้าที่และภารกิจงานของตนเอง สนับสนุนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าหมายของภาครัฐ ยุทธศาสตร์ของประเทศ และความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นการทำให้กิจกรรมงานและการสร้างผลลัพธ์ที่ไม่เพียงตอบโจทยภารกิจขององค์กรแต่สร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ประชาชนและผู้รับบริการในภาพรวม

### 2. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (Developing Self and Others, and Engaging Others)

ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น ด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เช่น การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง การระบุและแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การสอนงาน การส่งเสริมการพัฒนา การสร้างสภาพแวดล้อมและการมีปฏิสัมพันธ์ที่สร้างการมีส่วนร่วม การสร้างการมีส่วนร่วม การแบ่งปันองค์ความรู้และแนวปฏิบัติ และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

### 3. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration)

ความสามารถในการสร้างความร่วมมือและการทำงานบูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กร ระหว่างองค์กร และการทำงานร่วมกับประชาชนและผู้รับบริการ โดยการแบ่งปันข้อมูลอย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์เพื่อการขับเคลื่อนงานที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและส่วนรวม

### 4. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Driving Innovation and Change)

ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสวงหาโอกาสในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิภาพ เรียนรู้จากงานที่ประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลวเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่การยกระดับคุณภาพบริหาร ระบบการทำงาน และนโยบายของภาครัฐ ให้ทันต่อบริบทความเปลี่ยนแปลง ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและผู้รับบริการ รวมถึง นำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนโดยมีประชาชนและผู้รับบริการ โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

#### แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล

เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของการดำรงตำแหน่ง และการวิเคราะห์ตนเอง

#### ตำแหน่งเป้าหมาย

รองอธิบดีกรมศุลกากร

#### บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ

กำกับดูแลงานด้านแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้การดำเนินงานของกรมศุลกากรเป็นไปตามเป้าประสงค์และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ รวมถึงการบริหารงบประมาณและพัสดุเพื่อให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ รวมถึงการติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

#### วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

“การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำกับดูแล และ ตรวจสอบติดตาม การบริหารงานพัสดุ และการเบิกจ่ายงบประมาณ”

### 3.1 การวิเคราะห์ตนเอง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
<b>1. ความรู้ที่จำเป็น</b> 1.1 มีความรู้และความเข้าใจใน ยุทธศาสตร์ชาติแผนการพัฒนาประเทศในระดับต่างๆ นโยบายการบริหารราชการของรัฐบาล ทิศทางและนโยบายของกระทรวงการคลัง การบริหารและการจัดการภาครัฐแนวใหม่ การบริหารราชการแบบบูรณาการ 1.2 ความรู้และความเข้าใจในหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน การวิเคราะห์ติดตามประเมินผล และประสานราชการ การจัดระบบบริหารงาน การพัฒนาบุคลากร การบริหารงานการเงิน การคลังและพัสดุการควบคุมการเบิกจ่ายเงินของแผ่นดินและกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	-	1.1 ศึกษา นโยบายการบริหารราชการของรัฐบาล และนโยบายและทิศทางของกระทรวงการคลัง การบริหารและการจัดการภาครัฐและการบริหารราชการแบบบูรณาการ  1.2 (1) ศึกษาหลักการบริหารจัดการทั้งด้านการบริหารองค์กร และการบริหารคน 1.2 (2) ศึกษาระเบียบกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
<b>2. ทักษะที่จำเป็น</b> 2.1 ทักษะการสื่อสาร	-	2.1 พัฒนาความรู้ความสามารถด้านการสื่อสาร รวมทั้งการถ่ายทอดความคิดและข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเทคนิคการไกล่เกลี่ย ประเด็นปัญหา

