

การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขา  
ออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง: กรณีศึกษา ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม สำนักงานศัลยกรรม  
ท่าเรือกรุงเทพ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The implementation of a task completion schedule to reduce the time of releasing red-line export goods: a case study of the Customs X-ray and Technology Center, Bangkok Port Customs Office.



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์ การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ  
เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติด  
เงื่อนไขความเสี่ยง: กรณีศึกษา ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยี  
ศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ  
โดย นายธีระพัฒน์ รัตนะราภ  
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พิสุทธิ์ บุชบาร์ตัน

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พิสุทธิ์ บุชบาร์ตัน)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ธีระพัฒน์ รัตนระภาภ : การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง: กรณีศึกษา ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ. ( The implementation of a task completion schedule to reduce the time of releasing red-line export goods: a case study of the Customs X-ray and Technology Center, Bangkok Port Customs Office.) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร. พงศ์พิสุทธิ์ บุชบารัตน์

สารนิพนธ์เรื่องนี้ มุ่งตอบคำถามการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงมีความเหมาะสมอย่างไร รวมถึงวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาดังกล่าวไปปฏิบัติ อันจะนำไปสู่การสังเคราะห์แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำการกำหนดระยะเวลาดังกล่าวไปปฏิบัติต่อไป โดยอาศัยกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่และแนวคิดการอำนวยความสะดวกทางการค้าในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งการวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจาก 2 ส่วน ได้แก่ การวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน และการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง รวมถึงการเก็บข้อมูลประกอบการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าจากระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ ผลการศึกษาพบว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง มีความเหมาะสม โดยเจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดได้ เนื่องจากการกำหนดระยะเวลาดังกล่าวเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการบริหารผลงานและการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด แต่ปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยด้านเครื่องเอกซเรย์ ปัจจัยด้านสินค้า ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านสถานที่ และปัจจัยด้านกฎหมาย อย่างไรก็ตาม แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ ภาครัฐควรกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน โดยเฉพาะการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานต้องมีตัวชี้วัดที่เหมาะสมและชัดเจน ทำให้ภาครัฐและประชาชนสามารถติดตามและประเมินผลคุณภาพในการสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ ลายมือชื่อนิสิต .....  
ปีการศึกษา 2565 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6480062424 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: New Public Management, Trade Facilitation, Completion Schedule

Theerapat Rattanakarn : The implementation of a task completion schedule to reduce the time of releasing red-line export goods: a case study of the Customs X-ray and Technology Center, Bangkok Port Customs Office.. Advisor: Asst. Prof. PONGPHISOOT BUSBARAT, Ph.D.

The objective of this study is to explore the efficacy of introducing a task completion schedule to expedite the release of red-line export goods. It further examines the challenges and obstacles encountered during the implementation of such a schedule, leading to the creation of policy recommendations and guidelines for improved implementation. The research conceptual framework is built on the New Public Management (NPM) paradigm and concepts of trade facilitation. A qualitative research method is employed, collecting data from two primary sources: an examination of documents pertaining to task completion timelines, and in-depth interviews with a sample of five individuals closely involved with the schedule implementation, utilizing a semi-structured interview form. Further data was gathered to scrutinize the timeframe for releasing goods from the Thai Customs Electronic System (TCES). The findings suggest that the introduction of a task completion schedule to hasten the release of export goods marked with risk conditions is beneficial. The implementation helps staff to adhere to the pre-determined timeline, as it serves as a performance management indicator, incentivizing employees to accomplish their tasks within the stipulated timeframe. However, certain hurdles in implementation were identified, including factors related to X-ray machines, product characteristics, personnel, location, and legal aspects. Consequently, it is recommended that the government establishes

Field of Study: Public Administration Student's Signature .....

Academic Year: 2022 Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

"My last salutations are to them

who knew me imperfect and loved me."

- Robindronath Thakur

ธีระพัฒน์ รัตนธรรมาภ



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย .....	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.4.1 ขอบเขตเชิงเนื้อหา.....	4
1.4.2 ขอบเขตเชิงประชากร.....	5
1.4.3 ขอบเขตเชิงระยะเวลา.....	5
1.5 นิยามศัพท์ .....	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม .....	7
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....	7
2.1.1 กระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM).....	7
2.1.1.1 การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐสหราชอาณาจักร .....	14
2.1.1.2 การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐสหรัฐอเมริกา .....	16

2.1.1.3 การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐนิวซีแลนด์ .....	17
2.1.1.4 การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐไทย.....	20
2.1.2 แนวคิดการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation).....	26
2.1.2.1 หลักการอำนวยความสะดวกทางการค้าภายใต้องค์การการค้าโลก .....	26
2.1.2.2 การศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า .....	27
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	34
2.2.1 กลุ่มงานวิจัยที่ศึกษาเชิงระยะเวลา .....	34
2.2.2 กลุ่มงานวิจัยที่ศึกษาเชิงองค์การและการจัดการ .....	36
2.2.3 กลุ่มงานวิจัยที่ศึกษาเชิงกฎหมาย .....	37
2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	39
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย .....	41
3.1 วิธีการวิจัย .....	41
3.1.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) .....	41
3.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) .....	41
3.2 ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง .....	42
3.2.1 ข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร .....	42
3.2.2 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ .....	44
3.3 เครื่องมือในการเก็บข้อมูล .....	46
3.3.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interviews).....	46
3.4 วิธีการเก็บข้อมูล .....	47
3.4.1 วิธีการเก็บข้อมูลจากเอกสาร .....	47
3.4.2 วิธีการเก็บข้อมูลจากระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์.....	48
3.4.3 วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ .....	48
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	49



บทที่ 4 ผลการศึกษา .....	50
4.1 ผลการศึกษาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ .....	50
4.1.1 ทศนคติต่อการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ .....	50
4.1.2 การศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า .....	54
4.2 ผลการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ .....	58
4.2.1 ความเหมาะสมของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ .....	58
4.2.2 การบริหารความเสี่ยงกับการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ .....	65
4.3 แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ .....	68
4.3.1 แนวทางการนำการกำหนดเกณฑ์ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ .....	68
4.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของภาครัฐ .....	70
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	79
5.1 สรุปผลการศึกษา .....	79
5.1.1 วัตถุประสงค์ที่ 1: เพื่อศึกษาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง .....	79
5.1.1.1 การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ .....	79
5.1.1.2 การศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า .....	80
5.1.2 วัตถุประสงค์ที่ 2: เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง .....	80
5.1.2.1 ความเหมาะสมของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ .....	80
5.1.2.2 การบริหารความเสี่ยงของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ .....	81
5.1.3 วัตถุประสงค์ที่ 3: เพื่อสังเคราะห์แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น .....	81

5.1.3.1 แนวทางการนำการกำหนดเกณฑ์ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ .....	81
5.1.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของภาครัฐ .....	82
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	83
5.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	83
5.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	84
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	85
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย .....	85
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	86
ภาคผนวก.....	87
ดัชนีความง่ายในการทำธุรกิจ (Ease of Doing Business Index) ด้านการค้าข้ามพรมแดน (Trade Across Border) โดยธนาคารโลก (The World Bank).....	88
ดัชนีความสามารถทางการค้าโลก (Global Enabling Trade Index) โดยสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum: WEF) .....	91
ตัวชี้วัดการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation Indicator) โดยองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) .....	98
กราฟข้อมูลเรือ สินค้า และตู้ ผ่านท่าเรือกรุงเทพ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565.....	100
ข้อมูลจากระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์.....	101
ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง.....	105
(1) ข้อมูลส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ศุลกากร 1.....	105
(2) ข้อมูลส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ศุลกากร 2.....	105
(3) ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหาร .....	106
(4) ข้อมูลส่วนตัวของตัวแทนออกของ .....	106
(5) ข้อมูลส่วนตัวของนักวิชาการ.....	106
แนวคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง .....	108

บทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง .....	110
(1) การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บุคลากร 1 .....	110
(2) บทสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บุคลากร 2 .....	114
(3) บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร .....	118
(4) บทสัมภาษณ์ตัวแทนออกของ .....	122
(5) บทสัมภาษณ์นักวิชาการ.....	127
บรรณานุกรม .....	143
ประวัติผู้เขียน .....	147



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1: การวิเคราะห์เปรียบเทียบบทบาทและภารกิจของภาครัฐ.....	13
ตารางที่ 2: หลัก 6 ประการ ของ The Citizen’s Charter .....	15
ตารางที่ 3: Reinventing Government 4 ประการ ของ Al Gore .....	17
ตารางที่ 4: กฎหมายปฏิรูปการบริหารภาครัฐของนิวซีแลนด์ในยุคการตลาด .....	18
ตารางที่ 5: การวิเคราะห์เปรียบเทียบมาตรา 6 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กับบัญญัติ 10 ประการ ของ David Osborne และ Ted Gaebler .....	23
ตารางที่ 6: ตัวอย่างการเขียนแผนโครงการ.....	30
ตารางที่ 7: การค้นคว้าข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินการตัวชี้วัด .....	43
ตารางที่ 8: กลุ่มตัวอย่างที่ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์.....	45
ตารางที่ 9: ทักษะคติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีต่อการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน .....	53
ตารางที่ 10: ข้อมูลระยะเวลาของผู้สินค้าที่เจ้าหน้าที่ใช้ระยะเวลาการปฏิบัติงานภายใน 5 นาที.....	54
ตารางที่ 11: ข้อมูลระยะเวลาของผู้สินค้าที่เจ้าหน้าที่ใช้ระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10-15 นาที.....	55
ตารางที่ 12: การวิเคราะห์เปรียบเทียบเกณฑ์ของผู้สินค้าที่มีผลต่อระยะเวลาในการปฏิบัติ .....	56
ตารางที่ 13: ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับความเหมาะสมและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ.....	64

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1: ภาพแสดงความแตกต่างระหว่างนโยบายรัฐบาลที่ไม่มีกรอบยุทธศาสตร์ชาติกับมีกรอบยุทธศาสตร์ชาติมากำกับ .....	24
ภาพที่ 2: ขั้นตอนการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออก .....	29
ภาพที่ 3: กรอบแนวคิดการวิจัย .....	39
ภาพที่ 4: การนับระยะเวลาการปฏิบัติงานของกระบวนงานตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ .....	48



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนทางการค้าระหว่างประเทศ แม้ว่ามาตรการทางภาษีและมาตรการกีดกันทางการค้าอื่นจะได้ถูกปรับลดลงแล้ว แต่ต้นทุนทางการค้าระหว่างประเทศกลับสูงขึ้น โดยเฉพาะต้นทุนที่เกิดจากการดำเนินการผ่านพิธีการทางศุลกากร ดังนั้น องค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) จึงได้ให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกทางการค้ามากขึ้น และผลักดันเป็นประเด็นพิจารณาบนเวทีเจรจาระหว่างประเทศ เพื่อลดอุปสรรคทางการค้าระหว่างประเทศ

ความตกลงว่าด้วยการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation Agreement: TFA) มีหนึ่งในสาระสำคัญเกี่ยวกับการลดขั้นตอนและระยะเวลาของการปฏิบัติพิธีการทางศุลกากร โดยมีเป้าหมายในการอำนวยความสะดวกการนำเข้าและส่งออกสินค้า การลดความซับซ้อนและแก้ไขกระบวนการที่เป็นอุปสรรคต่อการค้าระหว่างประเทศ และการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเคลื่อนย้ายสินค้า เพื่อลดต้นทุนทางการเงิน ระยะเวลา และความไม่แน่นอนของขั้นตอนการค้าระหว่างประเทศสมาชิกองค์การการค้าโลก (WTO, 2021) อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินศักยภาพการอำนวยความสะดวกทางการค้าของประเทศไทยกลับอยู่ในอันดับที่ไม่สูงมากนัก อาทิ ธนาคารโลก (The World Bank) ได้ประเมินดัชนีความง่ายในการทำธุรกิจ (Ease of Doing Business Index) ด้านการค้าข้ามพรมแดน (Trade Across Border) ใน พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) พบว่า ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 62 โดยใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติพิธีการส่งออกเฉลี่ย 44 ชั่วโมง (Bank, 2021) ลดลงจากการจัดอันดับใน พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) ที่ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 56 (Business, 2015) ขณะเดียวกัน สถานะเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum: WEF) ได้ประเมินดัชนีความสามารถทางการค้าโลก (Global Enabling Trade Index) ใน พ.ศ. 2559 (ค.ศ. 2016) พบว่า ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 63 จาก 136 ประเทศ (WEF, 2016) ลดลงจากการจัดอันดับใน พ.ศ. 2557 (ค.ศ. 2014) ที่ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 57 จาก 138 ประเทศ (WEF, 2014) ขณะที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) ได้ประเมินตัวชี้วัดการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation Indicator) ใน พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) พบว่า ศักยภาพการอำนวยความสะดวกทางการค้าของประเทศไทยโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำกว่าประเทศแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และต่ำกว่าค่าเฉลี่ยใน พ.ศ. 2555 (ค.ศ. 2012) (OECD, 2015) เพราะฉะนั้น การอำนวยความสะดวกทางการค้า

จึงถือเป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญที่มีบทบาทต่อการเติบโตทางการค้าและการลงทุน และการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ

ขณะเดียวกัน องค์การศุลกากรโลก (World Customs Organization: WCO) ได้ให้ความสำคัญกับการลดระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการนำเข้าส่งออก และผลักดันให้ประเทศสมาชิกศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและปรับปรุงพิธีการทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกทางการค้ามากขึ้น โดยกรมศุลกากรได้ดำเนินการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าแล้วทั้งหมด 5 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 ใน พ.ศ. 2555 (ค.ศ. 2012) ศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาเข้า ณ ด่านศุลกากรอรัญประเทศ และสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง ครั้งที่ 2 ใน พ.ศ. 2557 (ค.ศ. 2014) ศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาเข้า ณ ด่านศุลกากรอรัญประเทศ สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง และสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ครั้งที่ 3 ใน พ.ศ. 2558-2559 (ค.ศ. 2015-2016) ศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาเข้า ณ สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง ครั้งที่ 4 ใน พ.ศ. 2560 (ค.ศ. 2017) ศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาเข้า ณ สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง และสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ครั้งที่ 5 ใน พ.ศ. 2561 (ค.ศ. 2018) ศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาเข้าและขาออก ณ สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง และสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และครั้งที่ 6 ใน พ.ศ. 2564 (ค.ศ. 2021) ศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาเข้าและขาออก ณ ด่านศุลกากรสะเดา สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง และสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (คณะทำงานดำเนินโครงการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าตามแนวทางขององค์การศุลกากรโลก, 2565) อย่างไรก็ตาม กรมศุลกากรไม่เคยดำเนินการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า ณ สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (1 ตุลาคม พ.ศ. 2564 (ค.ศ. 2021) – 30 กันยายน พ.ศ. 2565 (ค.ศ. 2022)) มีปริมาณตู้คอนเทนเนอร์ 1,271,964 ตู้ และมีน้ำหนักสินค้าขาเข้าและขาออกรวม 18,667,479 ตัน (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2565) ถือเป็นท่าเรือที่ใหญ่ที่สุดในแม่น้ำเจ้าพระยา และใหญ่เป็นอันดับสองของประเทศไทย

ขณะที่การปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐของประเทศไทยได้พยายามนำ กระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เข้ามาใช้ตั้งแต่ พ.ศ. 2523 (ค.ศ. 1980) โดยสมัยรัฐบาลทักษิณ ชินวัตร (17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544 (ค.ศ. 2001) – 19 กันยายน พ.ศ. 2549 (ค.ศ. 2006)) ได้นำกระบวนทัศน์ดังกล่าวเข้ามาขับเคลื่อนภาครัฐอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม (ศิริประกอบ, 2562) เพราะฉะนั้น กรมศุลกากรในฐานะหน่วยงานภาครัฐจึงได้ออกประกาศกรมศุลกากร เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ. 2555 (ค.ศ. 2012) ให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2546 (ค.ศ. 2003) เรื่อง การลดขั้นตอนและระยะเวลา

การปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (ค.ศ. 2003) ที่กำหนดให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ดังนั้น ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม สำนักงานศัลยกรรมท่าเรือกรุงเทพ ในฐานะส่วนราชการสังกัดกรมศัลยกรรม จึงได้ปฏิบัติตามประกาศกรมศัลยกรรมดังกล่าว โดยกำหนดให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศัลยกรรมสำหรับกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ใช้ระยะเวลาการปฏิบัติงานภายใน 15 นาที โดยเริ่มจากตู้หรือรถเข้าเครื่องเอกซเรย์ และเจ้าหน้าที่ทำการประมวลผลและวิเคราะห์ผลเสร็จ เพื่อให้การดำเนินกระบวนการเกี่ยวกับพิธีการทางศัลยกรรมมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อย่างไรก็ตาม ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม สำนักงานศัลยกรรมท่าเรือกรุงเทพ ได้จัดเก็บข้อมูลระยะเวลาการปฏิบัติงานคลาดเคลื่อนจากที่ประกาศกรมศัลยกรรมกำหนด กล่าวคือ เริ่มนับระยะเวลาตั้งแต่เครื่องเอกซเรย์เริ่มดำเนินการเอกซเรย์จนกระทั่งเอกซเรย์ตู้สินค้าเสร็จภายใน 2 นาที เพราะฉะนั้น การจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นการประเมินสมรรถนะของเครื่องเอกซเรย์มากกว่าเป็นการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศัลยกรรม

ผู้ศึกษาวิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว พบว่า มีงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานกับมาตรฐานเวลาการให้บริการที่กำหนดบางส่วน อาทิ รายงานผลการศึกษาวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า ปี พ.ศ. 2564 (คณะทำงานดำเนินโครงการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าตามแนวทางขององค์การศัลยกรรมโลก, 2565) อย่างไรก็ตาม รายงานผลการศึกษาดังกล่าวสนใจเฉพาะการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า แต่ยังขาดการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์ร่วมด้วย และผลการศึกษายังไม่ครอบคลุม เนื่องจากเป็นการอธิบายเพียงระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนเท่านั้น แต่ยังขาดการอธิบายปัจจัยอื่นเพิ่มเติม ขณะเดียวกัน งานศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการด้านการปฏิบัติพิธีการนำเข้าสินค้าของสำนักงานศัลยกรรมตรวจสินค้าลาดกระบัง ของฐานปณี สุขสมประสงค์ และคณะ (แสงสันต์, 2564) พบว่า งานศึกษาวิจัยดังกล่าวมีลักษณะการดำเนินการวิจัยคล้ายคลึงกับงานศึกษาวิจัยนี้ แต่สนใจเฉพาะกระบวนการนำเข้าสินค้าของผู้ประกอบการ ณ สำนักงานศัลยกรรมตรวจสินค้าลาดกระบัง ขณะที่งานศึกษาวิจัยนี้สนใจเฉพาะกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ ณ สำนักงานศัลยกรรมท่าเรือกรุงเทพ โดยเน้นมิติของเจ้าหน้าที่ศัลยกรรมและประสิทธิภาพในการให้บริการจากมุมมองของภายในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าขาออกและกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์เป็นกระบวนการที่มีผู้สนใจศึกษาวิจัยน้อย รวมถึงสำนักงานศัลยกรรมท่าเรือกรุงเทพเป็นหน่วยงานที่มีผู้สนใจศึกษาวิจัยน้อยด้วยเช่นกัน



ผู้ศึกษาวิจัยคาดหวังว่า ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานภาครัฐ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนในขอบเขตด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผ่านเลนส์ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางการอำนวยความสะดวกทางการค้าของกรมศุลกากร โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการให้บริการประชาชนมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและการเจริญเติบโตของประเทศไทยต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง

1.3.2 เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง

1.3.3 เพื่อสังเคราะห์แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตเชิงเนื้อหา

(1) ศึกษาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง โดยการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และแนวคิดการอำนวยความสะดวกทางการค้า เพื่อวิเคราะห์มิติของการนำกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ และแนวคิดการอำนวยความสะดวกทางการค้าเข้ามาพัฒนาการบริหารภาครัฐให้ตอบสนองต่อการให้บริการประชาชน

#### 1.4.2 ขอบเขตเชิงประชากร

(1) ศึกษาเฉพาะตัวอย่างประชากร โดยการคัดเลือกแบบเจาะจงในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบพบหน้า โดยใช้เกณฑ์ประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาวิจัย จำนวน 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ จำนวน 1 คน ตัวแทนออกของผู้ปฏิบัติพิธีการทางศุลกากร การตรวจปล่อยสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ จำนวน 1 คน และนักวิชาการผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐ จำนวน 1 คน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม และสามารถเปรียบเทียบข้อมูลในการวิเคราะห์และตอบคำถามการวิจัยได้

#### 1.4.3 ขอบเขตเชิงระยะเวลา

(1) ศึกษาเป็นระยะเวลา 5 เดือน ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์-มิถุนายน พ.ศ. 2566 (ค.ศ. 2023) เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตกำหนดให้นิสิตศึกษาวิจัยภายในระยะเวลาหนึ่งภาคการศึกษา อย่างไรก็ตาม ช่วงเวลาดังกล่าว องค์การอนามัยโลกได้ประกาศยุติภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขเกี่ยวกับการระบาดใหญ่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) แล้ว (WHO, 2023) ดังนั้น การศึกษาวิจัยนี้จึงศึกษาวิจัยในช่วงเวลาที่การค้าระหว่างประเทศเริ่มกลับเข้าสู่สภาวะปกติก่อนการระบาด รวมถึงการศึกษานี้ไม่ได้รับผลกระทบจากการระบาดในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างอีกด้วย

(2) ศึกษาและดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ (TCES) เป็นระยะเวลา 7 วันต่อเนื่อง ตั้งแต่เวลา 8.30-16.30 น. ระหว่างวันที่ 7-13 มีนาคม พ.ศ. 2566 (ค.ศ. 2023) ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ปริมาณการค้าระหว่างประเทศในสถานการณ์ปกติ เนื่องจากเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ เป็นช่วงเทศกาลตรุษจีน ซึ่งประเทศจีนเป็นประเทศคู่ค้าที่สำคัญของประเทศไทย ขณะเดียวกัน เดือนเมษายนเป็นช่วงเทศกาลสงกรานต์ ซึ่งมีวันหยุดราชการหลายวัน เพราะฉะนั้น จึงเลือกศึกษาในช่วงเดือนมีนาคม ซึ่งเป็นเดือนที่ไม่มีวันหยุดราชการ ทำให้สามารถสะท้อนสภาพการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงได้ใกล้เคียงสถานการณ์ปกติโดยเฉลี่ยมากที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าตามแนวทางขององค์การศุลกากรโลกของกรมศุลกากร ซึ่งเลือกศึกษาในเดือนกันยายนที่ไม่มีวันหยุดราชการเช่นกัน เพื่อให้ผลการศึกษาวิจัยที่ได้สามารถนำมาเปรียบเทียบกับรายงานการศึกษาการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าดังกล่าวได้ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

## 1.5 นิยามศัพท์

1.5.1 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หมายความว่า ระยะเวลาที่กรมศุลกากรกำหนดให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรสำหรับกระบวนงานต่าง ๆ แล้วเสร็จภายในกำหนด ภายใต้เงื่อนไขว่า ผู้ประกอบการต้องยื่นเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ ให้ถูกต้องครบถ้วน และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดตามประกาศกรมศุลกากร เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ. 2555

1.5.2 การนับระยะเวลา หมายความว่า การนับระยะเวลาการปฏิบัติงานในกระบวนงาน ตั้งแต่ระยะเวลาเริ่มต้นจนถึงระยะเวลาสิ้นสุดในการปฏิบัติงาน ตามแนบท้ายประกาศกรมศุลกากร เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ. 2555

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการนำกระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่และแนวคิดการอำนวยความสะดวกทางการค้าเข้ามาพัฒนาการบริหารภาครัฐให้ตอบสนองต่อการให้บริการประชาชน

1.6.2 ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง ณ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ

1.6.3 ทำให้ได้แนวทางและข้อเสนอแนะในการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง ณ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ให้มีความเหมาะสม

1.6.4 ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ประกอบการพิจารณาปรับปรุงประกาศกรมศุลกากร เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ. 2555 ให้มีความเหมาะสม

1.6.5 ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ประกอบข้อกำหนดขอบเขตของงานและรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ (Term of Reference: TOR) ในการพิจารณาจัดซื้อระบบเอกซเรย์ตู้คอนเทนเนอร์สินค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการควบคุมทางศุลกากร

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 กระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวคิดที่ต้องการลดบทบาทและขนาดของภาครัฐ โดยนำรูปแบบการจัดการของภาคเอกชนที่เน้นกลไกตลาด การแข่งขัน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามาเป็นค่านิยมหลัก (ศิริประกอบ, 2562)

David Osborne และ Ted Gaebler ได้นำเสนอแนวคิดผ่านหนังสือ Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector ใน พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) ซึ่งนำกรณีศึกษาของหน่วยงานภาครัฐที่ประสบความสำเร็จจากการนำเอาแนวคิดและพฤติกรรมในองค์กรภาคเอกชนมาใช้ในภาคปฏิบัติ และกำหนดบัญญัติ 10 ประการขึ้น ซึ่งภาครัฐจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการได้นั้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบงาน (Perestroika) ดังต่อไปนี้

1. รัฐบาลที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยา (Catalytic Government): ถือหางเสือ ไม่ใช่พายเรือ (Steering Rather Than Rowing) ซึ่ง Osborn และ Gaebler ยกกรณีศึกษาของ George Latimer นายกเทศมนตรีเมือง St. Paul มลรัฐ Minnesota ใน พ.ศ. 2518 (ค.ศ. 1975) ที่ตัดสินใจใช้ทรัพยากรของเมืองเป็นแรงจูงใจในการดึงดูดให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมลงทุน เพื่อแก้ปัญหางบประมาณไม่เพียงพอจากปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ โดยหลักการดังกล่าวเป็นการที่ภาครัฐมีบทบาทเป็นเพียงตัวเร่งปฏิกิริยา และใช้ทรัพยากรที่ไม่ใช่ของภาครัฐในการบริหารจัดการ ซึ่งภาครัฐแต่เดิมมีบทบาทเป็นพายเรือ (Rowing) ในการเป็นผู้ปฏิบัติเองทั้งหมด นำไปสู่บทบาทเป็นผู้ถือนางเสือ (Steering) ในการกำกับและใช้ตัวแสดงทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ร่วมกันใช้ทรัพยากรของรัฐ เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (ศิริประกอบ, 2562) ดังที่ Osborn และ Gaebler ระบุไว้ในหนังสือว่า

*Freeing policy managers to shop around for the most effective and efficient service providers helps them squeeze more bang out of every buck. It allows them to use **competition** between service providers. It preserves maximum **flexibility** to respond to changing circumstances. And it helps them insist on **accountability** for quality performance: contractors know they can be let go if their quality sags; civil servants know they cannot. (Gaebler, 1992)*

**2. รัฐบาลที่เป็นเจ้าของโดยชุมชน (Community-owned Government): ให้อำนาจ ไม่ใช่เพียงแค่ให้บริการ (Empowering Rather Than Serving)** ซึ่ง Osborn และ Gaebler ยกกรณีศึกษาของการเคหะแห่งชาติ (The Federal Department of Housing and Urban Development: HUD) เมือง Kenilworth-Parkside ใน พ.ศ. 2525 (ค.ศ. 1982) ซึ่งภาครัฐยินยอมให้ผู้อยู่อาศัยเป็นผู้บริหารจัดการที่อยู่อาศัยของการเคหะแห่งชาติเอง ทำให้สามารถกำหนดระเบียบที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติได้ และบริหารงานบุคคลได้ด้วยตนเอง นำมาสู่การตั้งบริษัทการจัดการที่อยู่อาศัยแห่ง Kenilworth-Parkside (The Kenilworth-Parkside Resident Management Corporation) เพื่อบริหารจัดการและดูแลที่อยู่อาศัย ดังที่ Osborn และ Gaebler ระบุไว้ในหนังสือว่า

*You live here, you know more about what goes on, you know who does what. It's just a matter of whether **you want your community**, or whether you want them to have your community. (Gaebler, 1992)*

**3. รัฐบาลที่เน้นการแข่งขัน (Competitive Government): อัดฉีดการแข่งขันเข้าไปในการส่งมอบบริการ (Injecting Competition into Service Delivery)** ซึ่ง Osborn และ Gaebler ยกกรณีศึกษาของ Ron Jensen หัวหน้าฝ่ายงานสาธารณะ เมือง Phoenix มลรัฐ Arizona ใน พ.ศ. 2525 (ค.ศ. 1978) ที่ลดค่าใช้จ่ายโดยการทำสัญญาจ้างเหมาบริการ (Outsource) บริการสาธารณะให้ภาคเอกชนเข้ามาประมูลแข่งขันสู้กับภาครัฐ ทำให้เห็นว่า กิจกรรมใดที่ภาครัฐสามารถบริการได้ดีกว่า และกิจกรรมใดที่ภาคเอกชนสามารถบริการได้ดีกว่า ซึ่งการจัดการภาคเอกชนนั้นไม่ได้มีประสิทธิภาพมากกว่าการจัดการภาครัฐเสมอไป แต่เป็นเพราะการผูกขาดตลาด (Monopoly) กับการแข่งขัน (Competition) มากกว่า ดังที่ Osborn และ Gaebler ระบุไว้ในหนังสือว่า

*The important distinction is not public versus private, it is **monopoly versus competition**: “Where there’s competition, you get better results, more cost-consciousness, and superior service delivery.” (Gaebler, 1992)*

4. **รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยพันธกิจ (Mission-driven Government): แปรรูปองค์การที่ขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (Transforming Rule-Driven Organization)** ซึ่ง Osborn และ Gaebler ยกกรณีศึกษาของ Andrea Duncan ผู้อำนวยการ Housing Authority เมือง Louisville มลรัฐ Kentucky ที่สร้าง Louisville Housing Service เป็นหน่วยงานอิสระที่ไม่แสวงหาผลกำไรขึ้นมาเพื่อหลีกเลี่ยงกฎระเบียบให้สามารถทำในสิ่งที่ Housing Authority ทำไม่ได้ ทำให้สามารถพัฒนาโครงการด้านอสังหาริมทรัพย์อย่างรวดเร็ว โดยไม่มีการจ้างเจ้าหน้าที่ประจำ แต่มีการจ้างที่ปรึกษาให้ทำงานเพียงครึ่งเวลา หรือเจ้าหน้าที่ของ Housing Authority ในช่วงนอกเวลาทำงานเท่านั้น ดังที่ Osborn และ Gaebler ระบุไว้ในหนังสือว่า

*We have seen the same pattern hundreds of times over the past decade: public entrepreneurs who are frustrated by their huge, rule- driven bureaucracies simply go offshore, creating **smaller, mission-driven organizations**. This is one reason why public authorities and special districts are the fastest growing forms of government organization today. (Gaebler, 1992)*

5. **รัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Result-oriented Government): จัดสรรงบประมาณให้ตามผลลัพธ์ ไม่ใช่ปัจจัยนำเข้า (Funding Outcomes, Not Inputs)** ซึ่ง Osborn และ Gaebler ยกกรณีศึกษาของกระทรวงสังคมสงเคราะห์ (Department of Public Aid) มลรัฐ Illinois ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัดหลักของผลปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI) ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการได้รับจากการทำงานของบุคลากร เนื่องจากแต่เดิมรูปแบบการบริหารจัดการเน้นที่ปัจจัยนำเข้า (Input) แต่ไม่ได้เน้นที่ผลลัพธ์สุดท้าย (Outcome) ดังที่ Osborn และ Gaebler ระบุไว้ในหนังสือว่า

*Unfortunately, the new system is still the exception. Traditional bureaucratic governments act just as Illinois did before its study. They focus on **inputs**, not **outcomes**. They fund schools based on how many children enroll; welfare based on how many poor people are eligible; police departments based on police estimates of manpower needed to fight crime. They pay little attention to outcomes – to **results**. It doesn't matter how well the children do in one school versus another, how many poor people get off welfare into stable jobs, how much the crime rate falls or how secure the public feels. In fact, schools, welfare department, and police departments typically get **more money** when they fail: when children do poorly, welfare rolls swell, or the crime rate rises. (Gaebler, 1992)*

รวมถึงการให้รางวัลกับผู้ประสบความสำเร็จเป็นเรื่องที่ควรจะทำมากกว่าการให้รางวัลกับคนที่สอบตก หากปฏิบัติตามตัวชี้วัดหลักของผลการปฏิบัติงานก็จะได้รับรางวัล แต่ถ้าไม่ปฏิบัติตามก็就会被ยกเลิก ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรอยากทำงานหนักขึ้น แทนที่จะอยู่เฉย ๆ เหมือนแรงจูงใจในรูปแบบเดิม ดังที่ Osborn และ Gaebler ระบุไว้ในหนังสือว่า

*Our tendency to reward failure has literally crippled our efforts to help the poor. Most of the money we spend on the poor – welfare, food stamps, Medicaid, public housing, housing vouchers, child care vouchers – **rewards failure**, because it goes only to those who remain poor. (Gaebler, 1992)*

6. **รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า (Customer-driven Government):** บรรลุความต้องการของลูกค้า ไม่ใช่ของระบบราชการ (**Meeting the Needs of the Customers, Not the Bureaucracy**) ซึ่ง Osborn และ Gaebler ยกกรณีศึกษาของ Fox Valley Technical College เมือง Appleton มลรัฐ Wisconsin ใน พ.ศ. 2528 (ค.ศ. 1985) ที่ให้ความสำคัญกับการรับฟังลูกค้าผ่านการสำรวจความพึงพอใจของนักเรียนและภาคเอกชน เพื่อออกแบบและรับประกันหลักสูตรการเรียนการสอนที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐได้รับงบประมาณจากฝ่ายการเมือง เจ้าหน้าที่รัฐจึงให้ความสำคัญกับผู้บริหารและนักการเมือง ซึ่งเป็นผู้อนุมัติงบประมาณ เพราะฉะนั้น จึงได้ไม่ได้มองประชาชนเป็นลูกค้าเหมือนภาคเอกชน และให้บริการประชาชนแบบไม่เป็นมิตร ดังที่ Osborn และ Gaebler ระบุไว้ในหนังสือว่า

*To cope with these massive changes, **entrepreneurial** governments have begun to transform themselves. They have begun to listen carefully to their customers, through customer surveys, focus groups, and a wide variety of other methods. They have begun to offer their customers **choices** – of schools, of recreation facilities, even of police services. And they have begun to put their customers in the **driver's** seat, by putting resources directly in their hands and letting them choose their service providers. (Gaebler, 1992)*

ปรกรณ์ ศิริประกอบ ให้ความเห็นว่า รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้าเป็นบทบัญญัติที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในบัญญัติ 10 ประการ ของ Reinventing Government

7. **รัฐบาลผู้ประกอบการ (Enterprising Government):** สร้างรายได้มากกว่าใช้จ่ายงบประมาณ (**Earning Rather Than Spending**) ซึ่ง Osborn และ Gaebler ยกกรณีศึกษาของ Ted Gaebler สมัยดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีเมือง Visalia ที่ใช้หลักการพฤติกรรมผู้ประกอบการในการใช้แรงจูงใจด้านกำไรสร้างประโยชน์สาธารณะ ซึ่งทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็ได้กำไรโดยไม่มีใครขาดทุน การหางบประมาณโดยการคิดค่าธรรมเนียมการให้บริการที่มีความเป็นธรรมตามหลักการผู้ใช้เป็นผู้จ่าย การสนับสนุนให้ลงทุนในโครงการของภาครัฐที่ได้ผลตอบแทนคุ้มค่า รวมถึงการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเป็นผู้ประกอบการ โดยการให้สิ่งจูงใจกับผู้บริหารของภาครัฐในการสร้างกำไรให้กับหน่วยงานภาครัฐ



8. **รัฐบาลที่คาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Government): กันไว้ดีกว่าแก้ (Prevention Rather Than Cure)** ซึ่ง Osborn และ Gaebler ยกกรณีศึกษาของบริษัท Rural Metro ในเมือง Phoenix มลรัฐ Arizona ที่เน้นการป้องกันเพลิงไหม้แทนการดับเพลิงเป็นแรงจูงใจในการทำกำไร (Profit Motive) ทำให้ภาครัฐสามารถเก็บเงินกำไรจากการประหยัดไว้ได้โดยไม่ต้องนำส่งคืนคลัง และให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) และการวิเคราะห์ฉากทัศน์ (Scenario Planning) ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมกันวางวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นเอกฉันท์ (Consensus) อีกด้วย

9. **รัฐบาลกระจายอำนาจ (Decentralized Government): จากลำดับชั้นบังคับบัญชา สู่อำนาจมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (From Hierarchy to Participation and Teamwork)** ซึ่ง Osborn และ Gaebler ยกกรณีศึกษาของ Rudy Perpich ผู้ว่าการมลรัฐ Minnesota ใน พ.ศ. 2525 (ค.ศ. 1982) ที่เน้นการบริหารแบบล่างขึ้นบน (Bottom – Up) ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรร่วมกำหนดนโยบายและตัดสินใจด้วยกัน โดยจัดตั้งโครงการ Strive Toward Excellence in Performance (STEP) เพื่อจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการเสนอนวัตกรรม และทำงานเป็นทีมจนประสบความสำเร็จ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

10. **รัฐบาลที่เน้นการตลาด (Market-oriented Government): ใช้ระบบตลาดเป็นคานงัดการเปลี่ยนแปลง (Leveraging Change Through the Market)** ซึ่ง Osborn และ Gaebler ยกกรณีศึกษาของ Federal Housing Administration (FHA) ภายใต้โครงการ New Deal สมัยประธานาธิบดี Franklin D. Roosevelt ใน พ.ศ. 2473 (ค.ศ. 1930) ที่ใช้กลไกตลาดเข้าไปช่วยในการบริหารภาครัฐ โดยสร้างรูปแบบการจำนองบ้านขึ้นใหม่ที่ลดการวางเงินดาวน์เพียงร้อยละ 20 และยืดระยะเวลาการผ่อนชำระเป็น 30 ปี เพื่อเพิ่มโอกาสให้ประชาชนเป็นเจ้าของบ้านมากขึ้น และกระตุ้นเศรษฐกิจไปในตัว ดังนั้น ภาครัฐจึงเป็นผู้ถือหางเสือในการจัดโครงสร้างการตลาด และสร้างสิ่งจูงใจที่จะเคลื่อนประชาชนไปในทิศทางที่ชุมชนต้องการ ขณะเดียวกันก็ปล่อยให้ประชาชนตัดสินใจด้วยตัวเองให้มากที่สุด (ศิริประกอบ, 2562)

ตารางที่ 1: การวิเคราะห์เปรียบเทียบบทบาทและภารกิจของภาครัฐ (ศิริประกอบ, 2562)

บัญญัติ 10 ประการ Reinventing Government	การจัดการภาครัฐแนวเก่า (Old Public Management)	การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)
1. รัฐบาลที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยา: ถือหางเสือ ไม่ใช่พายเรือ	- ภาครัฐบริการสาธารณะด้วยตนเอง (Rowing)	- ภาครัฐเป็นผู้ถือหางเสือ (Steering) โดยเน้นให้ภาคเอกชนเข้ามาเป็น หุ้นส่วน ทั้งการบริหารจัดการและการ ลงทุน
2. รัฐบาลที่เป็นเจ้าของโดยชุมชน: ให้อำนาจ ไม่ใช่เพียงแค่ให้บริการ	- ภาครัฐบริหารด้วยตนเองทั้งหมด ส่วนมากเป็นการบริหารจาก หน่วยงาน ส่วนกลาง	- ภาครัฐเปิดโอกาสให้คนในชุมชนบริหาร ด้วยตนเอง เพราะผู้อยู่อาศัยในชุมชน ย่อมทราบปัญหาได้ดีที่สุด
3. รัฐบาลที่เน้นการแข่งขัน: อัดฉีดการแข่งขันเข้าไป ในการส่งมอบบริการ	- ภาครัฐผูกขาดตลาด (Monopoly) ทำให้ ขาดประสิทธิภาพ	- ภาครัฐแข่งขันกับภาคเอกชนในการ ให้บริการ (Competition) ทำให้มี ประสิทธิภาพบริการ
4. รัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยพันธกิจ: แปรรูปองค์กรที่ขับเคลื่อน ด้วยกฎระเบียบ	- ภาครัฐเน้นกฎระเบียบเท่านั้น ทำให้การ บริหารจัดการขาดความยืดหยุ่นและ เชื่องช้า - ภาครัฐไม่มีพันธกิจที่ชัดเจน ทำให้การ บริหารไม่ชัดเจน	- ภาครัฐยืดหยุ่นในการบริหารจัดการผ่าน หน่วยงานขนาดเล็กที่คล่องตัว และ กฎระเบียบที่ยืดหยุ่น ทำให้สามารถ ปฏิบัติงานได้เร็วยิ่งขึ้น - ภาครัฐมีพันธกิจที่ชัดเจน ทำให้ภารกิจ ชัดเจน ไม่ทำงานซ้ำซ้อน
5. รัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์: จัดสรรงบประมาณให้ตามผลลัพธ์ ไม่ใช่ปัจจัยนำเข้า	- ภาครัฐเพิ่มงบประมาณให้กับหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่ได้ไม่ดี	- ภาครัฐเพิ่มงบประมาณให้กับหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่ได้ดี
6. รัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยลูกค้า: บรรลุความต้องการของลูกค้า ไม่ใช่ของระบบราชการ	- ภาครัฐสร้างสินค้าและบริการที่มีเพียง รูปแบบเดียว โดยประชาชนไม่สามารถ เลือกรูปแบบอื่นได้	- ภาครัฐสร้างสินค้าและบริการที่ตรงกับ ความต้องการของประชาชน โดยรับฟัง ความคิดเห็นของประชาชน
7. รัฐบาลที่เป็นผู้ประกอบการ: สร้างรายได้มากกว่า ใช้จ่ายงบประมาณ	- ภาครัฐให้ส่วนราชการใช้งบประมาณให้ หมดภายในปีงบประมาณ โดยไม่ สามารถเก็บไว้ใช้ในปีงบประมาณหน้า ได้	- ภาครัฐให้ส่วนราชการหารายได้ผ่านการ เก็บค่าธรรมเนียม และปรับระเบียบการ ใช้งบประมาณให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ สามารถนำไปลงทุนสร้างกำไรได้
8. รัฐบาลที่คาดการณ์ล่วงหน้า: กันไว้ดีกว่าแก้	- ภาครัฐรอให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วจึงใช้ งบประมาณแก้ไขปัญหา โดยไม่มีการ วางแผนไว้ล่วงหน้า	- ภาครัฐวิเคราะห์ฉากทัศน์และวางแผน ยุทธศาสตร์ล่วงหน้าในการป้องกัน
9. รัฐบาลกระจายอำนาจ: จากลำดับชั้นบังคับบัญชา สู่การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม	- รัฐบาลกลางบริหารหน่วยงานภาครัฐใน ระดับภูมิภาคและท้องถิ่น และเน้น ลำดับชั้นบังคับบัญชา ทำให้งานเชื่องช้า	- รัฐบาลกลางกระจายอำนาจให้ภูมิภาค และท้องถิ่นบริหารจัดการตนเอง ทำให้ บริหารรวดเร็ว และแก้ปัญหาได้ถูกต้อง
10. รัฐบาลที่เน้นระบบตลาด: ใช้ระบบตลาดเป็นคานงัด การเปลี่ยนแปลง	- ภาครัฐไม่ใช้กลไกตลาดในการกระตุ้น เศรษฐกิจเท่าที่ควร ทั้งที่สามารถทำได้	- ภาครัฐใช้หลักการตลาดเข้ามาควบคุม พฤติกรรมประชาชนผ่านการกำหนด กฎเกณฑ์และสร้างแรงจูงใจทางภาษี

อย่างไรก็ตาม กระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ถูกวิพากษ์ว่า ไม่ได้ให้ความสำคัญกับค่านิยมประชาธิปไตย เนื่องจากภาครัฐรับบทบาทเป็นผู้ถือหางเสื่อคอยควบคุมสังคม และไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภาครัฐเท่าที่ควร รวมถึงไม่ควรมองประชาชนผู้รับบริการจากภาครัฐเป็นลูกค้าได้ เนื่องจากบทบาทของภาครัฐมีความหลากหลายและซับซ้อนกว่ามาก และภาครัฐจำเป็นต้องบริหารจัดการหลายกิจกรรมในสังคมที่ใช้หลักการตลาดได้ยาก (Denhardt, 2011) นอกจากนี้ การให้ภาครัฐเป็นผู้ประกอบการ อาจทำให้เกิดการใช้งบประมาณของภาครัฐในทางที่เสี่ยงเกินความจำเป็น เพราะงบประมาณของภาครัฐเป็นเงินสาธารณะไม่ใช่เงินส่วนตัว และขัดแย้งกับค่านิยมความพร้อมรับผิดชอบและการตอบสนองต่อประชาชน (Denhardt, 2000)

### กระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้วิจัยนำเสนอการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐของสหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา และนิวซีแลนด์ ซึ่งนำกระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่มาเป็นกลไกสำคัญ จนได้รับการยอมรับให้เป็นต้นแบบของการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อภาครัฐในหลายประเทศ รวมถึงการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐไทย

#### 2.1.1.1 การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐสหราชอาณาจักร

การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐสหราชอาณาจักรได้รับอิทธิพลจาก Fulton's Report ใน พ.ศ. 2509 (ค.ศ. 1966) ที่เสนอให้มีการปรับปรุงการบริหารจัดการของภาครัฐ โดยการปรับโครงสร้างส่วนราชการ การบริหารแบบมีความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) และการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีทักษะที่ตรงกับสายงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544ก)

นายกรัฐมนตรี Margaret Thatcher ได้จัดตั้ง Efficiency Unit ขึ้นใน พ.ศ. 2522 (ค.ศ. 1979) ทำหน้าที่ตรวจสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและลดขนาดกำลังคนของภาครัฐ เพื่อประหยัดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยรายงานผลการดำเนินงานโดยตรงต่อนายกรัฐมนตรี รวมถึงการส่งเสริมให้ภาครัฐจัดตั้ง Scrutinies เพื่อทบทวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการประหยัดค่าใช้จ่ายภายใต้การรับรู้และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารของภาครัฐ ต่อมา สหราชอาณาจักรได้เริ่มดำเนินโครงการ Financial Management Initiative (FMI) ใน พ.ศ. 2525 (ค.ศ. 1982) เพื่อลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ และใช้งบประมาณเป็นมาตรวัดประสิทธิภาพของส่วนราชการ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับต้องทำงานภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างชัดเจนตามตัวชี้วัดความสำเร็จ มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่แน่นอน มีระบบข้อมูลที่ดี และมีการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม แม้การบริหารจัดการภาครัฐจะดีขึ้น แต่ก็ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เนื่องจากการติดตามและประเมินผล พบว่า ภาครัฐยังต้องปรับปรุงการให้บริการ พฤติกรรม และวัฒนธรรมของภาครัฐ รวมถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับค่าของเงินมากขึ้น หลังจากนั้น รัฐบาล Thatcher ได้เริ่มโครงการ Next Steps

Initiative ใน พ.ศ. 2531 (ค.ศ. 1988) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงการบริหารราชการพลเรือนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น แต่ยังคงเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า เพื่อให้คุณภาพการบริการของภาครัฐ (Quality of Service) ดีขึ้นกว่าเดิม มีการปรับหน่วยงานให้มีขนาดเล็กลง และกระจายอำนาจการบริหารไปให้หน่วยงานระดับกระทรวงเพิ่มมากขึ้น โดยให้ทุกกระทรวงพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานอิสระ (Quango) ในการดำเนินภารกิจเฉพาะด้าน (Specific Activities) ที่มีคุณภาพของการบริการเทียบได้กับหน่วยงานเอกชน ทำให้ข้าราชการในหน่วยงานดังกล่าวแปลงสภาพไปเป็นพนักงานหน่วยงานอิสระประมาณร้อยละ 60 ของข้าราชการทั้งหมด (Gavin Freeguard, 2014)

สมัยนายกรัฐมนตรี John Major ได้เริ่มโครงการ The Citizen's Charter ใน พ.ศ. 2534 (ค.ศ. 1991) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการให้บริการประชาชน และให้ประชาชนสามารถร้องเรียนการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐได้ โดยมีหลักการ 6 ประการ ดังนิตารายที่ 2: หลัก 6 ประการ ของ The Citizen's Charter

The Citizen's Charter	
มาตรฐาน (Standard)	ภาครัฐต้องประกาศมาตรฐานในการให้บริการให้ประชาชนรับทราบ และต้องเปิดช่องทางให้ประชาชนสามารถร้องเรียนได้ หากบริการที่ได้รับไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ประกาศ
ข่าวสารและการเปิดเผย (Information and Openness)	ภาครัฐต้องเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดบริการให้ประชาชนรับทราบอย่างครบถ้วนและถูกต้อง
ทางเลือกและการให้คำปรึกษา (Choice and Consultation)	ภาครัฐต้องจัดให้ประชาชนมีทางเลือกในการรับบริการ มีการให้คำปรึกษา รวมทั้งต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ
ความสุภาพและเอื้อเฟื้อ (Courtesy and Helpfulness)	เจ้าหน้าที่รัฐต้องให้บริการด้วยความสุภาพ เอื้อเฟื้อ และไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้รับบริการ
การแก้ไขให้ถูกต้อง (Putting Things Right)	กรณีที่เกิดความผิดพลาดขึ้น เจ้าหน้าที่รัฐต้องขอโทษและอธิบายชี้แจงให้ประชาชนผู้รับบริการเข้าใจถึงเหตุของความผิดพลาดดังกล่าว และต้องรีบดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องโดยเร็ว
ความคุ้มค่าเงิน (Value for Money)	การจัดบริการต้องเป็นไปอย่างประหยัด คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ ทั้งในส่วนของค่าใช้จ่ายที่เรียกเก็บจากผู้รับบริการและทรัพยากรของรัฐ

ต่อมา Efficiency Unit ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องจัดทำแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Plan) ใน พ.ศ. 2537 (ค.ศ. 1994) เพื่อกำหนดมาตรการให้ภาครัฐต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันและสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น นอกจากนี้ ยังกำหนดให้ภาครัฐต้องผนวกแผนปรับปรุงประสิทธิภาพเข้ากับแผนการบริหารของหน่วยงาน (Management Plan) เพื่อเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล (ศิริประกอบ, 2562)

### 2.1.1.2 การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐสหรัฐอเมริกา

กระแสการปฏิรูปตามกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ในสหรัฐอเมริกา เริ่มตั้งแต่สมัยประธานาธิบดี Jimmy Carter ได้ออกพระราชบัญญัติการปฏิรูปภาครัฐ พ.ศ. 2521 (Civil Service Reform Act 1978) โดยแยกคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Civil Service Commission: CSC) ออกเป็นสำนักงานบริหารงานบุคคล (The Office of the Personnel Management: OPM) ที่มีหน้าที่ในการคัดเลือก อบรม และดูแลสวัสดิการข้าราชการ และคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (Merit System Protection Board: MSPB) ที่มีหน้าที่ในการรับเรื่องร้องทุกข์จากข้าราชการที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในระบบราชการ เนื่องจากทั้งสองหน่วยงานเดิมอยู่ภายในหน่วยงานเดียวกัน ทำให้การร้องทุกข์ไม่เป็นธรรม เพราะมีผลประโยชน์ทับซ้อน ต่อมาสมัยประธานาธิบดี Ronald Reagan ได้ประกาศนโยบายสงครามความสิ้นเปลือง (War on Waste) ซึ่งเน้นการลดขนาดของภาครัฐ และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยจัดตั้ง Grace Commission เป็นผู้นำในการปฏิรูป เพื่อให้การทำงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน วางแผนที่ดีขึ้น และพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากภาครัฐปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและสิ้นเปลืองงบประมาณ ขณะที่ภาคเอกชนมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูง จึงมีการว่าจ้างให้ภาคเอกชนมาปฏิบัติหน้าที่แทน (Contracting Out) แต่ก็ได้รับการต่อต้านอย่างมากจากเจ้าหน้าที่รัฐ (L. E. Lynn, 2006)

กระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้รับความนิยมอย่างมากในสมัยประธานาธิบดี Bill Clinton ที่มอบหมายให้รองประธานาธิบดี Al Gore นำนโยบาย Work Better and Costs Less ไปปฏิบัติ จนนำมาสู่ National Performance Review (NPR) โดยประหยัดค่าใช้จ่าย 108 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และลดจำนวนข้าราชการลง 272,900 คน และตรากฎหมาย The Government Performance and Results Act บังคับให้หน่วยงานพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์และสร้างตัวชี้วัด (Pollitt, 2004) ต่อมา รองประธานาธิบดี Al Gore ได้นำปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐภายใต้ชื่อ Reinventing Government ใน พ.ศ. 2536 (ค.ศ. 2536) ซึ่งเน้นภาครัฐมีขนาดเล็กลง ถูกกลบ และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นภายใต้หลักการ (Gore, 1993) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 3: Reinventing Government 4 ประการ ของ Al Gore

Reinventing Government 4 ประการ ของ Al Gore	
Cutting Red Tape	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การลดความซ้ำซ้อนของภาครัฐ โดยเปลี่ยนจากการเน้นกฎระเบียบไปสู่การเน้นผลลัพธ์และพันธกิจ</li> <li>- การปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>- ระบบการควบคุมที่เน้นการป้องกันมากกว่าลงโทษผู้กระทำผิด</li> <li>- การลดกฎระเบียบและกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง</li> </ul>
Putting Customers First	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างความพึงพอใจ โดยนำเทคนิคการรับฟังลูกค้า เช่น การสำรวจความพึงพอใจ การประชุมกลุ่ม</li> <li>- การใช้กลไกตลาดสร้างการแข่งขัน เพื่อสร้างทางเลือกให้กับลูกค้า</li> </ul>
Empowering Employees to Get Results	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกระจายอำนาจให้แก่เจ้าหน้าที่รัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ให้มีส่วนในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง</li> <li>- การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการใช้เครื่องมือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร</li> </ul>
Cutting Back to Basics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การลดกฎระเบียบที่ล้าสมัย ซ้ำซ้อน และให้สิทธิพิเศษแก่คนบางกลุ่ม</li> <li>- การลงทุนเพื่อให้มีผลผลิตภาพสูงขึ้น</li> <li>- การให้ความสำคัญกับการใช้สารสนเทศและการลดค่าใช้จ่าย</li> </ul>

### 2.1.1.3 การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐนิวซีแลนด์

นิวซีแลนด์เป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐที่มีลักษณะดุดันและนำไปปฏิบัติแบบทันทีทันใด กล่าวคือ การดำเนินการเป็นไปอย่างรวดเร็วจากบนลงล่าง (Top – Down) แบบถอนรากถอนโคน (Radical Change) เนื่องจากการปฏิบัติตามแนวคิด Keynesian ไม่เพียงพอที่จะแก้ปัญหาวิกฤตทางการเงินการคลังใน พ.ศ. 2527 (ค.ศ. 1984) ได้ จึงนำแนวคิดของ Chicago School of Neoclassical Economics ที่มองว่า ระบบเศรษฐกิจจะทำงานได้ดีในระบบตลาดเสรี (Free Market) โดยใช้แรงจูงใจทางการตลาด (Market Incentive) สร้างผลลัพธ์ในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากกว่าการให้ภาครัฐควบคุม (Kettl, 2005) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ยุค โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### (1) ยุคนักบริหารจัดการ พ.ศ. 2521 – 2528 (ค.ศ. 1978 – 1985)

เมื่อพรรคแรงงานเข้ามาบริหารประเทศใน พ.ศ. 2527 (ค.ศ. 1984) ได้มีการตั้ง คณะที่ปรึกษาด้านการเงินการคลังแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ โดยประกาศพระราชบัญญัติการสำรองเงิน ของธนาคาร พ.ศ. 2527 (ค.ศ. 1984) ให้อิสระแก่ธนาคารกลางในการกำหนดอัตราดอกเบี้ย ควบคุม ภาวะเงินเฟ้อ และเปิดเสรีการควบคุมธุรกิจและตลาดการเงิน รวมถึงใช้หลักการบริหารภาครัฐที่เน้น ผลงาน (Management by Result) และนำจุดเด่นของการบริหารงานภาครัฐและการจัดการ ภาคเอกชนมาใช้ อาทิ การลดขั้นตอนและกระบวนการ การแก้ไขกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ให้เกิด ความคล่องตัวและศักยภาพในการแข่งขันในการให้บริการ และการให้ความสำคัญกับการตอบสนอง ผู้รับบริการบนพื้นฐานของความเป็นธรรมในสังคม นอกจากนี้ ยังได้ลดขนาดภาครัฐลงใน พ.ศ. 2528 (ค.ศ. 1985) โดยการวิเคราะห์หน้าที่ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของกิจกรรมที่ดำเนินการโดยภาครัฐ (ยาวะ ประภาช, 2563)

### (2) ยุคการตลาด พ.ศ. 2529 – 2534 (ค.ศ. 1986 – 1991)

การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐของนิวซีแลนด์ภายใต้กฎหมาย 4 ฉบับ ได้แก่

#### ตารางที่ 4: กฎหมายปฏิรูปการบริหารภาครัฐของนิวซีแลนด์ในยุคการตลาด

กฎหมาย	วัตถุประสงค์
พ.ร.บ. รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2529 (The State-owned Enterprises 1986)	การเพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐ โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องมีประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไรในระดับเดียวกับบริษัทเอกชน เป็นนายจ้างที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Commission, 1998)
พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2531 (The State Sector Act 1988)	การกระจายอำนาจทางการบริหารและการตัดสินใจให้ผู้บริหารองค์การ และมีอำนาจเต็มในการจัดการบริหารงานภายใน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงกำหนดให้มึนนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service: SES) แยกออกจากภาครัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมด้านการบริหาร (The Treasury, 2010; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2546)
พ.ร.บ. การเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ. 2532 (The Public Finance Act 1989)	การปรับปรุงคุณภาพและความโปร่งใสในการบริหารการเงินการคลังภาครัฐ โดยกำหนดให้ต้องจัดทำรายงานการใช้จ่ายงบประมาณเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานและผลกระทบของการดำเนินงาน (Outputs and Outcomes) (The Treasury, 2010)
พ.ร.บ. การจ้างแรงงานตามสัญญาจ้าง พ.ศ. 2534 (The Employment Contract 1991)	การแก้ไขปัญหาการจ้างงานตลอดชีพของภาครัฐ โดยเปิดโอกาสให้สามารถจ้างบุคคลมาเป็นข้าราชการและผู้บริหารภายใต้ข้อตกลงและเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน รวมถึงอัตราเงินเดือนที่กำหนดให้ภาครัฐสามารถสรรหาและเลือกสรรผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามาทำงานในภาครัฐมากขึ้น

### (3) ยุคกลยุทธ์ พ.ศ. 2535 – 2539 (ค.ศ. 1992 – 1996)

พระราชบัญญัติความรับผิดชอบทางการเงินการคลัง พ.ศ. 2537 (The Fiscal Responsibility Act 1994) กำหนดให้รัฐบาลต้องแสดงรายงานการเงินการคลังอย่างน้อยปีละสองครั้ง และก่อนการเลือกตั้ง รวมถึงดำเนินนโยบายงบประมาณเกินดุลทุกปี โดยเปรียบเทียบรายรับที่ได้จากภาษีกับงบประมาณรายจ่ายภาครัฐทุกปี จนกลายเป็นประเทศแรกของโลกที่นำวิธีการดังกล่าวมาประเมินต้นทุนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมทั้งต้นทุนระยะยาวที่เป็นค่าใช้จ่ายผูกพันข้ามปีงบประมาณด้วย นอกจากนี้ ภาครัฐยังนำแนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ โดยเจ้าหน้าที่รัฐจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้หน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งจะถูกนำมาจัดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Result Areas: SRA) ว่า อะไรเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องบรรลุให้ได้ ภายใน 5 ปี ซึ่งจะถูกนำมาคำนวณงบประมาณในการดำเนินงาน และผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Areas: KRA) ที่ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต้องรับผิดชอบนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งจะปรากฏในสัญญาจ้าง ทำให้มองเห็นภาพรวมของการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล และการขับเคลื่อนของแต่ละหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่มาจากนโยบายหลัก (Kettl, 2005)

### (4) ยุคการปรับตัว ตั้งแต่ พ.ศ. 2540 (ค.ศ. 1997)

Cave Creek Disaster ใน พ.ศ. 2538 (ค.ศ. 1995) เป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้ภาครัฐต้องทบทวนถึงผลกระทบของแนวทางการปฏิรูป เมื่อจุดชมวิวของอุทยานแห่งชาติ Paparoa เกิดถล่มลงกระแทกหินด้านล่างจนมีผู้เสียชีวิตทั้งหมด 14 คน ซึ่งจากการตรวจสอบพบว่า จุดชมวิวมียุทธศาสตร์การก่อสร้างหลายประการ แต่ไม่มีผู้ใดต้องรับผิดชอบต่อเหตุการณ์นี้ จึงนำมาสู่ข้อสรุปที่ว่า การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐของนิวซีแลนด์ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outputs) มากกว่าความรับผิดชอบต่อประชาชน และควรให้ความสำคัญกับศักยภาพของบุคคลมากขึ้น เพราะฉะนั้น ภาครัฐ จึงใช้แนวทางการสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนกลาง (Strengthening the Centre) ตั้งแต่ พ.ศ. 2542 (ค.ศ. 1999) เพื่อให้การปฏิรูปเป็นไปแบบองค์รวม (Holistic) โปร่งใส และเชื่อมโยงได้ทุกจุด เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าภาษีของประชาชน และตระหนักถึงสิ่งที่ประชาชนต้องการมากที่สุด จนได้รับการกล่าวขานเป็น Wellington Waffle (Commission, 1998; Kettl, 2005)



#### 2.1.1.4 การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐไทย

ภาครัฐไทยได้เริ่มนำกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้อย่างเป็นทางการใน พ.ศ. 2523 (ค.ศ. 1980) เมื่อพลเอก เปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรี กำหนดนโยบายจำกัดการเพิ่มจำนวนหน่วยงานราชการโดยไม่จำเป็น และมาตรการจำกัดการขยายตัวของข้าราชการและลูกจ้างไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี รวมถึงกำหนดให้ส่วนราชการวางแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพื่อปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานใหม่เหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544) นอกจากนี้ มีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมภาครัฐบาลและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ (กรอ.) ใน พ.ศ. 2524 (ค.ศ. 1981) เป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนในการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสะท้อนแนวคิดหุ้นส่วนภาครัฐ-ภาคเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) ของกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ต้องการให้ภาครัฐเปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานภาครัฐมากขึ้น (วิวัฒน์โกเมร, 2523)

สมัยพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 มีนาคม พ.ศ. 2532 (ค.ศ. 1999) เพื่อปรับปรุงให้ภาครัฐบริการประชาชนอย่างรวดเร็ว และให้ส่วนราชการกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติให้ชัดเจน และประกาศให้ประชาชนทราบโดยทั่วไป ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของประสิทธิภาพในการให้บริการที่มีประชาชนเป็นลูกค้า

สมัยนายอานันท์ ปันยารชุน ได้ดำเนินนโยบายการค้าเสรี ซึ่งเป็นการสร้างระบบการแข่งขันด้วยกลไกตลาด ลดการผูกขาด และให้ภาคเอกชนเข้ามาเป็นกลไกร่วมกับภาครัฐในการพัฒนาประเทศ มีการแปรรูปกิจกรรมของรัฐไปเป็นกิจกรรมของเอกชน เพื่อเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการกิจการของรัฐมากขึ้น และผ่อนคลายและลดกฎเกณฑ์ที่ส่วนราชการกำหนดไว้ใน การประกอบกิจการของเอกชน นอกจากนี้ ยังกำหนดให้ส่วนราชการกำหนดหลักเกณฑ์ ระยะเวลาในการดำเนินการเพื่อขออนุมัติหรือการดำเนินการอื่น พร้อมเปิดเผยหลักเกณฑ์และระยะเวลาดังกล่าว เพื่อลดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

สมัยนายชวน หลีกภัย ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดิน (คพร.) เป็นที่ปรึกษาการปฏิรูปภาครัฐไทยเป็นการเฉพาะ เพื่อให้การดำเนินการของรัฐมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตย และปรับปรุงกลไกของรัฐให้มีศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่รัฐในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน นอกจากนี้ ยังผลักดันพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (ค.ศ. 1994) เพื่อกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นอีกด้วย

สมัยนายบรรหาร ศิลปะอาชา ได้กำหนดให้ พ.ศ. 2539 (ค.ศ. 1996) เป็นปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ มีการจัดทำคู่มือเพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการดำเนินการ

ปรับปรุงระบบราชการด้วยตนเอง และมีนโยบายให้ภาคเอกชนเข้ามาจัดบริการสาธารณะแทนภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ภาครัฐยังปรับตัวไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเทียบกับภาคเอกชน และการมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานมากเป็นการเพิ่มต้นทุนให้ภาคเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544ข)

**สมัยพลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ** ได้มีการจัดทำแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการไทย พ.ศ. 2540 – 2544 (ค.ศ. 1997 – 2001) ขึ้นเป็นครั้งแรก โดยผ่านการทำประชาพิจารณ์ และรับฟังความคิดเห็นจากภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และนักวิชาการ รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการการปฏิรูประบบราชการ เพื่อปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดขององค์กรภาครัฐ และปรับปรุงระบบการทำงานของภาครัฐ โดยเปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมให้สู่กระบวนการประชาธิปไตย มีการแบ่งสรรอำนาจอย่างสมานฉันท์และสร้างสรรค์ระหว่างภาครัฐกับชุมชนและเอกชน เพื่อให้ท้องถิ่นมีศักยภาพในการปกครองตนเองได้ สะท้อนการเข้ามาของกระบวนการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) ที่มีบทบาทเสริมกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการบริหารจัดการภาครัฐไทย (ศิริประกอบ, 2562)

**วิกฤตการณ์การเงินในเอเชีย พ.ศ. 2540** (The 1997 Asian financial crisis) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ภาครัฐไทยก้าวเข้าสู่กระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่มากขึ้น เนื่องจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) และธนาคารโลก (World Bank) กำหนดเงื่อนไขให้ภาครัฐต้องปฏิรูปการบริหารงานตามแนวทางฉันทามติวอชิงตัน (Washington Consensus) 4 ประการ ได้แก่ การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization) การเปิดเสรี (Liberalization) การลดการควบคุม (Deregulation) และการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) ซึ่งรัฐบาลของนายชวน หลีกภัย ได้ประกาศใช้แผนปฏิรูปการบริหารภาครัฐเป็นกลไกสำคัญ ซึ่งเน้นประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า รวดเร็ว และคล่องตัวแบบเอกชน รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนและภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจการภาครัฐ นอกจากนี้ ยังมีการออกพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 อีกด้วย

**สมัยพันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร** เป็นรัฐบาลที่นำกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้ามาขับเคลื่อนภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่ารัฐบาลอื่นที่ผ่านมา ซึ่งได้สร้าง 3 กลไกในการผลักดันการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) **พระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545** (ค.ศ. 2002) ซึ่งมีหลักการที่สะท้อนกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 8 ประการ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของภารกิจ การลดขั้นตอนการปฏิบัติ การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานภาครัฐที่ไม่จำเป็น การกระจายอำนาจในเชิงภารกิจและทรัพยากร

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การมุ่งสนองความต้องการของประชาชน และการมีผู้รับผิดชอบต่อผลงานที่ชัดเจน

(2) คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำหน้าที่ในการปฏิรูประบบราชการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้กำหนดทิศทางการปฏิรูปภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – 2550 (ค.ศ. 2003 – 2007) โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality) การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing) การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) และการตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546)

(3) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (ค.ศ. 2003) กำหนดให้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และวิธีปฏิบัติราชการต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลง เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ปกรณ์ ศิริประกอบ ได้นำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมาตรา 6 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาวิเคราะห์เทียบกับบัญญัติ 10 ประการ ของ David Osborne และ Ted Gaebler เพื่อให้เห็นถึงค่านิยมของกระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหารภาครัฐไทย (ศิริประกอบ, 2562) ดังนี้

ตารางที่ 5: การวิเคราะห์เปรียบเทียบมาตรา 6 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กับบัญญัติ 10 ประการ ของ David Osborne และ Ted Gaebler

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	บัญญัติ 10 ประการ ของ David Osborne และ Ted Gaebler
1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน	- Result-Oriented Government - Customer-Driven Government
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ	- Mission-Driven Government - Result-Oriented Government
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า	- Catalytic Government - Competitive Government - Result-Oriented Government - Enterprising Government
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น	- Mission-Driven Government - Result-Oriented Government
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์	- Mission-Driven Government - Anticipatory Government - Market-Oriented Government
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ	- Result-Oriented Government - Customer-Driven Government - Market-Oriented Government
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ	- Mission-Driven Government - Result-Oriented Government - Customer-Driven Government

ยุทธศาสตร์ชาติเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ทำให้แผนในระดับรองลงมามุ่งไปในทิศทางเดียวกัน สะท้อนผ่านกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สำคัญกับรัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยพันธกิจ (Mission-Driven Government) และรัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Result-Oriented Government) ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) พยายามผลักดันมาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากในเวลาที่ผ่านมามียุทธศาสตร์ชาติเป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ทำให้การพัฒนาประเทศตามนโยบายของรัฐบาลไม่ต่อเนื่อง เปรียบได้กับบันไดลิง กล่าวคือ เมื่อมีการจัดตั้งรัฐบาลชุดใหม่ขึ้นมา ลิงก็จะไต่ลงมาที่บันไดขั้นที่หนึ่ง และเริ่มต้นนับจากศูนย์ใหม่ หากมียุทธศาสตร์ชาติเป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนา ทำให้นโยบายของรัฐบาลเปรียบเสมือนงูในอุโมงค์ที่จะไม่สามารถย้อนหลังกลับหรือเปลี่ยนทิศทางได้ เนื่องจากต้องยึดโยงกับยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดไว้เป็นระยะเวลานานกว่าอายุของรัฐบาล (ภาพปฏิรูปแห่งชาติ, 2558)



ภาพที่ 1: ภาพแสดงความแตกต่างระหว่างนโยบายรัฐบาลที่ไม่มีกรอบยุทธศาสตร์ชาติกับมีกรอบยุทธศาสตร์ชาติมากำกับ

สรุปจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) พบว่า ภาครัฐภายใต้กระบวนการจัดการภาครัฐแนวเก่า (OPM) มีขนาดใหญ่ มีภารกิจที่มากเกินไป และใช้ทรัพยากรทางการบริหารไปจำนวนมาก แต่ไม่สามารถบริหารจัดการภาครัฐให้ตอบสนองต่อปัญหาของประชาชนได้ จึงมีการนำกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้ามาทดแทนด้วยเครื่องมือทางการบริหารของภาคเอกชน โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่า เพื่อลดขนาด บทบาท และกฎระเบียบของภาครัฐลง

ขณะที่การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศที่ยกมาเป็นกรณีศึกษาล้วนนำกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้ามาใช้ทั้งสิ้น โดยจุดเริ่มต้นของการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐมักเริ่มจากการลดขนาดภาครัฐ การลดรายจ่ายและสร้างระเบียบวินัยทางการเงินการคลัง และนำแนวคิดและเทคนิคการบริหารของภาคเอกชนเข้ามาพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐ รวมถึงพิจารณาความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะมากขึ้น

ขณะเดียวกัน การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐไทยเริ่มนำกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐตั้งแต่ พ.ศ. 2523 (ค.ศ. 1980) จนมาถึงปัจจุบัน โดยพบว่ากระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ยังคงเป็นค่านิยมหลักที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการภาครัฐไทย แต่ก็เปิดรับนำกระบวนการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) เข้ามาใช้มากขึ้น นับแต่มีการบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (ค.ศ. 1997) จนมาถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ยังคงมีบทบาทสำคัญในทางปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และง่ายต่อการปฏิบัติและประเมินผลสำเร็จ

### 2.1.2 แนวคิดการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation)

การค้าระหว่างประเทศในปัจจุบัน นอกจากจะต้องประสบกับมาตรการทางภาษีและมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีแล้ว ประเทศส่วนใหญ่ยังต้องเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะต้นทุน เวลา และข้อบังคับต่าง ๆ ในการปฏิบัติพิธีการทางศุลกากร เพราะฉะนั้น องค์การการค้าโลกจึงหันมาให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกทางการค้ามากขึ้น

การอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation) มีนิยามที่ค่อนข้างกว้าง โดยทั่วไป จะครอบคลุมกิจกรรม รูปแบบ และข้อกำหนดทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนและขั้นตอนที่ยุงยากซับซ้อน อันเป็นอุปสรรคต่อการค้าระหว่างประเทศ ขณะที่องค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) ให้นิยามว่า ความเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน และประสานกันของวิธีการดำเนินการทางการค้าระหว่างประเทศ ได้แก่ กิจกรรมและรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม นำเสนอ ติดต่อบริษัท และประมวลผลข้อมูล สำหรับการเคลื่อนย้ายสินค้าเพื่อการค้าระหว่างประเทศ

#### 2.1.2.1 หลักการอำนวยความสะดวกทางการค้าภายใต้องค์การการค้าโลก

ประเด็นเรื่องการอำนวยความสะดวกทางการค้าถูกผลักดันเข้าสู่การประชุมรัฐมนตรีองค์การการค้าโลก ครั้งที่ 1 ณ ประเทศ Singapore ใน พ.ศ. 2539 (ค.ศ. 1996) ซึ่งกำหนดให้คณะมนตรีว่าด้วยการค้าสินค้า (Council for Trade in Goods: CTG) วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากอุปสรรคของการค้าข้ามพรมแดน โดยรวบรวมผลงานวิจัยจากองค์การระหว่างประเทศต่าง ๆ และรับฟังความคิดเห็นจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการพิจารณากำหนดขอบเขตและรูปแบบการเจรจาเรื่องการอำนวยความสะดวกทางการค้าบนเวทีองค์การการค้าโลก (นิคมปริวัฑ์, 2547)

ต่อมา ประเด็นเรื่องการอำนวยความสะดวกทางการค้าถูกผลักดันอย่างจริงจังในการประชุมรัฐมนตรีองค์การการค้าโลกครั้งที่ 4 ณ กรุง Doha ประเทศ Qatar ใน พ.ศ. 2544 (ค.ศ. 2001) ได้กำหนดขอบเขตของการอำนวยความสะดวกทางการค้าไว้ในปฏิญญารัฐมนตรีข้อที่ 27 โดยระบุให้คณะมนตรีว่าด้วยการค้าสินค้าพิจารณาทบทวนและปรับปรุงสาระสำคัญของบทบัญญัติ GATT 1994 ใน 3 มาตรา ได้แก่ 1) มาตรา 5 เรื่อง เสรีภาพในการผ่านแดน กำหนดให้ประเทศสมาชิกควรมีเสรีภาพในการขนส่งสินค้าผ่านแดน และควรได้รับการอำนวยความสะดวกจากประเทศสมาชิก โดยไม่เลือกปฏิบัติ 2) มาตรา 8 เรื่อง ค่าธรรมเนียมและพิธีการเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออก เน้นให้ประเทศสมาชิกตระหนักถึงความจำเป็นในการลดภาระและความซับซ้อนของพิธีการนำเข้าและส่งออกให้เหลือน้อยที่สุด รวมถึงความจำเป็นที่จะทำให้อำนาจกำหนดเกี่ยวกับเอกสารในการนำเข้าและส่งออกมีขั้นตอนที่ลดน้อยลงและสะดวกมากยิ่งขึ้น และมาตรา 10 เรื่อง การพิมพ์เผยแพร่และการบริหารกฎระเบียบทางการค้า เพื่อความโปร่งใสของระบบการค้าภายในประเทศ โดยประเทศสมาชิกต้องจัดพิมพ์กฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการใช้พิธีการทางศุลกากร รวมถึงให้ความช่วยเหลือทาง

วิชาการอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินการทางศุลกากร (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2555)

หลังจากนั้น การประชุมรัฐมนตรีองค์การการค้าโลกครั้งที่ 5 ณ เมือง Cancún ประเทศ Mexico ใน พ.ศ. 2546 (ค.ศ. 2003) ประเทศสมาชิกได้มีมติเป็นเอกฉันท์ให้บรรจุประเด็นเรื่องการอำนวยความสะดวกทางการค้าเข้าเป็นหนึ่งในระเบียบวาระการพัฒนาโดฮา (Doha Development Agenda: DDA) และจัดตั้งกลุ่มเจรจาว่าด้วยการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Negotiating Group on Trade Facilitation: NGFT) เพื่อหามาตรการและวิธีการลดอุปสรรคทางการค้า ซึ่งจะต้องไม่เป็นภาระจนเกินไปสำหรับประเทศกำลังพัฒนาที่มีข้อจำกัดในด้านเงินทุนและความพร้อม (เรื่องแก้ว, 2559b)

จนกระทั่ง การประชุมรัฐมนตรีองค์การการค้าโลกครั้งที่ 9 ณ เมือง Bali ประเทศ Indonesia ใน พ.ศ. 2556 (ค.ศ. 2013) ซึ่งสมาชิกองค์การการค้าโลกได้มีมติเห็นชอบร่างความตกลงว่าด้วยการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation Agreement: TFA) และได้มีฉันทามติเห็นชอบพิธีสารแก้ไขความตกลงมาร์ราเกชจัดตั้งองค์การการค้าโลก และผนวกความตกลงว่าด้วยการอำนวยความสะดวกทางการค้าเข้าเป็นความตกลงขององค์การการค้าโลกในการประชุมคณะมนตรีใหญ่สมัยพิเศษ เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557 (ค.ศ. 2014) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระเบียบปฏิบัติของศุลกากร พร้อมทั้งลดขั้นตอนพิธีการทางศุลกากรให้มีความชัดเจน โปร่งใส และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สามารถลดระยะเวลาและต้นทุนในการตรวจปล่อยสินค้าลงได้นอกจากนี้ องค์การการค้าโลกยังได้สนับสนุนให้สมาชิกดำเนินการวัดและเผยแพร่ระยะเวลาเฉลี่ยในการตรวจปล่อยสินค้าอย่างสม่ำเสมอ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการวัดระยะเวลา วิธีการแก้ปัญหาที่พบ และผลการวัดระยะเวลา กับประเทศสมาชิกอื่น

### 2.1.2.2 การศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า

การศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าเกิดขึ้นในช่วง พ.ศ. 2530 (ค.ศ. 1987) โดยคณะกรรมการเทคนิคถาวร (Permanent Technical Committee) ขององค์การศุลกากรโลก ได้จัดทำคู่มือในการศึกษาระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขึ้นใน พ.ศ. 2537 (ค.ศ. 1994) อย่างไรก็ตาม คู่มือที่จัดทำขึ้นมีความซับซ้อน และประเทศต่าง ๆ ยังไม่มีประสบการณ์ ทำให้ในระยะแรกมีเพียงไม่กี่ประเทศเท่านั้นที่ศึกษาระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้า คณะกรรมการเทคนิคถาวรจึงได้พิจารณาจัดทำคู่มือการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าใหม่อีกครั้งใน พ.ศ. 2540 (ค.ศ. 1997) จนแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2544 (ค.ศ. 2001) โดยมีการกำหนดทฤษฎีและวิธีการดำเนินการที่มีความเรียบง่าย ยืดหยุ่น และทันสมัย ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเป็นบรรทัดฐานในการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า ต่อมาคู่มือดังกล่าวได้ถูกแก้ไขปรับปรุงใน พ.ศ. 2554 (ค.ศ. 2011) และ พ.ศ. 2561 (ค.ศ. 2018) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางการค้าระหว่างประเทศที่มีการนำ



เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการตรวจปล่อยสินค้ามากขึ้น โดยมีประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และเซอร์เบีย เป็นผู้นำในการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า นอกจากนี้ องค์การศุลกากรโลกยังได้มีการผลักดันให้ประเทศในทวีปแอฟริกาศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าด้วย การศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าจึงเริ่มแพร่หลายมากขึ้น

การศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลในการวัดระยะเวลาที่เกิดขึ้นจริงในการตรวจปล่อยสินค้า ตั้งแต่ระยะเวลาที่มาถึงจนกระทั่งตรวจปล่อยผู้สินค้า เพื่อระบุปัญหาคอขวดในกระบวนการการค้า และปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการค้าพรมแดน (WCO, 2018)

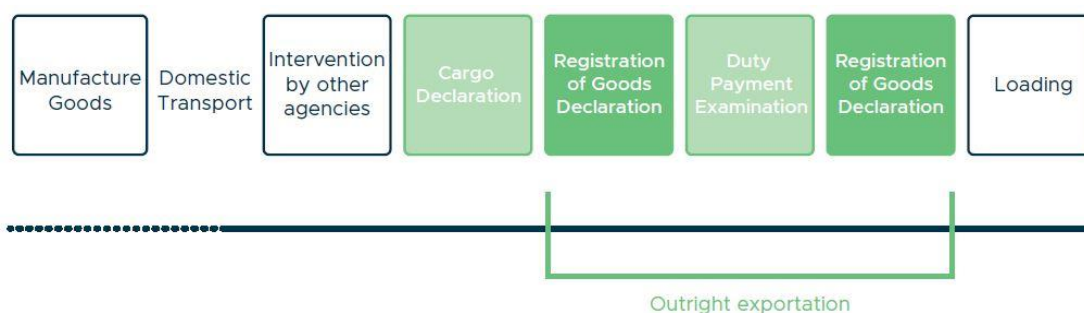
วัตถุประสงค์ของการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า เพื่อระบุปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการตรวจปล่อยสินค้า และนำรายงานผลการศึกษาไปปรับปรุงและพัฒนาพิธีการทางศุลกากรให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อระบุขั้นตอนที่เป็นคอขวด (Bottlenecks) ในห่วงโซ่อุปทานระหว่างประเทศ ซึ่งอาจส่งผลให้การตรวจปล่อยสินค้าล่าช้า และเป็นอุปสรรคในการดำเนินพิธีการทางศุลกากร
- 2) เพื่อประเมินผลการปรับปรุง หรือการนำเทคนิค วิธีการ เทคโนโลยี หรือนโยบายใหม่มาใช้ในกระบวนการตรวจปล่อยสินค้า
- 3) เพื่อสร้างบรรทัดฐานในการวัดประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกทางการค้า
- 4) เพื่อระบุโอกาสและความเป็นไปได้ในการปรับปรุงพิธีการทางศุลกากรให้อำนวยความสะดวกทางการค้า

อย่างไรก็ตาม องค์การศุลกากรโลกไม่แนะนำให้ใช้การศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้ามาเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยตรงแต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากผลการศึกษารวมกันอยู่หลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มาตรการทางพรมแดน ระบบโครงสร้างพื้นฐาน และประสิทธิภาพของหน่วยงานประจำด่านพรมแดน (WCO, 2018)

การศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้ามักเป็นการศึกษาเฉพาะสินค้าขาเข้า ณาทำเรือหรือสนามบินที่มีปริมาณหรือมูลค่าการนำเข้าสูงที่สุด โดยนับระยะเวลาทุกขั้นตอนที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำเข้าสินค้า ตั้งแต่เวลาที่สินค้าเข้ามาถึงจนกระทั่งสินค้าออกจากอารักขาของศุลกากร ทั้งพิธีการทางศุลกากรและกระบวนการอื่นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ การเคลื่อนย้ายสินค้าจากเรือมาเก็บในคลังสินค้า หรือการตรวจสอบสินค้าและใบอนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บางกรณีอาจมีการจัดทำการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออก ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อประเทศที่ยังไม่สามารถพัฒนาระบบตรวจปล่อยสินค้าขาออกได้อย่างสมบูรณ์ กระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออก



ภาพที่ 2: ขั้นตอนการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออก (WCO,

กระบวนการส่งออกสินค้าเริ่มตั้งแต่การผลิตสินค้าไปจนถึงการยกสินค้าขึ้นเรือเพื่อส่งออก แต่การวัดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกเริ่มต้นเมื่อผู้ส่งออกส่งใบขนสินค้าขาออกจนถึงเวลาที่สินค้าตรวจปล่อยออกจากอารักขาศุลกากรเท่านั้น

#### การแบ่งระยะการดำเนินการ

1. **ระยะเตรียมการในการศึกษา** คณะทำงานจะออกแบบการศึกษา โดยกำหนดขอบเขตและวิธีการดำเนินการ เพื่อให้การศึกษาตรงตามวัตถุประสงค์ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

1.1 **การจัดตั้งคณะทำงาน** ควรประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ศุลกากรระดับบริหารเป็นหัวหน้าคณะทำงาน และสมาชิกอีก 5 - 10 คน ซึ่งควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านพิธีการศุลกากรผู้เชี่ยวชาญด้านโครงสร้างองค์กร ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบคอมพิวเตอร์ นักสถิติ และผู้แทนจากองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยคณะทำงานจะต้องรับผิดชอบการเตรียมการ การเก็บข้อมูลและประมวลผลข้อมูล รวมถึงการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.2 **การกำหนดขอบเขตและการออกแบบการศึกษา** ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ความจำเป็น และศักยภาพของประเทศ โดยครอบคลุมเฉพาะพิธีการทางศุลกากรระบบอัตโนมัติ (Automatically) หรือระบบที่เจ้าหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการ (Manually) การนำเข้า การส่งออก หรือการผ่านแดนสินค้า ทั้งทางเรือ ทางอากาศ หรือทางบก รวมถึงหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในกระบวนการตรวจปล่อยสินค้า

1.3 **การกำหนดวิธีการดำเนินการ** ประกอบด้วย

(1) **การวางแผนและวิธีการดำเนินการ** ได้แก่ ชนิดของข้อมูลที่จัดเก็บ วิธีการจัดเก็บ และผู้จัดเก็บ วิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบสำรวจเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล แนวทางการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ นิยามของกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการตรวจปล่อยสินค้า และการทดสอบการปฏิบัติการ

## (2) การวางแผนงานโครงการควรมีรายละเอียดองค์ประกอบ ดังนี้

- **ระยะเวลาและช่วงเวลาการศึกษา** ควรศึกษากระบวนการทางศุลกากรให้ครบทุกขั้นตอนเป็นระยะเวลาต่อเนื่องอย่างน้อย 7 วัน ในสภาวะการณ์ปกติ โดยไม่เป็นช่วงเวลาที่มีการนำเข้าสินค้ามากหรือน้อยผิดปกติ หรือมีความเป็นไปได้ที่จะมีสินค้าตกค้าง

- **ขอบเขตทางภูมิศาสตร์** ควรพิจารณาเลือกที่ทำการศุลกากรที่มีปริมาณการนำเข้าสูง มีสินค้าหลากหลาย และหากเป็นการศึกษาในครั้งแรกควรเริ่มต้นจากที่ทำการศุลกากรที่มีการนำเข้า-ส่งออกสูงที่สุด

- **ชนิดของสินค้า** ควรจัดเก็บข้อมูลสินค้าทุกประเภท เพื่อให้สามารถประเมินประสิทธิภาพของการตรวจปล่อยสินค้าได้ หรืออาจเลือกศึกษาเฉพาะสินค้าบางประเภทตามลักษณะพิเศษ เช่น สินค้ายกเว้นอากร สินค้าที่ต้องชำระอากร หรือสินค้าที่นำเข้ามาภายใต้พิธีการทางศุลกากรในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการศึกษา

- **รูปแบบการขนส่ง** ควรสอดคล้องกับขอบเขตทางภูมิศาสตร์ของที่ทำการศุลกากรที่ทำการศึกษา

## ตารางที่ 6: ตัวอย่างการเขียนแผนโครงการ (WCO,

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้าของศุลกากร</li> <li>- ผู้อำนวยการด้านการตรวจปล่อยศุลกากร</li> </ul>
หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรมการค้าต่างประเทศ</li> <li>- หน่วยงานที่ออกใบอนุญาต</li> </ul>
หน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัวแทนออกของ</li> <li>- ตัวแทนขนส่งสินค้า</li> <li>- ผู้ส่งสินค้า</li> </ul>
ระยะเวลา	
ระยะเวลาเก็บข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 วันต่อเนื่อง</li> </ul>
ระยะเวลาการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สัปดาห์ที่ 1 การเตรียมการ</li> <li>- สัปดาห์ที่ 2 การเก็บข้อมูล</li> <li>- สัปดาห์ที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล</li> <li>- สัปดาห์ที่ 4 การจัดทำรายงาน</li> </ul>

สถานที่	
สถานที่เก็บข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุกที่ทำการศุลกากร</li> <li>- ที่ทำการศุลกากรที่มีมูลค่าการนำเข้าสูงสุด</li> </ul>
รูปแบบสถานที่เก็บข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่าเรือ</li> <li>- สนามบิน</li> <li>- ด่านพรมแดน</li> </ul>
ขั้นตอนที่เก็บข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เฉพาะขั้นตอนทางศุลกากร</li> <li>- ทุกขั้นตอน</li> </ul>
สินค้า	
รูปแบบใบขนสินค้าที่เก็บข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใบขนสินค้าอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>- ใบขนสินค้าที่จัดทำด้วยมือ</li> </ul>
ประเภทสินค้าที่เก็บข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สินค้าแบบเจ้าของรายเดียวบรรจุเต็มตู้คอนเทนเนอร์ (Full Container Load: FCL)</li> <li>- สินค้าแบบเจ้าของหลายรายบรรจุร่วมตู้คอนเทนเนอร์ (Less Than Container Load: LCL)</li> </ul>
รูปแบบการขนส่งที่เก็บข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การขนส่งทางบก</li> <li>- การขนส่งทางเรือ</li> <li>- การขนส่งทางอากาศ</li> <li>- การขนส่งทุกรูปแบบ</li> </ul>
มูลค่าของสินค้าที่เก็บข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สินค้าที่มีมูลค่ามาก</li> <li>- สินค้าที่มีมูลค่าปานกลาง</li> <li>- สินค้าที่มีมูลค่าน้อย</li> <li>- สินค้าปลอดภาษีอากร</li> </ul>
กิจกรรมที่เก็บข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สินค้ามาถึง</li> <li>- ส่งใบขนสินค้าและเอกสารที่จำเป็น</li> <li>- จำแนกและสุ่มตัวอย่าง</li> <li>- สินค้าลงจากพาหนะ</li> <li>- การตรวจปล่อยสินค้า</li> <li>- พิธีการทางศุลกากรออกของ</li> <li>- นำของออกจากอารักขาศุลกากร</li> <li>- รับของจากท่าที่นำเข้า</li> </ul>