<p>2.2 ทักษะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่</p> <p>2.3 ทักษะการประสานความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม</p> <p>2.4 ทักษะการพัฒนา และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p>		<p>2.2 (1) การใช้คอมพิวเตอร์ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p> <p>2.2 (2) ศึกษาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้และพัฒนาระบบงาน</p> <p>2.3 ศึกษาและพัฒนา ทักษะการบริหารงานในลักษณะ การประสานความร่วมมือกัน (Collaboration) และ การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</p> <p>2.4 ศึกษา และพัฒนาทักษะด้าน Creative Thinking เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการ</p>
<p><b>3. ความสามารถที่จำเป็น</b></p> <p>3.1 การวิเคราะห์การวางแผนนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์การจัดระบบงาน</p> <p>3.2 การอำนวยการ การปกครองบังคับบัญชา</p> <p>3.3 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และการจัดการกับปัญหา</p> <p>3.4 การบริหารเวลา และทรัพยากร</p>	-	<p>3.1 ศึกษาพัฒนา ความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำมาใช้เพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร</p> <p>3.2 ศึกษาพัฒนา ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการคน งาน และ การบริหารองค์กรในภาพรวม</p> <p>3.3 ศึกษาพัฒนาเทคนิคการทำงานสมัยใหม่ เพื่อนำมาใช้ขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จ</p>

		3.4 ศึกษาพัฒนา เทคนิคการทำงานสมัยใหม่เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการ
<b>4. คุณลักษณะที่จำเป็น</b> 4.1 ภาวะผู้นำ  4.2 การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่ดีงาม 4.3 การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติราชการ 4.4 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการบริหารงานงบประมาณและการพัสดุ	-	4.1 ศึกษาพัฒนา คุณลักษณะ ด้านภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 4.2 ศึกษาพัฒนา คุณลักษณะ ด้านคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 4.3 ศึกษาพัฒนาเทคนิคการทำงานสมัยใหม่ เพื่อนำมาใช้ขับเคลื่อนงานสู่ความสำเร็จ 4.4 ศึกษา พัฒนา รวบรวม เผยแพร่ และสร้างระบบนิเวศน์ในสถานที่ทำงานให้เอื้อต่อการ เข้าถึงความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

### 3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง

#### ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา

	ประเด็นการพัฒนา*	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 เดือน (ในระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)
จุดแข็ง	1.การยึดมั่นในมาตรฐาน จรรยาบรรณและความเป็นมืออาชีพ	มีความรู้และความเข้าใจในหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการ บริหารงาน การวิเคราะห์ติดตามประเมินผล และประสาน ราชการ การจัดระบบบริหารงาน	ศึกษาจากการหลักสูตรที่เข้ารับการอบรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้ จากวิทยากรและผู้เข้าร่วมการอบรม
จุดที่ต้องการ พัฒนาเพิ่ม	1.การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ และผลสัมฤทธิ์	มีทักษะ และความสามารถ ในเทคนิคการการบริหารงาน และ การทำงานสมัยใหม่เพื่อนำมาใช้ในการขับเคลื่อนงานสู่ ความสำเร็จ	ศึกษาจากการหลักสูตรที่เข้ารับการอบรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้ จากวิทยากรและผู้เข้าร่วมการอบรม
	2.ทักษะการสื่อสาร	มีทักษะ และ ความสามารถด้านการสื่อสาร รวมทั้งการ ถ่ายทอดความคิดและข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ	ฝึกฝน และพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร การถ่ายทอด ความคิด ข้อมูลข่าวสาร การนำเสนอ และการแสดง ความคิดเห็น ในระหว่างการฝึกอบรม

หมายเหตุ : \* โปรดเลือกเฉพาะประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งเป้าหมาย จำนวนไม่เกิน 5 ประเด็น

ประเด็นการพัฒนา หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ต้องการพัฒนา เช่น ทักษะการนำการประชุม

เป้าหมายการพัฒนา หมายถึง ระดับที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนา เช่น สามารถนำการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารวัตถุประสงค์ของการประชุมได้อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศโดยผู้เข้าร่วมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และสามารถสรุปผลการประชุมได้อย่างชัดเจน