รูปแบบการทำงาน	
จำนวนตัวอย่าง	- ร้อยละ 20 ของใบขนสินค้าทั้งหมด
วิธีการสุ่มตัวอย่าง	- สุ่มจาก 2 หลักสุดท้ายของเลขที่ใบขนสินค้า
วิธีหาข้อมูลสินค้าขาเข้ามาถึงท่า	- ผู้ส่งสินค้า - ระบบของศุลกากร
วิธีหาข้อมูลสินค้าขาเข้าออกจากท่า	- ผู้ให้บริการท่าเรือ - ระบบของศุลกากร
วิธีหาข้อมูลสินค้าขาออกมาถึงท่า	- หน่วยงานชายแดน
วิธีหาข้อมูลสินค้าขาออกออกจากท่า	- ผู้ให้บริการคลังสินค้า

(3) การสุ่มตัวอย่าง ควรเป็นแบบไม่เฉพาะเจาะจง โดยพิจารณาชนิดของสินค้าที่ศึกษา วัตถุประสงค์ของการศึกษา และวิธีการทางสถิติ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย หากจำนวนกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่จะเป็นตัวแทนของประชากรได้ดี

(4) แบบสำรวจ เป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูลในกรณีที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลจากระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ ประกอบด้วย ชื่อที่ทำการศุลกากร เลขที่ใบขนสินค้า สถานะกระบวนการทางศุลกากรล่วงหน้าก่อนสินค้ามาถึง (Pre - Arrival Processing) สถานการณ์เปิดตรวจสินค้า การตรวจสอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การส่งใบขนสินค้าล่วงหน้า พิธีการศุลกากรอย่างง่าย สถานะ Authorized Economic Operator (AEO) เวลาที่สินค้ามาถึง เวลายกสินค้าลงจากยานพาหนะ เวลาส่งใบขนสินค้า หรือเวลาที่สินค้าออกจากอารักขาของศุลกากร

(5) การทดสอบปฏิบัติการ เพื่อตรวจสอบให้แน่ใจว่า การเก็บข้อมูลจะเป็นไปตามแผนที่ไว้ หากพบปัญหาในการเก็บข้อมูลจะได้แก้ไขให้แล้วเสร็จก่อนการเก็บข้อมูลจริง

2. ระยะเวลารวบรวมข้อมูล ควรกำหนดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน และควรแจกแบบสำรวจล่วงหน้า เพื่อเก็บข้อมูลก่อนการผ่านพิธีการทางศุลกากรหรือข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า โดยใช้การบันทึกเวลาในรูปแบบ 24 ชั่วโมง เพื่อความสะดวกในการคำนวณ

### 3. ระยะเวลาวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการศึกษา ประกอบด้วย

**3.1 การตรวจสอบข้อมูล** ให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ยังตรงมากที่สุด โดยคัดแบบสำรวจที่กรอกข้อมูลผิดพลาดออก เพื่อป้องกันผลการศึกษาคาดเคลื่อน

**3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล** อาจใช้ซอฟต์แวร์สำหรับการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขององค์การศุลกากรโลกโดยเฉพาะ หรือซอฟต์แวร์อื่น ซึ่งผลการศึกษาจะถูกนำมาวิเคราะห์หว่า กระบวนการตรวจปล่อยสินค้าเป็นไปตามกฎระเบียบ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้รับบริการหรือไม่ นอกจากนี้ ยังสามารถระบุจุดคอขวดที่เป็นอุปสรรคในกระบวนการตรวจปล่อยสินค้า เพื่อหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป

**3.3 การจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์** ควรจัดทำภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ขอบเขตวิธีการศึกษา การวิเคราะห์ผลการศึกษา บทสรุป และข้อเสนอแนะ และเผยแพร่ผลการศึกษา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

**3.4 ข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง** ผลการศึกษาควรสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงพิธีการทางศุลกากรให้มีความเรียบง่าย แก้ไขกฎหมายในกรณีจำเป็น และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้

**3.5 การศึกษาครั้งใหม่** ควรมีการศึกษาซ้ำอีกครั้ง เพื่อประเมินประสิทธิผลของการปรับปรุง และกำหนดมาตรการใหม่ที่จะใช้ในอนาคต

สรุปจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการอำนวยความสะดวกทางการค้า พบว่าการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้ามักเน้นที่การตรวจปล่อยสินค้าขาเข้า เนื่องจากมีผลต่อการจัดเก็บอากรเป็นรายได้ของประเทศ ขณะที่การตรวจปล่อยสินค้าขาออก แม้สินค้าเกือบทุกประเภทจะได้รับการยกเว้นอากร แต่มีผลต่อการส่งเสริมการส่งออกของผู้ประกอบการในประเทศไทย ซึ่งเป็นหนึ่งในรายได้ที่สำคัญของประเทศ จึงควรให้ความสนใจกระบวนการอื่นด้วย รวมถึงควรให้ภาคเอกชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาด้วย และอาจทำการศึกษาในเชิงคุณภาพเพิ่มเติมด้วยวิธีการสัมภาษณ์ เพื่อระบุปัญหาและอุปสรรคในการตรวจปล่อยสินค้าจากมุมมองอื่น และได้ข้อเสนอแนะเชิงระบบงานและนโยบายที่รอบด้าน นอกจากนี้ ทุกกระบวนการในการปฏิบัติพิธีการทางศุลกากรควรปฏิบัติงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานและการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า โดยสามารถจัดเก็บและดึงข้อมูลพร้อมวิเคราะห์ผลได้ทันทีและต่อเนื่อง เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปพัฒนากระบวนการได้อย่างสม่ำเสมอ

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงนั้น ผู้วิจัยได้ค้นคว้างานวิจัยที่ทำการศึกษาตั้งแต่ พ.ศ. 2555 (ค.ศ. 2012) เป็นต้นมา และมีผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ จากระบบฐานข้อมูลวารสารอิเล็กทรอนิกส์กลางของประเทศไทย (Thai Journals Online: ThaiJO) คลังปัญญาจุฬาฯ (The Chulalongkorn University Intellectual Repository: CUIR) และคลังข้อมูลดิจิทัลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (Thammasat University Digital Collections) เป็นหลัก โดยสามารถแบ่งงานวิจัยออกเป็น 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

### 2.2.1 กลุ่มงานวิจัยที่ศึกษาเชิงระยะเวลา

(1) รายงานผลการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า ปี พ.ศ. 2564 ของคณะทำงานดำเนินโครงการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าตามแนวทางขององค์การศุลกากรโลก (2565)

ศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า (Time Release Study) มาเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพของการอำนวยความสะดวกทางการค้า ซึ่งการศึกษาเก็บตัวอย่างข้อมูลจากใบขนสินค้าขาเข้าและขาออกที่ผ่านพิธีการศุลกากรในเวลาทำการ 8.30-16.30 น. ระหว่างวันที่ 6-12 กันยายน 2564 จำนวน 3,000 ใบ ผลการศึกษา พบว่า ใบขนสินค้า Red Line ใช้ระยะเวลาเฉลี่ยในการตรวจปล่อยมากกว่าใบขนสินค้า Green Line เนื่องจากใบขนสินค้า Red Line จะมีขั้นตอนเพิ่มในการตรวจสินค้า ขณะที่ใบขนสินค้า Green Line จะยกเว้นการตรวจ อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในปี พ.ศ. 2561 พบว่า ระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าลดลง โดยปัจจัยหลักมาจากระยะเวลารอคอยเพื่อรับบรรจุทุก แสดงให้เห็นว่า ระยะเวลาที่ผู้ประกอบการใช้หลังจากการตรวจปล่อยสินค้าเสร็จสิ้นแล้วเป็นตัวแปรสำคัญ

(2) งานวิจัยเรื่อง กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการด้านการปฏิบัติพิธีการนำเข้าสินค้าของสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง ของฐานปณี สุขสมประสงค์ และคณะ (2564)

ศึกษาระบบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการด้านการปฏิบัติพิธีการนำเข้าสินค้า และเปรียบเทียบเวลาการปฏิบัติงานในการให้บริการด้านการปฏิบัติพิธีการนำเข้าสินค้าที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานเวลาการให้บริการที่กำหนด (Service Level Agreement: SLA) ของศุลกากรไทย ซึ่งงานศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่มีโครงสร้างกับผู้ชำนาญงานของสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง จำนวน 4 คน

และตัวแทนผู้นำเข้า จำนวน 8 คน ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง ผลการศึกษา พบว่า การตรวจสอบสินค้ากรณีให้เปิดตรวจ (Red Line) และการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ (X-ray) เป็นไปตามกระบวนการมาตรฐานการบริการของศุลกากรไทย แต่ใช้ระยะเวลามากกว่ามาตรฐานเวลาการให้บริการที่กำหนด (SLA) ดังนั้น งานศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะให้กรมศุลกากรลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการต่าง ๆ ด้วยการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

### **(3) บทควมวิจัยเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการส่งออกสินค้าทางอากาศ ของอมรา ดอกไม้ และศุภลักษณ์ ศรีวิไลย (2563)**

ศึกษาแนวทางในการเพิ่มปริมาณการส่งออกสินค้าทางอากาศของประเทศไทย ซึ่งงานศึกษาเป็นการรวบรวมข้อมูลจากหลักฐานต่าง ๆ โดยใช้ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพโลจิสติกส์ (Logistics Performance Index: LPI) ของธนาคารโลก (World Bank) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านความตรงต่อเวลาของการบริการ (Timeliness) ได้มีการพัฒนากระบวนการศุลกากรในการช่วยลดขั้นตอนกระบวนการนำเข้าและส่งออก ส่งผลให้ระบบศุลกากรมีการบริการที่ดีขึ้น โดยการลดระยะเวลากระบวนการตรวจปล่อยสินค้า ซึ่งหากรัฐบาลและผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพโลจิสติกส์ทั้ง 6 องค์ประกอบ ก็จะเป็นแนวทางในการเพิ่มปริมาณการส่งออกสินค้าทางอากาศของประเทศไทย

### **(4) งานวิจัยเรื่อง บทบาทของสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้าและผลกระทบจากการเปิดเขตการค้าเสรีระหว่างไทยและกลุ่มประเทศ GCC ของกรกรณ์ ชีวะตระกูลพงษ์ และสมประวิณ มั่นประเสริฐ (2555)**

ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำการค้าระหว่างประเทศกับกลุ่มประเทศคณะมนตรีความร่วมมือรัฐอ่าวอาหรับ (Gulf Cooperation Council: GCC) ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาทางด้านสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้าจะเกิดขึ้นจากพิธีการศุลกากรที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน และจากการสำรวจผู้ประกอบการไทย พบว่า ต้นทุนจากสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้าจะคิดเป็นร้อยละ 7.95 ของมูลค่าสินค้า ได้แก่ กฎระเบียบ มาตรฐานสินค้า และพิธีการทางศุลกากร ดังนั้น การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้าจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการค้าระหว่างประเทศ



## 2.2.2 กลุ่มงานวิจัยที่ศึกษาเชิงองค์การและการจัดการ

### (1) งานวิจัยเรื่อง การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของกรมศุลกากร ของบุญนุช ลอยมา (2564)

ศึกษาลักษณะ ขั้นตอน และวิธีการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของกรมศุลกากร ซึ่งงานศึกษาเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยใช้เครื่องมือในการวิจัย 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมศุลกากร จำนวน 400 คน และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับข้าราชการกรมศุลกากรด้วยวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ผลการศึกษา พบว่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกรมศุลกากรมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้บริหารของกรมศุลกากรจะทราบข้อเท็จจริงการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานในกรมศุลกากรผ่านรายงานผลการปฏิบัติงาน และมีการเปรียบเทียบให้เห็นว่า สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ตลอดจนทราบถึงจุดบกพร่องหรือส่วนงานที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจะสามารถนำข้อมูลการวัดผลดังกล่าวมาเป็นเครื่องมือในการวางแผนและบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และตัวชี้วัดยังสะท้อนถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานในลักษณะที่ว่า ถ้าตัวชี้วัดสามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์แสดงว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### (2) งานวิจัยเรื่อง การปรับบทบาทและการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมศุลกากร ของฐาปกรณ กั้นเกตุ (2555)

ศึกษาความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนบทบาทและการเปลี่ยนแปลงองค์การ และวิเคราะห์ผลของการปรับเปลี่ยนบทบาทที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมถึงหาข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การให้สามารถตอบสนองต่อกระแสการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งงานศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการศึกษาค้นคว้าเชิงเอกสาร (Documentary Study) ผลการศึกษา พบว่า กรมศุลกากรจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทและเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากการเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศมีผลต่อบทบาทของรัฐในการแทรกแซงทางการค้าลดลง และเพิ่มความสำคัญของการอำนวยความสะดวกทางการค้ามากขึ้น จึงต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์การเป็นหน่วยงานอำนวยความสะดวกทางการค้าระหว่างประเทศด้วยมาตรฐานการดำเนินงานทางศุลกากรที่เป็นสากล เช่น การนำเครื่องเอกซเรย์มาใช้ในการตรวจสอบสินค้า เพื่อความสะดวกรวดเร็วและโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

## 2.2.3 กลุ่มงานวิจัยที่ศึกษาเชิงกฎหมาย

### (1) งานวิจัยเรื่อง ความตกลงว่าด้วยการอำนวยความสะดวกทางการค้าของ องค์การการค้าโลก (WTO Trade Facilitation Agreement): การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ศุลกากร ของสุวรรณ เรืองแก้ว (เรืองแก้ว, 2559a)

ศึกษาและวิเคราะห์ถึงการอนุวัติการตามความตกลงว่าด้วยการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation Agreement: TFA) ของประเทศไทยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ศุลกากร ซึ่งงานศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการศึกษาค้นคว้าเชิง เอกสาร (Documentary Study) ผลการศึกษา พบว่า พระราชบัญญัติศุลกากร พุทธศักราช 2469 อันเป็นกฎหมายแม่บทในการอำนวยความสะดวกทางการค้าของกรมศุลกากรยังไม่ครอบคลุม พันธกรณีของความตกลงฯ ในหลายประเด็น ด้วยเหตุนี้ ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นต้องแก้ไข เพิ่มเติม พระราชบัญญัติศุลกากร พุทธศักราช 2469 ให้สอดคล้องและครอบคลุมพันธกรณีของความ ตกลงฯ อย่างครบถ้วน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไป ปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงแล้ว พบว่า

1) งานวิจัยที่ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเชิงองค์การและ การจัดการ และมีผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้น้อย จึงไม่ถูกเลือกมาเป็นงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง ขณะที่งานวิจัยที่ศึกษาเชิงระยะเวลา และมีผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการศึกษาใน ครั้งนี้ มีจำนวนเพียง 2 ชิ้นเท่านั้น ได้แก่ รายงานผลการศึกษาการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อย สินค้า ปี พ.ศ. 2564 ของคณะทำงานดำเนินโครงการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าตาม แนวทางขององค์การศุลกากรโลก และงานวิจัยเรื่อง กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ให้บริการด้านการปฏิบัติพิธีการนำเข้าสินค้าของสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง ของ ฐานปณี สุขสมประสงค์ และคณะ

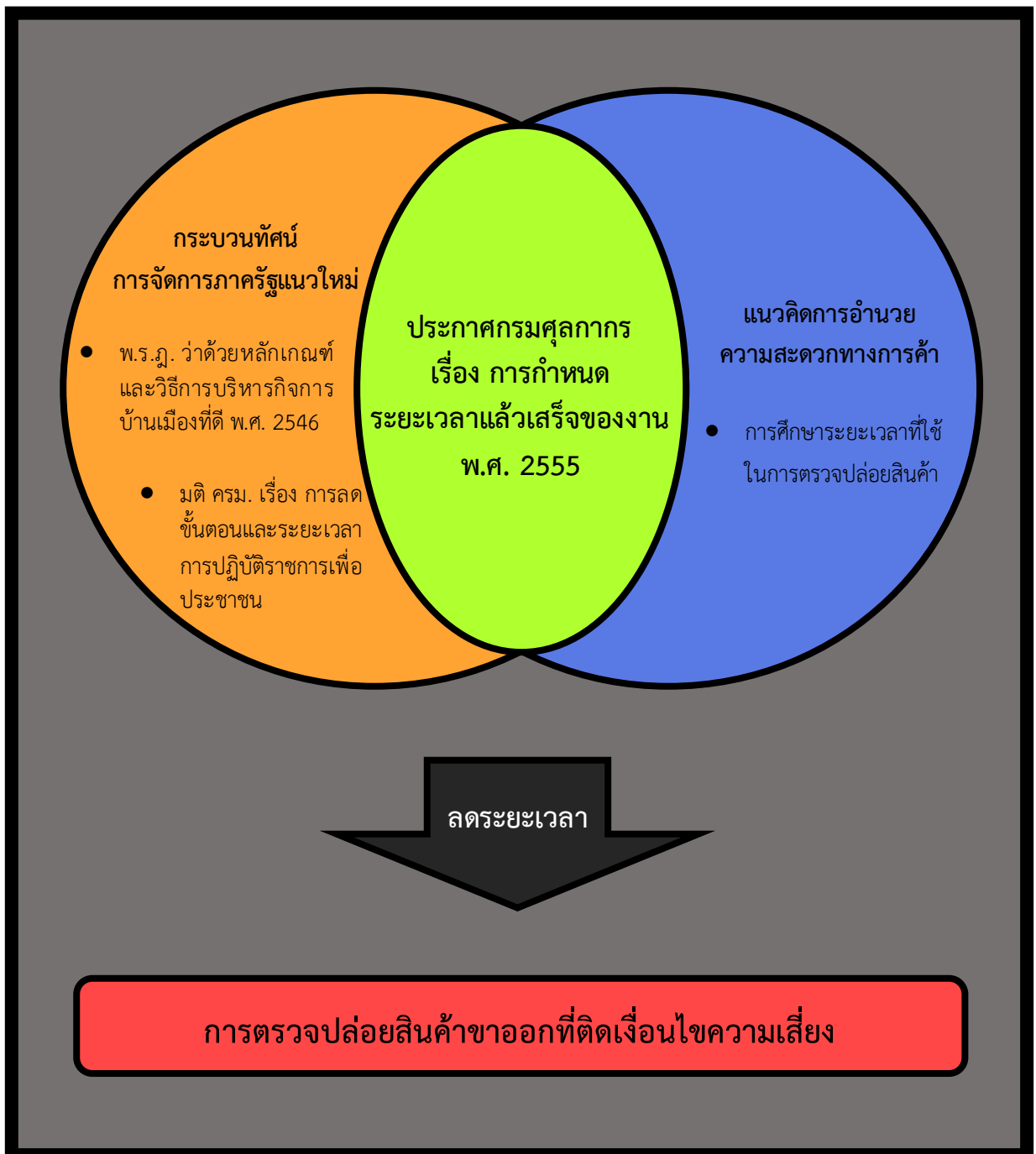
2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธี การศึกษาค้นคว้าเชิงเอกสาร (Documentary Study) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งตรงกับการศึกษาในครั้งนี้ ขณะที่งานวิจัยที่เชิงองค์การและการจัดการนิยมใช้การวิจัย เชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) หรือการ วิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็น เครื่องมือในการวิจัย

3) ผลการศึกษาของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า กระบวนการเกี่ยวกับพิธีการทางศุลกากรมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดของแต่ละงานวิจัย มีเพียงบางกระบวนการเท่านั้นที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดเพียงเล็กน้อย ซึ่งควรมีการพัฒนากระบวนการศุลกากร เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงองค์การและการบริหารผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น รวมถึงการปรับปรุงกฎหมายศุลกากรให้สอดคล้องกับการอำนวยความสะดวกทางการค้าจากพิธีการทางศุลกากรที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศของประเทศไทย สะท้อนให้เห็นว่า งานวิจัยที่ศึกษาในแต่ละด้านมีความสอดคล้องและสนับสนุนไปในทิศทางเดียวกัน



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 3: กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ประกาศกรมศุลกากร เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ. 2555 เกิดขึ้นมาภายใต้บริบทของการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐไทยที่ได้รับอิทธิพลจากกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับพิธีการทางศุลกากรมีประสิทธิภาพ สะดวก และรวดเร็ว สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน นำมาสู่มติคณะรัฐมนตรี เรื่อง การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการของรัฐมีความสะดวก รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการประชาชน

ขณะเดียวกัน สมาชิกองค์การการค้าโลกได้มีมติเห็นชอบร่างความตกลงว่าด้วยการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation Agreement: TFA) และผนวกเข้าเป็นความตกลงขององค์การการค้าโลก ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระเบียบปฏิบัติของศุลกากร พร้อมทั้งลดขั้นตอนพิธีการทางศุลกากรให้มีความชัดเจน โปร่งใส และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สามารถลดระยะเวลาและต้นทุนในการตรวจปล่อยสินค้าลงได้ นอกจากนี้ องค์การการค้าโลกยังได้สนับสนุนให้สมาชิกดำเนินการวัดและเผยแพร่ระยะเวลาเฉลี่ยในการตรวจปล่อยสินค้าอย่างสม่ำเสมอ องค์การศุลกากรโลกจึงได้จัดทำคู่มือในการศึกษาระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขึ้น เพื่อระบุปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการตรวจปล่อยสินค้า และนำรายงานผลการศึกษาไปปรับปรุงและพัฒนาพิธีการทางศุลกากรให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

เนื่องจากการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐไทยได้รับอิทธิพลจากกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริการมีความสะดวกและรวดเร็ว ขณะเดียวกัน แนวคิดการอำนวยความสะดวกทางการที่กำลังมีอิทธิพลต่อการค้าระหว่างประเทศได้เข้ามาเปลี่ยนบทบาทของกรมศุลกากรจากกรมที่มีพันธกิจหลักในการจัดเก็บอากรเป็นรายได้แผ่นดินมาสู่บทบาทการอำนวยความสะดวกทางการค้า ทำให้ต้องลดขั้นตอนและระยะเวลาของการปฏิบัติพิธีการทางศุลกากร เพื่อลดต้นทุนในการตรวจปล่อยสินค้าของผู้ประกอบการ ดังนั้น ประกาศกรมศุลกากร เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน จึงถูกนำมาปฏิบัติภายใต้กระบวนการทัศน์และแนวคิดดังกล่าว เพื่อลดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า โดยกรอบแนวคิดนี้จะถูกนำไปประกอบการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อตอบคำถามการวิจัยต่อไป

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

#### 3.1 วิธีการวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากประเด็นที่ต้องการศึกษาเป็นการวิจัยแบบศึกษาเฉพาะกรณี โดยอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพจากการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อตอบคำถามการวิจัยและสร้างชุดคำอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติกับความเหมาะสมในการลดระยะเวลาการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 3.1.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารของทางราชการจากแหล่งข้อมูล อาทิ กรมศุลกากร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของเอกสารทางราชการ เพื่อสำรวจและทำความเข้าใจกระบวนการตัดสินใจของรัฐบาลท่ามกลางบริบทที่ปรากฏการณ์นั้นเกิดขึ้น และปฏิบัติการระหว่างภาครัฐต่อกระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายดังกล่าว นำมาสู่การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ รวมถึงการเก็บข้อมูลระยะเวลาการปฏิบัติงานของกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์จากระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำข้อมูลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ผลของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ และออกแบบแนวคำถามในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผู้วิจัยอาศัยข้อมูลจากการวิจัยเอกสารในการออกแบบการเก็บและรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการสนทนาโต้ตอบแบบพบหน้าระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งใช้เกณฑ์ประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่วิจัย เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสม และสามารถเปรียบเทียบข้อมูลในการวิเคราะห์และตอบคำถามการวิจัยได้ และใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interviews) เพื่อเก็บข้อมูลทั้งในระดับข้อเท็จจริงและการสร้างความจริงของปรากฏการณ์ อาทิ ประสบการณ์ ความคิดเห็น ความรู้สึก หรือการกระทำของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นจริงและมีปฏิสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่หลากหลายและขึ้นอยู่กับบริบทในการวิจัยแบบศึกษาเฉพาะกรณี ซึ่งทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างข้อมูลและความหมายขึ้นมา

### 3.2 ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยนี้อาศัยข้อมูลหลักที่สำคัญ 2 ส่วน มาใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยเอกสาร และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังต่อไปนี้

#### 3.2.1 ข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทั้งข้อมูลขั้นต้น (Primary Data) และข้อมูลชั้นรอง (Secondary Data) ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังต่อไปนี้

(1) พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกฎหมายที่ประกาศใช้ เนื่องจากการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จำเป็นต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

(2) มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 เรื่อง การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน เป็นมติคณะรัฐมนตรีที่เห็นชอบตามแนวทางที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เสนอ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี จึงให้ทุกส่วนราชการพิจารณาและดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนลง 30 - 50% จากที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน ส่วนราชการที่มีงานบริการประชาชน แต่ยังไม่มีการกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการมาก่อน ให้กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ รวมทั้งต้องดำเนินการตามมาตรการนี้ด้วย และยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน โดยเฉพาะการปรับปรุงระบบการอำนวยความสะดวก และฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการให้มุ่งเน้นในการให้บริการประชาชน

(3) ประกาศกรมศุลกากร เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ. 2555 เป็นประกาศที่กำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จของกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ กระบวนการนำเข้า-ส่งออกสินค้า กระบวนการส่งเสริมการส่งออก กระบวนการควบคุมทางศุลกากร และกระบวนการอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินกระบวนการเกี่ยวกับพิธีการทางศุลกากรมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ในกรณีที่หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดระยะเวลา หน่วยงานจะต้องชี้แจงเหตุผลให้ผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อทราบ และต้องเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว โดยกรมศุลกากรจะประเมินผลการดำเนินการหลังจากประกาศนี้มีผลใช้บังคับแล้ว เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อต่อไป

(4) รายงานผลการดำเนินการตัวชี้วัดตามกรอบคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากรที่เกี่ยวข้องของศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2565

ตารางที่ 7: การค้นคว้าข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินการตัวชี้วัด

เลขที่หนังสือ	เรื่อง
กค 0522(ก)/97 ลว. 27 มีนาคม 2560	แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพมาตรฐานบริการศุลกากรระหว่างกรมศุลกากรกับผู้ประกอบการ
กค 0522(ก)/12 ลว. 14 มกราคม 2563	การดำเนินการตัวชี้วัดและการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 หัวข้อ 2.1 ร้อยละการดำเนินงานตามระยะเวลาแล้วเสร็จ มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
กค 0519(ก)/133 ลว. 3 มีนาคม 2563	ชี้แจงการรายงานผลการดำเนินการตัวชี้วัดตามกรอบคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ข้อ 1 (1.3) ระยะเวลาจัดเก็บข้อมูลกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์
กค 0522(ก)/505 ลว. 8 ธันวาคม 2563	การจัดเก็บข้อมูลรายงานระยะเวลาการปฏิบัติงานโดยใช้แบบฟอร์มที่กำหนด
กค 0519(ก)/84 ลว. 1 กุมภาพันธ์ 2564	ชี้แจงรายงานผลการดำเนินการตัวชี้วัดตามกรอบคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เรื่องที่ 1 พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการ



เลขที่หนังสือ	เรื่อง
	สื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า <b>แนวทางการพัฒนา 1.1</b> ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการศุลกากร
<b>กค 0519(ก)/41</b> <b>ลว. 21 มกราคม 2565</b>	ชี้แจงรายงานผลการดำเนินการตัวชี้วัดตามกรอบคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 <b>เรื่องที่ 1</b> พัฒนาการศุลกากรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า <b>แนวทางการพัฒนา 1.1</b> ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการศุลกากร

(5) ระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ (Thai Customs Electronic System: TCES) เป็นระบบที่ครอบคลุมกระบวนการให้บริการทางศุลกากรทั้งหมด เช่น การตรวจปล่อยสินค้า การขอใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษี การชำระหรือขอคืนภาษี ซึ่งสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงได้ เนื่องจากระบบดังกล่าวจะมีการประทับตราเวลาทุกการดำเนินงานจากการปฏิบัติงานจริง ทำให้ข้อมูลมีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ และสอดคล้องกับการศึกษา

(6) รายงานศึกษาวิจัย หนังสือ เอกสาร บทความทางวิชาการ และข้อมูลในเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

### 3.2.2 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงในการสัมภาษณ์ โดยใช้เกณฑ์ประสบการณ์โดยตรงและความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่วิจัย เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสม และสามารถเปรียบเทียบข้อมูลในการวิเคราะห์และตอบคำถามการวิจัยได้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ มีจำนวน 5 คน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8: กลุ่มตัวอย่างที่ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ลำดับที่	ผู้ให้ข้อมูล	เกณฑ์ในการคัดเลือก
<b>กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก</b> มีบทบาทโดยตรงต่อการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ		
1	เจ้าหน้าที่ศุลกากร 1	มีประสบการณ์ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ ณ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ เป็นระยะเวลานานที่สุดในบรรดาเจ้าหน้าที่ศุลกากรทั้งหมด
2	เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2	เคยมีประสบการณ์ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ ณ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง
3	ผู้บริหาร	มีบทบาทที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ และเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ ณ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ เป็นระยะเวลานานที่สุด
<b>กลุ่มผู้ให้ข้อมูลรอง</b> มีบทบาทโดยอ้อมต่อการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ		
4	ตัวแทนออกของ	มีประสบการณ์ในการดำเนินพิธีการทางศุลกากรเป็นระยะเวลานาน และมีประสบการณ์ในการดำเนินพิธีการทางศุลกากรในการตรวจปล่อยสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์
5	นักวิชาการ	มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพการบริการภาครัฐ และมีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการกลั่นกรองรางวัลเลิศรัฐ ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)

### 3.3 เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.3.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interviews)

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยได้มีโอกาสลองใช้โมเดลภาษาปัญญาประดิษฐ์ขั้นสูง Chat GPT เป็นตัวช่วยในการออกแบบแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ ขณะเดียวกัน ผู้วิจัยได้ถามคำถามอื่นเพิ่มเติมที่เกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์ และเปิดโอกาสให้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นภาษาและอวัจนภาษาที่เกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์

(1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจะถูกถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงาน อาทิ ปัญหาและอุปสรรคในการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจสอบปล่อยสินค้าออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงประเด็นอื่นที่สอดคล้องกัน

(2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลรองจะถูกถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการรับบริการของภาครัฐ หรือความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริการภาครัฐ อาทิ ความพึงพอใจต่อการบริการของภาครัฐ ประสิทธิภาพของการบริการของภาครัฐที่มีผลต่อการประกอบธุรกิจ หรือแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริการของภาครัฐ รวมถึงประเด็นอื่นที่สอดคล้องกัน

### 3.4 วิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ได้ออกแบบการเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา โดยผู้วิจัยได้พยายามใส่รายละเอียดของวิธีการเก็บข้อมูลให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถตรวจสอบงานวิจัยของผู้วิจัยได้ และสามารถนำไปทำซ้ำในกรณีศึกษาอื่นได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.4.1 วิธีการเก็บข้อมูลจากเอกสาร

ผู้วิจัยรวบรวมเอกสารชั้นต้น (Primary Document) โดยการค้นคว้าเอกสารของทางราชการ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม สำนักงานศัลยกรรมท่าเรือกรุงเทพ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาเอกสาร ประกาศกรมศัลยกรรม เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ. 2555 มาเป็นหลักในการศึกษา

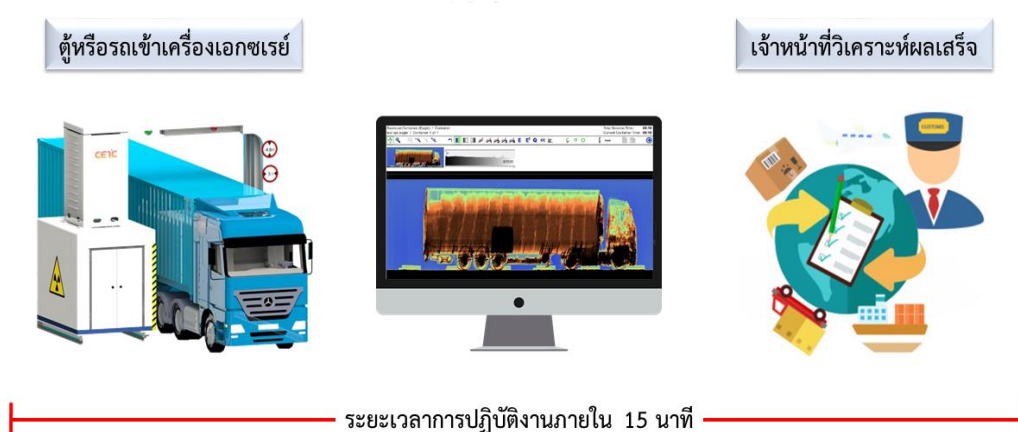
เมื่อศึกษาต้นทางของเอกสารฉบับนี้ พบว่า ที่มาของการออกประกาศดังกล่าวเป็นไปตามแนวทางของการปฏิรูประบบราชการในสมัยนั้นที่ได้รับอิทธิพลจากกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างมาก นำมาสู่การออกพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และรัฐบาลได้มีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 เรื่อง การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เสนอ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการนำไปปฏิบัติ จนเป็นที่มาของการออกประกาศดังกล่าวและมีการปรับปรุงแก้ไขในเวลาถัดมา

ขณะเดียวกัน เมื่อศึกษาปลายทางของเอกสารฉบับนี้ พบว่า กรมศัลยกรรมได้มอบหมายให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพบ.) เป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบในการศึกษาการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว และมอบหมายให้กองมาตรฐานพิธีการและราคาศัลยกรรม (กมพ.) เป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบในการประเมินการนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติ โดยให้ส่วนราชการสังกัดกรมศัลยกรรมจัดเก็บข้อมูลรายงานระยะเวลาการปฏิบัติงานให้ กมพ. ทราบทุกเดือน ซึ่ง กพบ. ได้นำไปบรรจุเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดตามกรอบการรับรองการปฏิบัติราชการของกรมศัลยกรรม

ขณะที่ผู้วิจัยรวบรวมเอกสารชั้นรอง (Secondary Document) โดยการค้นคว้างานวิชาการ งานวิจัย และบทความวิจัยที่ทำการศึกษาดังตั้ง พ.ศ. 2555 (ค.ศ. 2012) เป็นต้นมา เพื่อรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จากระบบฐานข้อมูลวารสารอิเล็กทรอนิกส์กลางของประเทศไทย (Thai Journals Online: ThaiJO) คลังปัญญาจุฬาฯ (The Chulalongkorn University Intellectual Repository: CUIR) และคลังข้อมูลดิจิทัลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (Thammasat University Digital Collections) เป็นหลัก รวมถึงระบบฐานข้อมูลอินเทอร์เน็ตด้วย

### 3.4.2 วิธีการเก็บข้อมูลจากระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์

ผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลระยะเวลาการปฏิบัติงานในกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ โดยการสุ่มตัวอย่างตู้สินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงแบบการเลือกตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) และการสุ่มเลือกแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ตามแนวทางการศึกษาการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขององค์การศุลกากรโลก เพื่อเก็บข้อมูลระยะเวลาการปฏิบัติงานในกระบวนการตรวจสอบสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ จำนวน 100 ตู้ หลังจากนั้นจึงตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และบันทึกข้อมูลลงใน Microsoft Excel



ภาพที่ 4: การนับระยะเวลาการปฏิบัติงานของกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์

### 3.4.3 วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงในการสัมภาษณ์ โดยใช้เกณฑ์ประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่วิจัย หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ติดต่อผู้ให้ข้อมูลเพื่อนัดหมายเวลาและสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้เลือกสัมภาษณ์แบบพบหน้า เนื่องจากผู้วิจัยต้องการสังเกตพฤติกรรมท่าทาง สีหน้า หรือน้ำเสียงของผู้ให้ข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ด้วย รวมถึงผู้วิจัยได้เลือกสถานที่ในการสัมภาษณ์ เนื่องจากผู้วิจัยต้องการความเป็นส่วนตัว และไม่ถูกรบกวนจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกเป็นส่วนตัว และสามารถให้ข้อมูลกับผู้วิจัยได้อย่างเต็มที่ โดยผู้วิจัยจะส่งรายละเอียดของเรื่องที่วิจัยและแนวคำถามในการสัมภาษณ์ให้กับผู้ให้ข้อมูลก่อนล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้เตรียมตัวและสามารถให้ข้อมูลได้ครบถ้วน ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขออนุญาตบันทึกการสนทนาระหว่างการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาถอดบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำตรงตามที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวสำหรับการวิจัยเท่านั้น รวมถึงผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการเผยแพร่บทสัมภาษณ์ดังกล่าว โดยให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลก่อนนำมาเผยแพร่ เพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถตรวจสอบการตีความบทสัมภาษณ์ของผู้วิจัยได้

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) พรรณนาบรรยายข้อมูลที่สรุปได้ในแต่ละส่วนจากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูล และสรุปเชื่อมโยงกับการทบทวนวรรณกรรมกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่และแนวคิดการอำนวยความสะดวกทางการค้า รวมถึงข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ หลังจากนั้น ผู้วิจัยจะทำการสรุปสิ่งที่ได้จากการเก็บข้อมูล เพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัย ถึงผลการศึกษาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง ณ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ รวมถึงแนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการบริการของภาครัฐควรปฏิบัติอย่างไรในโลกที่เผชิญกับความไม่แน่นอน



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

#### 4.1 ผลการศึกษาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยศึกษาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลและการเก็บข้อมูลจากระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและทัศนคติของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ศุลกากร ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีผลต่อการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ และวิเคราะห์ข้อมูลระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าที่จัดเก็บจากระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ที่มีผลต่อระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 4.1.1 ทัศนคติต่อการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทัศนคติของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ศุลกากรต่อการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง ณ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ศุลกากรมองว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติเป็นการปฏิบัติงานตามการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนอิทธิพลของกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ปรากฏในประกาศกรมศุลกากร เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ. 2555 โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) **เจ้าหน้าที่ศุลกากร 1** มองว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติสามารถลดระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยถือเป็นการกำหนดตัวชี้วัดของผลการปฏิบัติงาน (ธง) ที่จะต้องปฏิบัติงานให้อยู่ในเกณฑ์ระยะเวลาที่กำหนด สะท้อนแนวคิดรัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Result-oriented Government) นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ศุลกากร 1 ยังมองว่า หากเจ้าหน้าที่ใช้ระยะเวลาการปฏิบัติงานเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนด มีผลทำให้ผู้มารับบริการของภาครัฐไม่ได้รับความสะดวกและรวดเร็ว เจ้าหน้าที่ก็จะต้องปฏิบัติงานให้เหมาะสมในเกณฑ์ระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงการรับฟังข้อร้องเรียนของผู้มารับบริการต่อการบริการของภาครัฐ สะท้อนแนวคิดรัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า (Customer-driven Government)

“ได้นะครับ คิดว่าได้ ในแง่ที่ว่า สมมติเรากำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน เราก็จะมีธงแล้วว่า ถ้าเราเอกซเรย์ตั้งแต่เริ่ม ตั้งแต่การ Check-in การดูเอกสาร การเอกซเรย์ การตรวจปล่อย ถ้าไม่มีความผิดปกติ ผมก็จะเช็คแล้วว่า **ยังอยู่ในเกณฑ์ระยะเวลาที่กำหนดใหม่ ถ้าเกินแล้ว ผู้ประกอบการหรือคนขับรถก็จะต้องรอนานเกินไป ก็จะต้องดูให้เหมาะสม**” – (เจ้าหน้าที่ศุลกากร 1)

“ถ้าเราใช้เวลามากไปก็จะได้คนผู้ประกอบการหรือคนขับรถมา **ร้องเรียน** บ้างว่า **ทำไมถึงใช้เวลานานมาก...**” – (เจ้าหน้าที่ศุลกากร 1)

(2) **เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2** มองว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติเป็นการกำหนดตัวชี้วัดของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และกระตุ้นให้การปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในเกณฑ์ระยะเวลาที่กำหนด สอดคล้องแนวคิดรัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Result-oriented Government)

“ถ้ามีเกณฑ์มาจับ มันก็ทำให้เราทำงานเป็นระบบมากขึ้นแหละ เพราะว่า เราเหมือนจะมีข้อจำกัด ข้อจำกัดมันจะเป็นตัวคอยกระตุ้นเรา ถ้าไม่ติดอะไรก็ไม่ควรเกิน 10 นาที หรือถ้าตรวจสอบก็ไม่ควรเกินครึ่งชั่วโมงอะไรอย่างนี้นะ สมมติจะสมมติ หรือว่าถ้าต้องเปิดตู้ case แบบจำเป็นจริง ๆ ต้องเปิดตู้ ก็ไม่ควรเกิน 1-2 ชั่วโมง อะไรก็ว่าไป มันก็มีผลนะ” – (เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2)

(3) **ผู้บริหาร** มองว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติสามารถลดระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยถือเป็นตัวชี้วัดการบริหารผลงานขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีผลต่อประเมินขึ้นเงินเดือน อันเป็นการให้รางวัลกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ และเป็นแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่อยากทำงานหนักขึ้น สอดคล้องแนวคิดรัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Result-oriented Government)

“ถ้าถามว่าได้ไหม คิดว่าได้ เพราะว่า การมีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานเหมือนเป็น **กรอบว่า เจ้าหน้าที่ควรใช้เวลาเท่าไร เวลาที่กำหนดในการให้บริการของเราควรเป็นเท่าไร**” – (ผู้บริหาร)

“ถามว่ามีไหมหรือ มีอยู่แล้วแหละ ด้วยความที่งานหลักเราคือการเอกซเรย์ เพราะฉะนั้น **ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน**ของเรา หลัก ๆ ก็คือการเอกซเรย์ ข้อหนึ่งก็คือการวิเคราะห์ภาพและประมวลผลจากการเอกซเรย์สินค้า คือจริง ๆ ข้อนี้มันอาจจะไม่ได้แบบวัดเป๊ะ ๆ เพียงแต่ว่าเป็นปริมาณงานที่ผ่านมือเราว่า



ยอดมันได้ประมาณเท่าไร? ซึ่งมันไม่ได้วัดที่ระยะเวลาตรง ๆ ขนาดนั้น แล้วก็มีข้อที่บอกว่า การให้บริการของเราเป็นไปตามประกาศกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน ซึ่งส่วนใหญ่มันก็อยู่กับที่กำหนดเวลาอยู่แล้ว ก็จะเป็นข้อดีในการ **ประเมินชั้นเงินเดือนของเรา**” – (ผู้บริหาร)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติมีผลต่อการลดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมองว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติเป็นการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อการบริหารผลงานขององค์กรและการบริหารผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการเลื่อนเงินเดือน นอกจากนี้ ยังมองว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และกระตุ้นให้ปฏิบัติงานภายในเกณฑ์ระยะเวลาที่กำหนด มีผลทำให้ผู้มารับบริการของภาครัฐได้รับความสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงการรับฟังข้อร้องเรียนของผู้มารับบริการต่อการบริการของภาครัฐอีกด้วย เพราะฉะนั้น การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติจึงสะท้อนการนำกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปฏิบัติในภาครัฐ

ตารางที่ 9: ทศนคติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีต่อการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

ผู้ให้ข้อมูล	บทสัมภาษณ์	Reinventing Government
เจ้าหน้าที่ศุลกากร 1	“...สมมติเรากำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน เราก็จะมีธงแล้วว่า...ยังอยู่ในเกณฑ์ระยะเวลาที่กำหนดไหม ถ้าเกินแล้วผู้ประกอบการหรือคนขับรถก็ต้องรอนานเกินไป ก็จะต้องดูให้เหมาะสม”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Result-oriented Government)</li> <li>- รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า (Customer-driven Government)</li> </ul>
เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2	“ถ้ามีเกณฑ์มาจับ มันก็ทำให้เราทำงานเป็นระบบมากขึ้นแหละ เพราะว่า เราเหมือนจะมีข้อจำกัด ข้อจำกัดมันจะเป็นตัวคอยกระตุ้นเรา...”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Result-oriented Government)</li> </ul>
ผู้บริหาร	<p>“...การมีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานเหมือนเป็นกรอบว่า เจ้าหน้าที่ควรใช้เวลาเท่าไร เวลากำหนดในการให้บริการของเราควรเป็นเท่าไร”</p> <p>“...ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของเราหลัก ๆ ก็คือการเอกซเรย์...การให้บริการของเราเป็นไปตามประกาศกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน ซึ่งส่วนใหญ่มันก็อยู่กับที่กำหนดเวลาอยู่แล้ว ก็จะเป็นข้อดีในการประเมินขึ้นเงินเดือนของเรา”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Result-oriented Government)</li> </ul>

#### 4.1.2 การศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า

ผู้วิจัยศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วย ณ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ โดยนำประกาศกรมศุลกากร เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ. 2555 มาเป็นเกณฑ์ในการศึกษา และดำเนินการศึกษาตามคู่มือการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าตามแนวทางขององค์การศุลกากรโลก พบว่า

ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ สามารถปฏิบัติกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ โดยเริ่มนับระยะเวลาตั้งแต่ตู้หรือรถเข้าเครื่องเอกซเรย์ และเจ้าหน้าที่ทำการประมวลหรือวิเคราะห์ผลเสร็จ ภายใน 15 นาที ตามประกาศกรมฯ ได้ถึงร้อยละ 100 ซึ่งในจำนวนนี้ เจ้าหน้าที่สามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานได้ไม่เกิน 5 นาที ถึงร้อยละ 10

**ตารางที่ 10:** ข้อมูลระยะเวลาของผู้สินค้าที่เจ้าหน้าที่ใช้ระยะเวลาการปฏิบัติงานภายใน 5 นาที

ลำดับที่	เวลาเริ่มเอกซเรย์ (นาที)	เวลาวิเคราะห์ผลเสร็จ (นาที)	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน (นาที)
1	11:57:03	11:59:00	00:01:57
2	20:27:59	20:30:00	00:02:01
3	21:43:22	21:46:00	00:02:38
4	16:11:38	16:15:00	00:03:22
5	21:24:02	21:28:00	00:03:58
6	15:45:58	15:50:05	00:04:07
7	01:16:07	01:20:16	00:04:09
8	22:33:36	22:38:00	00:04:24
9	15:40:02	15:45:00	00:04:58
10	15:40:02	15:45:00	00:04:58

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้สินค้านี้พบว่า ผู้สินค้าที่เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้ไม่เกิน 5 นาที มีองค์ประกอบสำคัญที่เหมือนกันหลายประการ ดังนี้

(1) สินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์มีจำนวนรายการสินค้า 1-3 รายการ ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถแยกแยะรายการสินค้าจากการวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ได้ง่ายขึ้น

(2) สินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์มีขนาดใหญ่ ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถเห็นตัวสินค้าและรายละเอียดของสินค้าจากการวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ได้ชัดเจน

(3) สินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์มีการส่งออกบ่อยครั้ง ทำให้เจ้าหน้าที่คุ้นเคยกับประเภทของสินค้า และสามารถวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ได้เร็วขึ้น

(4) สินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์เป็นสินค้าที่ไม่ต้องขออนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งออก ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่ต้องตรวจสอบใบอนุญาตหรือเอกสารเพิ่มเติม

(5) บริษัทที่ส่งออกมีความน่าเชื่อถือ มีทุนจดทะเบียนสูงตั้งแต่ 100-1,000 ล้านบาท ขึ้นไป มีประวัติการส่งออกบ่อยครั้ง และสินค้ามีเพียงรายการเดียวและเป็นสินค้าประเภทเดียวกันทุกครั้งที่ส่งออก ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ได้เร็วขึ้น

(6) ความน่าเชื่อถือของบริษัท ประเภทของสินค้า และประเทศปลายทางที่ส่งออก มีความเสี่ยงต่อการลักลอบหรือซุกซ่อนยาเสพติดน้อย ทำให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบข้อมูลของตู้สินค้าดังกล่าวแล้วมีความเสี่ยงต่ำก็สามารถวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์และตรวจปล่อยสินค้าได้เร็วขึ้น

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลตู้สินค้าที่จัดเก็บได้มีจำนวนร้อยละ 9 ซึ่งเจ้าหน้าที่ใช้ระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 นาทีขึ้นไป แต่ไม่เกิน 15 นาที

**ตารางที่ 11:** ข้อมูลระยะเวลาของตู้สินค้าที่เจ้าหน้าที่ใช้ระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10-15 นาที

ลำดับที่	เวลาเริ่มเอกซเรย์ (นาที)	เวลาวิเคราะห์ผลเสร็จ (นาที)	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน (นาที)
1	14:38:55	14:49:02	00:10:07
2	22:14:12	22:24:35	00:10:23
3	13:09:47	13:20:35	00:10:48
4	22:11:08	22:22:00	00:10:52
5	23:01:40	23:12:35	00:10:55
6	15:04:05	15:15:00	00:10:55
7	21:30:26	21:42:28	00:12:02
8	00:58:16	01:11:00	00:12:44
9	11:53:46	12:06:39	00:12:53

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตู้สินค้าดังกล่าว พบว่า ตู้สินค้าที่เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้ตั้งแต่ 10 นาทีขึ้นไป แต่ไม่เกิน 15 นาที มีองค์ประกอบสำคัญที่เหมือนกันหลายประการ ดังนี้

(1) สินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์มีจำนวนรายการสินค้าหลายรายการ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องใช้ระยะเวลาในการวิเคราะห์แยกแยะรายการสินค้า

(2) สินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์มีขนาดเล็ก ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเห็นรายละเอียดของสินค้า จึงใช้ระยะเวลาในการวิเคราะห์หว่า สินค้าตรงตามที่สำแดงในใบขนสินค้าหรือไม่

(3) สินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์มีการส่งออกไม่บ่อยครั้ง ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่คุ้นเคยกับประเภทของสินค้า จึงต้องใช้ระยะเวลาในการวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ว่ามีลักษณะตรงกับสินค้าที่สำแดงในใบขนสินค้าหรือไม่

(4) สินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์เป็นสินค้าที่ต้องขออนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งออก ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบข้อมูลใบอนุญาตหรือเอกสารอื่นเพิ่มเติม เช่น ใบแจ้งดำเนินการส่งออกสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ (DOF4) ของกรมประมง ใบอนุญาตนำออกราชอาณาจักรซึ่งสัตว์หรือซากสัตว์ (ร.9) ของกรมปศุสัตว์

(5) บริษัทที่ส่งออกมีความน่าเชื่อถือน้อย มีทุนจดทะเบียนต่ำไม่เกิน 5 ล้านบาท มีประวัติการส่งออกน้อย และสินค้ามีหลายรายการและประเภท ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องใช้ระยะเวลาในการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์มากขึ้น

(6) ความน่าเชื่อถือของบริษัท ประเภทของสินค้า และประเทศปลายทางที่ส่งออก มีความเสี่ยงต่อการลักลอบหรือซุกซ่อนยาเสพติด ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบข้อมูลของตู้สินค้าดังกล่าว และอาจตรวจสอบตู้สินค้านี้ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายสืบสวนและปราบปราม ฝ่ายวิเคราะห์สินค้า ศูนย์ประมวลผลข้อมูลการข่าว

ผลการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบปล่อยสินค้านี้ดังกล่าว เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่า ตู้สินค้าที่มีสินค้า บริษัท หรือประเทศปลายทางที่แตกต่างกัน มีผลต่อระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบปล่อยสินค้าที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 12: การวิเคราะห์เปรียบเทียบเกณฑ์ของตู้สินค้าที่มีผลต่อระยะเวลาในการปฏิบัติ

เกณฑ์	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	
	ช้า	เร็ว
1. รายการสินค้า	หลายรายการ	น้อยรายการ
2. ขนาดของสินค้า	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่
3. ความถี่ของสินค้า	นาน	บ่อย
4. ของต้องกัก	มี	ไม่มี
5. ผู้ส่งออก	ไม่น่าเชื่อถือ	น่าเชื่อถือ
6. ประเทศปลายทาง	เสี่ยง	ไม่เสี่ยง
7. ยาเสพติด	เสี่ยง	ไม่เสี่ยง

สรุปผลการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าดังกล่าว พบว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติสามารถลดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงได้ โดยจากการสุ่มตัวอย่างตู้สินค้า พบว่า ตู้สินค้าร้อยละ 100 สามารถตรวจปล่อยได้ภายใน 15 นาที แบ่งเป็น 1) ตู้สินค้าร้อยละ 10 ใช้ระยะเวลาในการตรวจปล่อยไม่เกิน 5 นาที 2) ตู้สินค้าร้อยละ 81 ใช้ระยะเวลาในการตรวจปล่อยระหว่าง 5-10 นาที และ 3) ตู้สินค้าร้อยละ 9 ใช้ระยะเวลาในการตรวจปล่อยตั้งแต่ 10 นาทีขึ้นไป แต่ไม่เกิน 15 นาที

ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงการนำกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เข้ามาปฏิบัติในภาครัฐผ่านแนวคิดรัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Result-oriented Government) ในการนำประกาศกรมศุลกากร มากำหนดเป็นตัวชี้วัดของผลการปฏิบัติงาน รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า (Customer-driven Government) ในการให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็ว และรัฐบาลที่เน้นการตลาด (Market-oriented Government) ในการแข่งขันกับภาคเอกชน เพื่อส่งมอบบริการที่ดีให้กับประชาชน หากกรมศุลกากรไม่สามารถใช้ระบบตลาดสร้างสิ่งจูงใจให้ประชาชนเลือกมารับบริการจากภาครัฐ ประชาชนก็สามารถตัดสินใจเลือกไปรับบริการกับภาคเอกชนได้ เช่น ท่าเรือเอกชนบริเวณแม่น้ำเจ้าพระยา ท่าเรือเอกชนบริเวณแหลมฉบัง

ขณะเดียวกัน ผลการศึกษานี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงการนำแนวคิดการอำนวยความสะดวกทางการค้าเข้ามาพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติพิธีการทางศุลกากร โดยนำการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้ามาประเมินผลกระบวนการตรวจปล่อยสินค้า และวัดประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกทางการค้า เพื่อระบุขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคต่อการตรวจปล่อยสินค้าจนนำมาสู่การเพิ่มต้นทุนและระยะเวลาในการปฏิบัติพิธีการทางศุลกากร ซึ่งจะส่งผลต่อการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการอำนวยความสะดวกทางการค้า รวมถึงศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย

## 4.2 ผลการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจสอบปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง และวิเคราะห์ประเด็นปัญหาดังกล่าว เพื่อนำมาสู่การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานที่เหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 4.2.1 ความเหมาะสมของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยศึกษาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติมีความเหมาะสมต่อกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์หรือไม่ อย่างไร โดยใช้เครื่องมือวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล พบว่า เจ้าหน้าที่ศุลกากร ผู้บริหาร และตัวแทนออกของ มีทัศนคติต่อการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานที่เหมาะสมแตกต่างกัน รวมถึงระบุปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติที่แตกต่างกันอีกด้วย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) **เจ้าหน้าที่ศุลกากร 1** มองว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ภายใน 15 นาที มีความเหมาะสม กรณีที่ไม่พบความผิดปกติ ซึ่งผู้วิจัยสันนิษฐานว่า ผู้ให้ข้อมูลเชื่อว่า หากการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์พบความผิดปกติก็จะต้องมีการประสานงานกับผู้ประกอบการหรือตัวแทนออกของ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ฝ่ายสืบสวนและปราบปราม กรมวิชาการเกษตร ฯลฯ มาทำการเปิดตู้คอนเทนเนอร์เพื่อตรวจสอบสินค้าทางกายภาพร่วมกัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวใช้ระยะเวลานาน และอยู่นอกเหนือกระบวนการตามปกติของการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวเสริมว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานภายใน 15 นาที ถ้าเป็นกรณีที่สินค้ามาส่งออกเป็นประจำ หากเป็นสินค้าที่พิกัดอัตราศุลกากรกำหนดให้ต้องขออนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่ก็ยังสามารถตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้ส่งออกและผู้ซื้อมาได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบปล่อยสินค้า ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาว่า หากเป็นสินค้าที่มีการส่งออกบ่อยครั้ง เจ้าหน้าที่ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น

*“15 นาทีก็ make sense อยู่นะครับ ถ้าไม่มีความผิดปกติ แล้วก็ใบขนสินค้าขาออกนั้นเป็นสินค้าที่มาค่อนข้างเป็นประจำ ติดใบอนุญาต หรือพิกัดๆ เราก็คงคิดว่า 15 นาที เราก็มองว่าพอพวกทุนจดทะเบียน ประเทศปลายทาง Consignee อะไรพวกนี้ครับ น่าจะอยู่ในเกณฑ์ 15 นาที ที่กำหนดไว้อยู่แล้วครับ”*

- (เจ้าหน้าที่ศุลกากร 1)

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลมองว่า แม้การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ภายใน 15 นาที มีความเหมาะสม แต่ก็ไม่ควรกำหนดเป็นเกณฑ์ให้ทุกหน่วยงานต้องนำมาปฏิบัติเหมือนกัน เนื่องจากแต่ละสถานที่มีปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเอกซเรย์ที่แตกต่างกัน อาทิ สภาพของเครื่องเอกซเรย์ หรือรุ่นของเครื่องเอกซเรย์ จึงมีผลต่อการใช้ระยะเวลาการปฏิบัติกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ที่ต่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลการปฏิบัติกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ของศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ พบว่าเจ้าหน้าที่สามารถใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้ไม่เกิน 10 นาที ถึงร้อยละ 91 โดยเครื่องเอกซเรย์ที่เจ้าหน้าที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นเทคโนโลยีการเอกซเรย์รุ่นใหม่ที่ใช้ระยะเวลาการเอกซเรย์ประมาณ 1-2 นาที ต่อตู้สินค้า

*“แต่ว่าการกำหนดระยะเวลา 15 นาที แต่ละที่ใช้ระยะเวลาเดียวกันไม่ได้ ประเด็นหลัก ๆ มาจากสภาพเครื่องเอกซเรย์ด้วย แล้วก็รุ่นด้วย อย่าง Fast Scan ขับผ่านแปบเดียว มันไม่ถึง 15 นาทีอยู่แล้ว แต่เครื่องที่นี่เป็นเครื่องเอกซเรย์ตู้สินค้าแบบกึ่งเคลื่อนย้าย หรือ Relocatable จำนวน 2 เครื่อง ซึ่งแต่ละเครื่องก็ใช้ระยะเวลาที่แตกต่างกันมากเลยนะครับ เหมือนถ้าเป็นเครื่องเอกซเรย์ รุ่นเก่า ตั้งแต่เริ่มเอกซเรย์จนตรวจปล่อย มันก็ 10 กว่านาทีละ แต่ถ้าเป็นเครื่องเอกซเรย์ รุ่นใหม่ ดูใบขนสินค้าแล้วไม่มีปัญหา ภาพเอกซเรย์พอใจ ผมว่า มันก็ใช้เวลาไม่ถึง 10 นาทีครับ” – (เจ้าหน้าที่ศุลกากร 1)*

ผู้วิจัยยกตัวอย่างศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ประกอบด้วยเครื่องเอกซเรย์ 1 รูปแบบ 2 รุ่น ได้แก่ เครื่องเอกซเรย์รุ่น DE ซึ่งเป็นเครื่องเอกซเรย์รุ่นเก่า จึงใช้ระยะเวลาในการเอกซเรย์ประมาณ 2-3 นาที ต่อตู้สินค้า ขณะที่เครื่องเอกซเรย์ รุ่น BS ซึ่งเป็นเครื่องเอกซเรย์รุ่นที่ใหม่กว่า จึงใช้ระยะเวลาในการเอกซเรย์ประมาณ 1-2 นาที ต่อตู้สินค้า โดยเครื่องเอกซเรย์ทั้ง 2 รุ่นนี้ เป็นเครื่องเอกซเรย์แบบกึ่งเคลื่อนย้าย (Relocatable) ซึ่งมีรูปแบบการทำงานให้รถบรรทุกตู้สินค้าเคลื่อนที่เข้าไปจอดรถในอุโมงค์เอกซเรย์ และเครื่องเอกซเรย์จะทำการเอกซเรย์ด้วยการเคลื่อนที่เครื่องเอกซเรย์ครบรถบรรทุกทั้งคันตั้งแต่หัวรถจนถึงท้ายรถ แล้วจึงได้ภาพเอกซเรย์ออกมา ซึ่งเครื่องเอกซเรย์รุ่น BS จะให้ภาพเอกซเรย์ที่มีสีและความคมชัดสูงกว่าเครื่องเอกซเรย์รุ่น DE ขณะที่ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง ประกอบด้วยเครื่องเอกซเรย์ 3 รูปแบบ ได้แก่ เครื่องเอกซเรย์แบบไม่เคลื่อนย้าย (Fixed Scan) จำนวน 2 เครื่อง ซึ่งมีรูปแบบการทำงานให้รถบรรทุกตู้สินค้าเคลื่อนที่เข้าไปจอดในบริเวณที่กำหนด และเครื่องจะลากรถบรรทุกผ่านเครื่องเอกซเรย์ที่ตั้งอยู่ในอุโมงค์เอกซเรย์ โดยจะให้ภาพเอกซเรย์ทั้ง



ทิศทางด้านข้างตู้สินค้าและด้านบนตู้สินค้า และเครื่องเอกซเรย์แบบขับผ่าน (Fast Scan) จำนวน 1 เครื่อง ซึ่งมีรูปแบบการทำงานให้รถบรรทุกตู้สินค้าสามารถขับรถผ่านเครื่องเอกซเรย์ที่ติดตั้งไว้บนถนนได้เหมือนขับรถปกติ โดยภาพเอกซเรย์ที่ได้จะมีสีและความคมชัดน้อย แต่การเอกซเรย์จะใช้ระยะเวลาที่น้อยที่สุด รวมถึงเครื่องเอกซเรย์ตู้สินค้าทางรถไฟ (Railway X-ray) จำนวน 1 เครื่อง ซึ่งมีรูปแบบการทำงานคล้ายเครื่องเอกซเรย์แบบไม่เคลื่อนย้ายและแบบขับผ่าน โดยเครื่องเอกซเรย์จะติดตั้งคร่อมรางรถไฟ เมื่อรถไฟมาถึงก็สามารถเคลื่อนที่ผ่านเครื่องเอกซเรย์ได้ทันที ซึ่งภาพเอกซเรย์ที่ได้จะมีสีและความคมชัดน้อย นอกจากนี้ บางด้านบุคลากรบริเวณด่านพรมแดนมีการใช้เครื่องเอกซเรย์แบบรถเคลื่อนที่ (Mobile X-ray) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีการเอกซเรย์รุ่นแรก ทำให้มีภาพเอกซเรย์ที่ได้มีสีและความคมชัดน้อยกว่าเทคโนโลยีเอกซเรย์รุ่นใหม่ และใช้ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่นานกว่า ดังนั้น เครื่องเอกซเรย์ที่แตกต่างกันจึงมีผลต่อระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

(2) **เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2** มองว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ภายใน 15 นาที แม้จะสามารถปฏิบัติงานให้ทันต่อระยะเวลาที่กำหนดได้ แต่ก็เจ้าหน้าที่ก็ต้องเร่งปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ มีผลกระทบต่อการปฏิบัติกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ ซึ่งผู้วิจัยมองว่า หากมองผ่านกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่แล้ว ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า การกำหนดระยะเวลาดังกล่าวไม่เหมาะสม แม้เจ้าหน้าที่จะสามารถส่งมอบบริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด แต่ประสิทธิภาพของการบริการที่ส่งมอบนั้นต้องมีคุณภาพด้วย ในแง่นี้ การที่เจ้าหน้าที่ต้องเร่งปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบบริการให้ทันภายในระยะเวลาที่กำหนด อาจทำให้ประสิทธิภาพของการบริการนั้นลดลง กล่าวคือ การบริการนั้นได้ผลผลิต (Output) แต่ไม่ได้ผลลัพธ์ (Outcome) นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2 ยังมีความเห็นสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่ศุลกากร 1 ว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไม่ควรกำหนดเป็นเกณฑ์ให้ทุกหน่วยงานต้องนำมาปฏิบัติเหมือนกัน

*“ถ้าใช้เกณฑ์เป็นตัวจับ มันก็ช่วยได้ส่วนหนึ่ง ต้องเร่งทำมากขึ้น ถ้าถามอีกแง่หนึ่ง มีผลกระทบกับการวิเคราะห์ภาพและตรวจปล่อยไหม ก็มีแหละ แต่ที่มองว่า มันควรจะดูเป็น case-by-case มากกว่า มันมีข้อยกเว้นนะ มันควรมีข้อยกเว้น...”* – (เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2)

เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ ณ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง จึงกล่าวเสริมว่า หากศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ สามารถปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่ประกาศกรมฯ กำหนดได้ แต่ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง ไม่สามารถปฏิบัติงานภายในระยะเวลาดังกล่าวได้ ซึ่งผู้วิจัยมองว่า เนื่องจากสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังเป็นด่านศุลกากรที่มีปริมาณการนำเข้าและส่งออกสินค้าสูงที่สุดในประเทศ จึงมีปริมาณงานมากกว่าสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ทำให้เจ้าหน้าที่ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า ดังนั้น ปริมาณงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

“...แต่ถ้าเป็นที่แหลมฯ เนี่ย โห คือ 15 นาทีอะ ที่จะบอกว่า แม่่งยาก คือ นอกจากว่า เอ่อ มันมีเงื่อนไขหลายอย่างอูโมงค์ อูโมงค์มันจะมี 2 อูโมงค์ใช้ไหม แล้วก็เปิดทั้ง 2 อูโมงค์นะ ถ้ามีอูโมงค์ใดอูโมงค์หนึ่ง Maintenance หรือซ่อมอยู่ อย่างนี้ 15 นาที ลืมไปเลย แต่ถ้าเปิดพร้อมกัน 2 อูโมงค์ แล้วรอไม่เยอะมาก ทัน เพราะฉะนั้น ถ้าถามทีอะ 15 นาที ของแหลมฯ อะ ลั้นไป ลั้นไปจริง ๆ ต้องแบบเมื่อ ๆ ไปเลย แม่่ง 20 ไปเลยอะ แต่ถ้าที่นี้อะ เหลือ”

– (เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2)

ผู้ให้ข้อมูลมองว่า ปัจจัยด้านบุคลากรก็มีผลต่อระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเจ้าหน้าที่แต่ละคนมีความเร็วในการวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยมองว่า ปัจจัยด้านบุคลากรมีหลายตัวแปรที่เกี่ยวข้อง อาทิ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ ลักษณะการทำงานของแต่ละบุคคล ฯลฯ ดังนั้น สมรรถนะบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

“...แม้กระทั่งความเร็วความช้าในการวิเคราะห์ภาพแล้วตรวจปล่อยของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ซึ่งไม่เท่ากัน โห ตัวแปรเยอะมาก...”

– (เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2)

รวมถึงจำนวนบุคลากรกับปริมาณงานก็มีความสัมพันธ์ต่อระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หากเจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อย แต่ปริมาณงานมีจำนวนมาก มีผลทำให้ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเข้าไปด้วย ดังนั้น จำนวนบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลต่อระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

“...บางทีก็มีผู้ที่ต้องไปเปิดตรวจ มันก็ถึงเวลานายตรวจ มันก็ทำให้คนที่นั่งทำงานหายไป ขณะที่ปริมาณงานมันเยอะเท่าเดิม...” – (เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2)

(3) **ผู้บริหาร** มองว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ภายใน 15 นาที มีความเหมาะสม และควรกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่น้อยกว่านี้ เนื่องจากประกาศกรมฯ ดังกล่าวออกมาตั้งแต่ พ.ศ. 2555 (ค.ศ. 2012) ขณะที่ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีการพัฒนาดีกว่าเดิม รวมถึงมองว่า การมีปริมาณงานที่มากควรต้องใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่น้อย จึงจะเป็นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยมองว่า ทักษะของผู้บริหารสะท้อนอิทธิพลของกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะแนวคิดรัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Result-oriented Government)

“มันต้อง challenge ขึ้นแล้ว ตั้งแต่ปี 55 ที่มองว่า มันก็กำลังดีนะ ยิ่งปริมาณผู้มาก ยิ่งควรต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วยเวลาที่น้อยกว่า” – (ผู้บริหาร)

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่ศุลกากร 1 และเจ้าหน้าที่ศุลกากร 2 ว่า สถานที่ที่แตกต่างกันมีผลต่อระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยยกตัวอย่างปัจจัยด้านเครื่องเอกซเรย์เหมือนเจ้าหน้าที่ศุลกากร 1

“...อาจจะขึ้นกับ resource ของแต่ละที่ด้วย ถ้าเป็นตามด่านที่ใช้เครื่องเอกซเรย์แบบรถเอกซเรย์ อาจต้องจัดการอะไรมากกว่า...” – (ผู้บริหาร)

(4) **ตัวแทนออกของ** มองว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ภายใน 15 นาที แม้จะสามารถปฏิบัติงานให้ทันต่อระยะเวลาที่กำหนดได้ เนื่องจากสินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์มีจำนวนน้อยรายการ ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า แต่ระยะเวลาดังกล่าวก็น้อยเกินไป และบีบให้เจ้าหน้าที่ที่ต้องเร่งปฏิบัติงานมากขึ้น แม้เจ้าหน้าที่จะสามารถส่งมอบบริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด แต่ก็ไม่ได้เป็นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ สอดคล้องกับทักษะของเจ้าหน้าที่ศุลกากร 2 ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการศึกษาแล้วนั้น

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลมองว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน หากมองในมุมมองของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะไม่เหมาะสม แต่มองในมุมมองของผู้รับบริการจากภาครัฐแล้ว การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการมากกว่าผู้ให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดรัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า (Customer-driven Government) ดังนั้น ความเหมาะสมของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการมีความผกผันกัน

“ในมุมมองผม ถ้าผมเป็นเจ้าของหน้าที ผมว่า 15 นาที น้อยไป คือทั้งของ ทั้งเอกสาร มันละเอียดนะ เอกสารบางทีมา 10 รายการ ใช้เวลา 15 นาที ถ้าผมเป็นเจ้าของหน้าที ผมว่าน้อย...แต่ถ้าเป็นผู้รับบริการ เขาก็ชอบ เพราะว่ามันเร็ว ยิ่งเร็วเขาก็มีรถไปส่งของทันที ลงของทันที คือมุมมองมันสวนทางกัน คือในประกาศของพี เขาให้ที่มาเวลานี้ เท่านี้ พีก็จะมาบีบตัวเองแล้วว่า 15 นาที ต้องทำให้ได้ ต้องทำให้ทัน...คือเหมือนเขาบอกให้เราดูละเอียด แต่ใช้เวลา 15 นาที มันเหมือนเล่นเกมแข่งขันอะพี ในความเป็นจริงมันลำบาก แต่ถามว่า 15 นาที ไม่มีชิปปิง คนไหนจับเวลาหกรอกพี...คือจริง ๆ ที่เอกซเรย์เนี่ย 15 นาทีอะ ทันพี เพราะส่วนใหญ่ของที่ส่งมาเอกซเรย์เนี่ย จำนวนรายการไม่ค่อยเยอะ การประกันเวลา 15 นาที สำหรับผู้รับบริการ ผมชอบ แต่ถ้ามองกลับกันในมุมมองเจ้าของหน้าที มันบีบเจ้าของหน้าที คือพวกพีเนี่ย เป็นคนที่เดิมเงินเข้าคลัง ถ้าผมทำผิด แล้วด้วยเวลามันบีบแบบนี้ ผมว่า พีที่ตรวจไม่หมดหกรอก มันก็ต้องมีหลุดอยู่แล้ว”

- (ตัวแทนออกของ)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลมองว่า สินค้าบางประเภทจำเป็นต้องใช้เอกสารประกอบการตรวจปล่อยสินค้าจำนวนมาก อาทิ ของต้องกักกีด (Restricted Goods) เป็นสินค้าที่ต้องมีการขออนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งออก ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวจะออกกฎหมายหรือประกาศกำหนดให้ผู้ส่งออกต้องปฏิบัติตาม เพราะฉะนั้น เจ้าหน้าที่ศุลกากรจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้วย โดยกฎหมายใดจะกำหนดให้สินค้ารายการใดต้องขออนุญาตจากหน่วยงานใดในการนำเข้าหรือส่งออกนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องใช้ระยะเวลาในการตรวจสอบเอกสารก่อนการตรวจปล่อยสินค้า ดังนั้น กฎหมายที่เกี่ยวข้องมีผลต่อระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

แต่บางทีด้วยความที่ อย่างเอกสารบางตัวเนี่ย ต้องไปดูประกาศ ต้องไปดูอะไรอย่างนี้ หรือประกาศแต่ละประกาศ มันก็ใช้เวลาอ่าน ไม่ใช่ว่าอยู่ในของศุลกากรหมดเลย อย่างของเกษตร แบบนี้เป็นหน่วยงานที่ 3 พวกประมง อย. ปศุสัตว์ ฯลฯ หน่วยงานที่ 3 เขาเอากฎหมายเขามา pack ไว้กับศุลกากรด้วย เพราะงั้นพีก็ต้องรู้ว่า กฎหมายอะไรที่เขาห้าม วันนำเข้า พีก็ต้องมาดูเอกสารของพวกเขาก็หลังวันนำเข้าใหม่ พีก็ต้องส่งไปรับ กฎหมายโรคระบาดสัตว์อะไรอย่างนี้ อย่างช่วงหลังมีคำสั่งเกี่ยวกับพวก Form E ให้เจ้าหน้าที่เนั้นดูเป็นพิเศษ จุดนั้น จุดนี้ใช้สิทธิได้ วางประกัน ใช้สิทธิไม่ได้ อะไรอย่างนี้

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง มีความเหมาะสม แต่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นพ้องต้องกันว่า ไม่ควรนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติเหมือนกันทุกสถานที่ เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันในหลายด้าน โดยปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ ได้แก่ สมรรถนะของเครื่องเอกซเรย์ สมรรถนะของบุคลากร จำนวนบุคลากร ปริมาณงาน และกฎหมายของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ตัวแทนออกของมองว่า ความเหมาะสมของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติในมุมมองของผู้ให้บริการกับผู้รับบริการมีความผกผัน เพราะผู้รับบริการจะได้ประโยชน์จากการให้บริการของภาครัฐที่มีความรวดเร็ว

**ตารางที่ 13:** ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับความเหมาะสมและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ

ผู้ให้ข้อมูล	การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ	ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค
เจ้าหน้าที่ ศุลกากร 1	มีความเหมาะสม แต่ไม่ควรนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติแต่ละสถานที่เหมือนกัน	สมรรถนะของเครื่องเอกซเรย์
เจ้าหน้าที่ ศุลกากร 2	ไม่เหมาะสม และไม่ควรนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติแต่ละสถานที่เหมือนกัน	ปริมาณงาน สมรรถนะของบุคลากร จำนวนบุคลากร
ผู้บริหาร	มีความเหมาะสมและควรกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้เร็วขึ้น แต่ไม่ควรนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติแต่ละสถานที่เหมือนกัน	สมรรถนะของเครื่องเอกซเรย์
ตัวแทนออกของ	ไม่เหมาะสมในแง่การปฏิบัติงาน แต่ผู้รับบริการได้ประโยชน์	กฎหมายของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

#### 4.2.2 การบริหารความเสี่ยงกับการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยศึกษาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของกรมศุลกากรหรือไม่ อย่างไร โดยใช้เครื่องมือวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล เนื่องจากกรมศุลกากรได้นำหลักบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการปฏิบัติพิธีการทางศุลกากร โดยมีพันธกิจในการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ซึ่งใช้วิธีการหลักในการกำหนดเงื่อนไขความเสี่ยงของใบขนสินค้า แบ่งเป็น ยกเว้นการตรวจ (Green Line) และ เปิดตรวจหรือเอกซเรย์ (Red Line) เพราะฉะนั้น หากใบขนสินค้าขาออกติดเงื่อนไขความเสี่ยงให้ตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ จึงถือเป็นการเพิ่มระยะเวลาในการปฏิบัติพิธีการทางศุลกากรของผู้ส่งออก ซึ่งมีผลกระทบต่ออำนวยความสะดวกทางการค้า ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ศุลกากรและผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) **เจ้าหน้าที่ศุลกากร 1** มองว่า ใบขนสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงให้ตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์มีหลายประเภท หากเป็นสินค้าที่มีการตรวจสอบด้วยเครื่องเอกซเรย์เป็นประจำหรือมีจำนวนรายการสินค้าน้อยก็สามารถปฏิบัติงานให้อยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนดได้ แต่หากใบขนสินค้ามีสินค้าหลายรายการหรือเป็นของต้องกักตัก ก็จะต้องใช้ระยะเวลาในการตรวจสอบเอกสารและวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์มากขึ้น ซึ่งไม่สามารถปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดได้ สอดคล้องกับการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาว่า รายการสินค้า ความถี่ของสินค้า และของต้องกักตัก มีผลต่อระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

*“ใบขนที่เป็น Red ก็แบ่งสินค้าออกเป็นหลายประเภท ถ้าของเป็นพวกเม็ดพลาสติก ข้าว แป้ง หรือสินค้าที่มาเป็นประจำ ก็สามารถตรวจปล่อยสินค้าให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพในการให้บริการภายใน 15 นาทีได้ แต่ถ้าในใบขนสินค้ามีของประมาณ 20-30 รายการ ทางนายตรวจก็ต้องดูทุกรายการว่า ของแต่ละชิ้น แต่ละชนิด ต้องมีใบอนุญาตในการส่งออกอย่างไร ภาพเอกซเรย์เป็นไปตามที่สำแดงหรือไม่ ซึ่งการตรวจปล่อยภายในมาตรฐาน 15 นาที แทบจะเป็นไปไม่ได้เลย”* – (เจ้าหน้าที่ศุลกากร 1)

(2) **เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2** มองว่า เจ้าหน้าที่ควรหาสมดุลระหว่างการอำนวยความสะดวกทางการค้ากับการควบคุมทางศุลกากร ในแง่ของประสบการณ์และทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากร หากเป็นสินค้าที่มีความถี่ในการส่งออกบ่อย และบริษัทที่ส่งออกมีความน่าเชื่อถือ ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้เร็ว เจ้าหน้าที่ก็จะสามารถใช้ระยะเวลาในการตรวจสอบสินค้าที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า ซึ่งผู้วิจัยสรุปว่า ความถี่ของสินค้าและความน่าเชื่อถือของบริษัทมีผลต่อระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

“ถ้าเป็นคนที่ไม่ได้สนใจเรื่องเกณฑ์อะไรเนี่ย เขาก็ทำไปของเขาไม่ได้มาสนใจหรอก แต่ถ้าเป็นคนที่มีเกณฑ์แล้วก็สนใจที่จะทำตาม เราก็ต้องหาจุดกึ่งกลางของเราให้เจอ ต้องหาจุดพอดีให้ได้ ถ้าเราอยู่มานาน ดูภาพบ่อย มีประสบการณ์เยอะ ปล่อยสินค้าประเภทนี้บ่อย ๆ เราก็รู้ละว่า บริษัทนี้มันก็เดิม ๆ ไม่มีอะไร เราก็จะแบบปล่อยเร็วขึ้น แต่ว่า ถ้าเจอสินค้าแปลก ๆ ชื่อบริษัทแปลก ๆ มาแล้วเราเอ๊ะ มันก็อาจใช้เวลาหนึ่ง แต่ถ้าผู้เดิม ๆ บริษัทเดิม ๆ เราไปทำเวลากับไอ้ตัวนี้ เพื่อซื้อเวลาทำเวลาไปตรวจดูที่มันควรจะต้องสงสัยมากกว่า มันก็ต้องหาวิธีของแต่ละคนประมาณนั้น” – (เจ้าหน้าที่บุคลากร 2)

(3) ผู้บริหาร มองว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ภายใน 15 นาที เพียงพอต่อการตรวจปล่อยสินค้าที่ติดตั้งโซลาร์เซลล์มีความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ เนื่องจากกรมศุลกากรมีวิธีการในการควบคุมทางศุลกากรรูปแบบอื่นด้วย รวมถึงการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์มีข้อจำกัดในด้านสมรรถนะของเครื่องเอกซเรย์และบุคลากร เพราะฉะนั้น การตรวจสอบสินค้าจากภาพเอกซเรย์แต่เพียงอย่างเดียวจะเป็นการลดผลกระทบความรับผิดชอบให้กับเจ้าหน้าที่เอกซเรย์ ซึ่งในการปฏิบัติงานจะมีการพิจารณาจากการตรวจสอบสินค้าด้วยวิธีการอื่นด้วย อาทิ การวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ประกอบการตรวจสอบทางกายภาพ

“...แต่เวลา 15 นาที พิจารณาพอ เพราะการควบคุมทางศุลกากรไม่ได้อยู่ที่การเอกซเรย์เพียงอย่างเดียว มันมีวิธีอื่น เช่น การข่าวอะไรอย่างนี้ มันมีอีกหลายวิธี ถ้าทุกอย่างมันไป focus ที่การเอกซเรย์และการวิเคราะห์ภาพ 100% มันก็อาจเป็นการลดภาระให้เจ้าหน้าที่เอกซเรย์มากเกินไป แล้วเครื่องเอกซเรย์ไม่ได้บอกว่า เอกซเรย์เสร็จแล้ว ไอนี้ยา ไอนี้เป็นอย่างไร มันต้องใช้การตรวจสอบทางกายภาพอะไรเพิ่มในกรณีอื่นอยู่แล้ว” – (ผู้บริหาร)

นอกจากนี้ การเอกซเรย์ผู้สินค้านอกจากจะเป็นการควบคุมทางศุลกากรแล้ว ยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการควบคุมทางศุลกากรด้วย เนื่องจากการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ลดต้นทุนในการตรวจสอบสินค้าทางกายภาพ ทั้งกำลังคน กำลังงาน และระยะเวลา ทำให้การตรวจสอบสินค้าง่ายขึ้น

“ระบบบริหารความเสี่ยงมีการใช้ทุกประเทศ แล้วก็มีการเอาเครื่องเอกซเรย์มาใช้ อันหนึ่งก็คือเป็นการควบคุมทางศุลกากร แต่อีกอันหนึ่งก็เหมือนเป็นการอำนวยความสะดวกในการควบคุมทางศุลกากรอีกทีหนึ่ง เพราะว่า ถึงแม้มันจะต้องเสียเวลามาเอกซเรย์อะ แต่สำหรับทุกอย่างมันก็ง่ายกว่าการที่เราเปิดตรวจทางกายภาพ ทั้งกำลังคน กำลังงาน...” – (ผู้บริหาร)

ขณะเดียวกัน การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติยังเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการด้วย เนื่องจากการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่าย คนงาน และระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติพิธีการทางศุลกากร ซึ่งการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายใน 15 นาที ไม่เป็นการรบกวนผู้ประกอบการมากเกินไป รวมถึงภาพเอกซเรย์ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลในการทบทวนหลังการตรวจปล่อย (Post Review) และการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย (Post-clearance Audit) และนำมาเป็นข้อมูลในการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขององค์กรอีกด้วย

“...ส่วนการที่เอาเอกซเรย์แล้วมีเวลากำกับ พี่มองว่า การกำหนดเวลาเป็นการดีต่อผู้ประกอบการด้วยซ้ำ ถ้าในกรณีปกติ การเอกซเรย์อย่างน้อยเรามีข้อมูลเพื่อที่จะไปทำ *post-review* ต่อ หรืออย่างน้อยเรามีฐานข้อมูลสำหรับการ KM โดยที่ไม่กระทบผู้ประกอบการมาก เพราะว่า เราขอเขา 15 นาที พี่มองว่า มันไม่ได้กระทบการส่งออกสินค้า พี่ก็มองว่ามันเป็นข้อดี” – (ผู้บริหาร)

ผลการวิเคราะห์การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของกรมศุลกากร พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า การตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ นอกจากจะเป็นการควบคุมทางศุลกากรแล้ว ยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการควบคุมทางศุลกากรอีกด้วย เพราะการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์เป็นวิธีการควบคุมทางศุลกากรที่มีต้นทุนการปฏิบัติงานและระยะเวลาน้อยกว่าวิธีการอื่น ซึ่งการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ภายใน 15 นาที ไม่เป็นการรบกวนผู้มารับบริการมากเกินไป แต่เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับทั้งผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่อีกด้วย เพราะฉะนั้น ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับใบขนสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องหาจุดสมดุลระหว่างการอำนวยความสะดวกทางการค้ากับการควบคุมทางศุลกากร



### 4.3 แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล เพื่อสังเคราะห์แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 4.3.1 แนวทางการนำการกำหนดเกณฑ์ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ

ผู้วิจัยศึกษาแนวทางการนำการกำหนดเกณฑ์ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติที่เหมาะสมต่อกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ โดยใช้เครื่องมือวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล พบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติมีความสอดคล้องกับการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) **เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2** มองว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานที่เหมาะสม ควรกำหนดเกณฑ์อย่างน้อย 2 ตัวแปร ได้แก่ จำนวนรายการสินค้าและปริมาณงาน เนื่องจากจำนวนรายการสินค้าแปรผันตรงกับระยะเวลาที่เจ้าหน้าที่ใช้ในการวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ หากมีจำนวนรายการสินค้ามาก ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องใช้ระยะเวลาในการวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์มากขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาว่า จำนวนรายการสินค้ามีผลต่อระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

“...ถ้ามันเป็นสินค้าแบบไม่หลายรายการ มันก็โอเค เกณฑ์นี้ได้ ถ้าไม่เกิน 10 รายการ พี่ว่า มันเข้าเกณฑ์นี้ได้แน่นอน หรือถ้าไม่เกิน 20 พอได้ แต่ถ้าเกิน 20 พี่มองว่า รายการมันเริ่มเยอะไป มันอาจจะให้เป็นไปตามเกณฑ์นี้ยากละ เพราะว่า ถ้าสมมติสินค้ามัน 100 รายการ มันก็ต้องใช้เวลาอะ อ้างอิงตามเกณฑ์นี้ก็อาจจะลำบาก แต่ถ้าสมมติว่า จะสร้างเกณฑ์ขึ้นมาจริง ๆ นะ คือกำหนดจำนวนรายการก็ดีนะ” – (เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2)

ขณะเดียวกัน ปริมาณงานของแต่ละช่วงเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกันก็มีผลต่อระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หากช่วงเวลาหรือสถานที่ที่มีปริมาณงานมากก็จะทำให้เจ้าหน้าที่ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากขึ้นตามไปด้วย ดังที่ผู้วิจัยได้เคยกล่าวไปแล้ว

“มันอาจจะต้องอิงกับปริมาณงานเฉลี่ยของเดือนหรือของแต่ละที่ เพราะถ้าจะเอา 15 นาที ของทั้งแหลมๆ ของลาดกระบังๆ ของที่นี่ด้วย พี่ว่า แหลมๆ เสียเปรียบ เพราะว่า งานเยอะกว่าแบบอย่าเรียกว่า 2 เท่าเลย พี่ว่า 4-5 เท่าเลย ...เพราะฉะนั้น เกณฑ์มันต้องอิงตามงานเฉลี่ย จะอิงตามปีหนึ่ง ไตรมาสหนึ่ง หรืออะไรก็ได้แล้วแต่ แบบเฉลี่ยของที่นี่ ง่ายๆ แล้วค่อยมาสร้างเกณฑ์อีกทีหนึ่ง” – (เจ้าหน้าที่บุคลากร 2)

2) **ผู้บริหาร** มองว่า กระบวนการของเครื่องเอกซเรย์มีขั้นตอนและระยะเวลาที่ค่อนข้างแน่นอน แต่ตัวแปรที่ผันผวนจะขึ้นอยู่กับบุคลากรมากกว่า อาทิ การวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ และการตรวจปล่อยสินค้า ซึ่งต้องอาศัยความรู้และทักษะความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยประเภทและความถี่ของสินค้าที่ส่งออกมีผลต่อระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า

“...ระบบของคุณย์เอกซเรย์มีการกำกับตัวเองอยู่แล้ว เริ่มเอกซเรย์ รถเข้าอุโมงค์ ปิดไม้กั้น การเอกซเรย์จะมีเวลา fix ของมันอยู่แล้วว่าตู้หนึ่งกี่นาที เพราะฉะนั้น ไอ้ตัวแปรที่มัน vary ก็คือการวิเคราะห์ภาพของเจ้าหน้าที่กับการตรวจปล่อยสินค้าก่อนที่จะเอาตู้ออก มันก็จะ vary แค่ 2 station ท้าย ซึ่งพี่ว่า 2 station ท้าย ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ เช่น แบบของลักษณะเดียวกัน มาบ่อยไหม...” – (ผู้บริหาร)

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเสนอว่า ควรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ เพื่อเสริมความรู้และทักษะในการวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ให้เกิดความชำนาญ ซึ่งจะสามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น

“...ซึ่งตรงนี้การอบรมหรือการ training ก็น่าจะช่วย เพราะว่า การวิเคราะห์ภาพส่วนใหญ่เราก็ใช้ shape ใช้สี ในการวิเคราะห์สินค้า ของประเภทเดียวกันง่ายกว่า” – (ผู้บริหาร)

ผลการสังเคราะห์แนวทางการนำการกำหนดเกณฑ์ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติที่เหมาะสมต่อกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ พบว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานควรกำหนดเกณฑ์ให้สอดคล้องกับสินค้า ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลจากการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าแล้ว รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ให้เหมาะสมกับปริมาณงานของแต่ละสถานที่ในการปฏิบัติงานด้วย นอกจากนี้ ทักษะของบุคลากรก็มีผลต่อระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จึงควรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ด้วย

#### 4.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของภาครัฐ

ผู้วิจัยศึกษาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของภาครัฐ โดยใช้เครื่องมือวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกนักวิชาการพบว่า ข้อเสนอแนะแนวเชิงนโยบายในการให้บริการของภาครัฐดังกล่าว สะท้อนอิทธิพลของกระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) ภาครัฐต้องบริหารโดยเอาความเสี่ยงเป็นตั้งแล้วคิดล่วงหน้าว่า หากเกิดภาวะหยุดชะงักขึ้นจะอย่างไรให้สามารถบริการสาธารณะต่อไปได้ ซึ่งการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานหรือการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานที่ชัดเจน เป็นส่วนสำคัญในการวางกลไกรับมือล่วงหน้า

“...หน่วยงานภาครัฐเอง โดย กพร บังคับให้ทำสิ่งที่เรียกว่า BCM BCP หรือว่า *business continuity plan and management mechanism* คือว่า ทำอย่างไรให้เมื่อเกิด *disruption* หรือภาวะหยุดชะงักแล้ว *core function* หรือบริการสาธารณะบางอย่างที่เป็น *core function* ของหน่วยงาน สามารถที่จะ *run* ต่อไปได้ มันต้องมีการออกแบบกลไกไว้ล่วงหน้า มันต้องมีการคิดไว้ล่วงหน้า เช่นเดียวกัน ถ้าสมมติ *once* เราารู้แล้วว่า ขั้นตอนประชาชนในช่วงนี้เวลานี้ของปี *peak time* มันอยู่ตรงไหน กระบวนการขั้นตอนมันอยู่ตรงไหน จุดไหนที่เสี่ยงจะเป็นคอขวด...อันนี้สำหรับผมเรียกว่าเป็น *risk-based approach* หรือก็คือว่าการจัดการโดยเอาความเสี่ยงตั้งแล้วคิดล่วงหน้า...” – (นักวิชาการ)