Page Break

## แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมาย การพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและ ความเป็นมืออาชีพ	มีความรู้และความ เข้าใจในหลักและ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ การบริหารงาน	ศึกษาเรียนรู้จาก อ่านหนังสือและ การฝึกอบรม	√	√	√	√	√	√	√	√	นำความรู้และข้อมูลมาปรับใช้กับการ ปฏิบัติงาน
การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและ ผลสัมฤทธิ์	มีทักษะและ ความสามารถ ใน เทคนิคการการ บริหารงาน	ศึกษาเรียนรู้จาก อ่านหนังสือและ การฝึกอบรม	√	√	√	√	√	√	√	√	นำความรู้และทักษะมาปรับใช้กับการ ปฏิบัติงาน
ทักษะการสื่อสาร	มีทักษะ และ ความสามารถ ด้านการสื่อสาร	ศึกษาเรียนรู้จาก อ่านหนังสือและ การฝึกอบรม	√	√	√	√	√	√	√	√	นำทักษะและความสามารถมาปรับใช้ กับการปฏิบัติงาน

ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น : .....

แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค : .....

แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ในการทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและ ความเป็นมืออาชีพ	มีความรู้และความเข้าใจใน หลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการ บริหารงาน	ศึกษาจากการหลักสูตรที่ เข้ารับการอบรม	√	√	นำความรู้และข้อมูลมาปรับใช้กับการ ปฏิบัติงาน
การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและ ผลสัมฤทธิ์	มีทักษะและความสามารถ ใน เทคนิคการการบริหารงาน	ศึกษาจากการหลักสูตรที่ เข้ารับการอบรม	√	√	นำความรู้และทักษะมาปรับใช้กับการ ปฏิบัติงาน
ทักษะการสื่อสาร	มีทักษะ และ ความสามารถ ด้านการสื่อสาร	ฝึกฝน และพัฒนาทักษะ ด้านการสื่อสารในระหว่าง การฝึกอบรม	√	√	นำทักษะและความสามารถมาปรับใช้กับ การปฏิบัติงาน

ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น : .....

.....

แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค : .....

.....

## 3.3 ผลการพัฒนาดตนเอง

## ผลการพัฒนาดตนเองระยะ 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส. 1)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาดตนเอง (อธิบายพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
1.การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ	มีความรู้และความเข้าใจในหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน	ศึกษาจากการหลักสูตรที่เข้ารับการอบรม	มีความเข้าใจหลักวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่ ทำให้ได้รับรู้และสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	การนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้ระหว่างการฝึกอบรมในประเด็นต่าง ๆ ไปขยายผลใช้ประโยชน์ในการบริหารหน่วยงานที่กำลังดูแล
2.การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์	มีทักษะและความสามารถในการเทคนิคการการบริหารงาน	ศึกษาจากการหลักสูตรที่เข้ารับการอบรม	มีแนวทางการในนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติและเกิดแรงจูงใจในการผลักดันการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	นำทักษะและความรู้ในเรื่องเทคนิคการบริหารงานที่ได้ไปปรับใช้ ศึกษาและพัฒนาเทคนิคใหม่ ๆ ให้ทันยุคถูกสมัย
3.ทักษะการสื่อสาร	มีทักษะ และความสามารถด้านการสื่อสาร	ฝึกฝน และพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารในระหว่างการฝึกอบรม	ได้เรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาทักษะและเทคนิควิธีการสื่อสาร ที่ถูกต้องเหมาะสม ช่วยให้มองเห็นข้อผิดพลาด แล้วนำไปปรับปรุง และปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	ฝึกฝนต่อไปโดยการอาสารับภารกิจด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ หรือแผนงานขององค์กร หรือการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อจะได้ฝึกฝนการถ่ายทอดเป้าหมายต่าง ๆ

## บรรณานุกรม

กรมบัญชีกลาง. (ม.ป.ป.). ยุทธศาสตร์กรมบัญชีกลาง ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579). ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2564, จาก สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ เว็บไซต์:

<http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER18/DRAWER066/GENERAL/DATA0000/00000126.PDF>

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมศุลกากร. (2563). แผนปฏิบัติการราชการกรมศุลกากร. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2564, จาก กรมศุลกากร เว็บไซต์: <http://www.customs.go.th/>

กุลกันยา เลขยานนท์. (2563). ความโปร่งใสด้านงบประมาณของประเทศไทย. วารสารการงบประมาณ.