ความไม่แน่นอนของโลกกำลังเป็นกระแสที่ท้าทายการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบัน ตั้งแต่การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่เข้ามารบกวนให้สภาพแวดล้อมเดิมเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า วิกฤตที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะเป็นอย่างไร และจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่

“...*world uncertainty* หรือว่าสถานการณ์หรือบริบทสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน...วันนี้ทั้งภาครัฐและเอกชนกำลังถูกท้าทายว่า วิกฤตอะไรไม่รู้ มันจะกลับมาอีกเมื่อไหร่ มันจะมีแบบ *COVID* อีกไหม ที่เราแบบ *disrupt* ไป 2-3 ปี...” – (นักวิชาการ)

รวมถึงประเทศไทยกำลังประสบกับปัญหาภาวะหนี้สิน ซึ่งภาครัฐมีภาระค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการสังคมให้กับประชาชนมากขึ้น แต่ภาครัฐกลับสามารถจัดเก็บรายได้ลดลง เพราะฉะนั้นภาครัฐจึงควรต้องปรับกลไกการบริหารให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐลง

“...เรามีแรงกดดันภาวะหนี้ของประเทศ ในอนาคตเรา predict แล้วว่า รายได้ เราอาจจะลดลง เรามีภาระที่ต้องใช้ภาษียิ่งขึ้น *social welfare* ต่าง ๆ มันใช้งบประมาณ ฉะนั้นแล้ว การบริหารกลไกภาครัฐให้มัน *คล่องตัว* มันควรจะ ถูกลงใช้ไหมครับ...” – (นักวิชาการ)

(2) การปรับกลไกการบริหารภาครัฐให้มีความคล่องตัวต้องทำให้ระบบการบริหารปรับตัว ยืดหยุ่นมากขึ้น จึงจะสามารถตอบสนองบริการสาธารณะได้อย่างรวดเร็ว

“...ทำอย่างไรให้ *กฎระเบียบ กลไก* หรือแม้กระทั่ง *governance ระบบบริหารจัดการ* ขององค์กรและภาครัฐในภาพใหญ่ *ยืดหยุ่น* หรือ *flexible* มากยิ่งขึ้น...แต่สามารถที่จะกลับมา *function* ตอบสนองบริการสาธารณะ หรือว่า *function* กลไกหลัก *core function* บางอย่างของงานภาครัฐได้อย่าง *เร็วที่สุด*...เรากำลัง พูดถึง *resilience* หรือ *adaptive management* หรือระบบการจัดการที่ มันปรับตัวเองได้...” – (นักวิชาการ)

วิธีการที่ 1 ภาครัฐต้องลดกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นลง

“...แล้วการที่จะทำให้ระบบราชการเรา มัน *agile* มากยิ่งขึ้น ทำได้อย่างไรบ้าง การ *lean* *กฎระเบียบ* หรือคำทางการเราที่มักจะใช้ผ่านกระบวนการ เราใช้คำว่า *regulatory guillotine* หรือการทบทวน ล้มเลิก หรือยกเลิกกฎระเบียบ บางอย่างที่ไม่จำเป็นหรือล้าหลัง ให้งานมัน *คล่องตัว* มากยิ่งขึ้น...เพื่อทำให้ อะไรที่มันไม่จำเป็นก็ออกไป มีกฎใหม่ ๆ ที่คิดล่วงหน้าแล้ว...” – (นักวิชาการ)

วิธีการที่ 2 ภาครัฐต้องลดขั้นตอนการบริหารและสายการบังคับบัญชาลง เพื่อให้ภาครัฐลด ต้นทุน และสามารถตอบสนองได้คล่องตัวและเร็วขึ้น

“...ในแง่ของการทำให้องค์กรมัน *flat* มากยิ่งขึ้น หมายความว่า คุณก็ทราบดี ระบบราชการมันมีกลไกการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ทำอย่างไรให้สายการบังคับ บัญชาจากกลางสุดไปบนสุดมันสั้นที่สุด เพื่ออะไร จริง ๆ หนึ่ง แนนอน *ต้นทุน* มัน ลดต่ำลง สองคือมันทำให้การตอบสนอง ผมไม่ใช่คำว่าตอบโต้ การตอบสนองกับ ความต้องการหรือการจัดการบางอย่างมันไปได้เร็วขึ้น *คล่องตัว* ขึ้น อันนั้นมัน เป็น *agile* โดยการบริหารจัดการขั้นตอน...” – (นักวิชาการ)

วิธีการที่ 3 ภาครัฐต้องลดตำแหน่งงานที่ไม่จำเป็นลง และถ่ายโอนหน้าที่ไปให้กับตำแหน่งงานอื่น เพื่อลดอัตรากำลังและจำนวนเจ้าหน้าที่ลง แต่สามารถปฏิบัติงานได้มากขึ้น

“...การ agile ในแง่ของคน คุณก็จะเห็นได้ว่า ถ้าเป็นสัก 20 ปีก่อน คนที่อยู่ในระบบราชการ คุณทำหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง หนึ่งเดียวและตลอดไป ปัจจุบันคุณก็จะเห็น **multirole** หรือว่าบทบาทที่หลากหลายในเจ้าหน้าที่หนึ่งคน นั่นหมายความว่า การ **lean** อัตรากำลังที่บางอันมันไม่จำเป็น ก็จะถูก **terminate** หรือ **cancel** ไป และหน้าที่หนึ่งก็ไปให้คนอื่น พุดง่าย ๆ **คนน้อยลงสามารถทำงานได้มากขึ้น...**” – (นักวิชาการ)

(3) การบริการสาธารณะของภาครัฐต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถวัดได้ว่ามีประสิทธิผลอย่างไร

“...สิ่งที่ภาครัฐต้องให้ความสำคัญเลยก็คือว่า การตั้งต้นว่า**ภาครัฐจะทำอะไรบ้าง** เมื่อก่อนคุณอาจจะบอกว่า ต้องขับเคลื่อนงานผ่านเป้าแล้วเอา **KPI** ไปวัดใช้ไหมครับ ว่าได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง คือที่ผ่านมาปัญหาหนึ่งของระบบราชการเลยคือ **เราวัดตัวกิจกรรม** ทำยที่สุดเองเราไม่สามารถตอบได้ว่า แล้วบริการสาธารณะที่ออกไปข้างนอก มันมีประสิทธิผลอย่างไรบ้าง...” – (นักวิชาการ)

วิธีการที่ 1 วงจรกระบวนการบริหารงบประมาณภาครัฐต้องเปลี่ยนการอนุมัติงบประมาณและการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ภาครัฐสามารถทราบได้ว่า การบริหารงบประมาณให้กับการนำนโยบายไปปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

“...**กระบวนการติดตามและประเมินระบบงบประมาณภาครัฐ**เองจำเป็นต้องเปลี่ยน **แน่นอนต้องไม่ใช่การทบทวนหนึ่งปีรอบงบประมาณเป็นครั้ง ๆ** เพราะนั่นหมายความว่า **กว่าเราจะรู้ว่า งบประมาณหรือนโยบายที่เรา deploy หรือใช้งานไปแล้ว มัน work ไม่ work** เราก็จะรู้ในปีหน้า แล้วให้ตกลงร้ายคือ ระบบงบประมาณของภาครัฐไทย จะ**ใช้งบปีหน้าต้องทำตั้งแต่วันนี้** นี่เป็นข้อจำกัดในระบบ **budgeting** มาก...” – (นักวิชาการ)

วิธีการที่ 2 ภาครัฐต้องตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่า ภาครัฐบริหารหรือบริการเพื่อวัตถุประสงค์อะไร และลดการสร้างตัวชี้วัดที่ไม่จำเป็นลง

“...หนึ่งคือเราต้องใช้ตัว **key results** หรือที่ใช้กันพรว้าเพื่อบ่อยก็คือ **OKRs** คือ **key Results** มันต้องตั้งให้เป็นเรื่องเป็นราวอะครับว่า คุณมีนโยบายเยอะมาก คุณต้องตอบให้ได้ว่า อันนี้มันตอบสนองต่อปัญหาอะไร มันนำไปสู่การลดต้นทุนใหม่ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือการใช้ทรัพยากรของภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หรือ **resource utilization...**” – (นักวิชาการ)

วิธีการที่ 3 ภาครัฐต้องนำระบบดิจิทัลมาเชื่อมต่อการให้บริการประชาชน ทำให้ภาครัฐสามารถติดตามและประเมินผลการให้บริการประชาชนได้เท่าทัน

“...คุณต้อง **digital transformation** คือคุณต้องเอาระบบดิจิทัลมาใช้ เพื่อว่า แทนที่ต้องรอรายงาน **measurement** หรือการวัดผลบางอย่าง มันต้องเป็นดิจิทัลมากขึ้น...ระบบดิจิทัลไม่ใช่แค่ทำให้ **e-Document** หรือระบบสารบรรณ มันดิจิทัล แต่หมายความว่า ทำอย่างไรให้ระบบบริการสาธารณะของภาครัฐที่มี **interface** หรือว่าเชื่อมต่อกับผู้รับบริการหรือประชาชน มันเกิดการสื่อสารสองทางได้...” – (นักวิชาการ)

(4) ภาครัฐต้องมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเป็นหลักประกันในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

“...**workflow** มันมีมาตรฐาน หรือว่าศัพท์ทางวิชาการเราเรียกว่า **standardization** คือการทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติ มันเป็นมาตรฐานมากยิ่งขึ้น ...มันอาจจะอยู่ใน **SOP** หรือ **standard operating procedure** หรือ ขั้นตอนปฏิบัติมาตรฐานที่ **guarantee** แล้วว่า ถ้าคุณทำงานตามขั้นตอนนี้ งานมันจะ **deliver** มี**ประสิทธิภาพ** กับอีกอันก็คือ มัน **proof** มาแล้วว่า มันลด **human error** หรืออะไรก็ตาม...ถ้าสมมติว่าเกิดข้อผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง คุณสามารถที่จะ **track back** หรือว่าย้อนดูกลับไปได้ว่า ก็เขาทำตามขั้นตอนนี้ไปแล้ว มันก็เป็นหลังฟังให้เจ้าหน้าที่ได้ว่า ก็เขาทำตามขั้นตอนนี้ไปแล้ว ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมันอาจไม่ใช่ข้อผิดพลาดที่เป็น **human error** มุมหนึ่งเป็นการพิทักษ์เจ้าหน้าที่ด้วย...สองมันลด**ต้นทุน**ในแง่ที่ว่า มันอาจจะมีการบางขั้นตอนที่ไม่จำเป็นต้องมีเลยก็ได้ อันที่สามเลยก็คือว่า มันเป็นหลักประกันได้ว่า ถ้าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ ถ้าเกิดข้อผิดพลาด เขาไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบ...” – (นักวิชาการ)

กระบวนการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานต้องมีการวางแผนการเดินทางของผู้รับบริการ โดยจะต้องมีการระบุขั้นตอน เอกสาร หรือทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานเป็นหนึ่งในกระบวนการดังกล่าว เพื่อให้กระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานดีขึ้น

“...จริง ๆ กระบวนการกำหนดขั้นตอนปฏิบัติมาตรฐาน ในภาคธุรกิจเราเรียกว่า BPI หรือ *business process improvement*...เวลาทำ BPI มันต้องมีการวางแผน *customer journey* หรือว่า ตั้งแต่วินาทีที่ 1 ก่อนที่ประชาชนหรือผู้เข้ารับบริการจะเข้ามาสู่ *process* งานของเรา เขาต้องไปเจออะไรบ้าง...แล้วเราเองก็จะรู้ว่า ในแต่ละ *dot* ของ *journey* คุณต้องใช้ทรัพยากรอะไร มีขั้นตอนอะไร มีเอกสารอะไร ซึ่งปกติไ้การวิเคราะห์แบบนี้ต้องทำการ *identify* หรือระบุขั้นตอนก่อน...การกำหนดกรอบเวลาว่าในขั้นตอนนี้ต้องเสร็จเท่านี้ สำหรับผมมันมองเป็นระหว่างทาง *jigsaw* ตัวหนึ่ง...” – (นักวิชาการ)

ซึ่งการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นลง ทำให้ภาครัฐสามารถระบุขั้นตอนที่อาจนำไปสู่การเกิดข้อผิดพลาดได้ล่วงหน้า

“...คือพอเราวิเคราะห์ไปแล้วว่า เราใช้เวลาหรือคนหรืออะไรก็ตามเนี่ย ลดลงหรือว่ารับผู้รับบริการได้มากขึ้นต่อวันแล้วเนี่ย มันคือการทำ *process streamline*...เราจะได้ 2 ข้อ คือบางทีถ้าสมมติว่าเราไม่เคยกำหนดกรอบเวลาว่า งานต้องเสร็จหรือไม่เสร็จ หรือทำไปเรื่อย ๆ เราก็จะไม่รู้เลยว่า แล้วเราจะปรับปรุงตรงไหน...แต่ถ้าคุณกำหนดกรอบเวลาชัดเจนแล้วเนี่ย อย่างน้อยคุณจะได้ *area of improvement*...” – (นักวิชาการ)

รวมถึงภาครัฐจะทราบศักยภาพในการรองรับการให้บริการ และบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

“...อย่างน้อยคุณก็จะรู้ *caring capacity* หรือว่าศักยภาพในการรองรับการให้บริการต่อชั่วโมงของคุณ ซึ่งอย่างน้อยที่สุด คุณสามารถที่จะออกแบบได้ว่าวันนี้ *workload* ของเจ้าหน้าที่ของคุณกับปริมาณงานมันเหมาะสมกันไหม...มันจะทำให้การจัดวาง *work force deployment* หรือก็คือการจัดสรรสรรพกำลัง...ตัว *adaptive management* นี่เป็นการ *adaptive* ผ่านการ *agile* การจัดสรรสรรพกำลังให้เหมาะสมกับช่วงเวลาในแต่ละช่วง เพราะว่า คุณมีตัวเลขที่แน่นอน...” – (นักวิชาการ)

หากมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานแล้ว แต่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ภาครัฐก็สามารถหาช่องว่างที่นำไปสู่ข้อผิดพลาดได้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของภาครัฐ

“...การที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถ service ประชาชนได้ในกรอบ มันอาจจะสะท้อน 2 มุม หนึ่งเจ้าหน้าที่อาจจะไม่มีทักษะพื้นฐานเพียงพอหรือเปล่า อันที่สองคือ มันมีข้อผิดพลาดบางอย่างหรือเปล่า เช่น เจ้าหน้าที่ที่คุณมี core competency หรือสมรรถนะพื้นฐาน...สิ่งหนึ่งที่คุณได้เลยก็คือว่า คุณจะสามารถอ่าน error gap หรือว่าช่องว่างที่นำไปสู่ข้อผิดพลาดในการให้บริการได้...สมมติคุณทาง customer journey คุณก็ไป track ดู...คุณหา gap ที่มันอาจจะนำไปสู่ human error ได้ คุณ deploy กำลังได้อย่างเหมาะสม คุณสามารถปรับกลไกการบริหารจัดการให้เข้ากับความต้องการ คุณรู้ศักยภาพในการรองรับของ facility ของคุณ...” – (นักวิชาการ)

ถ้าเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากบุคลากร ภาครัฐก็สามารถออกแบบการฝึกอบรมทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เหมาะสมได้

“...ปัญหานั้นอาจจะวิ่งกลับไปที่ว่า HRD เราไม่เพียงพอหรือเปล่า...มันจะช่วยให้การออกแบบ course อบรมและฝึกทักษะของ unit ของคุณเหมาะสมตรงเป้า เข้ากับความต้องการของทีมงานมากขึ้น...” – (นักวิชาการ)

อย่างไรก็ตาม หากเป็นฉกทศน์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานก็ต้องมีความยืดหยุ่นให้เจ้าหน้าที่สามารถใช้ดุลพินิจได้บ้าง

“...มันอาจจะมีเหตุการณ์บางอย่างที่เราไม่เคย หรือ accident มาก่อน แล้วมันไม่ได้อยู่ในเงื่อนไขของ 10 ขั้นตอน ประเด็นเลยก็คือว่า เงื่อนไขหรือว่าข้อกำหนดที่มันกำกับขั้นตอนเหล่านี้ มันต้องยอมให้ flexible มันต้องสามารถยอมให้ดุลยพินิจ function ได้บ้าง...ผมคิดว่า ระบบต้องใจดีและมี human touch ด้วย คือหมายความว่า ยอมยืดหยุ่นประมาณหนึ่ง...” – (นักวิชาการ)

โดยวิธีการใช้ดุลพินิจในฉกทศน์ดังกล่าวนี้ ต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจ และมีการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้การใช้ดุลพินิจนี้มีเหตุผลและทุกคนยอมรับได้



“...เมื่อจำเป็นต้องทำให้ขั้นตอนปฏิบัติมาตรฐานบางอย่างมันยังคงทำงานต่อไปได้ในฉากทัศน์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน แล้วมันต้อง function บนดุลพินิจ หนึ่งการตัดสินใจนั้นต้อง**ไม่มาจากปัจเจกหนึ่งเดียว**...ซึ่งมันเสี่ยงต่อการตัดสินใจแบบมี bias...แต่ทางเลือกที่จะพึงระวัง มันต้องผ่าน**ความเห็นชอบ** หรือ **dialogue** บางอย่างของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องประมาณหนึ่ง เพื่อให้เห็นว่า มันมี **pro and con** หรือข้อดีข้อเสีย ทุกคนยอมรับที่จะไปกับทางเลือกนี้ มันกรองได้ประมาณหนึ่ง กับอันที่สองเองก็คือว่า **กำหนดเกณฑ์เบื้องต้น**ในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ...เพื่ออย่างน้อยที่สุดดุลพินิจ ต่อให้คุณไม่สามารถทำให้ดุลพินิจมันถูกต้องมาตรฐาน 100% ได้ แต่ว่าอย่างน้อยที่สุด คุณสามารถทำให้ดุลพินิจมันผ่านการคิดประมาณหนึ่ง **มีตรรกะให้เป็นการคิด**...” – (นักวิชาการ)

ซึ่งกระบวนการที่สามารถใช้ดุลพินิจได้ต้องมีการแบ่งแยกให้ชัดเจน หากเป็นการบริการสาธารณะอาจมีกฎกติกาในการกำกับความยืดหยุ่นของการใช้ดุลพินิจ และมาตรการในการป้องกันการใช้อดุลพินิจแสวงหาผลประโยชน์

“...มันต้องแยกตั้งแต่ต้นว่า **service** ไหนที่ต้องให้หรือไม่ให้ทำ อันนั้นจำเป็นต้อง stick เข้มขัน...แต่ถ้ามันเป็นเรื่องที่แบบให้บริการประชาชน...กฎกติกาหรือข้อตกลงในการกำกับความยืดหยุ่นของการใช้ดุลพินิจมากกว่า เช่น ได้แก่ ไหนกับอีกอันหนึ่งเราวางมาตรเลยก็คือว่า **ดุลพินิจนั้นมันสุ่มเสี่ยงหรือจะนำไปสู่การให้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญหรือเปล่า**...การออกแบบกลไกกำกับดุลพินิจให้ใช้อย่างเหมาะสม มันไม่มีสูตรสำเร็จ...จะกำกับดุลพินิจให้อยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน 100% เป็นไปไม่ได้ แต่อย่างน้อยที่สุดคือ **ไม่ทำให้ดุลพินิจเกิดการสูญเสีย หรือได้ผลประโยชน์มากกว่าปกติ** คือ แค่นั้นก็พอแล้ว...” – (นักวิชาการ)

ดังนั้น หากภาครัฐมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานแล้ว ภาครัฐก็สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ทำให้องค์กรคล่องตัวมากขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น และลดตำแหน่งงานที่ไม่จำเป็น ซึ่งเป็นการลดต้นทุนของภาครัฐในระยะยาว

“...ถ้ากระบวนการทุกอย่างมันถูกออกแบบเป็นมาตรฐาน repeat เป็น routine ได้ทุกวันขนาดนี้ ทำไมการทำ **digital transformation** จะเกิดยาก...มันก็จะช่วยให้องค์กรของคุณมัน **lean ได้เร็วขึ้น** แล้วก็เอาเทคโนโลยีมาช่วยได้มากขึ้น... **ปิดช่องว่าง**ที่มันอาจนำไปสู่ข้อผิดพลาดให้ได้มากที่สุด เติมทรัพยากรให้พอ... เพื่อลด **คอขวด**ในการบริหารและให้บริการ...คุณจะได้ **lean ต้นทุนในระยะยาว** คุณไม่จำเป็นต้องเพิ่มคน เอาคนไปทำงานอื่นที่ไม่ต้องเป็น routine และเทคโนโลยีมันแทนที่ได้...” – (นักวิชาการ)

(5) ภาครัฐต้องมองตัวเองเป็นผู้ให้บริการมากกว่าเป็นผู้บังคับใช้กฎหมาย ซึ่งการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานจะเป็นการลดต้นทุนให้กับภาครัฐ และเพิ่มความพึงพอใจในการรับบริการของประชาชน

“...บางที่รัฐเองต้องไม่มองตัวเองเป็น **regulator** แข็ง ๆ...รัฐเองเป็น **service provider**...กระบวนการหนึ่ง ๆ ประชาชนได้อะไร...สมมติคุณทำ **customer journey** มันมีขั้นตอนไหนที่แบบประชาชนไม่จำเป็นต้องไปยุ่งกับมันก็ได้...มันเป็นการ **lean** กระบวนการ ลดต้นทุน กับอีกอันหนึ่งมันเพิ่ม **satisfaction** ของประชาชน หรือความพึงพอใจ อันนี้มันเป็นเป้าสูงสุดของการที่รัฐในฐานะ **service provider**...” – (นักวิชาการ)

รวมถึงภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน

“...การเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น หลาย ๆ ข้อที่ผ่านมา มันต้องอาศัย **leadership** จริง ๆ เพราะไม่มันคุณพูดถึง **bottom-up** แต่หมายความว่า **bottom-up** ในองค์กรของคุณเอง เจ้าหน้าที่ตัวเล็กตัวน้อยของคุณ **voice** เสียงของการเปลี่ยนแปลง คุณเชื่อเถอะว่า เจ้าหน้าที่ตัวเล็ก ๆ ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐได้ง่าย แต่ถ้าสมมติว่า **leadership** แบบว่า มันนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงได้ อันนี้สำคัญ ซึ่งมันเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้...” – (นักวิชาการ)

ผลการศึกษา พบว่า ภาครัฐต้องนำความเสี่ยงมาเป็นฐานในการบริการสาธารณะ โดยกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ลดกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น กำหนดวัตถุประสงค์และการประเมินผลที่ชัดเจน บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริการสาธารณะมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองบริการสาธารณะได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนได้



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

งานวิจัย เรื่อง การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง: กรณีศึกษาศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม สำนักงานศัลยกรรมท่าเรือกรุงเทพ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง 2) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง และ 3) เพื่อสังเคราะห์แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยงานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 5.1.1 วัตถุประสงค์ที่ 1: เพื่อศึกษาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง

ผู้วิจัยศึกษาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลและการเก็บข้อมูลจากระบบศัลยกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 5.1.1.1 การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ

ผลการศึกษา พบว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติมีผลต่อการลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ เนื่องจากการกำหนดระยะเวลาดังกล่าวเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน จึงมีผลต่อการบริหารผลงานขององค์กรและการบริหารผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ทำให้ผู้มารับบริการได้รับความรวดเร็ว

### 5.1.1.2 การศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า

ผลการศึกษา พบว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติสามารถลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงได้ โดยเจ้าหน้าที่สามารถตรวจปล่อยสินค้าภายใน 15 นาที ได้ร้อยละ 100 แบ่งเป็น 1) ระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าภายใน 5 นาที ร้อยละ 10 2) ระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าภายใน 5-10 นาที ร้อยละ 81 และ 3) ระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าภายใน 10-15 นาที ร้อยละ 9

ดังนั้น ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์จึงสรุปว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติมีผลต่อการลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงด้วยเครื่องเอกซเรย์ ของศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ

### 5.1.2 วัตถุประสงค์ที่ 2: เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง

ผู้วิจัยวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 5.1.2.1 ความเหมาะสมของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ

ผลการศึกษา พบว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง มีความเหมาะสม แต่ไม่ควรกำหนดระยะเวลาเดียวกันไปปฏิบัติทุกที่เหมือนกัน เนื่องจากแต่ละสถานที่ที่มีปัจจัยที่แตกต่างกันในหลายด้าน อาทิ สมรรถนะของเครื่องเอกซเรย์ สมรรถนะของบุคลากร จำนวนบุคลากร ปริมาณงาน และกฎหมายของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ ทำให้ผู้รับบริการจะได้ประโยชน์จากการให้บริการที่มีความรวดเร็วแน่นอน

### 5.1.2.2 การบริหารความเสี่ยงของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ

ผลการศึกษา พบว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติไม่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงของกรมศุลกากร เนื่องจากการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์เป็นการอำนวยความสะดวกในการควบคุมทางศุลกากร ทำให้ผู้มารับบริการมีต้นทุนและระยยะเวลาน้อย ซึ่งระยะเวลาการปฏิบัติงานภายใน 15 นาที ไม่กระทบต่อการให้บริการ เพราะฉะนั้น ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านใบขนสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงมากกว่าการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

ดังนั้น ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์จึงสรุปว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง มีความเหมาะสม และไม่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงของกรมศุลกากร โดยปัญหาและอุปสรรคของการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยด้านเครื่องเอกซเรย์ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านสถานที่ ปัจจัยด้านกฎหมาย และปัจจัยด้านใบขนสินค้า

### 5.1.3 วัตถุประสงค์ที่ 3: เพื่อสังเคราะห์แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวทางและข้อเสนอแนะในการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 5.1.3.1 แนวทางการนำการกำหนดเกณฑ์ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ

ผลการศึกษา พบว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานควรกำหนดเกณฑ์ให้สอดคล้องกับสินค้าและสถานที่ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

### 5.1.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของ ภาครัฐ

ผลการศึกษา พบว่า ภาครัฐต้องนำความเสี่ยงมาเป็นฐานในการบริการสาธารณะ โดยกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ลดกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น กำหนดวัตถุประสงค์และการประเมินผลที่ชัดเจน บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริการสาธารณะมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองบริการสาธารณะได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนได้

ดังนั้น ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์จึงสรุปว่า ภาครัฐควรกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน โดยเฉพาะการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของต้องมีตัวชี้วัดที่เหมาะสมและชัดเจน ทำให้ภาครัฐและประชาชนสามารถติดตามและประเมินผลคุณภาพในการให้บริการของภาครัฐได้ รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาทดแทนกำลังคนและอุดช่องว่างของการบริการสาธารณะ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนได้

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผู้วิจัยนำกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่และแนวคิดการอำนวยความสะดวกทางการค้ามาเป็นกรอบในการวิเคราะห์การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง รวมถึงการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 5.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงการนำกระบวนการทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เข้ามาปฏิบัติในภาครัฐผ่านแนวคิดรัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Result-oriented Government) ในการนำประกาศกรมศุลกากรฯ มากำหนดเป็นตัวชี้วัดของผลการปฏิบัติงาน รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า (Customer-driven Government) ในการให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็ว และรัฐบาลที่เน้นการตลาด (Market-oriented Government) ในการแข่งขันกับภาคเอกชน เพื่อส่งมอบบริการที่ดีให้กับประชาชน หากกรมศุลกากรไม่สามารถใช้ระบบตลาดสร้างสิ่งจูงใจให้ประชาชนเลือกมารับบริการจากภาครัฐ

ขณะเดียวกัน ผลการศึกษานี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงการนำแนวคิดการอำนวยความสะดวกทางการค้าเข้ามาพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติพิธีการทางศุลกากร โดยนำการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้ามาประเมินผลกระบวนการตรวจปล่อยสินค้า และวัดประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวกทางการค้า เพื่อระบุขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคต่อการตรวจปล่อยสินค้าจนนำมาสู่การเพิ่มต้นทุนและระยะเวลาในการปฏิบัติพิธีการทางศุลกากร ซึ่งจะส่งผลต่อการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการอำนวยความสะดวกทางการค้า รวมถึงศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย



### 5.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับรายงานผลการศึกษาการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า ปี พ.ศ. 2564 ของคณะทำงานดำเนินโครงการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าตามแนวทางขององค์การศุลกากรโลก ในประเด็นใบขนสินค้า Red Line ใช้ระยะเวลาเฉลี่ยในการตรวจปล่อยมากกว่าใบขนสินค้า Green เนื่องจากมีขั้นตอนเพิ่มในการตรวจสินค้า แต่ระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการตรวจปล่อยสินค้านี้ลดลงจากเดิม และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการด้านการปฏิบัติพิธีการนำเข้าสินค้าของสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบัง ของฐานปณี สุขสมประสงค์ และคณะ ในประเด็นการตรวจสอบสินค้ากรณีให้เปิดตรวจ (Red Line) และการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ (X-ray) เป็นไปตามกระบวนการมาตรฐานการบริการของศุลกากรไทย และข้อเสนอแนะให้กรมศุลกากรลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการต่าง ๆ ขณะทำงานวิจัยที่ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเชิงองค์การและการจัดการ และมีผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้น้อย จึงไม่ถูกเลือกมาเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ ได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าเชิงเอกสาร (Documentary Study) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ขณะทำงานวิจัยที่เชิงองค์การและการจัดการนิยมใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) หรือการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการวิจัย

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยพบข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ และการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของภาครัฐ รวมถึงข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้มีความเหมาะสมกับกระบวนการและหน่วยงาน
- 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานในการให้บริการประชาชน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน
- 3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการติดตามและประเมินผลการบริหารผลงานขององค์กรและการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงกระบวนการงบประมาณภาครัฐ
- 4) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้มีความคล่องตัว ทั้งในแง่ของการลดกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการลดภารกิจหรืองานที่ไม่จำเป็น
- 5) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการออกแบบกลไกการใช้ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
- 6) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการออกแบบการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
- 7) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 8) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการศึกษาระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าทั้งสินค้าขาเข้า สินค้าขาออก และสินค้าผ่านแดน ในหน่วยงานที่สามารถทำการศึกษา เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนต่อไป

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ผลการวิจัย พบว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง มีความเหมาะสม ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาประเด็นดังกล่าวในกระบวนการอื่น หน่วยงานอื่น หรือสินค้าประเภทอื่น เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของภาครัฐต่อไป

2) หากมีการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานในอนาคต ผู้วิจัยควรเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก เพราะมีผลต่อการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นมาก่อน ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากการปฏิบัติงานจริง และข้อมูลเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่นเพิ่มเติม

3) หากมีการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานในอนาคต ผู้วิจัยควรใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก เพราะมีผลต่อข้อมูลที่จัดเก็บได้ เนื่องจากการวิจัยเชิงปริมาณไม่สามารถตอบบางคำถามได้ตรงกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงกลุ่มตัวอย่างจากผู้มารับบริการมีความหลากหลายสูง ผู้วิจัยจึงควรเป็นผู้เก็บข้อมูลและสังเกตพฤติกรรมด้วยตนเอง



## ดัชนีความง่ายในการทำธุรกิจ (Ease of Doing Business Index) ด้านการค้าข้ามพรมแดน (Trade Across Border) โดยธนาคารโลก (The World Bank)

Doing Business 2020 Thailand

### Trading across Borders

*Doing Business* records the time and cost associated with the logistical process of exporting and importing goods. *Doing Business* measures the time and cost (excluding tariffs) associated with three sets of procedures—documentary compliance, border compliance and domestic transport—within the overall process of exporting or importing a shipment of goods. The most recent round of data collection for the project was completed in May 2019. [See the methodology for more information.](#)

What the indicators measure	Case study assumptions
<p><b>Documentary compliance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Obtaining, preparing and submitting documents during transport, clearance, inspections and port or border handling in origin economy</li> <li>Obtaining, preparing and submitting documents required by destination economy and any transit economies</li> <li>Covers all documents required by law and in practice, including electronic submissions of information</li> </ul> <p><b>Border compliance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Customs clearance and inspections</li> <li>Inspections by other agencies (if applied to more than 20% of shipments)</li> <li>Handling and inspections that take place at the economy's port or border</li> </ul> <p><b>Domestic transport</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Loading or unloading of the shipment at the warehouse or port/border</li> <li>Transport between warehouse and port/border</li> <li>Traffic delays and road police checks while shipment is en route</li> </ul>	<p>To make the data comparable across economies, a few assumptions are made about the traded goods and the transactions:</p> <p><b>Time:</b> Time is measured in hours, and 1 day is 24 hours (for example, 22 days are recorded as 22×24=528 hours). If customs clearance takes 7.5 hours, the data are recorded as is. Alternatively, suppose documents are submitted to a customs agency at 8:00a.m., are processed overnight and can be picked up at 8:00a.m. the next day. The time for customs clearance would be recorded as 24 hours because the actual procedure took 24 hours.</p> <p><b>Cost:</b> Insurance cost and informal payments for which no receipt is issued are excluded from the costs recorded. Costs are reported in U.S. dollars. Contributors are asked to convert local currency into U.S. dollars based on the exchange rate prevailing on the day they answer the questionnaire. Contributors are private sector experts in international trade logistics and are informed about exchange rates.</p> <p><b>Assumptions of the case study:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>For all 190 economies covered by <i>Doing Business</i>, it is assumed a shipment is in a warehouse in the largest business city of the exporting economy and travels to a warehouse in the largest business city of the importing economy.</li> <li>It is assumed each economy imports 15 metric tons of containerized auto parts (HS 8708) from its natural import partner—the economy from which it imports the largest value (price times quantity) of auto parts. It is assumed each economy exports the product of its comparative advantage (defined by the largest export value) to its natural export partner—the economy that is the largest purchaser of this product. Shipment value is assumed to be \$50,000.</li> <li>The mode of transport is the one most widely used for the chosen export or import product and the trading partner, as is the seaport or land border crossing.</li> <li>All electronic information submissions requested by any government agency in connection with the shipment are considered to be documents obtained, prepared and submitted during the export or import process.</li> <li>A port or border is a place (seaport or land border crossing) where merchandise can enter or leave an economy.</li> <li>Relevant government agencies include customs, port authorities, road police, border guards, standardization agencies, ministries or departments of agriculture or industry, national security agencies and any other government authorities.</li> </ul>

## Trading across Borders - Thailand

Indicator	Thailand	East Asia & Pacific	OECD high income	Best Regulatory Performance
Time to export: Border compliance (hours)	44	57.5	12.7	1 (19 Economies)
Cost to export: Border compliance (USD)	223	381.1	136.8	0 (19 Economies)
Time to export: Documentary compliance (hours)	11	55.6	2.3	1 (26 Economies)
Cost to export: Documentary compliance (USD)	97	109.4	33.4	0 (20 Economies)
Time to import: Border compliance (hours)	50	68.4	8.5	1 (25 Economies)
Cost to import: Border compliance (USD)	233	422.8	98.1	0 (28 Economies)
Time to import: Documentary compliance (hours)	4	53.7	3.4	1 (30 Economies)
Cost to import: Documentary compliance (USD)	43	108.4	23.5	0 (30 Economies)

Figure - Trading across Borders in Thailand - Score

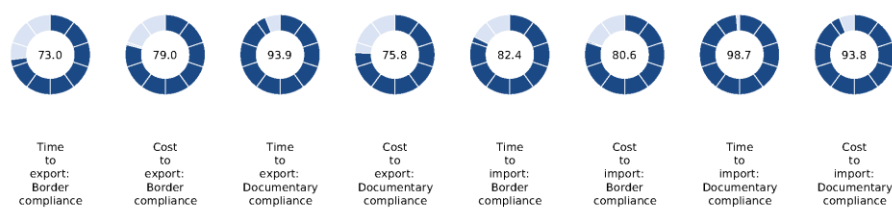
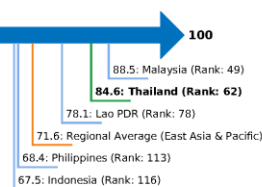


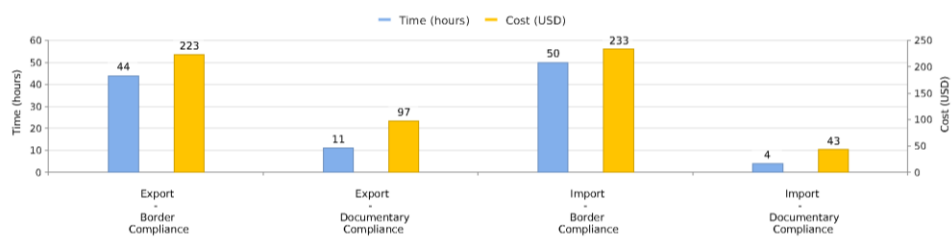
Figure - Trading across Borders in Thailand and comparator economies - Ranking and Score

DB 2020 Trading Across Borders Score



Note: The ranking of economies on the ease of trading across borders is determined by sorting their scores for trading across borders. These scores are the simple average of the scores for the time and cost for documentary compliance and border compliance to export and import.

Figure - Trading across Borders in Thailand - Time and Cost



Doing Business 2020		Thailand	
<b>Details - Trading across Borders in Thailand</b>			
Characteristics	Export	Import	
Product	HS 84 : Nuclear reactors, boilers, machinery and mechanical appliances; parts thereof	HS 8708: Parts and accessories of motor vehicles	
Trade partner	China	Japan	
Border	Laem Chabang port	Laem Chabang port	
Distance (km)	129	129	
Domestic transport time (hours)	2	2	
Domestic transport cost (USD)	147	147	
<b>Details - Trading across Borders in Thailand - Components of Border Compliance</b>			
	Time to Complete (hours)	Associated Costs (USD)	
Export: Clearance and inspections required by customs authorities	12.0	90.2	
Export: Clearance and inspections required by agencies other than customs	0.0	0.0	
Export: Port or border handling	32.0	132.4	
Import: Clearance and inspections required by customs authorities	28.2	106.2	
Import: Clearance and inspections required by agencies other than customs	0.0	0.0	
Import: Port or border handling	50.2	126.4	
<b>Details - Trading across Borders in Thailand - Trade Documents</b>			
Export		Import	
Bill of lading		Bill of lading	
Terminal handling receipts		Commercial invoice	
Commercial invoice		Packing list	
Packing list		Delivery order	
Customs declaration		Customs declaration	
Certificate of origin (Form E)		Import license	
Technical standards certificates		Technical standards certificates	
SOLAS certificate		Certificate of origin (Form AJ)	
		SOLAS certificate	

## ดัชนีความสามารถทางการค้าโลก (Global Enabling Trade Index) โดยสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum: WEF)

Table 1: The Enabling Trade Index 2010 rankings and 2009 comparison

Country/Economy	ETI 2010		ETI 2009	Country/Economy	ETI 2010		ETI 2009
	Rank	Score	Rank*		Rank	Score	Rank*
Singapore	1	6.06	1	Guatemala	69	3.97	58
Hong Kong SAR	2	5.70	2	Namibia	70	3.96	60
Denmark	3	5.41	4	Vietnam	71	3.96	89
Sweden	4	5.41	5	South Africa	72	3.95	61
Switzerland	5	5.37	3	Dominican Republic	73	3.94	81
New Zealand	6	5.33	11	Jamaica	74	3.92	79
Norway	7	5.32	7	Morocco	75	3.90	55
Canada	8	5.29	6	Egypt	76	3.88	75
Luxembourg	9	5.28	13	Azerbaijan	77	3.88	70
Netherlands	10	5.26	10	Bulgaria	78	3.87	72
Iceland	11	5.26	n/a	Nicaragua	79	3.85	77
Finland	12	5.25	8	Bosnia and Herzegovina	80	3.85	102
Germany	13	5.20	12	Ukraine	81	3.84	71
Austria	14	5.17	9	Gambia, The	82	3.83	67
Australia	15	5.13	14	Malawi	83	3.82	69
United Arab Emirates	16	5.12	18	India	84	3.81	76
United Kingdom	17	5.06	20	Zambia	85	3.80	80
Chile	18	5.06	19	Madagascar	86	3.78	73
United States	19	5.03	16	Brazil	87	3.76	87
France	20	5.02	17	Kazakhstan	88	3.74	93
Ireland	21	5.00	15	Ecuador	89	3.74	103
Bahrain	22	4.95	24	Senegal	90	3.74	83
Estonia	23	4.90	22	Colombia	91	3.72	84
Belgium	24	4.89	21	Philippines	92	3.72	82
Japan	25	4.80	23	Mozambique	93	3.71	94
Israel	26	4.76	29	Uganda	94	3.67	85
Korea, Rep.	27	4.72	26	Argentina	95	3.64	97
Taiwan, China	28	4.72	25	Ghana	96	3.63	86
Oman	29	4.71	34	Tanzania	97	3.60	92
Malaysia	30	4.71	28	Bolivia	98	3.59	88
Cyprus	31	4.70	32	Sri Lanka	99	3.59	78
Spain	32	4.70	27	Kyrgyz Republic	100	3.58	101
Mauritius	33	4.69	33	Lesotho	101	3.57	90
Qatar	34	4.68	35	Cambodia	102	3.57	91
Slovenia	35	4.68	31	Paraguay	103	3.53	105
Portugal	36	4.65	30	Syria	104	3.50	108
Georgia	37	4.59	n/a	Kenya	105	3.49	98
Tunisia	38	4.57	41	Benin	106	3.49	96
Jordan	39	4.55	37	Ethiopia	107	3.47	95
Saudi Arabia	40	4.54	42	Tajikistan	108	3.43	114
Lithuania	41	4.48	40	Guyana	109	3.42	115
Czech Republic	42	4.47	36	Burkina Faso	110	3.41	104
Montenegro	43	4.47	n/a	Mali	111	3.39	99
Costa Rica	44	4.45	43	Pakistan	112	3.39	100
Croatia	45	4.45	39	Bangladesh	113	3.38	111
Latvia	46	4.39	44	Russian Federation	114	3.37	109
Slovak Republic	47	4.36	46	Cameroon	115	3.35	106
China	48	4.32	49	Mongolia	116	3.33	113
Hungary	49	4.30	38	Mauritania	117	3.30	107
Uruguay	50	4.29	51	Nepal	118	3.27	110
Italy	51	4.28	45	Algeria	119	3.14	112
Armenia	52	4.24	64	Nigeria	120	3.05	117
Botswana	53	4.21	n/a	Venezuela	121	3.04	119
Romania	54	4.18	54	Zimbabwe	122	2.98	118
Greece	55	4.17	47	Côte d'Ivoire	123	2.90	120
Macedonia, FYR	56	4.16	68	Chad	124	2.88	121
El Salvador	57	4.16	56	Burundi	125	2.79	116
Poland	58	4.16	57				
Albania	59	4.13	63				
Thailand	60	4.13	50				
Panama	61	4.12	53				
Turkey	62	4.07	48				
Peru	63	4.04	65				
Mexico	64	4.04	74				
Kuwait	65	4.01	59				
Honduras	66	3.98	66				
Serbia	67	3.98	n/a				
Indonesia	68	3.97	62				

\* The 2009 rank is out of 121 countries. Five new countries were added to the 2010 Index: Iceland, Georgia, Botswana, Serbia, and Montenegro. One country covered last year, Moldova, had to be excluded this year for lack of Survey data.



# Thailand

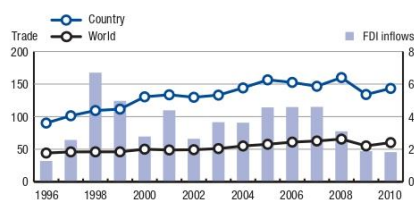
## Key indicators

Population (millions), 2010.....	69.1
GDP (US\$ billions), 2010.....	318.9
FDI Inflows (US\$ millions), 2010.....	5,813
Imports and exports as share (%) of world total, 2010.....	1.21

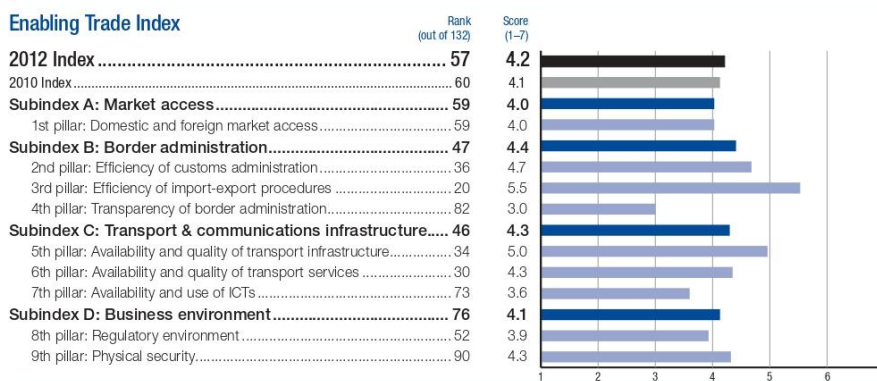
Sources: IMF; UNCTAD; UNFPA; WTO

	Imports	Exports
Total trade (US\$ millions), 2010.....	228,001	229,125
Services trade (US\$ millions), 2010.....	45,601	33,806
Merchandise trade (US\$ millions), 2010.....	182,400	195,319
Agriculture (% of merchandise trade), 2010.....	6.57	17.99
Fuels and mining (% of merchandise trade), 2010.....	22.03	6.21
Manufactures (% of merchandise trade), 2010.....	66.98	72.45

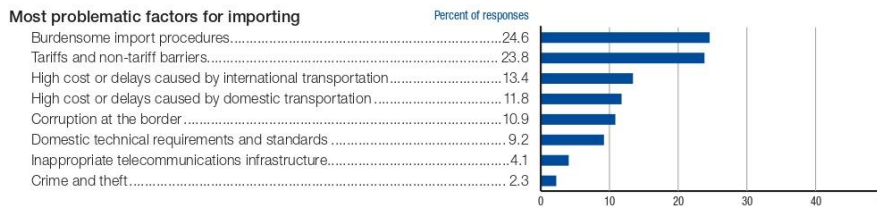
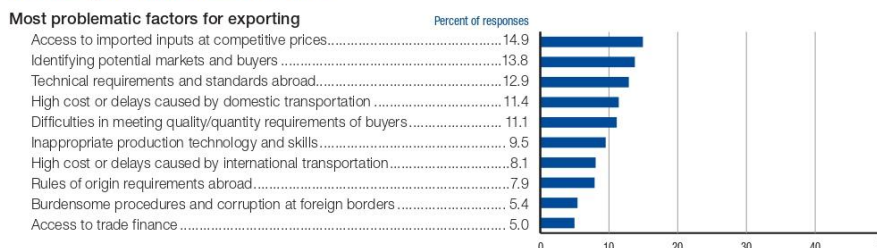
## Trade and FDI inflows, percent of GDP



## Enabling Trade Index



## The most problematic factors for trade



Note: For descriptions of variables and detailed sources, and for a list of multiple best-performing economies for each indicator, please refer to "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 95.

# Thailand

## The Enabling Trade Index 2012 in detail

■ Competitive Advantage ■ Competitive Disadvantage

INDICATOR, UNITS	RANK/132	SCORE	BEST PERFORMER	SCORE
<b>1st pillar: Domestic and foreign market access</b> .....	<b>59</b> .....	<b>4.0</b>	<b>Singapore</b> .....	<b>6.2</b>
1.01 Tariff rate, (%).....	72.....	6.4	Hong Kong SAR.....	0.0
1.02 Non-tariff measures, index 0-100 (worst) <sup>1</sup> .....	26.....	53.9	Cambodia .....	4.7
1.03 Complexity of tariffs, index 1-7 (best).....	103.....	3.3	Hong Kong SAR.....	7.0
Tariff dispersion, standard deviation .....	111.....	13.1	Hong Kong SAR.....	0.0
Tariff peaks, % .....	72.....	5.8	Multiple economies (23).....	0.0
Specific tariffs, % .....	129.....	11.8	Multiple economies (49).....	0.0
Distinct tariffs, number .....	102.....	886	Hong Kong SAR.....	1.0
1.04 Share of duty-free imports, % .....	96.....	33.9	Hong Kong SAR.....	100.0
1.05 Tariffs faced, % .....	4.....	4.4	Chile .....	3.6
1.06 Margin of preference in destination mkts, index 0-100 (best).....	62.....	26.9	Malawi .....	93.8
<b>2nd pillar: Efficiency of customs administration</b> .....	<b>36</b> .....	<b>4.7</b>	<b>Singapore</b> .....	<b>6.6</b>
2.01 Burden of customs procedures, 1-7 (best).....	78.....	3.9	Singapore.....	6.2
2.02 Customs services index, 0-12 (best).....	31.....	9.2	Multiple economies (2).....	12.0
<b>3rd pillar: Efficiency of import-export procedures</b> .....	<b>20</b> .....	<b>5.5</b>	<b>Singapore</b> .....	<b>6.4</b>
3.01 Efficiency of the clearance process, 1-5 (best).....	43.....	3.0	Singapore.....	4.1
3.02 No. of days to import.....	37.....	13	Singapore.....	4.0
3.03 No. of documents to import.....	18.....	5	France.....	2.0
3.04 Cost to import, US\$ per container.....	25.....	750	Malaysia.....	435.0
3.05 No. of days to export.....	51.....	14	Multiple economies (4).....	5.0
3.06 No. of documents to export.....	29.....	5	France.....	2.0
3.07 Cost to export, US\$ per container.....	13.....	625	Malaysia.....	450.0
<b>4th pillar: Transparency of border administration</b> .....	<b>82</b> .....	<b>3.0</b>	<b>New Zealand</b> .....	<b>6.7</b>
4.01 Irregular payments in exports and imports, 1-7 (best).....	91.....	3.0	New Zealand.....	6.7
4.02 Corruption Perceptions Index, 0-10 (best).....	70.....	3.4	New Zealand.....	9.5
<b>5th pillar: Availability and quality of transport infrastructure</b> .....	<b>34</b> .....	<b>5.0</b>	<b>France</b> .....	<b>6.3</b>
5.01 Airport density, number per million pop.....	88.....	0.4	Iceland.....	21.9
5.02 Transshipment connectivity, index 0-100 (best).....	43.....	75.1	United States.....	100.0
5.03 Paved roads, % of total .....	20.....	98.5	Multiple economies (17).....	100.0
5.04 Quality of air transport infrastructure, 1-7 (best).....	29.....	5.7	Singapore.....	6.9
5.05 Quality of railroad infrastructure, 1-7 (best).....	64.....	2.6	Switzerland.....	6.8
5.06 Quality of roads, 1-7 (best).....	34.....	5.0	France.....	6.6
5.07 Quality of port infrastructure, 1-7 (best).....	44.....	4.7	Singapore.....	6.8
<b>6th pillar: Availability and quality of transport services</b> .....	<b>30</b> .....	<b>4.3</b>	<b>Singapore</b> .....	<b>6.1</b>
6.01 Liner Shipping Connectivity Index, 0-152.1 (best).....	27.....	36.7	China.....	152.1
6.02 Ease and affordability of shipment, 1-5 (best).....	35.....	3.2	Hong Kong SAR.....	4.2
6.03 Logistics competence, 1-5 (best).....	49.....	3.0	Finland.....	4.1
6.04 Tracking and tracing ability, 1-5 (best).....	46.....	3.2	Finland.....	4.1
6.05 Timeliness of shipments in reaching destination, 1-5 (best).....	39.....	3.6	Singapore.....	4.4
6.06 Postal services efficiency, 1-7 (best).....	48.....	5.2	Japan.....	6.8
6.07 GATS commitments in the transport sector, index 0-1 (best).....	n/a.....	n/a	Jamaica.....	0.7
<b>7th pillar: Availability and use of ICTs</b> .....	<b>73</b> .....	<b>3.6</b>	<b>Netherlands</b> .....	<b>6.3</b>
7.01 Extent of business Internet use, 1-7 (best).....	54.....	5.1	Sweden.....	6.5
7.02 Mobile phone subscriptions/100 pop.....	62.....	103.6	Hong Kong SAR.....	195.6
7.03 Broadband Internet subscriptions/100 pop.....	69.....	4.6	Netherlands.....	38.1
7.04 Government Online Service Index, 0-1 (best).....	62.....	0.5	Multiple economies (3).....	1.0
7.05 Individuals using Internet, %.....	86.....	21.2	Iceland.....	95.0
<b>8th pillar: Regulatory environment</b> .....	<b>52</b> .....	<b>3.9</b>	<b>Singapore</b> .....	<b>5.7</b>
8.01 Property rights, 1-7 (best).....	93.....	3.4	Finland.....	6.4
8.02 Ethics and corruption, 1-7 (best).....	69.....	3.1	Singapore.....	6.5
8.03 Undue influence, 1-7 (best).....	53.....	3.6	New Zealand.....	6.1
8.04 Government efficiency, 1-7 (best).....	47.....	3.8	Singapore.....	5.9
8.05 Domestic competition, 1-7 (best).....	70.....	4.2	Saudi Arabia.....	5.5
8.06 Efficiency of the financial market, 1-7 (best).....	35.....	4.1	Qatar.....	5.4
8.07 Openness to foreign participation, index 1-7 (best).....	89.....	4.4	Luxembourg.....	5.9
Ease of hiring foreign labor, 1-7 (best).....	80.....	3.9	Albania.....	5.9
Prevalence of foreign ownership, 1-7 (best).....	65.....	4.7	Luxembourg.....	6.5
Business impact of rules on FDI, 1-7 (best).....	36.....	5.0	Singapore.....	6.4
Openness to multilateral trade rules, index 0-100 (best).....	108.....	50.8	Slovenia.....	93.1
8.08 Availability of trade finance, 1-7 (best).....	25.....	4.7	Hong Kong SAR.....	5.6
<b>9th pillar: Physical security</b> .....	<b>90</b> .....	<b>4.3</b>	<b>Finland</b> .....	<b>6.5</b>
9.01 Reliability of police services, 1-7 (best).....	84.....	3.7	Finland.....	6.7
9.02 Business costs of crime and violence, 1-7 (best).....	76.....	4.6	Saudi Arabia.....	6.5
9.03 Business costs of terrorism, 1-7 (best).....	107.....	4.7	Slovenia.....	6.8

<sup>1</sup> This indicator is not included in the pillar calculation.

\* Syria was replaced with second-best Saudi Arabia; see "How to Read the Country/Economy Profiles" for details.

Country/Economy Profiles

# Thailand

For methodology, indicator descriptions and sources, and for a list of multiple best-performing economies, see page 45.

## Key indicators, 2012

	Rank <sup>1</sup> /138	
Population (millions)	67.9	19
GDP (US\$ billions)	366.0	33
GDP per capita (US\$)	5,390.4	77
<b>Merchandise trade</b>		
Trade openness (imports+exports)/GDP	130.5	16
Share of world trade (%)	1.29	22
Total Exports (US\$ billions)	229.5	23
Total Imports (US\$ billions)	247.6	20

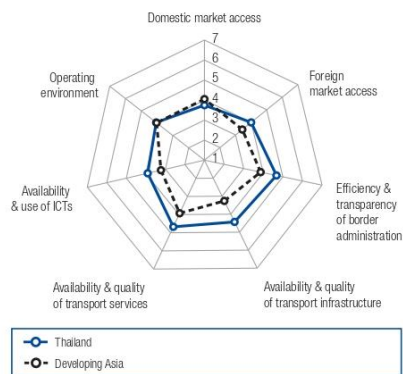
## Value chain indicators, 2012

Share (%) of merchandise trade	Exports	Imports
<b>Capital goods</b>	<b>20.4</b>	<b>17.9</b>
<b>Intermediate goods</b>	<b>50.2</b>	<b>72.2</b>
Food and beverages (industrial)	2.2	1.4
Industrial supplies (primary and processed)	30.6	33.5
Parts and accessories	16.5	19.4
Fuels and lubricants	0.9	17.8
<b>Consumer goods</b>	<b>21.9</b>	<b>7.9</b>
Food and beverages (consumer)	10.4	2.7
Transport equipment and consumer goods	11.5	5.1
<b>Passenger motor cars</b>	<b>2.5</b>	<b>0.6</b>
<b>Others</b>	<b>5.0</b>	<b>1.5</b>

Sources: International Monetary Fund, World Bank, World Trade Organization, United Nations COMTRADE

## Enabling Trade Index 2014

	Rank (out of 138)	Score (1-7)
<b>Enabling Trade Index 2014</b>	<b>57</b>	<b>4.2</b>
<b>Subindex A: Market access (25%)</b>	<b>51</b>	<b>3.9</b>
Pillar 1: Domestic market access	113	3.7
Pillar 2: Foreign market access	12	4.0
<b>Subindex B: Border administration (25%)</b>	<b>56</b>	<b>4.7</b>
Pillar 3: Efficiency & transparency of border administration	56	4.7
<b>Subindex C: Infrastructure (25%)</b>	<b>46</b>	<b>4.3</b>
Pillar 4: Availability & quality of transport infrastructure	28	4.4
Pillar 5: Availability & quality of transport services	39	4.7
Pillar 6: Availability & use of ICTs	71	3.9
<b>Subindex D: Operating environment (25%)</b>	<b>75</b>	<b>4.1</b>
Pillar 7: Operating environment	75	4.1

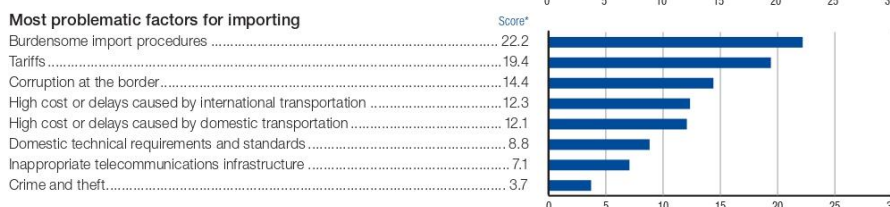


## The most problematic factors for trade, 2013

### Most problematic factors for exporting



### Most problematic factors for importing



\* From the list of factors above, respondents were asked to select the five most problematic for trading in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

Country/Economy Profiles

## Thailand

For methodology, indicator descriptions and sources, and for a list of multiple best-performing economies, see page 45.

## The Enabling Trade Index 2014 in detail

■ Competitive Advantage
 ■ Competitive Disadvantage

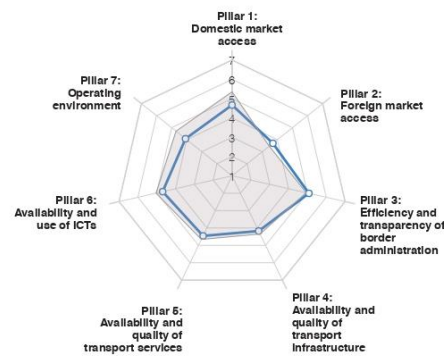
INDICATOR, UNITS	RANK/138	VALUE	BEST PERFORMER	VALUE
<b>Pillar 1: Domestic market access (1-7)</b>				
1.01 Tariff rate (%)	113	3.7	Multiple economies (2)	7.0
1.02 Complexity of tariffs index (1-7)	81	6.8	Multiple economies (2)	0.0
Tariff dispersion (standard deviation)	104	4.2	Multiple economies (2)	7.0
Tariff peaks (% of tariff lines)	112	12.3	Multiple economies (2)	0.0
Specific tariffs (% of tariff lines)	73	5.1	Multiple economies (24)	0.0
Number of distinct tariffs	135	11.5	Multiple economies (54)	0.0
Share of duty-free imports (%)	106	848	Multiple economies (2)	1
1.03	104	29.9	Multiple economies (2)	100.0
<b>Pillar 2: Foreign market access (1-7)</b>				
2.01 Tariffs faced (%)	12	4.0	Cambodia	5.3
2.02 Index of margin of preference in destination mktks (0-100)	6	4.3	Chile	3.5
	62	31.2	Mauritius	97.1
<b>Pillar 3: Efficiency and transparency of border administration (1-7)</b>				
3.01 Customs services index (0-1)	56	4.7	Singapore	6.3
3.02 Efficiency of the clearance process (1-5)	30	0.72	Singapore	0.97
3.03 No. of days to import	36	3.2	Norway	4.2
3.04 No. of documents to import	42	13	Singapore	4
3.05 Cost to import (US\$ per container)	27	5	Multiple economies (2)	2
3.06 No. of days to export	21	760	Singapore	440
3.07 No. of documents to export	56	14	Multiple economies (5)	6
3.08 Cost to export (US\$ per container)	40	5	Multiple economies (2)	2
3.09 Irregular payments in exports and imports*	5	595	Malaysia	450
3.10 Time predictability of import procedures*	89	3.0	New Zealand	6.6
3.11 Customs transparency index (0-1)	73	3.8	Finland	6.0
	91	0.63	Multiple economies (35)	1.00
<b>Pillar 4: Availability and quality of transport infrastructure (1-7)</b>				
4.01 Available int'l airline seat km/week, millions	28	4.4	United Arab Emirates	6.5
4.02 Quality of air transport infrastructure*	12	2,165.0	United States	11,481.7
4.03 Quality of railroad infrastructure*	32	5.5	Singapore	6.8
4.04 Liner Shipping Connectivity Index (0-157.1)	66	2.6	Japan	6.7
4.05 Quality of port infrastructure*	35	38.3	China	157.5
4.06 Paved roads (% of total)	51	4.5	Netherlands	6.8
4.07 Quality of roads*	21	98.5	Multiple economies (18)	100.0
	39	4.9	United Arab Emirates	6.6
<b>Pillar 5: Availability and quality of transport services (1-7)</b>				
5.01 Ease and affordability of shipment (1-5)	39	4.7	Singapore	5.7
5.02 Logistics competence (1-5)	39	3.3	Luxembourg	3.8
5.03 Tracking and tracing ability (1-5)	38	3.3	Norway	4.2
5.04 Timeliness of shipments in reaching destination (1-5)	33	3.5	Germany	4.2
5.05 Postal services efficiency*	29	4.0	Luxembourg	4.7
5.06 Efficiency of transport mode change*	43	5.1	Japan	6.8
	67	4.0	Hong Kong SAR	6.4
<b>Pillar 6: Availability and use of ICTs (1-7)</b>				
6.01 Mobile phone subscriptions/100 pop.	71	3.9	Sweden	6.5
6.02 Individuals using Internet (%)	36	127.3	Hong Kong SAR	229.2
6.03 Fixed broadband Internet subscriptions/100 pop.	90	26.5	Iceland	96.2
6.04 Active mobile broadband Internet subscriptions/100 pop.	66	8.2	Switzerland	39.9
6.05 ICT use for business-to-business transactions*	121	0.1	Singapore	124.5
6.06 Internet use for business-to-consumer transactions*	71	4.8	Finland	6.2
6.07 Government Online Service Index (0-1)	49	4.9	United Kingdom	6.3
	64	0.51	Multiple economies (3)	1.00
<b>Pillar 7: Operating environment (1-7)</b>				
7.01 Protection of property index (1-7)	75	4.1	Hong Kong SAR	5.8
Property rights*	84	3.6	Finland	6.3
Intellectual property protection*	72	4.1	Finland	6.4
Efficiency and accountability of public institutions index (1-7)	95	3.1	Finland	6.2
Judicial efficiency & impartiality in commercial disputes (0-4)	64	3.6	Singapore	6.0
Diversion of public funds*	44	2.5	Multiple economies (7)	4.0
Ease of compliance with government regulation*	92	2.7	New Zealand	6.5
Access to finance index (1-7)	82	3.3	Singapore	5.4
Affordability of financial services*	24	4.7	Hong Kong SAR	5.7
Availability of financial services*	31	5.0	Hong Kong SAR	6.1
Ease of access to loans*	25	5.4	Hong Kong SAR	6.4
Availability of trade finance*	22	3.6	Qatar	4.9
Openness to foreign participation index (1-7)	18	4.9	Hong Kong SAR	5.8
Ease of hiring foreign labour*	76	4.2	Ireland	5.5
Business impact of rules on FDI*	55	4.2	United Arab Emirates	5.6
Openness to multilateral trade rules (0-100)	21	5.2	Ireland	6.7
Index of physical security (1-7)	113	49.1	Slovenia	92.2
Reliability of police services*	121	4.1	Qatar	6.8
Business costs of crime and violence*	100	3.5	Finland	6.7
Business costs of terrorism*	72	4.6	Qatar	6.8
Homicide cases/100,000 pop.	110	4.5	Slovenia	6.7
Index of terrorism incidence (1-7)	82	4.8	Hong Kong SAR	0.2
	132	1.0	Multiple economies (48)	7.0

\* Indicator derived from the World Economic Forum's Executive Opinion Survey and measured on a 1-to-7 scale, where 7 indicates best outcome.

# Thailand 63<sup>rd</sup> / 136

Enabling Trade Index  
2016

Performance Overview	Rank / 136	Score (1-7)	Trend	Distance from best	Edition	2014	2016
<b>Enabling Trade Index</b>	<b>63</b>	<b>4.4</b>			Rank	72 / 134	63 / 136
Subindex A: Market access	91	4.2			Score	4.2	4.4
<b>Pillar 1: Domestic market access</b>	<b>88</b>	<b>4.7</b>					
<b>Pillar 2: Foreign market access</b>	<b>96</b>	<b>3.7</b>					
Subindex B: Border administration	44	5.1					
<b>Pillar 3: Efficiency and transparency of border administration</b>	<b>44</b>	<b>5.1</b>					
Subindex C: Infrastructure	48	4.4					
<b>Pillar 4: Availability and quality of transport infrastructure</b>	<b>35</b>	<b>4.2</b>					
<b>Pillar 5: Availability and quality of transport services</b>	<b>49</b>	<b>4.5</b>					
<b>Pillar 6: Availability and use of ICTs</b>	<b>62</b>	<b>4.7</b>					
Subindex D: Operating environment	83	4.1					
<b>Pillar 7: Operating environment</b>	<b>83</b>	<b>4.1</b>					



■ Thailand ■ East Asia and Pacific

## The Enabling Trade Index in detail

	Rank / 136	Value	Trend		Rank / 136	Value	Trend
<b>Pillar 1: Domestic market access</b>	<b>88</b>	<b>4.7</b>		<b>Pillar 5: Availability and quality of transport services</b>	<b>49</b>	<b>4.5</b>	
1.01 Tariff rate %	85	6.8		5.01 Ease and affordability of shipment 1-5 (best)	38	3.4	
1.02 Complexity of tariffs	100	4.2		5.02 Logistics competence 1-5 (best)	49	3.1	
1.03 Share of duty-free imports %	61	75.3		5.03 Tracking and tracing ability 1-5 (best)	50	3.2	
				5.04 Timeliness of shipments to destination 1-5 (best)	52	3.6	
				5.05 Postal service efficiency	43	5.2	
				5.06 Efficiency of transport mode change	83	3.7	
<b>Pillar 2: Foreign market access</b>	<b>96</b>	<b>3.7</b>					
2.01 Tariffs faced %	91	3.8		<b>Pillar 6: Availability and use of ICTs</b>	<b>62</b>	<b>4.7</b>	
2.02 Margin of pref. in destination markets 0-100 (best)	89	33.5		6.01 Mobile-cellular telephone subscriptions /100 pop.	54	125.8	
				6.02 Internet users % pop.	92	39.3	
				6.03 Fixed-broadband Internet subscriptions /100 pop.	70	9.2	
				6.04 Mobile-broadband subscriptions /100 pop.	34	75.3	
				6.05 ICT use for biz-to-biz transactions	41	5.1	
				6.06 Internet use for biz-to-consumer transactions	34	5.2	
				6.07 Government Online Service Index 0-1 (best)	77	0.55	
<b>Pillar 3: Efficiency and transparency of border administration</b>	<b>44</b>	<b>5.1</b>					
3.01 Customs services index 0-1 (best)	13	0.87		<b>Pillar 7: Operating environment</b>	<b>83</b>	<b>4.1</b>	
3.02 Efficiency of the clearance process 1-5 (best)	46	3.1		7.01 Protection of property	105	3.6	
3.03 Time to import: Documentary compliance hours	46	4.0		7.02 Efficiency and accountability of public institutions	66	3.8	
3.04 Time to import: Border compliance hours	69	50.2		7.03 Access to finance	28	4.6	
3.05 Cost to import: Documentary compliance US\$	39	43.5		7.04 Openness to foreign participation	84	4.2	
3.06 Cost to import: Border compliance US\$	52	232.5		7.05 Physical security	114	4.1	
3.07 Time to export: Documentary compliance hours	60	11.3					
3.08 Time to export: Border compliance hours	82	51.0					
3.09 Cost to export: Documentary compliance US\$	77	96.9					
3.10 Cost to export: Border compliance US\$	53	222.6					
3.11 Irregular payments and bribes: imports/exports	89	3.2					
3.12 Time predictability of import procedures	88	3.7					
3.13 Customs transparency index 0-1 (best)	61	0.88					
<b>Pillar 4: Availability and quality of transport infrastructure</b>	<b>35</b>	<b>4.2</b>					
4.01 Available airline seat kilometres millions	11	2632.6					
4.02 Quality of air transport infrastructure	41	5.0					
4.03 Quality of railroad infrastructure	77	2.5					
4.04 Liner Shipping Connectivity Index 0-157.1 (best)	34	44.3					
4.05 Quality of port infrastructure	64	4.2					
4.06 Road quality index	55	5.2					
4.07 Quality of roads	59	4.2					

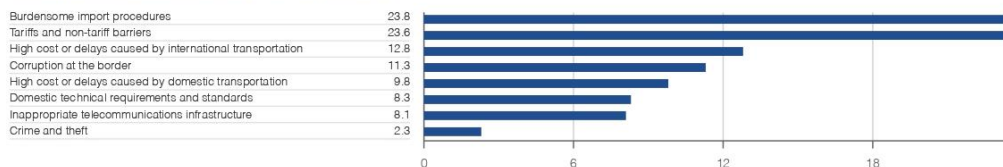
Note: Values are on a 1-to-7 scale unless indicated otherwise. Trend lines depict evolution in values since the 2012 edition (or earliest edition available). For detailed definitions, sources, and periods, consult the interactive Economy Profiles and Rankings at <http://wef.ch/getr16>

# Thailand

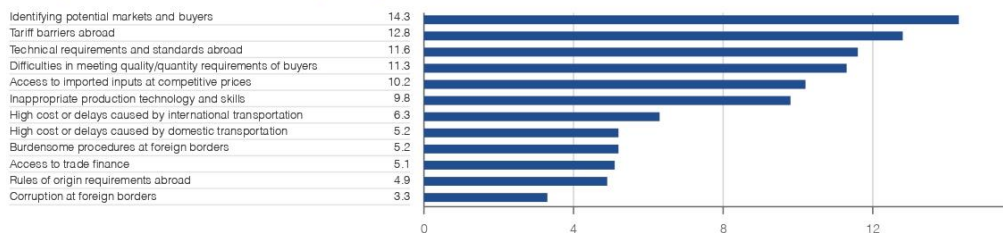
Key Indicators, 2015 Source: International Monetary Fund; World Economic Outlook Database (April 2016); World Trade Organization, *Merchandise Trade Statistics* (22 November 16)

<b>Population</b> millions	68.8	<b>Trade openness</b> % GDP	105.5
<b>GDP</b> US\$ billions	395.3	<b>Share of world trade</b> % world total	1.26
<b>GDP per capita</b> US\$	5742.3	<b>Merchandise trade balance</b> US\$ billions	11.72

Most problematic factors for importing Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2015



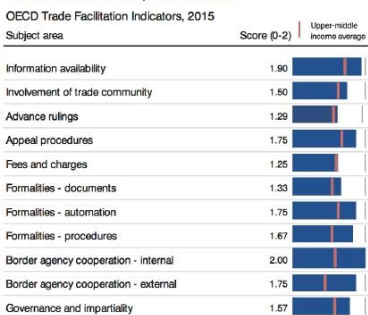
Most problematic factors for exporting Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2015



Note: From the list of factors, respondents to the World Economic Forum's Executive Opinion Survey were asked to select the five most problematic factors in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The score corresponds to the responses weighted according to their rankings.

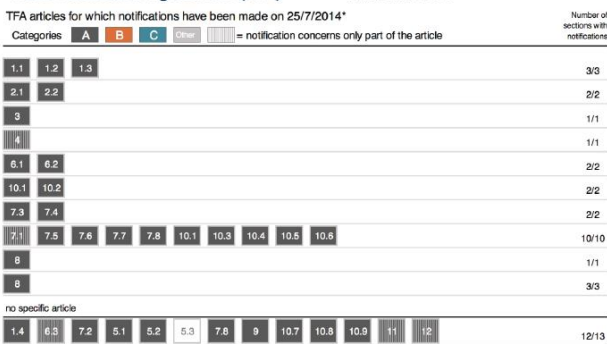
Trade facilitation in focus Source: OECD; World Trade Organization, Trade Facilitation Agreement Facility

## Trade facilitation performance



## Trade Facilitation Agreement (TFA)

Retification: 5/10/2015



Note: performance does not indicate level of compliance with TFA

\* List of TFA articles

- 1.1 ...Publication
- 1.2 ...Information available through Internet
- 1.3 ...Equity Points
- 1.4 ...Notification
- 2.1 ...Opportunity to comment and information before entry into force
- 2.2 ...Consultations
- 3 ...Advance rulings
- 4 ...Right to appeal or review
- 5.1 ...Notifications for enhanced controls or inspections
- 5.2 ...Detention
- 5.3 ...Test procedures
- 6.1 ...General disciplines on fees and charges imposed on/in connection with importation and exportation
- 6.2 ...Specific disciplines on fees and charges imposed on/in connection with importation and exportation
- 6.3 ...Penalty disciplines
- 7.1 ...Pre-arrival processing
- 7.2 ...Electronic payment
- 7.3 ...Separation of release from final determination of customs duties, taxes, fees and charges
- 7.4 ...Risk management
- 7.5 ...Post-clearance audit
- 7.6 ...Establishment and publication of average release times
- 7.7 ...Trade facilitation measures for authorized operators
- 7.8 ...Expedited shipments
- 7.9 ...Perishable goods
- 8 ...Border agency cooperation
- 9 ...Movement of goods under customs control intended for import
- 10.1 Formalities and documentation requirements
- 10.2 Acceptance of copies
- 10.3 Use of international standards
- 10.4 Single window
- 10.5 Pre-shipment inspection
- 10.6 Use of customs brokers
- 10.7 Common border procedures and uniform documentation requirements
- 10.8 Rejected goods
- 10.9 Temporary admission of goods and inward and outward processing
- 11 ...Transit
- 12 ...Customs cooperation

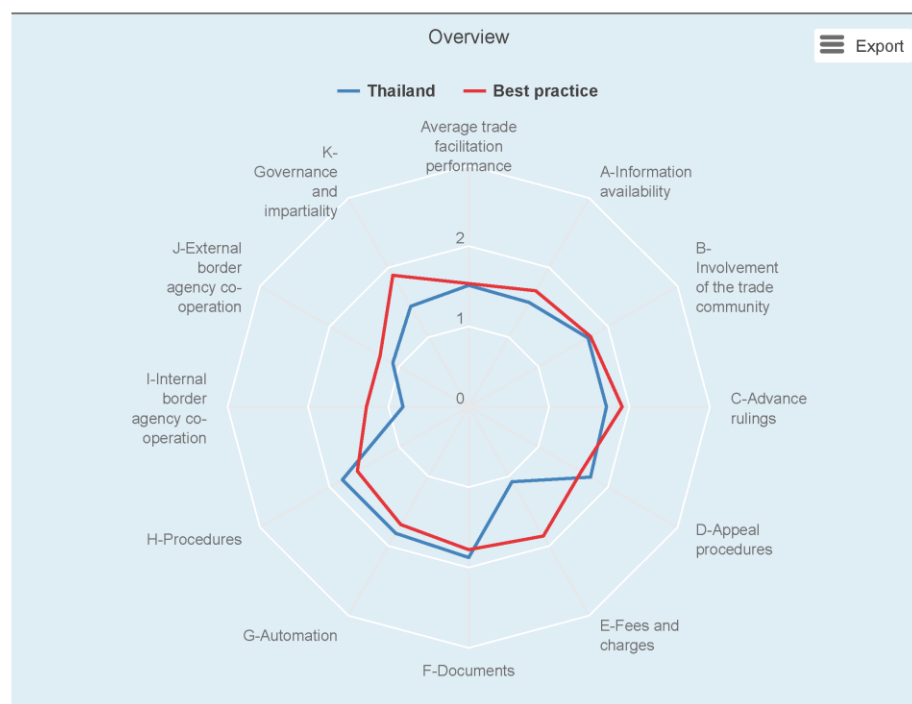
ตัวชี้วัดการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation Indicator) โดย  
องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for  
Economic Co-operation and Development: OECD)



## Thailand

### Trade facilitation performance

Thailand exceeds or is closest to the best performance across the sample as regards: involvement of the trade community, appeal procedures, simplification and harmonisation of documents, automation, streamlining of procedures. Performance has improved since 2019 in the areas of: information availability, streamlining of procedures, internal border agency co-operation, external border agency co-operation, governance and impartiality.



## Areas to improve

### Summary

For the group of upper middle income countries to which Thailand belongs, the assessment of the impact of trade facilitation measures - on bilateral trade flows and trade costs - shows that reforms with the greatest benefit are in the areas of formalities, governance and impartiality, information availability, involvement of trade community, advance rulings and fees and charges. Taking into account the trade flow increase and costs reduction potential of these policy areas and considering the areas where the economy has not yet reached best performance, it would benefit from continued improvements in the following:

### Fees and charges

Improve the availability of online, comprehensive information on applicable fees and charges; Reduce the fees charged for services during normal working hours

### Formalities - automation

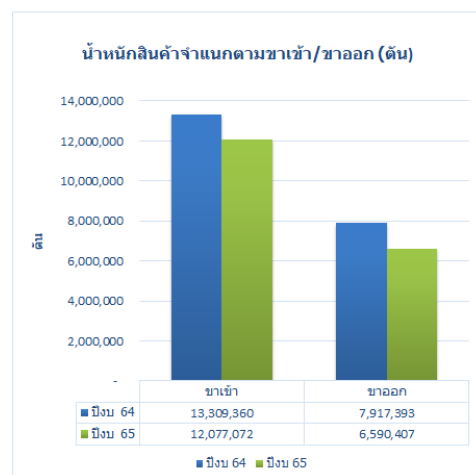
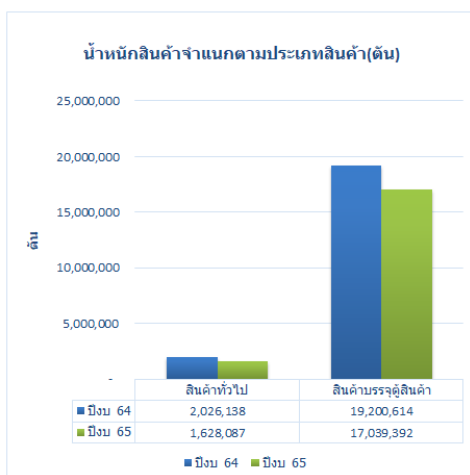
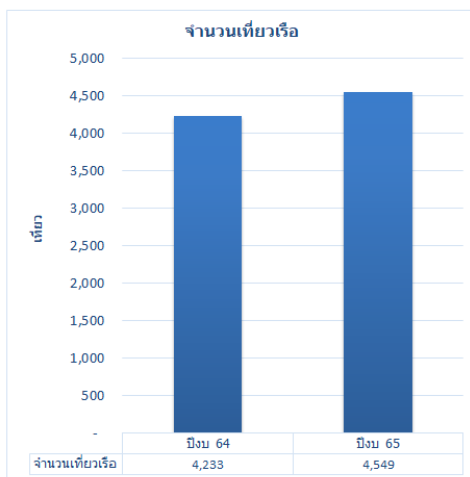
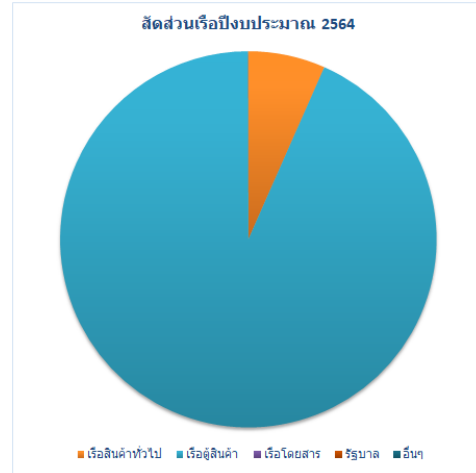
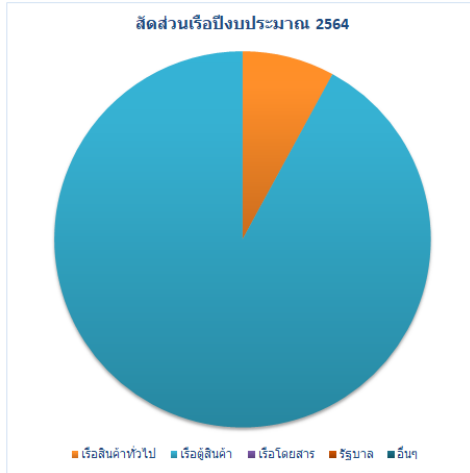
Advance the development of automated pre-arrival processing; Expand the electronic clearance of import and export documentation

### Formalities - procedures

Expand the coverage of Authorised Operator programmes; Advance the support of controls of other border agencies by a risk management system; Expand application of Post-Clearance Audits (PCAs); Further simplify procedures in terms of both associated time and costs



กราฟข้อมูลเรือ สินค้า และตู้ ผ่านท่าเรือกรุงเทพ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565



## ข้อมูลจากระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์

ลำดับ ที่	หมายเลข ตู้คอนเทนเนอร์	เวลาเริ่ม เอกซเรย์ (นาทีก)	เวลาวิเคราะห์ ผลเสร็จ (นาทีก)	ระยะเวลา การปฏิบัติงาน (นาทีก)	ชนิดสินค้า	ประเทศ ปลายทาง
1	KMTU9329525	11:57:03	11:59:00	00:01:57	ตู้เย็น	ไต้หวัน
2	YMMU1190514	20:27:59	20:30:00	00:02:01	น้ำมะพร้าว	ไต้หวัน
3	BMOU3153957	21:43:22	21:46:00	00:02:38	ทอพี	ไต้หวัน
4	TGCU2078096	16:11:38	16:15:00	00:03:22	น้ำมะพร้าว	จีน
5	BSIU9957074	21:24:02	21:28:00	00:03:58	เศษอะลูมิเนียม	จีน
6	APZU3910929	15:45:58	15:50:05	00:04:07	แบตเตอรี่	ไต้หวัน
7	WBPU7074139	01:16:07	01:20:16	00:04:09	ด้ายยางยืด	จีน
8	KMTU9331456	22:33:36	22:38:00	00:04:24	กาแฟสำเร็จรูป	จีน
9	HALU2038881	15:40:02	15:45:00	00:04:58	น้ำมะพร้าว	จีน
10	SKLU1657497	15:40:02	15:45:00	00:04:58	น้ำมะพร้าว	จีน
11	TBJU0083588	17:53:00	17:58:05	00:05:05	อลูมิเนียมอัดแท่ง	จีน
12	UETU2245534	21:05:41	21:11:00	00:05:19	ข้าว	แอฟริกาใต้
13	SKLU1325595	00:41:49	00:47:13	00:05:24	น้ำกะทิ	ฮ่องกง
14	WHSU5720988	09:27:30	09:33:00	00:05:30	ชิ้นส่วนประกอบพัดลม ระบายอากาศ อุตสาหกรรม	ไต้หวัน
15	SEKU6011705	00:12:29	00:18:00	00:05:31	ถ่านกะลามะพร้าว	จีน
16	TRIU8619925	00:43:24	00:49:09	00:05:45	ขนมปังแช่แข็ง	ไต้หวัน
17	TEMU8980571	13:24:04	13:30:00	00:05:56	เม็ดพลาสติก	จีน
18	TSSU5061111	11:52:02	11:58:00	00:05:58	ทุเรียนอบกรอบ	จีน
19	TRHU8671534	17:47:16	17:53:16	00:06:00	หม้อหุงข้าวไฟฟ้า	ฮ่องกง
20	TXGU7109305	16:00:26	16:06:32	00:06:06	ขนมปังกรอบ	จีน
21	TGBU7164254	20:25:45	20:31:54	00:06:09	น้ำมันถั่วเหลือง	จีน
22	SZLU2020333	19:49:59	19:56:14	00:06:15	มะพร้าว	ฮ่องกง
23	HALU5654350	00:02:20	00:08:36	00:06:16	ชุดประกอบ เครื่องปรับอากาศ	ฮ่องกง
24	TRHU7714061	21:05:43	21:12:00	00:06:17	พลาสติกรีไซเคิล	จีน
25	CMAU9254485	14:28:28	14:34:48	00:06:20	ยางนอกรถบรรทุก	ฟิลิปปินส์
26	BEAU4974382	20:29:46	20:36:16	00:06:30	ผ้าสักหลาด	ฮ่องกง

ลำดับ ที่	หมายเลข ตู้คอนเทนเนอร์	เวลาเริ่ม เอกซเรย์ (นาทีก)	เวลาวิเคราะห์ ผลเสร็จ (นาทีก)	ระยะเวลา การปฏิบัติงาน (นาทีก)	ชนิดสินค้า	ประเทศ ปลายทาง
27	RFCU2292859	13:19:13	13:25:44	00:06:31	ปลาแป้นอาหารสัตว์	จีน
28	WHLU7756080	23:49:04	23:55:43	00:06:39	ผลไม้รวม ในถ้วยพลาสติก	สหรัฐอเมริกา
29	BMOU1209234	23:42:23	23:49:02	00:06:39	เครื่องดื่มรสผลไม้	ไต้หวัน
30	TLLU3399333	13:00:12	13:06:57	00:06:45	ส่วนประกอบ รถจักรยานยนต์	ไต้หวัน
31	HJCU2209332	00:07:13	00:14:00	00:06:47	ข้าวโพดกระป๋อง	ไต้หวัน
32	GESU1371398	17:25:11	17:32:00	00:06:49	ข้อต่อเหล็ก	ฮ่องกง
33	SEGU1363910	21:35:08	21:42:00	00:06:52	ข้าว	ฮ่องกง
34	TLLU8654299	19:01:04	19:08:00	00:06:56	เม็ดพลาสติก	จีน
35	PCIU1944345	20:38:42	20:45:49	00:07:07	ปลาทูนากะป๋อง	กัวเตมาลา
36	WHSU2250387	13:37:57	13:45:07	00:07:10	น้ำตาลทรายขาว	ไต้หวัน
37	BMOU6374709	15:26:48	15:34:00	00:07:12	น้ำมันพริก	จีน
38	OOLU0254358	13:25:23	13:32:36	00:07:13	ปลาทูนากะป๋อง	ออสเตรเลีย
39	TGBU7829940	15:51:39	15:58:55	00:07:16	กระดานพลาสติก	ญี่ปุ่น
40	WHLU0448547	22:52:00	22:59:21	00:07:21	แป้งมันสำปะหลัง	จีน
41	FCIU7131419	21:40:31	21:47:54	00:07:23	ตู้เย็น	ไต้หวัน
42	FFAU4301535	23:43:18	23:50:41	00:07:23	เสื้อผ้าห้องผ่าตัด	ญี่ปุ่น
43	CAIU6447180	00:32:47	00:40:10	00:07:23	เม็ดพลาสติก	ญี่ปุ่น
44	OCBU2032696	01:02:03	01:09:27	00:07:24	อลูมิเนียมอัลลอย	จีน
45	SEGU2103136	01:09:03	01:16:30	00:07:27	อาหารสัตว์กระป๋อง	จีน
46	DFSU3175325	13:12:11	13:19:38	00:07:27	กลีเซอรีนบริสุทธิ์	จีน
47	SKHU9523053	00:19:15	00:26:44	00:07:29	ยาสีฟัน	ฮ่องกง
48	TEMU6567511	00:27:26	00:34:58	00:07:32	อาหารสุนัข	ฮ่องกง
49	TELU2439191	08:50:25	08:58:00	00:07:35	หลอดไฟรถยนต์	จีน
50	TRHU5414975	16:41:53	16:49:28	00:07:35	ชุดสายให้น้ำเกลือ	ญี่ปุ่น
51	WHSU2851475	11:05:23	11:13:00	00:07:37	แป้งมันสำปะหลัง	ญี่ปุ่น
52	APHU7347111	21:38:23	21:46:00	00:07:37	ผ้าคลุมร่างกาย	ญี่ปุ่น
53	UETU5784680	13:41:22	13:49:00	00:07:38	เครื่องสุขภัณฑ์เซรามิก	จีน
54	ZCSU6813610	19:38:20	19:46:00	00:07:40	ยางนอกเครื่องบิน	จีน

ลำดับ ที่	หมายเลข ตู้คอนเทนเนอร์	เวลาเริ่ม เอกซเรย์ (นาที)	เวลาวิเคราะห์ ผลเสร็จ (นาที)	ระยะเวลา การปฏิบัติงาน (นาที)	ชนิดสินค้า	ประเทศ ปลายทาง
55	BEAU6419440	22:12:38	22:20:18	00:07:40	ชุดสายให้น้ำเกลือ	ญี่ปุ่น
56	SEGU1585558	14:30:18	14:38:00	00:07:42	นมโยเกิร์ต	จีน
57	SKLU2111427	14:22:09	14:29:52	00:07:43	ยางนอกรถบรรทุก	จีน
58	KMTU9299523	20:00:14	20:08:00	00:07:46	เม็ดพลาสติก	จีน
59	SEGU2103840	19:53:13	20:01:00	00:07:47	ข้าว	ฮ่องกง
60	UETU2437706	14:50:12	14:58:00	00:07:48	ถุงพลาสติก HDPE	ญี่ปุ่น
61	FCIU6521243	00:27:21	00:35:10	00:07:49	แป้งข้าวเหนียว	จีน
62	SEGU6136858	22:38:34	22:46:30	00:07:56	ตลับลูกปืน	จีน
63	RFCU5122115	00:50:07	00:58:10	00:08:03	เม็ดพลาสติก	จีน
64	CICU8421471	20:45:42	20:53:46	00:08:04	เส้นยางยืด	จีน
65	SKLU1652535	16:01:53	16:10:00	00:08:07	น้ำมะพร้าว	จีน
66	UETU6017131	15:53:45	16:02:00	00:08:15	ท่อช่วยหายใจ	จีน
67	SKLU3514643	13:26:11	13:34:27	00:08:16	กระดาษกันกระแทก	ฮ่องกง
68	SEGU2503852	13:08:41	13:17:00	00:08:19	เทปพลาสติก	จีน
69	TLLU2716053	23:19:39	23:28:00	00:08:21	ขวดนม	ออสเตรเลีย
70	TSSU2031659	14:50:33	14:58:56	00:08:23	น้ำมะพร้าว	จีน
71	FCIU5580257	14:53:05	15:01:30	00:08:25	น้ำมันดิบบาล์ม	จีน
72	TEMU0358962	01:09:39	01:18:05	00:08:26	ปลาทุ่นกระป๋อง	ไต้หวัน
73	DFSU1453751	08:21:29	08:29:56	00:08:27	ข้าวโพดกระป๋อง	ฮ่องกง
74	WHLU0670549	17:42:20	17:50:50	00:08:30	น้ำมะพร้าว	ไต้หวัน
75	GAOU6135874	19:49:27	19:58:00	00:08:33	ยางนอกเครื่องบิน	จีน
76	GAOU6771670	01:16:12	01:24:45	00:08:33	ผลิตภัณฑ์เปลี่ยนสีผม	จีน
77	TEMU5725470	14:57:38	15:06:16	00:08:38	อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์	จีน
78	WHLU5816111	01:24:32	01:33:10	00:08:38	เก้าอี้โซฟา	อินเดีย
79	SEGU2012946	13:48:13	13:57:00	00:08:47	ผลิตภัณฑ์ซักผ้าเด็ก	เวียดนาม
80	SKLU2109651	13:02:23	13:11:11	00:08:48	แป้งปรุงอาหาร	ไต้หวัน
81	HALU2067160	14:02:05	14:11:05	00:09:00	ปลาหวานแผ่น	ฮ่องกง
82	TCLU2940506	10:51:00	11:00:00	00:09:00	อาหารแมวกระป๋อง	ไต้หวัน