สำนักงบประมาณ. 17 (56). ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2564, จาก สำนักงบประมาณ เว็บไซต์:

<http://www.bb.go.th/topic-detail.php?id=12414&mid=216&catID=0>

ไกล่รุ่ง พูลผล. (ม.ป.ป.). การบริหารโครงการ (Project Management) ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภาครัฐ. มุมมอง มุมคิด 13 ทู่นฝึกอบรมเพื่อการสร้างนักยุทธศาสตร์ในระบบราชการไทย (Strategist). ค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564, จาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เว็บไซต์:

[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/rwmelm\\_strategist.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/rwmelm_strategist.pdf)

ณัฐวรรณ อินทรทิพย์. (2562). การบริหารงบประมาณ. สำนักงบประมาณ. ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2564,

จาก สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เว็บไซต์:

[http://km.moi.go.th/Cops/CoPs\\_1/27.cop020462/5.pdf](http://km.moi.go.th/Cops/CoPs_1/27.cop020462/5.pdf)

ณัฐธยาน์ เอี้ยงฮง. (2564). รายงานสรุปการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารโครงการ (Project Management Fundamentals) รุ่นที่ 9. ค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564, จาก การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย เว็บไซต์: [http://edoc.mrta.co.th/HRD/Attach/public/1613552149\\_1.pdf](http://edoc.mrta.co.th/HRD/Attach/public/1613552149_1.pdf)

ทิพาภรณ์ วชิราภกร. (ม.ป.ป.). ระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS).

กรมชลประทาน. ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2564, จาก กรมชลประทาน เว็บไซต์:

<http://kmcenter.rid.go.th/kcfad/kmweek/ssvt02.pdf>

ธนวัฒน์ วีระข. (2563). FASTER GOVERNMENT พลิกวิกฤตเป็นโอกาส เปลี่ยนภาครัฐสู่ศตวรรษที่ 21.

วารสารข้าราชการ. 62 (2). สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2564, จาก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เว็บไซต์:

[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc\\_e-journal-year-62-2-2563.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc_e-journal-year-62-2-2563.pdf)

นายคุณภาพ. (2553). Project Management. For Quality Management, 16 (150), 22-27. ค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564, จาก สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) เว็บไซต์:

[https://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/FQ150\\_p022-27.pdf](https://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/FQ150_p022-27.pdf)

พรวิไลย เดชอมรชัย. (ม.ป.ป.). แนวทางการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการ. กรมบัญชีกลาง. ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2564, จาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เว็บไซต์: <https://www.opdc.go.th/content/NTU4MA>

พลอยทราย พรนุเคราะห์. (ม.ป.ป.). Vivid Strategist : Project Management. มุมมอง มุมคิด 13 ทุน ฝึกอบรมเพื่อการสร้างนักยุทธศาสตร์ในระบบราชการไทย (Strategist). ค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564, จาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เว็บไซต์:

[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/rwmmelm\\_strategist.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/rwmmelm_strategist.pdf)

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมศุลกากร. (2564). แผนขับเคลื่อนกรมศุลกากรสู่การเป็นกรมศุลกากรดิจิทัล ปีงบประมาณ 2563-2565. ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2564, จาก กรมศุลกากร เว็บไซต์:

<http://portal.customs.net/>

สหธร เพชรวิโรจน์ชัย. (2564). PDCA: ความหมาย ประโยชน์ และตัวอย่างใช้ 4 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง. ค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564, จาก HR Note. asia เว็บไซต์:

<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/what-is-pdca-210610/>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (ม.ป.ป.). หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. ค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564, จาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เว็บไซต์:

[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/3.\\_thrrmaaphibaal.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/3._thrrmaaphibaal.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). ธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance). ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2564, จาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เว็บไซต์: <https://www.opdc.go.th/file/reader/YXx8MTE3MzJ8fGNtcw>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). ธรรมาภิบาลภาครัฐสร้างชีวิตที่ดีขึ้นแก่ประชาชน

4 แนวคิด 10 หลักการ. ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2564, จาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เว็บไซต์: <https://www.opdc.go.th/content/NTczMQ>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). แนวทางการจัดซื้อจัดจ้างสมัยใหม่. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2564, จาก กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ เว็บไซต์: [https://hss.moph.go.th/fileupload\\_doc\\_slider/2016-12-01-628-419.pdf](https://hss.moph.go.th/fileupload_doc_slider/2016-12-01-628-419.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). Good Governance หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. ค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564, จาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เว็บไซต์: <https://www.opdc.go.th/content/ebook/MTI5>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). แผนการปฏิรูปประเทศ. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2564, จาก สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เว็บไซต์: <http://nscr.nesdb.go.th/>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2564, จาก สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เว็บไซต์: <http://nscr.nesdb.go.th/>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2564, จาก สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เว็บไซต์: <http://nscr.nesdb.go.th/>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2564, จาก สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เว็บไซต์: <http://nscr.nesdc.go.th/>

สำนักมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ กรมบัญชีกลาง. (ม.ป.ป.). ระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Procurement: e-GP). ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2564, จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เว็บไซต์: [http://dept.npru.ac.th/procurement/data/files/state\\_supply.pdf](http://dept.npru.ac.th/procurement/data/files/state_supply.pdf)

สุรศักดิ์ มั่งสิงห์. (ม.ป.ป.). การพัฒนาทักษะการบริหารโครงการสำหรับข้าราชการและบุคลากรของรัฐ. ค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564, จาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เว็บไซต์: [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/3310\\_tdga\\_pm.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/3310_tdga_pm.pdf)

สุธาสนี โพธิจันทร์. (2558). PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง. ค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2564, จาก สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เว็บไซต์: <https://www.ftpi.or.th/2015/2125>

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

### นายวิศณุ วัชรวานิช

#### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีที่สำเร็จการศึกษา ปี 2530  
 ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
 ปีที่สำเร็จการศึกษาปี 2550

#### ประสบการณ์การรับราชการ

1. มี.ค.2559 – ก.พ.2561 ผู้อำนวยการศูนย์บริการศุลกากรท่าอากาศยานดอนเมือง
2. ก.พ.2561 – ต.ค.2562 นายด่านศุลกากร (ผู้อำนวยการสูง) ด่านศุลกากรระนอง
3. ต.ค.2562 – พ.ย.2563 นายด่านศุลกากร (ผู้อำนวยการสูง) ด่านศุลกากรช่องจอม
4. พ.ย.2563 – ปัจจุบัน เลขาธิการกรม (ผู้อำนวยการสูง) สำนักงานเลขาธิการกรม

#### รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

ใบประกาศเกียรติคุณ จากองค์การศุลกากรโลก ในฐานะเจ้าหน้าที่ที่มีบทบาทสำคัญในเรื่อง  
 “การสื่อสาร : แบ่งปันข้อมูลเพื่อความร่วมมือที่ดีขึ้น” (Communication : sharing information  
 for better co-operation) เนื่องในวันศุลกากรโลก (International Customs Day) ประจำปี 2557

#### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

เลขาธิการกรม (ผู้อำนวยการสูง)  
 สำนักงานเลขาธิการกรม กรมศุลกากร  
 ถนนสุนทรโกษา คลองเตย กรุงเทพฯ 10110