ลำดับ ที่	หมายเลข ตู้คอนเทนเนอร์	เวลาเริ่ม เอกซเรย์ (นาทีก)	เวลาวิเคราะห์ ผลเสร็จ (นาทีก)	ระยะเวลา การปฏิบัติงาน (นาทีก)	ชนิดสินค้า	ประเทศ ปลายทาง
83	TRHU1451749	13:42:09	13:51:10	00:09:01	พัสดุม	จีน
84	TTNU1129916	23:40:17	23:49:21	00:09:04	นม	นิวซีแลนด์
85	OTPU6206155	14:45:08	14:54:15	00:09:07	ต้นงาช้าง	ญี่ปุ่น
86	SEGU3519560	19:13:07	19:22:15	00:09:08	น้ำแอปเปิ้ล	จีน
87	DFSU2977671	21:56:17	22:05:26	00:09:09	ปลายข้าว	แอฟริกาใต้
88	DRYU3032977	10:59:53	11:09:07	00:09:14	เศษอลูมิเนียม	จีน
89	TEMU8977388	11:30:28	11:39:50	00:09:22	แท่นโซลาร์เซลล์	จีน
90	FFAU1621535	14:43:23	14:53:00	00:09:37	พรีฟอร์ม	จีน
91	TXGU6067735	19:56:23	20:06:00	00:09:37	เม็ดพลาสติก	จีน
92	AAMU4006175	14:38:55	14:49:02	00:10:07	อะไหล่กังหัน	ญี่ปุ่น
93	TCNU3949378	22:14:12	22:24:35	00:10:23	แป้งมันสำปะหลัง	ไต้หวัน
94	FSCU8475146	13:09:47	13:20:35	00:10:48	แก้ว	ออสเตรเลีย
95	TGHU5289629	22:11:08	22:22:00	00:10:52	เสื้อสุภาพบุรุษ	จีน
96	BMOU6471144	23:01:40	23:12:35	00:10:55	ส่วนประกอบ ตลับลูกปืน	ญี่ปุ่น
97	YMMU6374561	15:04:05	15:15:00	00:10:55	เครื่องอัดพลาสติก ใช้ในห้องแล็บ	จีน
98	IAAU2881930	21:30:26	21:42:28	00:12:02	แป้งมันสำปะหลัง	ญี่ปุ่น
99	TSSU5079614	00:58:16	01:11:00	00:12:44	ขนมปังกรอบ	จีน
100	CSNU1316781	11:53:46	12:06:39	00:12:53	กระเป๋	สหราชอาณาจักร

## ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงในการสัมภาษณ์ โดยใช้เกณฑ์ประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่วิจัย เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสม และสามารถเปรียบเทียบข้อมูลในการวิเคราะห์และตอบคำถามการวิจัยได้ ซึ่งข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างที่ถูกนำมาเผยแพร่ทั้งหมด ผู้วิจัยได้รับการอนุญาตจากแต่ละตัวอย่างแล้ว และผู้วิจัยได้ระบุเฉพาะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย โดยไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลจนสามารถระบุได้ว่า บุคคลใดเป็นตัวอย่างในการวิจัย และปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act: PDPA) อย่างเคร่งครัด เพื่อให้เห็นคุณสมบัติของแต่ละตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์มาทำการคัดเลือก และเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยซ้ำในครั้งถัดไป

### (1) ข้อมูลส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ศุลกากร 1

เพศ:	ชาย
อายุ:	เกิดเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2536 (ค.ศ. 1993)
วุฒิการศึกษา:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาการเมืองการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>- กำลังศึกษารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์</li> </ul>
ตำแหน่ง:	นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ
อายุราชการ:	2 ปี 7 เดือน (เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2566 (ค.ศ. 2023))
ประสบการณ์ทำงาน:	ปฏิบัติงานที่ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2564 (ค.ศ. 2021) จนถึงปัจจุบัน

### (2) ข้อมูลส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ศุลกากร 2

เพศ:	ชาย
อายุ:	เกิดเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2533 (ค.ศ. 1990)
วุฒิการศึกษา:	นิติศาสตรบัณฑิต คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ตำแหน่ง:	นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ
อายุราชการ:	5 ปี 10 เดือน (เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2566 (ค.ศ. 2023))
ประสบการณ์ทำงาน:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติงานที่ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง ตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2560 (ค.ศ. 2017) ถึง</li> </ul>

เดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020)

- ปฏิบัติงานที่ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม สำนักงานศัลยกรรมท่าเรือกรุงเทพ ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2565 (ค.ศ. 2022) จนถึงปัจจุบัน

### (3) ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหาร

- เพศ:** หญิง
- อายุ:** เกิดเดือนตุลาคม พ.ศ. 2527 (ค.ศ. 1984)
- วุฒิการศึกษา:**
- เศรษฐศาสตรบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
  - ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ เอกการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา บัณฑิตวิทยาลัยทางธุรกิจ มหาวิทยาลัยอโยยามะ กาคูอิน กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น
- ตำแหน่ง:** นักวิชาการศัลยกรรมชำนาญการ
- อายุราชการ:** 8 ปี 8 เดือน (เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2566 (ค.ศ. 2023))
- ประสบการณ์ทำงาน:** ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายเอกซเรย์ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม สำนักงานศัลยกรรมท่าเรือกรุงเทพ ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) จนถึงปัจจุบัน

### (4) ข้อมูลส่วนตัวของตัวแทนออกของ

- เพศ:** ชาย
- อายุ:** เกิด พ.ศ. 2527 (ค.ศ. 1984)
- ประสบการณ์ทำงาน:**
- ตัวแทนออกของ บจก. ไอซีอี โลจิสติกส์ (ประเทศไทย) ตั้งแต่ พ.ศ. 2551 - 2554 (ค.ศ. 2008 - 2011)
  - ตัวแทนออกของ บมจ. สยามแม็คโคร ตั้งแต่ พ.ศ. 2554 (ค.ศ. 2011) จนถึงปัจจุบัน
  - รับผิดชอบการปฏิบัติพิธีการศัลยกรรมในพื้นที่ภาคกลาง อาทิ สำนักงานศัลยกรรมท่าเรือกรุงเทพ สำนักงานศัลยกรรมท่าเรือแหลมฉบัง ส่วนบริการศัลยกรรมสำโรงใต้ ฯลฯ

### (5) ข้อมูลส่วนตัวของนักวิชาการ

- เพศ:** ผู้มีความหลากหลายทางเพศ
- อายุ:** เกิดเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2536 (ค.ศ. 1993)

- วุฒิการศึกษา:**
- จบการศึกษารัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
  - จบการศึกษาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการความเสี่ยงและภัยพิบัติ (วิทยานิพนธ์ดีมาก) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - กำลังศึกษาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประสบการณ์ทำงาน:**
- ผู้อำนวยการทางวิชาการ ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ชายฝั่ง และความหลากหลายทางชีวภาพ องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของเยอรมัน (GIZ)
  - เลขานุการรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (ฝ่ายการเมือง)
  - คณะทำงานนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร
  - ผู้ช่วยประธานหน่วยบูรณาการเชิงประเด็นยุทธศาสตร์ วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ด้านสิ่งแวดล้อม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม
  - กรรมการกลั่นกรองรางวัลเลิศรัฐ ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
  - ผู้ทรงคุณวุฒิประจำคณะกรรมการข้อมูลความเสี่ยงด้านธรณีพิบัติภัย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
  - ผู้ทรงคุณวุฒิประจำศูนย์พัฒนาการสื่อสารด้านภัยพิบัติ สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส
  - ผู้ทรงคุณวุฒิประจำประเทศไทยของศูนย์ภัยพิบัติแห่งแปซิฟิก



## แนวคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์
<p><b>เจ้าหน้าที่ ศุลกากร</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณคิดว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติสามารถลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงได้หรือไม่อย่างไร?</li> <li>- คุณคิดว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานในกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ภายใน 15 นาที เหมาะสมกับการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร?</li> <li>- หากระยะเวลาแล้วเสร็จของงานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม คุณคิดว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร?</li> <li>- การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานสามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงได้หรือไม่ อย่างไร?</li> <li>- การตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เพิ่มเข้ามาเพื่อตรวจสอบสินค้าที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง การลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงจะมีผลกระทบต่อการทำงานหรือไม่ อย่างไร?</li> <li>- คุณพบปัญหาหรืออุปสรรคในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง เนื่องจากการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือไม่ อย่างไร?</li> <li>- คุณคิดว่า มีวิธีการที่จะสามารถลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงได้หรือไม่? และวิธีการนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานหรือการให้บริการของคุณอย่างไร?</li> </ul>
<p><b>ผู้บริหาร</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณคิดว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติสามารถลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงได้หรือไม่อย่างไร?</li> <li>- ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร?</li> <li>- การตรวจปล่อยสินค้ามีการพิจารณาความเสี่ยงเป็นหลัก การลดระยะเวลาการตรวจปล่อยสินค้าจะส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ อย่างไร?</li> <li>- ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ มีแผนในการพัฒนาการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพอย่างไร?</li> </ul>

กลุ่มตัวอย่าง	แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม สำนักงานศัลยกรรมท่าเรือกรุงเทพ มีวิธีการประเมินผลประสิทธิภาพในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงอย่างไร และมีวิธีการในการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจปล่อยสินค้าอย่างไร?</li> <li>- คุณคิดว่า หากนำผลการศึกษามาวิเคราะห์แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาการนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ จะมีผลต่อการดำเนินงานของศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรมอย่างไร?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ตัวแทน ออกของ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณรู้สึกว่าการให้บริการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงของศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม สำนักงานศัลยกรรมกรุงเทพ มีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร?</li> <li>- คุณคิดว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานในกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ภายใน 15 นาที เหมาะสมกับการให้บริการของศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม สำนักงานศัลยกรรมกรุงเทพ หรือไม่ อย่างไร?</li> <li>- คุณคิดว่า การลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงส่งผลต่อธุรกิจและผู้ประกอบการหรือไม่ อย่างไร?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>นักวิชาการ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติมีผลอย่างไรต่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของภาครัฐ?</li> <li>- หน่วยงานภาครัฐควรใช้กลยุทธ์ใดในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของภาครัฐ?</li> <li>- ผู้บริหารภาครัฐควรมีบทบาทอย่างไร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของภาครัฐ?</li> <li>- นวัตกรรมในภาครัฐมีความสำคัญอย่างไรต่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของภาครัฐ?</li> <li>- การประเมินคุณภาพในการให้บริการของภาครัฐอย่างไรที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด?</li> </ul>

## บทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

### (1) การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บุคลากร 1

วันที่และเวลาสัมภาษณ์:	วันจันทร์ที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2566 (ค.ศ. 2023)
เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์:	ตั้งแต่เวลา 22.40-22.56 น. (16.06 นาที)
รูปแบบการสัมภาษณ์:	การสัมภาษณ์แบบพบหน้า
สถานที่สัมภาษณ์:	ห้องประชุมอาคารพัฒนา ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีบุคลากร
เครื่องมือในการสัมภาษณ์:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application GoodNotes ใน iPad Gen 7 สำหรับการจดประเด็นสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์</li> <li>- Application Voice Memos ใน iPhone 13 Pro Max สำหรับการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์</li> </ul> <p>* Application และระบบปฏิบัติการ iOS ได้ทำการ update เป็น version ล่าสุดแล้ว ณ เวลาที่สัมภาษณ์</p>
บริบทการสัมภาษณ์:	ขณะสัมภาษณ์มีเจ้าหน้าที่บุคลากร จำนวน 1 ราย ร่วมสังเกตการณ์ระหว่างการสัมภาษณ์ด้วย

### บทสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บุคลากร 1:

ผู้สัมภาษณ์	คุณเคยทราบเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานมาก่อนบ้างไหมครับ?
ผู้ให้สัมภาษณ์	เคยครับ ตั้งแต่สมัยทำงานอยู่ที่ท้องถิ่น (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น - ผู้สัมภาษณ์) ผมเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในช่วงเวลาทำแผนฯ แต่ละขั้นตอน แต่ละ process มันก็จะกำหนด เหมือนคุณลงประชาคม ระยะเวลาแล้วเสร็จก็ภายใน 20 วัน ซึ่งจะมีขั้นต่ำอยู่ของแต่ละ process
ผู้สัมภาษณ์	ในฐานะที่คุณเป็นเจ้าหน้าที่บุคลากรที่ตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยง หรือก็คือ Red Profile ที่ศูนย์เอกซเรย์ฯ คุณเคยได้ยินไหมว่า มีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานในกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าด้วยเอกซเรย์อย่างไรบ้าง?
ผู้ให้สัมภาษณ์	ก็ส่วนใหญ่จะได้ยินแต่ประสิทธิภาพของเครื่องเอกซเรย์ว่า สามารถตรวจปล่อยตู้หนึ่งประมาณ 2 นาที เราก็รวมเวลาตรวจปล่อยแล้ว ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานเราก็ประมาณ 5 นาที ต่อใบขนสินค้า แล้วก็มันจะมีตัวชี้วัดประจำเดือนที่

- ต้องเอกซเรย์ขั้นต่ำ 3,000 กว่าตู้ต่อเดือน (หนึ่งในตัวชี้วัดของศูนย์เอกซเรย์ฯ กำหนดให้ต้องมีจำนวนตู้สินค้ามาเอกซเรย์ไม่ต่ำกว่า 3,072 ตู้/เดือน ตามสมรรถนะของเครื่องเอกซเรย์ถึงจะคุ้มค่า - ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้สัมภาษณ์** ตั้งแต่กระแสการปฏิรูประบบราชการ มีการนำแนวทางการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานมาใช้ เพื่อให้รู้สึกว่าการให้บริการของภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในแง่ของความหมายก็คือ การลดระยะเวลาและลดขั้นตอนให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น คุณคิดว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานมาปฏิบัติที่ศูนย์เอกซเรย์ฯ สามารถลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงได้หรือไม่ อย่างไรบ้าง?
- ผู้ให้สัมภาษณ์** ได้แน่ครับ คิดว่าได้ ในแง่ที่ว่า สมมติเรากำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน เราก็จะมีธงแล้วว่า ถ้าเราเอกซเรย์ตั้งแต่เริ่ม ตั้งแต่การ Check-in การดูเอกสาร การเอกซเรย์ การตรวจปล่อย ถ้าไม่มีความผิดปกติ ผมก็จะเช็คแล้วว่า ยังอยู่ในเกณฑ์ระยะเวลาที่กำหนดไหม ถ้าเกินแล้ว ผู้ประกอบการหรือคนขับรถก็ต้องรอนานเกินไป ก็จะต้องดูให้เหมาะสม
- ผู้สัมภาษณ์** การกำหนดระยะเวลาปฏิบัติงานของกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ ตั้งแต่เริ่มเอกซเรย์จนวิเคราะห์และประมวลผลภาพเอกซเรย์เสร็จภายในระยะเวลา 15 นาที คุณคิดว่า การกำหนดระยะเวลาเท่านี้เหมาะสมกับการทำงานหรือไม่ อย่างไร?
- ผู้ให้สัมภาษณ์** 15 นาทีก็ make sense อยู่แน่ครับ ถ้าไม่มีความผิดปกติ แล้วก็ใบขนสินค้าขาออกนั้นเป็นสินค้าที่มาค่อนข้างเป็นประจำ ติดใบอนุญาต หรือพิกัตฯ (พิกัต อัตราศุลกากร - ผู้สัมภาษณ์) เราก็คิดว่า 15 นาที เราก็มองเวลาดูพวกทวนจดทะเบียน ประเทศปลายทาง Consignee อะไรพวกนี้ครับ น่าจะอยู่ในเกณฑ์ 15 นาที ที่กำหนดไว้อยู่แล้วครับ
- ผู้สัมภาษณ์** ขณะเดียวกัน เรื่องของการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน ด้วยความที่ศูนย์เอกซเรย์ฯ แต่ละที่ก็มีความแตกต่างกัน ซึ่งการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานก็อาจจะแตกต่างกันออกไปตามแต่ละสภาพแวดล้อม คุณคิดว่า การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมควรเป็นขั้นตอนไหน เริ่มนับระยะเวลาตั้งแต่เมื่อไหร่ หรือว่าใช้ระยะเวลาเท่าไร?
- ผู้ให้สัมภาษณ์** ควรเริ่มตั้งแต่การเริ่มเอกซเรย์ถูกแล้ว เพราะขั้นตอนการเตรียมเอกสารหน้างานเอามานับไม่ได้ ขึ้นอยู่กับความยุ่งของงานในตอนนั้น แต่ว่าการกำหนดระยะเวลา 15 นาที แต่ละที่ใช้ระยะเวลาเดียวกันไม่ได้ ประเด็นหลัก ๆ มาจาก

สภาพเครื่องเอกซเรย์ด้วย แล้วก็รื้อด้วย อย่าง Fast Scan ขับผ่านแปปเดียว มันไม่ถึง 15 นาทีอยู่แล้ว แต่เครื่องที่นี้เป็เครื่องเอกซเรย์ตู้สินค้าแบบกึ่งเคลื่อนย้าย หรือ Relocatable จำนวน 2 เครื่อง ซึ่งแต่ละเครื่องก็ใช้ระยะเวลาที่แตกต่างกันมากเลยนะครับ เหมือนถ้าเป็นเครื่องเอกซเรย์ฯ รื้อเก่า ตั้งแต่เริ่มเอกซเรย์จนตรวจปล่อย มันก็ 10 กว่านาทีละ แต่ถ้าเป็นเครื่องเอกซเรย์ฯ รื้อใหม่ ดูไบชนสินค้าแล้วไม่มีปัญหา ภาพเอกซเรย์พอใจ ผมว่า มันก็ใช้เวลาไม่ถึง 10 นาทีครับ

**ผู้สัมภาษณ์**

คุณคิดว่า เรื่องของการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน แนวคิดนี้สามารถนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการตรวจปล่อยสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ได้อย่างไรบ้างครับ?

**ผู้ให้สัมภาษณ์**

เห็นควรในเรื่องของระบบที่จะลดกระบวนการงานให้อยู่ใน scope 15 นาที เราก็อาจจะมีการปรับกระบวนการ เช่น เมื่อก่อนเราต้องมาดูภาพเอกซเรย์ แล้วไปวิเคราะห์ควบคู่กับไบชนสินค้าที่หลัง แล้วก็ทำการตรวจปล่อย ทีนี้ เราก็อาจจะปรับกระบวนการ ก็คือ ในหน้าจอนวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ เราก็จะมีข้อมูลไบชนสินค้าให้เลย ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวิเคราะห์ภาพควบคู่กับการดูไบชนสินค้าได้เลยว่า ของที่สำแดงมาเป็นอะไร ลักษณะบรรจุภัณฑ์เป็นอย่างไร สินค้าแต่ละชนิดก็จะมีรูปร่างและความหนาแน่นที่แตกต่างกันไป เราก็ดูภาพเอกซเรย์แล้วสามารถไปตรวจปล่อยได้เลย ก็จะเป็นการลดระยะเวลา หรือไม่ก็ทางกรมศุลกากรอาจจะมีระบบ AI มาช่วยในการวิเคราะห์ภาพเอกซเรย์ว่า สินค้านี้ควรจะเป็นอะไร ก็จะขึ้นมาเลยว่าชนิดสินค้าเป็นอะไร

**ผู้สัมภาษณ์**

ในการตรวจปล่อยสินค้า เรื่องของการอำนวยความสะดวกทางการค้า กรมศุลกากรได้นำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ โดยแบ่งไบชนสินค้าออกเป็น Green กับ Red ก็คือ การยกเว้นการตรวจกับการเปิดตรวจหรือการเอกซเรย์ที่เป็นการเพิ่มขึ้นตอนขึ้นมา เพราะฉะนั้น การตรวจปล่อยสินค้าที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงหรือ Red ที่มาเอกซเรย์ น่าจะมีการตรวจสอบโดยละเอียด ซึ่งเป็นการใช้ระยะเวลาเพิ่มมากกว่าการตรวจสอบสินค้าปกติที่เป็น Green แต่ว่ากลับต้องทำการตรวจสอบสินค้าภายในระยะเวลาที่กำหนดอย่างรวดเร็ว คุณคิดว่า มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง?

**ผู้ให้สัมภาษณ์**

ไบชนที่เป็น Red ก็จะแบ่งสินค้าออกเป็นหลายประเภท ถ้าของเป็นพวกเม็ดพลาสติก ข้าว แป้ง หรือสินค้าที่มาเป็นประจำ ก็สามารถตรวจปล่อยสินค้าให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพในการให้บริการภายใน 15 นาทีได้ แต่ถ้าในไบชน

สินค้ามีของประมาณ 20-30 รายการ ทางนายตรวจก็ต้องดูทุกรายการว่า ของแต่ละชิ้น แต่ละชนิด ต้องมีใบอนุญาตในการส่งออกอย่างไร ภาพเอกซเรย์เป็นไปตามที่สำแดงหรือไม่ ซึ่งการตรวจปล่อยภายในมาตรฐาน 15 นาที แทบจะเป็นไปไม่ได้เลย

**ผู้สัมภาษณ์**

การทำงานในทุกวันนี้เจออุปสรรคหรือปัญหาอะไรในการตรวจปล่อยสินค้า อันเนื่องมาจากการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบ้างไหมครับ?

**ผู้ให้สัมภาษณ์**

ก็มี ถ้าเราใช้เวลาเกินไปก็จะโดนผู้ประกอบการหรือคนขับรถมาร้องเรียนบ้างว่าทำไมถึงใช้เวลานานมาก เอกสารอะไรก็น่าจะมีอยู่ในมือแล้วไม่ใช่หรือ แล้วเราก็จะโดนบีบด้วยเวลา 15 นาที เจ้าหน้าที่ก็จะปฏิบัติงานด้วยความกดดัน เราอาจจะดูข้อมูลใบขนสินค้าแบบผ่าน ๆ อาจจะประมาทในการตรวจปล่อย ก็อาจจะตรวจปล่อยผิดพลาดไปได้

**ผู้สัมภาษณ์**

คุณคิดว่า มีวิธีการอะไรที่สามารถลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงที่เป็นวิธีการอื่นได้บ้าง และคิดว่า วิธีการนั้นจะส่งผลกระทบต่อกรให้บริการของเราอย่างไรบ้าง?

**ผู้ให้สัมภาษณ์**

คิดว่า ควรจะนำเทคโนโลยีมาช่วยในการตรวจปล่อยมากขึ้น เช่น การนำระบบ AI มาช่วยวิเคราะห์ภาพควบคู่กับใบขนสินค้า หรือว่าการนำ Block chain มาตรวจความถูกต้องของเอกสาร เช่น Invoice ใบขนสินค้า Packing List ว่า มันมีข้อผิดพลาดตรงไหน รวมถึงการพัฒนาการเชื่อมโยงของระบบ NSW ให้ครอบคลุมของทุกหน่วยงาน เช่น ใบ ส.อ.2 ควบคุมอาหารสัตว์ของกรมปศุสัตว์ ไม่ Link ทางเราจึงต้องมาค้นหาข้อมูลตัวเองว่า ของได้รับอนุญาตจริงไหม ซึ่งในส่วนนี้อาจจะเกินระยะเวลา 15 นาที ที่กำหนด

**ผู้สัมภาษณ์**

ผลการศึกษาที่วิเคราะห์ได้ คุณคิดว่า จะมีประโยชน์ที่ช่วยในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรเอกซเรย์ฯ ได้อย่างไรบ้าง?

**ผู้ให้สัมภาษณ์**

แน่นอนว่า เราก็เอาผลการศึกษามาดูแล้วว่า ตรงไหนที่สามารถเอามาปรับใช้งานได้จริงให้เข้ากับเทคโนโลยีที่เรามี แล้วก็ความท้าทายที่อาจจะเกิดขึ้นกับศุลกากรเอกซเรย์ในอนาคตก็คือ เราก็อาจจะปรับเรื่องระยะเวลาในการตรวจปล่อย Red Line อะไรประมาณนี้ครับ

\* บทสัมภาษณ์นี้ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2566

## (2) บทสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2

วันที่และเวลาสัมภาษณ์:	วันพฤหัสบดีที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2566 (ค.ศ. 2023)
เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์:	ตั้งแต่เวลา 17.20-17.55 น. (35 นาที)
รูปแบบการสัมภาษณ์:	การสัมภาษณ์แบบพบหน้า
สถานที่สัมภาษณ์:	ห้องธุรการ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศุลกากร
เครื่องมือในการสัมภาษณ์:	- Application GoodNotes ใน iPad Gen 7 สำหรับการจดประเด็นสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์ - Application Voice Memos ใน iPhone 13 Pro Max สำหรับการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ * Application และระบบปฏิบัติการ iOS ได้ทำการ update เป็น version ล่าสุดแล้ว ณ เวลาที่สัมภาษณ์
บริบทการสัมภาษณ์:	ขณะสัมภาษณ์มีเพียงผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์เท่านั้น

## บทสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ศุลกากร 2:

ผู้สัมภาษณ์	คุณคิดว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติ สามารถลดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงได้หรือไม่?
ผู้ให้สัมภาษณ์	ถ้ามีเกณฑ์มาจับ มันก็ทำให้เราทำงานเป็นระบบมากขึ้นแหละ เพราะว่า เราเหมือนจะมีข้อจำกัด ข้อจำกัดมันจะเป็นตัวคอยกระตุ้นเรา ถ้าไม่ติดอะไรก็ไม่ควรเกิน 10 นาที หรือถ้าตรวจสอบก็ไม่ควรเกินครึ่งชั่วโมงอะไรอย่างนี้นะ สมมตินะ สมมติ หรือว่าถ้าต้องเปิดตู้ case แบบจำเป็นจริง ๆ ต้องเปิดตู้ ก็ไม่ควรเกิน 1-2 ชั่วโมง อะไรก็ว่าไป มันก็มีผลนะ
ผู้สัมภาษณ์	ถ้าเทียบกับเราไม่มีเกณฑ์ การมีเกณฑ์จะทำให้เราทำงานภายในระยะเวลาที่กำหนดมากกว่า
ผู้ให้สัมภาษณ์	มากกว่า คือจะบอกว่า ที่นี้อาจจะไม่ค่อยเห็นผลมาก เพราะว่า ที่นี้ปริมาณตู้มันไม่ค่อยเยอะ มันอาจจะไม่ค่อยมีอะไร แต่ถ้าที่แหลมฯ (สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง - ผู้สัมภาษณ์) มีผลเยอะนะ เพราะว่า ภาพเอกซเรย์มีเพียบเลย แต่ นายตรวจมันดูไม่ทันไง วิเคราะห์ภาพไม่ทัน ตรวจปล่อยไม่ทันอย่างนี้ ถ้าใช้เกณฑ์เป็นตัวจับ มันก็ช่วยได้ส่วนหนึ่ง ต้องเร่งทำมากขึ้น ถ้าถามอีกแง่หนึ่ง มีผลกระทบกับการวิเคราะห์ภาพและตรวจปล่อยไหม ก็มีแหละ แต่พอมองว่า มันควรจะเป็น case-by-case มากกว่า มันมีข้อยกเว้นนะ มันควรมีข้อยกเว้น ไอ่

เรื่องนี้ ถ้ามันเป็นสินค้าแบบไม่หลายรายการ มันก็โอเค เกณฑ์นี้ได้ ถ้าไม่เกิน 10 รายการ พี่ว่า มันเข้าเกณฑ์นี้ได้แน่นอน หรือถ้าไม่เกิน 20 พอได้ แต่ถ้าเกิน 20 พี่มองว่า รายการมันเริ่มเยอะไป มันอาจจะให้เป็นไปตามเกณฑ์นี้ยากแหละ เพราะว่า ถ้าสมมติสินค้ามัน 100 รายการ มันก็ต้องใช้เวลาอะ อ้างอิงตามเกณฑ์นี้ก็อาจจะลำบาก แต่ถ้าสมมติว่า จะสร้างเกณฑ์ขึ้นมาจริง ๆ นะ คือกำหนดจำนวนรายการก็ดีนะ

**ผู้สัมภาษณ์** คุณทราบมาก่อนไหมครับว่า เกณฑ์การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน มีมาตั้งแต่ปี 55 แล้ว?

**ผู้ให้สัมภาษณ์** รู้ เพราะว่า ก่อนจะเอกซเรย์ ช่วงแรก ๆ ทำงาน เราอาจจะทำไปตามที่พี่สอนก่อน แต่พอเราอยู่ไปก็ไปหาความรู้เพิ่มเติม ทำไมต้องเอกซเรย์วะ ก็ไปนั่งอ่านประมวลฯ (ประมวลระเบียบปฏิบัติศุลกากร พ.ศ. 2560 – ผู้สัมภาษณ์) นั่งอ่านประกาศนู่นนี่นั่น ส่วนไอ้ปี 55 เนี่ยมีคนบอก แต่พวกประมวลฯ ว่า เอกซ์ยังเงื่อนไขเข้าเอกซ์ อะไรได้ อะไรไม่ได้ นั่นอะ พี่ไปนั่งอ่านเอง มันเยอะมาก พี่จำได้ไม่หมด

**ผู้สัมภาษณ์** ปัจจุบันเรามีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามประกาศฯ นี้ไหม แล้วเราดูแล้วมันเห็นผลหรือได้ประสิทธิภาพจริงไหม?

**ผู้ให้สัมภาษณ์** ตอนที่อยู่ที่แหลมฯ จะมีคนทำแทน ซึ่งรายงานเรื่องเวลาการปฏิบัติงานจะมีธุรการเป็นคนทำ แต่ของที่นี้ นายตรวจจะเป็นคนทำ ถ้าว่าตามปริมาณ 15 นาทีของที่นี่อะ เหลือ อันนี้ทัศนคติพี่ล้วน ๆ เลยนะ ไม่มีข้อมูลไรทั้งนั้น เพราะปริมาณตู้มันไม่ได้เยอะขนาดนั้น แต่ถ้าเป็นที่แหลมฯ เนี่ย โห คือ 15 นาทีอะ พี่จะบอกว่า แม่่งยาก คือนอกจากว่า เอ้อ มันมีเงื่อนไขหลายอย่างอุโมงค์ อุโมงค์มันจะมี 2 อุโมงค์ใช้ไหม แล้วก็เปิดทั้ง 2 อุโมงค์นะ ถ้ามีอุโมงค์ใดอุโมงค์หนึ่ง Maintenance หรือซ่อมอยู่ อย่างนี้ 15 นาที ลืมไปเลย แต่ถ้าเปิดพร้อมกัน 2 อุโมงค์ แล้วรถไม่เยอะมาก ทัน เพราะฉะนั้น ถ้าถามพี่อะ 15 นาที ของแหลมฯ อะ สั้นไป สั้นไปจริง ๆ ต้องแบบเผื่อ ๆ ไปเลย แม่่ง 20 ไปเลยอะ แต่ถ้าที่นี้อะ เหลือ

**ผู้สัมภาษณ์** ที่แหลมฯ อย่างในเวลาที่มึรถมาเยอะ ๆ มี case ที่เกิน 15 นาที มากน้อยแค่ไหน หรือเป็นสัดส่วนเปอร์เซ็นต์เท่าไร?

**ผู้ให้สัมภาษณ์** โห จากประสบการณ์อะ บางที่ตู้อะ ภาพอะ ค้างในหน้าจอ 20 ก็เคยนะ หมายความว่า ต่อให้ดูภาพทุก ๆ ภาพก็ 20 นาทีแล้ว นี่คือมีภาพแล้วนะ ไม่ใช่กำลังเอกซนะ หมายความว่า อ่า ช่วงที่แบบ มันต้องพูดเป็นวัน และเงื่อนไข



condition ที่พี่บอกว่า อุโมงค์ไม่พังอะ แม้กระทั่งความเร็วความซ้ำในการวิเคราะห์ภาพแล้วตรวจปล่อยของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ซึ่งไม่เท่ากัน โห ตัวแปรเยอะมาก พี่จะบอกว่าที่แหลมฯ แม่่งเยอะจัด ถ้ามว่าเยอะมัย เยอะเลย เฉลี่ยที่เกิน 15 นาที น่าจะประมาณ 35%

ผู้สัมภาษณ์

คุณคิดว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ควรเป็นกี่นาที เพราะแต่ละที่ก็มีเงื่อนไขที่แตกต่างกัน?

ผู้ให้สัมภาษณ์

มันอาจจะต้องอิงกับปริมาณงานเฉลี่ยของเดือนหรือของแต่ละที่ เพราะถ้าจะเอา 15 นาที ของทั้งหมดฯ ของลาดกระบ้งฯ (สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง - ผู้สัมภาษณ์) ของที่นี่ด้วย พี่ว่า แหลมฯ เสียเปรียบ เพราะว่า งานเยอะกว่าแบบอย่าเรียกว่า 2 เท่าเลย พี่ว่า 4-5 เท่าเลย ที่พี่พูดทั้งหมด พี่พูดเฉพาะขาออกนะ ขาออกมันมาทั้งวัน ที่แหลมฯ ปล่อยขาออกทั้ง FCL (Full Container Load - ผู้สัมภาษณ์) และ LCL (Less than Container Load - ผู้สัมภาษณ์) นี่ก็เป็นอีกเงื่อนไขหนึ่งที่พี่จะบอกว่า ถ้าให้ 15 นาทีเท่ากันทั้งหมด พี่ว่าไม่ Fair เพราะว่า แหลมฯ มันปริมาณงานแล้วก็ความยากง่ายของงาน ยากกว่าที่นี่แบบมาก ๆ บางทีก็มีตู้ที่ต้องไปเปิดตรวจ มันก็ถึงเวลานายตรวจ มันก็ทำให้คนที่นั่งทำงานหายไป ขณะที่ปริมาณงานมันเยอะเท่าเดิม เพราะฉะนั้นเกณฑ์มันต้องอิงตามงานเฉลี่ย จะอิงตามปีหนึ่ง ไตรมาสหนึ่ง หรืออะไรก็แล้วแต่แบบเฉลี่ยของที่นี่ ๆ แล้วค่อยมาสร้างเกณฑ์อีกทีหนึ่ง

ผู้สัมภาษณ์

การติดเงื่อนไขความเสี่ยงต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณามากกว่าปกติ แต่การที่เราต้องทำงานภายในระยะเวลาที่กำหนด คุณคิดว่า มีผลกระทบต่อการทำงานของเรายังไง?

ผู้ให้สัมภาษณ์

ถ้าเป็นคนที่ไม่ได้สนใจเรื่องเกณฑ์อะไรเนี่ย เขาก็ทำไปของเขาไม่ได้มาสนใจหรอก แต่ถ้าเป็นคนที่รู้เกณฑ์นี้แล้วก็สนใจที่จะทำตาม เราก็ต้องหาจุดกึ่งกลางของเราให้เจอ ต้องหาจุดพอดีให้ได้ ถ้าเราอยู่มานาน ดูภาพบ่อย มีประสบการณ์เยอะ ปล่อยสินค้าประเภทนี้บ่อย ๆ เราก็รู้ละว่า บริษัทนี้มันก็เดิม ๆ ไม่มีอะไรเราก็จะแบบปล่อยเร็วขึ้น แต่ว่า ถ้าเจอสินค้าแปลก ๆ ชื่อบริษัทแปลก ๆ มาแล้วเราเอ๊ะ มันก็อาจใช้เวลาหนึ่ง แต่ถ้าตู้เดิม ๆ บริษัทเดิม ๆ เราไปทำเวลากับไอ้ตู้นี้ เพื่อซื้อเวลาทำเวลาไปตรวจตู้ที่มันควรจะต้องสงสัยมากกว่า มันก็ต้องหาวิธีของแต่ละคนประมาณนั้น

ผู้สัมภาษณ์

คุณคิดว่า ถ้าเรานำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไปปฏิบัติแบบจริงจัง เราจะเจอปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง?

- ผู้ให้สัมภาษณ์** ถ้าเป็นที่นี้ ในเงื่อนไขว่า ทุกคนรู้เกณฑ์และปฏิบัติตาม ด้วยความที่ปริมาณงานของที่นี่มันไม่ได้เยอะมาก ต่อให้ช่วง peak พี่มองว่า เกณฑ์ 15 นาที ถ้าไม่ได้โอ้เอ้ขนาดนั้น แม่งก็ยังเป็นไปได้ มันทำได้ จะเรียกว่า ทำได้แบบ 90-100% เลยด้วยซ้ำ แทบจะไม่มีตู้ที่หลุดออกจาก 15 นาที แต่ในทางกลับกัน แหลมฯ นี่คือต่อให้รีบเลยนะ ด้วยเงื่อนไขหรือเหตุแทรกแซงอะไรหลายอย่าง มันทำให้แบบโห แค่ทำให้แบบ 15 นาที นี่ก็ยากละ อาจจะมีผลกดดันเจ้าหน้าที่อีกนะ แต่ถ้าจะทำจริง ๆ เหมือนที่พี่พูดเลย มันต้องหาเกณฑ์เวลาใหม่ที่จะไปจับกับที่แหลมฯ คือแบบจะเอา 15 นาที มาใช้กับที่แหลมฯ พี่ว่าโหดไป พี่ว่า เกณฑ์นี้แทบจะไม่มีผลกระทบอะไรกับที่นี่เลย พูดไปถึงลาดกระบังฯ น้อยกว่านี้ พี่ว่าไม่มีเลย แต่ที่แหลมฯ มีแน่นอน แบบมหาศาลด้วย มีแบบสุด ๆ อะ
- ผู้สัมภาษณ์** คุณคิดว่า มีวิธีการอะไรบ้างที่เราจะลดระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อีกไหม แล้ววิธีการนั้นจะส่งผลต่อการทำงานของเรอย่างไรบ้าง?
- ผู้ให้สัมภาษณ์** พี่มองว่า การเพิ่มเจ้าหน้าที่ outsource ตอนนีเท่าที่พี่นึกออก พี่นึกออกเรื่องนี้ พี่มั่นใจว่าช่วยได้แน่ อย่างน้อยก็ครึ่งนาที อย่างพี่กว่าจะทำแต่ละชั้นตอนมันช้า พี่มองว่า ชั้นตอนไหนที่ไม่ได้ใช้การวิเคราะห์มาก ควรมีเจ้าหน้าที่ทั่วไปมาช่วย โดยเฉพาะช่วงงานเยอะ ๆ น่าจะลดได้

\* บทสัมภาษณ์นี้ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2566

## (3) บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร

- วันที่และเวลาสัมภาษณ์: วันจันทร์ที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2566 (ค.ศ. 2023)
- เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์: ตั้งแต่เวลา 16.05-16.26 น. (21.46 นาที)
- รูปแบบการสัมภาษณ์: การสัมภาษณ์แบบพบหน้า
- สถานที่สัมภาษณ์: ห้องหัวหน้าฝ่ายเอกซเรย์ ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม
- เครื่องมือในการสัมภาษณ์:
  - Application GoodNotes ใน iPad Gen 7 สำหรับการจดประเด็นสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์
  - Application Voice Memos ใน iPhone 13 Pro Max สำหรับการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์
 \* Application และระบบปฏิบัติการ iOS ได้ทำการ update เป็น version ล่าสุดแล้ว ณ เวลาที่สัมภาษณ์
- บริบทการสัมภาษณ์: ขณะสัมภาษณ์มีเพียงผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์เท่านั้น

## บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร:

- ผู้สัมภาษณ์: หัวหน้าคิดว่า การนำการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานมาปฏิบัติจะสามารถช่วยลดระยะเวลาในการตรวจปล่อยสินค้าขาออกที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงได้หรือไม่ อย่างไร ครับ?
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ถ้าถามว่าได้ไหม คิดว่าได้ เพราะว่า การมีกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานเหมือนเป็นกรอบว่า เจ้าหน้าที่ควรใช้เวลาเท่าไร เวลากำหนดในการให้บริการของเราว่า ควรเป็นเท่าไร
- ผู้สัมภาษณ์: ก่อนหน้านี้เคยมีแนวทางปฏิบัติแบบนี้มาก่อนไหมครับ?
- ผู้ให้สัมภาษณ์: คิดว่าไม่มี เพราะโดยปกติ กรมฯ นำแนวทาง best practice ขององค์การระหว่างประเทศ aka WCO (World Customs Organization - ผู้สัมภาษณ์) มาปรับใช้กับแนวทางในประเทศ เช่น Revised Kyoto Convention ที่ยกระดับมาตรฐานการให้บริการขององค์การศุลกากร โดยมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกและการควบคุมทางศุลกากรไปพร้อมกัน แล้วกรมฯ รวมถึงศุลกากรประเทศอื่น ๆ ก็รับมาปฏิบัติในฐานะสมาชิกให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ผู้สัมภาษณ์: อยากให้หัวหน้าขยายความเกี่ยวกับ Kyoto Convention หน่อยครับ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: Kyoto Convention มีเป้าหมายในการทำให้พิธีการศุลกากรง่ายและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างประเทศสมาชิก เกิดขึ้นในปี 1973 แล้วต่อมาก็จะมี

- Revised Kyoto Convention เริ่มเจรจาในปี 1999 ปัจจุบันมีสมาชิก 122 ประเทศ มุ่งเน้นการคาดการณ์ได้และความโปร่งใสของศุลกากรโดยใช้ระบบ IT และการบริหารความเสี่ยงเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมทางศุลกากร
- ผู้สัมภาษณ์** แล้วอย่างศูนย์เอกซเรย์ มีการกำกับดูแลเจ้าหน้าที่ในการตรวจปล่อยสินค้าให้มีประสิทธิภาพอย่างไรบ้างครับ?
- ผู้ให้สัมภาษณ์** พี่ว่าจริง ๆ ระบบของศูนย์เอกซเรย์มีการกำกับตัวเองอยู่แล้ว เริ่มเอกซเรย์ รถเข้าอุโมงค์ ปิดไม้กั้น การเอกซเรย์จะมีเวลา fix ของมันอยู่แล้วว่าตู้หนึ่งกี่นาที เพราะฉะนั้น ไอ้ตัวแปรที่มัน vary ก็คือการวิเคราะห์ภาพของเจ้าหน้าที่กับการตรวจปล่อยสินค้านั่นเองที่เอาตู้ออก มันก็จะ vary แค่ 2 station ทำย ซึ่งพี่ว่า 2 station ทำย มันขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ เช่น แบบของลักษณะเดียวกัน มาบ่อยไหม ซึ่งตรงนี้การอบรมหรือการ training ก็น่าจะช่วย เพราะว่า การวิเคราะห์ภาพส่วนใหญ่เราก็ใช้ shape ใช้สี ในการวิเคราะห์สินค้า ของประเภทเดียวกันง่ายกว่า
- ผู้สัมภาษณ์** กรอบคำรับรองตามตัวชี้วัดหรือการประเมินผลงานมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับตรงนี้บ้างไหมครับ?
- ผู้ให้สัมภาษณ์** ถามว่ามีไหมหรือ มีอยู่แล้วแหละ ด้วยความที่งานหลักเราคือการเอกซเรย์ เพราะฉะนั้น ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของเรา หลัก ๆ ก็คือการเอกซเรย์ ข้อหนึ่งก็คือการวิเคราะห์ภาพและประมวลผลจากการเอกซเรย์สินค้า คือจริง ๆ ข้อนี้มันอาจจะไม่ได้แบบวัดเป๊ะ ๆ เพียงแต่ว่าเป็นปริมาณงานที่ผ่านมือเราว่า ยอดมันได้ประมาณเท่าไร ซึ่งมันไม่ได้วัดที่ระยะเวลาตรง ๆ ขนาดนั้น แล้วก็จะมีข้อที่บอกว่า การให้บริการของเราเป็นไปตามประกาศกำหนดระยะเวลา แล้วเสร็จของงาน ซึ่งส่วนใหญ่มันก็อยู่กับที่กำหนดเวลาอยู่แล้ว ก็จะเป็นข้อดีในการประเมินขั้นเงินเดือนของเรา
- ผู้สัมภาษณ์** มีการประเมินที่ต้องส่งให้กองมาตรฐานพิธีการฯ หรือกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร บ้างไหมครับ?
- ผู้ให้สัมภาษณ์** มี หลัก ๆ พี่มองว่า ตรงนั้นมันเป็นการวัดประสิทธิภาพในการใช้เครื่อง เพราะเครื่องเอกซเรย์มันราคาแพงเนอะ การใช้งานมันก็ควรได้มาตรฐานความคุ้มค่าของเขาให้เหมาะกับ capacity ที่เครื่องสามารถทำได้มากกว่าจะมาวัดที่ประสิทธิภาพในการทำงานโดยตรง
- ผู้สัมภาษณ์** การตรวจปล่อยสินค้าที่ติดเงื่อนไขความเสี่ยงต้องมีการตรวจสอบที่ใช้เวลา แต่การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานเป็นการลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- สิ่งนี้มีผลอย่างไรต่อหลักบริหารความเสี่ยงของกรมฯ บ้างไหมครับ?
- ผู้ให้สัมภาษณ์** ระบบบริหารความเสี่ยงมีการใช้ทุกประเทศ แล้วก็มีการเอาเครื่องเอกซเรย์มาใช้ อันหนึ่งก็คือเป็นการควบคุมทางศุลกากร แต่อีกอันหนึ่งก็เหมือนเป็นการอำนวยความสะดวกในการควบคุมทางศุลกากรอีกทีหนึ่ง เพราะว่า ถึงแม้มันจะต้องเสียเวลาเอกซเรย์อะ แต่สำหรับทุกอย่างมันก็ง่ายกว่าการที่เราเปิดตรวจทางกายภาพ ทั้งกำลังคน กำลังงาน ส่วนการที่มาเอกซเรย์แล้วมีเวลาจำกัด พี่มองว่า การกำหนดเวลาเป็นการดีต่อผู้ประกอบการด้วยซ้ำ ถ้าในกรณีปกติ การเอกซเรย์อย่างน้อยเรามีข้อมูลเพื่อที่จะไปทำ post-review ต่อ หรืออย่างน้อยเรามีฐานข้อมูลสำหรับการ KM โดยที่ไม่กระทบผู้ประกอบการมาก เพราะว่า เราขอเขา 15 นาที พี่มองว่า มันไม่ได้กระทบการส่งออกสินค้า พี่ก็มองว่ามันเป็นข้อดี
- ผู้สัมภาษณ์** หัวหน้าที่คิดว่า การกำหนดเกณฑ์ระยะเวลาแล้วเสร็จของกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์นี้มีความเหมาะสมไหมครับ?
- ผู้ให้สัมภาษณ์** มันต้อง challenge ขึ้นแล้ว เพราะใช้เกณฑ์นี้มาตั้งแต่ปี 55 พี่มองว่า มันก็กำลังดีนะ ยิ่งปริมาณตู้มาก ยิ่งควรต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วยเวลาที่น้อยกว่า อาจจะต้องขึ้นกับ resource ของแต่ละที่ด้วย ถ้าเป็นตามด่านที่ใช้เครื่องเอกซเรย์แบบรถเอกซเรย์ (Mobile X-ray Scanner - ผู้สัมภาษณ์) อาจต้องจัดการอะไรมากกว่า แต่เวลา 15 นาที พี่คิดว่าพอ เพราะการควบคุมทางศุลกากรไม่ได้อยู่ที่การเอกซเรย์เพียงอย่างเดียว มันมีวิธีอื่น เช่น การข่าวอะไรอย่างนี้ มันมีอีกหลายวิธี ถ้าทุกอย่างมันไป focus ที่การเอกซเรย์และการวิเคราะห์ภาพ 100% มันก็อาจเป็นการผลักระให้เจ้าหน้าที่เอกซเรย์มากขึ้นไป แล้วเครื่องเอกซเรย์ไม่ได้บอกว่า เอกซเรย์เสร็จแล้ว ใอันนี้ยา ใอันนี้เป็นอย่างนี้ มันต้องใช้การตรวจสอบทางกายภาพอะไรเพิ่มในกรณีอื่นอยู่แล้ว
- ผู้สัมภาษณ์** ศูนย์เอกซเรย์ฯ มีวิธีการประเมินผลประสิทธิภาพในการตรวจปล่อยไหมครับ?
- ผู้ให้สัมภาษณ์** ถ้าพูดถึงรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบ เรื่องเวลา มันก็มีอยู่แล้วแหละ แต่เรื่องการตรวจปล่อย real time พี่มองว่า มันอาจจะเป็นประโยชน์ที่เราต้องไป follow ระบบของท่าเรือกรุงเทพด้วย เพราะว่า ถ้าไม่ปล่อย real time เขาก็เอาตู้ไปลงเรือไม่ได้ เหมือนแค่อำนวยความสะดวกให้ไปได้มากกว่า การทำงานของเรามันจึงมีเวลากำกับอยู่แล้ว เพราะมีผลในการที่จะนำสินค้าไปส่งออก มันก็เหมือนเป็นการประเมินด้วย การที่สินค้ามาตรวจปล่อยเรียบร้อยที่เอกซเรย์ภายในเวลา เพื่อให้สินค้าสามารถลงเรือได้ทันเวลา ก็

เป็นอีกข้อหนึ่งแหละ นอกเหนือจากรายงานที่เราต้องประเมินส่ง เพราะถ้าตก เรื่อก็มีผลตามมาอีกเยอะเลย

**ผู้สัมภาษณ์**

ศูนย์เอกซเรย์ฯ มีแผนในการพัฒนาการตรวจปล่อยสินค้าอย่างไรบ้างครับ?

**ผู้ให้สัมภาษณ์**

มีโครงการที่มากับท่าเรือ เช่น License Plate ถ้าพัฒนาได้ก็จะลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยที่อาจจะลดขั้นตอนการ check-in ลง หรือสามารถควบคุมการเดินรถในท่าเรือได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือการจัดผังการทำงานใหม่ แต่ละ station ก็จะเชื่อมโยงกันมากขึ้น แล้วก็ทำงานได้อย่าง flow ทั้งในการทำงานของเราเอง และกับหน่วยงานอื่นด้วย อันนี้ก็จะเป็นแผนในอนาคต

**ผู้สัมภาษณ์**

หากนำผลการศึกษานี้มาวิเคราะห์แนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คิดว่าจะมีประโยชน์อะไรกับศูนย์เอกซเรย์ฯ บ้างครับ?

**ผู้ให้สัมภาษณ์**

มี เพราะว่า ที่ทำไว้มันเป็นการศึกษาในปัจจุบันเนอะ ซึ่งด้วยความที่เครื่องเอกซเรย์มันจะหมดสัญญาในปี 67 เพราะฉะนั้น กรมฯ ก็คือจะสรรหาจัดซื้อจัดจ้าง หรือจัดหาเครื่องทดแทนมา ซึ่งมันอาจจะนำไปสนับสนุนการศึกษาของคณะทำงานนี้ เพื่อให้อาจจะกำหนดระยะเวลาใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือว่าอะไรมากขึ้น

\* บทสัมภาษณ์นี้ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2566



## (4) บทสัมภาษณ์ตัวแทนออกของ

วันที่และเวลาสัมภาษณ์:	วันจันทร์ที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2566 (ค.ศ. 2023)
เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์:	ตั้งแต่เวลา 17.50-18.18 น. (28.15 นาที)
รูปแบบการสัมภาษณ์:	การสัมภาษณ์แบบพบหน้า
สถานที่สัมภาษณ์:	ห้องประชุมอาคารพัฒนา ศูนย์เอกซเรย์และเทคโนโลยีศัลยกรรม
เครื่องมือในการสัมภาษณ์:	- Application GoodNotes ใน iPad Gen 7 สำหรับการจดประเด็นสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์  - Application Voice Memos ใน iPhone 13 Pro Max สำหรับการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์  * Application และระบบปฏิบัติการ iOS ได้ทำการ update เป็น version ล่าสุดแล้ว ณ เวลาที่สัมภาษณ์
บริบทการสัมภาษณ์:	ขณะสัมภาษณ์มีเพียงผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์เท่านั้น

## บทสัมภาษณ์ตัวแทนออกของ:

ผู้สัมภาษณ์	ตั้งแต่คุณเป็นตัวแทนออกของหรือซิปปิงมา 15 ปี ศูนย์เอกซเรย์ฯ ในอดีตมีสภาพการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรบ้าง?
ผู้ให้สัมภาษณ์	ผมทำงานที่นี่ตั้งแต่ก่อนน้ำท่วมปี 54 สมัยยังเป็นรถเอกซเรย์ (Mobile X-ray Scanner - ผู้สัมภาษณ์) เจ้าหน้าที่ยังใส่ชุดอลูมิเนียม (ชุดคลุมกันรังสีความร้อน - ผู้สัมภาษณ์)
ผู้สัมภาษณ์	ตอนนั้นคุณรู้สึกว่าการให้บริการของเจ้าหน้าที่มีประสิทธิภาพไหม?
ผู้ให้สัมภาษณ์	การให้บริการของศูนย์เอกซเรย์ฯ มีขั้นตอนลำดับพิธีการไม่ยุ่งยาก เมื่อรถมาถึงถ้าตรวจเอกซเรย์แล้วไม่พบสิ่งผิดปกติก็สามารถไปได้เลย เมื่อก่อนถ้าตู้ถูกส่งมาเอกซเรย์ฯ จะเจอปัญหาเกี่ยวกับรถติด เนื่องจากกระบวนการงานที่ซ้ำ สถานที่ไม่อำนวย แต่ปัจจุบันการทำงานค่อนข้าง flow กว่าสมัยก่อนเยอะ มีประสิทธิภาพมากขึ้นเลย
ผู้สัมภาษณ์	แล้วกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์คุณว่าเร็วขึ้นไหม? เช่นสมัยก่อนใช้ระยะเวลาเวลานานมาก แต่สมัยนี้สามารถตรวจปล่อยได้เร็วขึ้น
ผู้ให้สัมภาษณ์	มีส่วนเลย ขั้นตอนสมัยก่อนต้องทำเรื่องทำเอกสารเยอะมาก กว่าจะนำตู้ออกจากท่าเรือมาที่ศูนย์เอกซเรย์ฯ ได้ พอนำตู้ออกมาได้ กว่าจะนำเจ้าหน้าที่ศัลยกรรมจะตรวจเอกสาร ดูผลฟิล์มเอกซเรย์ฯ ตู้หนึ่งผมเคยใช้เวลาร่วมชั่วโมงอะ สมัยก่อน

นะ แต่ตอนนี้ ณ ปัจจุบัน เขารวบรัดขั้นตอนเยอะ และทางศูนย์เอกซเรย์ฯ เอง ผมว่า การทำงานของเจ้าหน้าที่นะ ผมว่า มีความเข้าใจในเอกสารและงานมากขึ้น การคุยกับชิปปิ้งในเรื่องเอกสารบางส่วนที่ไม่เข้าใจ อธิบายได้ดี สามารถคุยกันด้วยเหตุด้วยผลและเข้าใจได้ ก็คือเร็ว พอเร็วปุ๊บ ครั้งต่อไป สินค้าเดิม ๆ เอกสารเดิม ๆ เราก็จะทำงานกันเร็วขึ้น มันก็ตาม step ณ ปัจจุบันนี้ ผมว่า ok นะ เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจมากขึ้น

ผู้สัมภาษณ์

จากที่คุณรับบริการที่ศูนย์เอกซเรย์ฯ มานาน คุณคิดว่า กระบวนการมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่งเลย อะไรที่คุณคิดว่าเห็นชัดที่สุดว่า อันนี้คือจุดเด่นในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพในเรื่องของกระบวนการ

ผู้ให้สัมภาษณ์

คือขั้นตอนการทำงานของบุคลากรก็ค่อนข้างเหมือนกันทั้งหมด แต่ถ้าผมมองจุดเด่นคือ ที่ศูนย์เอกซเรย์ฯ เนี่ย เอกซเรย์สินค้ามากมายแล้ว จนที่พอจะจับจุดได้ว่า อันนี้น่าสงสัย อันนี้ผิดปกติ แบบนี้ปกติ คือสิ่งที่ผมมองเห็น คือผมว่าที่เข้าใจตรงนี้ แล้วการทำงานร่วมกันกับชิปปิ้ง มันทำงานได้ flow มากขึ้น ทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น ชิปปิ้งก็เข้าใจว่า พี่พัฒนาอีกระดับหนึ่ง ถ้าเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจ ดูฟิล์มเอกซเรย์ก็ เดียวก็สงสัย คือมันจะมีผลต่อผู้ส่งออกอยู่แล้ว คือการเปิดตู้รีอของเขาออกมาอะไรแบบนี้ คือถ้าสมมติว่าในฟิล์มที่มีจุดต้องสงสัยอยู่กลางตู้ แต่พอรีอออกมาแล้วกลับไม่เจออะไรแบบนี้ ความเสียหายของสินค้านั้นมีเง เวลาเอาออกมาออกตู้แล้ว (สินค้าเกษตรบางรายการจะบรรจุอยู่ในตู้คอนเทนเนอร์ที่มีระบบทำความเย็น หากทำการเปิดตู้รีอสินค้าออกมาด้านนอก อาจมีผลกระทบต่ออุณหภูมิของสินค้า ทำให้สินค้าเสียได้ - ผู้สัมภาษณ์) แต่ว่าในยุคนี้ ผมว่าพวกพี่ pro นะ คือสามารถ ด้วยประสบการณ์หรือเปล่าที่พี่อยู่ที่นี้มาหลายปี ผมว่านะ คือสามารถมองออกได้ว่า แบบนี้คือปกติ แบบนี้คือไม่ปกติ เพราะว่าสิ่งที่ผิดปกติพี่ก็ตรวจพบ แล้วก็พบจริง เช่น พกยาเสพติดที่ผมเห็นผมทราบมา ความเป็น pro ของพี่มันค่อนข้างแน่นอนและแม่นยำ ในความคิดผม นะ

ผู้สัมภาษณ์

ที่นี้ กรมศุลกากรมีประกาศกรมฯ ออกมา เรื่องของการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน ความหมายก็คือ แต่ละกระบวนการของศุลกากร เจ้าหน้าที่ควรปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในกี่นาที เป็นเหมือนการควบคุมคุณภาพในด้านเวลาของการให้บริการ ซึ่งในกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์เริ่มนับระยะเวลาตั้งแต่เครื่องเอกซเรย์เริ่มทำงาน จนกระทั่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ภาพและตรวจปล่อยสินค้าเสร็จภายในระยะเวลาไม่เกิน 15 นาที



- ผู้ให้สัมภาษณ์ ที่ผมมาผ่านกับพีเนี่ย ก็ยังไม่เคยเห็นทำงานซ้ำขนาดนั้น คือปกติเอกซเรย์ พอ เครื่องเอกซเรย์เสร็จ ขึ้นตอนของพีที่ผมเห็น ไม่เกินนะ ผมว่าไม่เกินนะ
- ผู้สัมภาษณ์ ประกาศกรมฯ เนี่ย คุณเคยเห็นมาก่อนไหมครับว่า เรื่องกระบวนการของกรม ศุลกากรจะมีกำหนดเวลาคุณไว้
- ผู้ให้สัมภาษณ์ เคยรู้ แต่จำไม่ได้ เท่าที่จำได้การประกันเวลาของเจ้าหน้าที่นายตรวจจะต้องไม่เกิน 15 นาที แล้วก็ตรวจสินค้าได้ที่เปอร์เซ็นต์ของตู้อะ ของจำนวนสินค้า 5-10% เท่าไหร่เนี่ย ผมจำไม่ได้ แต่ความจริงก็คือ ถ้าพีส่งสัจตรงไหน เราก็ให้ดูอยู่ แล้ว เราทำงานร่วมกัน เราจะมาหัวหมอกใส่กัน มันก็ไม่สนุกหรอก
- ผู้สัมภาษณ์ ประกาศกรมฯ นี้ออกมาตั้งแต่ปี 55 แล้ว ซึ่งคุณทำงานเกี่ยวข้องกับศูนย์ เอกซเรย์ฯ มาตั้งแต่ก่อนปี 55 ในเรื่องของระยะเวลาในการให้บริการ คุณคิดว่า ณ ตอนนั้นกับในปัจจุบันนี้ต่างกันเยอะไหม?
- ผู้ให้สัมภาษณ์ คือถ้าเทียบเมื่อก่อนกับตอนนี้เลยนะ คนละเรื่องเลยนะ ณ ปัจจุบันนี้เร็วกว่า เยอะมาก น่าจะมี 2 เท่าตัว เท่าที่ผมเจอมากับตัวนะ อย่างน้อยครึ่งชั่วโมงต้องมี สมัยก่อน แต่เดี๋ยวนี้เร็ว คือด้วยความที่เราตรวจกันบ่อยด้วย สินค้าเราก็เดิม ๆ ในความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ มันก็เลยทำงานง่ายขึ้น ก็เลยทำให้ระยะเวลามัน ลั่นลง แต่ทั้งหมดทั้งมวลมันก็อยู่ที่ประสบการณ์ของพวกพี ผมว่าพวกพีค่อนข้าง ที่จะรู้อะไรอะไรผิดอะไรถูก มันก็เลยทำให้งานอะ มันเร็วขึ้น ความสงสัยของ เจ้าหน้าที่มันดินะพี พีเป็นนายตรวจมันต้องมีข้อสงสัย คือถ้าไม่สงสัยเลยเนี่ย พอปล่อยงานง่ายไป มันก็อันตรายกับพวกพี ซึ่งพีไม่มีหุลวมเลยนะกับงาน ผมนะ ที่ผมเจอผมกล้าพูดได้เลยว่า พีไม่มีหุลวม คือพีทำตามหน้าที่ของพี เลย เพราะพีตรวจเอกสารละเอียดจริง เพราะก่อนผมจะถือเอกสารมาหาพี ผม ก็ scan ก่อนแล้ว
- ผู้สัมภาษณ์ การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกระบวนการตรวจสอบสินค้าด้วย เครื่องเอกซเรย์ภายใน 15 นาที คุณคิดว่าเหมาะสมหรือไม่?
- ผู้ให้สัมภาษณ์ ในมุมมองผม ถ้าผมเป็นเจ้าหน้าที่ ผมว่า 15 นาที น้อยไป คือทั้งของ ทั้งเอกสาร มันละเอียดนะ เอกสารบางทีมา 10 รายการ ให้เวลา 15 นาที ถ้าผมเป็น เจ้าหน้าที่ ผมว่าน้อย เพราะว่าถ้าเกิดการผิดพลาด ok ศุลกากรเขามีทบทวน อากู post-review มีอะไรพวกนี้ค่อยเป็น back ให้พี่อยู่แล้วใช่ปะ เวลาถ้าพี หลุด แต่ถ้าเป็นผู้รับบริการ เขาก็ชอบ เพราะว่ามันเร็ว ยิ่งเร็วเขาก็มีรถไปส่งของ ทัน ลงของทัน คือมุมมองมันสวนทางกัน คือในประกาศของพี เขาให้พีมาเวลานี้ เท่านี้ พีก็จะมาบิบบตัวเองแล้วว่า 15 นาที ต้องทำให้ได้ ต้องทำให้ทัน แต่บางที

ด้วยความที่ อย่างเอกสารบางตัวเนี่ย ต้องไปดูประกาศ ต้องไปดูอะไรอย่างนี้ หรือประกาศแต่ละประกาศ มันก็ใช้เวลาอ่าน ไม่ใช่ว่าอยู่ในของศุลกากรหมดเลย อย่างของเกษตร (กรมวิชาการเกษตร - ผู้สัมภาษณ์) แบบนี้เป็นหน่วยงานที่ 3 พวกประมง ออ. ปศุสัตว์ ฯลฯ หน่วยงานที่ 3 เขาเอากฎหมายเขามา pack ไว้กับศุลกากรด้วย เพราะงั้นพี่ก็ต้องรู้ว่า กฎหมายอะไรที่เขาห้าม วันนำเข้า พี่ก็ต้องมาดูเอกสารของพวกเขาอีก หลังวันนำเข้าใหม่ พี่ก็ต้องส่งไปปรับ กฎหมายโรคระบาดสัตว์อะไรอย่างนี้ อย่างช่วงหลังมีคำสั่งเกี่ยวกับพวก Form E (หนังสือรับรองถิ่นกำเนิดสินค้าตามกรอบความตกลงว่าด้วยความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และสาธารณรัฐประชาชนจีน - ผู้สัมภาษณ์) ให้เจ้าหน้าที่เน้นดูเป็นพิเศษ จุดนั้น จุดนี้ ใช้สิทธิได้ วางประกัน ใช้สิทธิไม่ได้ อะไรอย่างนี้ คือเหมือนเขาบอกให้เราดูละเอียด แต่ให้เวลา 15 นาที มันเหมือนเล่นเกมแข่งขันอะพี่ ในความเป็นจริงมันลำบาก แต่ถามว่า 15 นาที ไม่มีชิปปิงคนไหนจับเวลาหรอกพี่ พี่ตรวจแล้ว พี่ ok พี่มั่นใจ พี่ปล่อย พี่ก็ทำงานต่อ แต่ถ้าพี่ตรวจแล้วพี่สงสัย เอ๊ะ ถ้ามูลค่าให้หน่อย ส่วนประกอบตรงนี้ มันใช้กับตรงนี้หรือ มันใช้กับบ้านเรือนหรือ หรือว่าใช้กับโรงงาน แต่คุณเสียมาเป็นใช้กับโรงงาน มัน 1 % แต่ผมมองว่า ของคุณมันใช้กับบ้านเรือนนะ 30% คือภาษีมันต่างกัน มันเกิดข้อสงสัยละ ก็ต้องให้ชิปปิงหาข้อมูลมาเพื่อมาบอกเรา แค่คุยกันแค่ประโยคนี้ประโยคเดียว 15 นาที ไม่พอหรอก คือจริง ๆ ที่เอกซเรย์เนี่ย 15 นาทีอะ ทันทพี่ เพราะส่วนใหญ่ของที่ส่งมาเอกซเรย์เนี่ย จำนวนรายการไม่ค่อยเยอะ การประกันเวลา 15 นาที สำหรับผู้รับบริการ ผมชอบ แต่ถ้ามองกลับกันในมุมเจ้าหน้าที่ มันบีบเจ้าหน้าที่ คือพวกพี่เนี่ย เป็นคนที่เติมเงินเข้าคลัง ถ้าผมทำผิด แล้วด้วยเวลามันบีบแบบนี้ ผมว่า พี่ตรวจไม่หมดหรอก มันก็ต้องมีหลุดอยู่แล้ว

ผู้สัมภาษณ์

คุณคิดว่า เรื่องการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน นำไปสู่การทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ลดระยะเวลาลง มันเร็วขึ้น คุณคิดว่า มีผลดีต่อการทำงานของคุณธุรกิจคุณ หรือผู้ประกอบการอย่างไรบ้าง?

ผู้ให้สัมภาษณ์

ถ้าทางต้นทางของพี่ ทางศุลกากรเนี่ย เร็ว เร็วปั๊บเนี่ย มันจะดีต่อผู้ประกอบการมาก ๆ คือสมมติว่า รถมาขึ้นตู้ 1 คัน ขึ้นแล้วมาเอกซเรย์ มาตรวจปล่อยตรวจเอกสาร รถออกจากท่าเรือ เบ็ดเสร็จแล้วของพี่ประกันเวลาไว้ 15 นาที มันก็จะต้องไปต่อหน่วยงานอื่นอีก ท่าเรือ รถออก sub gate อะไรอย่างนี้ เบ็ดเสร็จแล้วตู้หนึ่งต้องมีเกือบ ๆ ชั่วโมง คือของพี่ถ้าบริการเร็ว สินค้าได้ลงเร็ว อย่าง

ของผมเนี่ยเป็นของสด ของสดเนี่ยเข้าไม่ตีแน่นอน ถ้าได้ลงเร็ว ของเขาได้กระจายสินค้าได้เร็ว ถึงผู้บริโภคได้เร็ว เขาก็ขายของได้เร็ว เขาก็สามารถสั่ง volume ใหม่เข้ามาได้ คือมันเป็นขั้นบันไดหมดเลย ถ้าของพีเร็ว ทุกอย่างมันก็จะ flow หมดเลย ในภาพของผู้ประกอบการนะ พวกผมก็ทำงานกันได้เร็ว อย่างน้อยรับงานมา 10 ตู้ มาถึงด่านของพีที่มาเอกเซอร์เนี่ย ไม่เกิน 15 นาที ผมคำนวณได้หมดเลยว่า รถเดินทางออกจากท่าเรือใช้เวลาเท่าไร ถึงลูกค้ากี่โมงอะไรอย่างนี้ คือลูกค้าก็สามารถ plan ได้เลย ซิปป์มันทำงานทุกวันอยู่แล้ว มันรู้ว่า แต่ละที่ใช้เวลาเท่าไร ก็จะคาดการณ์ได้ สั่งห้องเย็นไว้เลยว่า เตรียมคนงานลงไว้ได้เลยนะ ดี ดีต่อผู้ประกอบการนะ ส่วนอื่นก็ โดยรวมที่นี้ ok ทำงานดี ทำงานดีคือ ต่อให้รู้จักกัน สนิทกัน ก็ไม่ได้มีคำว่า ทุกอย่างอะลุ่มอล่วยให้ พีก็ทำหน้าที่ของพี ผมก็ทำหน้าที่ของผม อย่างนี้ผมชอบ ผิดก็คือผิด ผมว่า ok นะ

\* บทสัมภาษณ์นี้ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2566

## (5) บทสัมภาษณ์นักวิชาการ

วันที่และเวลาสัมภาษณ์:	วันพุธที่ 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2566 (ค.ศ. 2023)
เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์:	ตั้งแต่เวลา 15.00-15.54 น. (51 นาที)
รูปแบบการสัมภาษณ์:	การสัมภาษณ์แบบพบหน้า
สถานที่สัมภาษณ์:	Specialty Coffee Café แบบ Open-air ศูนย์การค้า Siam Square One ชั้น 2
เครื่องมือในการสัมภาษณ์:	- Application GoodNotes ใน iPad Gen 7 สำหรับการจดประเด็นสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์ - Application Voice Memos ใน iPhone 13 Pro Max สำหรับการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ * Application และระบบปฏิบัติการ iOS ได้ทำการ update เป็น version ล่าสุดแล้ว ณ เวลาที่สัมภาษณ์
บริบทการสัมภาษณ์:	ขณะสัมภาษณ์มีผู้คนเดินพลุกพล่าน และมีเสียงแทรกตลอดการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะช่วงท้ายของการสัมภาษณ์มีขบวนแห่กลองยาวเสียงดังของแต่ละสำนักงานเขตในสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อรณรงค์ให้ประชาชนไปใช้สิทธิเลือกตั้ง ภายใต้สภาพอากาศร้อนชื้น อุณหภูมิสูง 34 องศา

## บทสัมภาษณ์นักวิชาการ:

ผู้สัมภาษณ์	หน่วยงานภาครัฐในช่วงนี้มี trend เครื่องมือหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของภาครัฐบ้างไหมครับ?
ผู้ให้สัมภาษณ์	ตอบเป็น 3 ส่วน อย่างนี้นะครับ ส่วนที่ 1 ต้องขวนมอมบริบท ณ ปัจจุบันก่อน ส่วนที่ 2 จะขวนมอมแบบ outside-in คือหมายความว่า มอง trend การพัฒนาจากมุมมองของภาคเอกชน หรือว่าเชื่อมมาสู่การพัฒนาของภาครัฐ และส่วนที่ 3 ก็จะตอบในมุมมอง inside-out คือแบบว่า เอ้ย ภาครัฐเองมันถูก force ถูกบังคับให้ต้องพัฒนาอะไรเป็นพิเศษไหม ฉะนั้นแล้ว โจทย์มันจะซ้อนกัน หนึ่งเป็นภาพใหญ่ แล้วก็จะมี subset ของ outside-in แล้วก็ inside-out จากระบบข้างนอกมาที่ราชการ จากระบบราชการมองกันเอง ที่นี้คำถามแรก คำถามน่าสนใจ เพราะว่า คือเราต้องไม่ลืมว่า ช่วงเวลาที่เรารู้มาถึงตอนนี้ หรือบวกกลับสัก 2 ปี ถอยหลังหรือไปข้างหน้าเนี่ย สิ่งหนึ่งที่ hit มาก

ในช่วงนี้ reference เช่น รายงานล่าสุดของ World Economic Forum นะครับ global risk report หรือว่าหลาย ๆ report ในช่วงนี้ หรือแม้กระทั่ง report หลายอันของ UN เอง trend กำลังพูดถึง world uncertainty หรือว่าสถานการณ์หรือบริบทสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน คือคำนี้ต้องขยายเพิ่มนิดนึง นะครับ มันไม่ใช่โลก ถ้า 5 ปี หรือ 10 ปี ที่แล้ว เวลาเราพูดถึงเรื่องนี้ เราอาจจะพูดถึงเรื่องโลกกำลัง deal กับประสิทธิภาพที่ดีขึ้น แต่นั่นหมายความว่า ถ้าพูดถึงความเสี่ยง ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เราเห็นปลายทางใช้ใหม่ว่ามันอาจจะเป็นภัยพิบัติ มันอาจจะเป็นสังคมผู้สูงอายุ หรืออะไรก็ตาม ซึ่งมันคาดการณ์ได้ค่อนข้างแม่นยำ แต่ตั้งแต่เราเจอ COVID เนี่ย ณ เวลานี้เอง 2023 เรายังอยู่ในของ Post-COVID หลายอย่างไม่เหมือนเดิมแน่นอน ฉะนั้นแล้ว โลกเลยตั้งคำถามว่า แล้วระบบราชการเอง ไม่เฉพาะ deal กับประสิทธิภาพของประชาชน ไม่เฉพาะ deal ความเสี่ยง ในมุมต่าง ๆ ต้นทุนในการบริหารจัดการ เรากำลัง deal กับอะไรไม่รู้ข้างหน้า แล้วอะไรไม่รู้ข้างหน้า คุณลองนึกง่าย ๆ ว่า เราไม่ได้ deal ว่าอีกกี่ปีเราจะเจอวิกฤตอะไรที่เราไม่รู้จักอีก แต่วันนี้ทั้งภาครัฐและเอกชนกำลังถูกท้าทายว่า วิกฤตอะไรไม่รู้ มันจะกลับมาอีกเมื่อไหร่ มันจะมีแบบ COVID อีกไหม ที่เราแบบ disrupt ไป 2-3 ปี ฉะนั้นแล้ว trend อย่างนี้ครับ trend ที่ใหญ่มาก ๆ เลยก็คือว่า ทำอย่างไรให้กฎระเบียบ กลไก หรือแม้กระทั่ง governance ระบบบริหารจัดการขององค์กร และภาครัฐในภาพใหญ่เนี่ย ยืดหยุ่นหรือ flexible มากยิ่งขึ้น คำว่า ยืดหยุ่น คือหมายความว่า เช่น คุณเคยมีกฎระเบียบ 10 ข้อ เขียนไว้ stickily enforcement แบบบังคับใช้อย่างเข้มข้นเลย ไม่สามารถถอนออก 10 ข้อนี้ได้ อนาคตอาจจะเหลือแค่ 5 อีก 5 กฎมันจะ flexible มากขึ้น เพราะว่า เราไม่รู้ว่าจะเจออะไร อันนี้เป็น trend ที่ไม่เฉพาะภาครัฐหรือเอกชน แทบจะทุกองค์กรวันนี้เจอคล้ายกัน คือ world uncertainty คือพูดง่าย ๆ เวลาภาพที่อธิบายได้ง่ายที่สุดว่า ถ้าสมมติเรา flexible โดยเฉพาะกฎระเบียบ หรือว่ากลไกการบริหารจัดการ คุณนึกถึงตัวตุ๊กตาล้มลุกของรัสเซียครับ เวลาเราผลักไปแล้วเนี่ย คือถ้ามันไม่ flexible มันจะผลักไม่ได้ เช่น ถ้าสมมติคุณมีคลื่นน้ำมา ตุ๊กตาคุณต้องต้านคลื่น คุณอาจจะรอดเลย หรือถ้าไม่รอด คุณจะพัง แต่ถ้าสมมติว่า คุณยอมให้กฎระเบียบของคุณ เอียงซ้ายบ้าง เอียงขวาบ้าง เอียงไปหลังบ้าง แต่สามารถที่จะกลับมา function ตอบสนองบริการสาธารณะ หรือว่า function กลไกหลัก core function บางอย่างของงานภาครัฐได้อย่างเร็วที่สุด อันนี้เป็นสิ่งที่ทุกคนโยเยหา มันจึงทำ

ให้ trend หลัง ๆ เนี่ย ในอดีตคุณอาจจะเคยได้ยินคำว่า NPM แต่ trend ที่กำลังถูก mainstream หรือว่า trend ที่กำลังถูกผลักดันเลย เรากำลังพูดถึง resilience หรือ adaptive management หรือระบบการจัดการที่มันปรับตัวเองได้ ซึ่งมันอาจจะเรื่องใหญ่ แต่นั่นเป็นสิ่งที่ทุกคนพูดถึง อันนั้นคือบริบทภาพใหญ่ อยากจะเน้นตัว world uncertainty

ที่นี้พอมาส่วนที่สองเนี่ย ก็คือการมอง outside-in มอง trend จากข้างนอกเข้ามาที่ระบบราชการ แน่นนอนพอเราพูดถึง เราอยู่ในช่วง post-pandemic นะครับ สิ่งหนึ่งที่ทุกคนตระหนักรู้ โดยเฉพาะภาคเอกชนก็คือว่า ในเมื่อเราไม่รู้ว่าวิกฤตจะมากอีกเมื่อไหร่ ฉะนั้นแล้ว เราต้องพยายาม save cost พยายามลดต้นทุน ให้กลไกการบริหารจัดการของเรา มันกะทัดรัดมากที่สุด

ฉะนั้นแล้ว trend อันหนึ่งเลยก็คือ เราพยายามทำให้เกิดคำว่า agile คำนี้ไม่ใช่คำใหม่ นะครับ มันในไทยมาสักพักใหญ่แล้ว แต่ว่าถ้าคุณดูจับ trend ดี ๆ เนี่ย การมอง outside-in เลยก็คือ คุณมีภาคเอกชน เอกชน บริษัทข้ามชาติ จำนวนมากเนี่ย พยายาม rescale ตัวเองให้เล็กลง ให้ compact หรือกะทัดรัดมากยิ่งขึ้น แน่นนอน มันสะท้อนกลับมาที่ระบบราชการเราว่า อ่าว แล้วการที่จะทำให้ระบบราชการเรา มัน agile มากยิ่งขึ้น ทำได้อย่างไรบ้าง การ lean กฎระเบียบ หรือคำทางการเราที่มักจะใช้ผ่านกระบวนการ เราใช้คำว่า regulatory guillotine หรือการทบทวน ล้มเลิก หรือยกเลิกกฎระเบียบบางอย่างที่มันไม่จำเป็นหรือล่าช้า ให้งานมันคล่องตัวมากยิ่งขึ้น นั่นเป็นกระบวนการหนึ่ง คุณก็จะเห็นว่า เราทำ regulatory guillotine เยอะมากในไทย ภาคส่วนที่เห็นผลมาก ๆ เลยก็คือ ภาคการเงิน การคลังบ้างเล็กน้อย ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรภาครัฐแรก ๆ ที่ขยับเรื่องนี้ คุณก็จะเห็นความพยายามที่จะ kill กฎระเบียบบางอย่าง เพื่อให้อะไรที่มันไม่จำเป็นก็ออกไป มีกฎใหม่ ๆ ที่คิดล่วงหน้าแล้ว อย่างเช่นวันนี้ทั่วโลกกำลังพูดถึงโลกร้อน ไซเบอร์ climate change วันนี้กระทรวงการคลังพยายามที่จะปรับระบบภาษีตัวเอง พยายามคิดเรื่องเก็บ carbon tax มันเป็นการคิดล่วงหน้าละ นั่นเป็นการ agile รูปแบบหนึ่ง

agile แบบที่สองคือ agile ในแง่ของการทำให้องค์กรมัน flat มากยิ่งขึ้น หมายความว่า คุณก็ทราบดี ระบบราชการมันมีกลไกการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ทำอย่างไรให้สายการบังคับบัญชาจากกลางสุดไปบนสุดมันสั้นที่สุด เพื่ออะไร จริง ๆ หนึ่ง แน่นนอนต้นทุนมันลดต่ำลง สองคือมันทำให้การตอบสนอง ผมไม่ใช่คำว่า

ตอบโต้ การตอบสนองกับความต้องการหรือการจัดการบางอย่างมันไปได้เร็วขึ้น คล่องตัวขึ้น อันนั้นมันเป็น agile โดยการบริหารจัดการขั้นตอน เดียวมันจะนำไปสู่คำถามคำตอบในข้อต่อไปว่า แล้วการ lean ขั้นตอนมันทำอย่างไรได้บ้าง อันที่สามเลยคือ การ agile ในแง่ของคน คุณก็จะเห็นได้ว่า ถ้าเป็นสัก 20 ปีก่อน คนที่อยู่ในระบบราชการ คุณทำหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง หนึ่งเดียวและตลอดไป ปัจจุบันคุณก็จะเห็น multirole หรือว่าบทบาทที่หลากหลายในเจ้าหน้าที่หนึ่งคน นั่นหมายความว่า การ lean อัตรากำลังที่บางอันมันไม่จำเป็นก็จะถูก terminate หรือ cancel ไป และหน้าที่หนึ่งก็ไปให้คนอื่น พุดง่าย ๆ คนน้อยลงสามารถทำงานได้มากขึ้น ส่วนเรื่องการทำงานที่มันถูกต้องตรงเป้าเข้าประเด็น มันก็อีกเรื่องหนึ่งในการพยายามว่า งานอะไรที่ไม่ใช่งานราชการแล้วอะไรอย่างนี้ อันนั้นก็จะเป็นการมอง trend ของ outside-in โดยส่วนตัวคิดว่า trend agile จำเป็นต้องมา อันนี้ไม่ได้บอกว่า มันจะมาหรืออะไร แต่ผมใช้คำว่ามันจำเป็น

อีกอันที่มันเป็นแรงกดดันหรือ pressure ทำให้เราต้องเร่งให้เรา agile มากยิ่งขึ้น ทุกท่านทราบดี เรามีแรงกดดันภาวะหนี้ของประเทศ ในอนาคตเรา predict แล้วว่า รายได้เราอาจจะลดลง เรามีภาระที่ต้องใช้ภาษีมากยิ่งขึ้น social welfare ต่าง ๆ มันใช้งบประมาณ ฉะนั้นแล้ว การบริหารกลไกภาครัฐให้มันคล่องตัว มันควรจะถูกลงใช้ไหมครับ อันนั้นเป็นส่วนที่สอง

ที่นี้ส่วนที่สำคัญเลยคือ เวลาเรามอง inside-out อาจจะมีประสบการณ์ในการผ่านตาสีที่ กพร. พยายามที่จะทำให้กลไกการบริหารจัดการภาครัฐในมุมต่าง ๆ มันมีประสิทธิภาพมากขึ้นเอง คือแน่นอนมันต้องเน้นการ agile แต่ว่า คือผมคิดว่ามันหนีไม่พ้นการตั้งต้นว่า ทำอย่างไรให้ต้นทุน cost นี้ไม่ใช่แต่เป็น financial cost หรือต้นทุนทางการเงิน แต่ว่ามันเป็นต้นทุนว่า ทำอย่างไรให้เราในอนาคตอีก 10 ปีข้างหน้าเนี่ย การ scale down ภาครัฐเนี่ยเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง คนน้อยลงตอบสนองงานบริการสาธารณะได้มากขึ้น ผมคิดว่าโจทย์นี้สำคัญมาก ฉะนั้นแล้ว สิ่งที่ภาครัฐต้องให้ความสำคัญเลยก็คือ การตั้งต้นว่าภาครัฐจะทำอะไรบ้างนี้สำคัญ เมื่อก่อนคุณอาจจะบอกว่า ต้องขับเคลื่อนงานผ่านเป้าแล้วเอา KPI ไปวัดใช้ไหมครับ ว่าได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง อันนั้นอาจจะ คือที่ผ่านมามีปัญหาหนึ่งของระบบราชการเลยคือ เราวัดตัวกิจกรรมท้ายที่สุดเองเราไม่สามารถตอบได้ว่า แล้วบริการสาธารณะที่ออกไปข้างนอกมันมีประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง ฉะนั้นแล้ว มุมมองหนึ่งที่เปลี่ยนไปเลยก็คือว่า การ

ติดตามและประเมินผลในทางทฤษฎีนโยบายสาธารณะเลย มันอยู่ในกรอบ policy implement ไปแล้วเนี่ย หรือการใช้เอานโยบายขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติแล้วเนี่ย การทบทวนของนโยบายนั้น ๆ หรือมาตรการ แผนงาน หรือแม้กระทั่งโครงการ หรือกิจกรรมภายใต้โครงการก็ตามเนี่ย มันต้องไม่ใช่แค่ นับว่า ปีนี้ทำแล้ว แล้วจบ กระบวนการติดตามและประเมินระบบงบประมาณ ภาครัฐเองจำเป็นต้องเปลี่ยน แน่นอนต้องไม่ใช่การทบทวนหนึ่งปีรอบ งบประมาณเป็นครั้ง ๆ เพราะนั่นหมายความว่า กว่าเราจะรู้ว่า งบประมาณหรือนโยบายที่เรา deploy หรือใช้งานไปแล้ว มัน work ไม่ work เราก็จะรู้ในปีหน้า แล้วให้ตกลงรายคือ ระบบงบประมาณของภาครัฐไทย จะใช้งบปีหน้าต้องทำตั้งแต่วันนี้ นี่เป็นข้อจำกัดในระบบ budgeting มาก แต่ตะไ่ว้ ที่บอกว่า ระบบการติดตามและประเมินต้องเปลี่ยน มันเปลี่ยน 2 แบบนะครับ ที่มอง internal change ของระบบราชการ หนึ่งคือเราต้องใช้ตัว key results หรือที่ใช้กันพรา้เพื่อมาเลยก็คือ OKRs คือ key Results มันต้องตั้งให้เป็นเรื่องเป็นราวอะครับว่า คุณมีนโยบายเยอะมาก คุณต้องตอบให้ได้ว่า อันนี้มันตอบสนองต่อปัญหาอะไร มันนำไปสู่การลดต้นทุนใหม่ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือการใช้ทรัพยากรของภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หรือ resource utilization ซึ่งมันจะวิ่งไปตอบคำถามก่อนที่สองที่บอกว่า agile ให้ต้นทุนมันลดลง อีกแบบหนึ่งเลยก็คือว่า ในเมื่อเราอาจจะเปลี่ยนตัวกลไกงบประมาณไม่ได้ง่ายใหม่ครับ ซึ่งแน่นอนมันเปลี่ยนไม่ง่าย คำถามคือทำอย่างไรให้เราสามารถที่จะรู้นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่เราทำไปแล้ว หรือแม้กระทั่งงาน routine ของภาครัฐ มันไม่สามารถตอบสนองกับสิ่งที่ประชาชนต้องการ หรือว่า goal หรือเป้าหมายขององค์กรของเราแบบกึ่ง real time วิธีการหนึ่งเลยก็คือว่า คุณต้อง digital transformation คือคุณต้องเอาระบบดิจิทัลมาใช้ เพื่อว่าแทนที่ต้องรอรายงาน measurement หรือการวัดผลบางอย่าง มันต้องเป็นดิจิทัลมากขึ้น ผมยกตัวอย่างง่ายที่สุดเลยก็คือ คุณนึกถึงระบบ Traffy ของ กทม. สมัยก่อนเราจะรู้ว่า ถนนหน้าบ้านซอยนี้ตรงนี้มีปัญหา เราต้องส่งคนออกไปสำรวจ แต่พอระบบ Traffy ซึ่งเป็น digital platform cloud sourcing คุณให้ใครก็ได้ report เข้ามา มันก็จะทำให้ช่วยกันตรวจทาน อันนี้เป็นตัวอย่างเล็ก ๆ ว่า ระบบดิจิทัลไม่ใช่แค่ทำให้ e-Document หรือระบบสารบรรณมันดิจิทัล แต่หมายความว่า ทำอย่างไรให้ระบบบริการสาธารณะของภาครัฐที่มีมัน interface หรือว่าเชื่อมต่อกับผู้รับบริการหรือ



ประชาชน มันเกิดการสื่อสารสองทางได้ ผมคิดว่า อันนั้นจำเป็นต้องขยับโดยไว ฉะนั้นแล้ว recap ไว ๆ เลยก็คือ internal ต้องพยายามใช้ key results ให้เป็นลด KPIs ที่ไม่จำเป็น และทำให้การติดตามและประเมินผลนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งตัว service ที่เราให้บริการประชาชน มี feedback แบบฉับพลันเท่าทัน อันนั้นเป็นหนึ่งในมุมมอง

ส่วนเรื่องอื่น ๆ ผมคิดว่า ช่องว่างของระบบราชการค่อนข้างเยอะ แต่ว่า เน้นตัว workflow แล้วกัน มันก็จะคล้ายกับสิ่งที่ตอบไปว่า การทำให้ workflow มันมีมาตรฐาน หรือว่าศัพท์ทางวิชาการเราเรียกว่า standardization คือการทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติ มันเป็นมาตรฐานมากยิ่งขึ้น มันอาจจะออกมาในหน้าตาของคู่มือ มันอาจจะออกมาในหน้าตาของขั้นตอนปฏิบัติที่ทุกคนต้องยึดปฏิบัติ ซึ่งอันนี้มันวิ่ง 2 ทาง คุณอาจจะเคยได้ยินว่า มันอาจจะไม่ได้อยู่ในคู่มือก็ได้ มันอาจจะอยู่ใน SOP หรือ standard operating procedure หรือขั้นตอนปฏิบัติมาตรฐานที่ guarantee แล้วว่า ถ้าคุณทำงานตามขั้นตอนนี้ งานมันจะ deliver มีประสิทธิภาพ กับอีกอันก็คือ มัน proof มาแล้วว่า มันลด human error หรืออะไรก็ตาม ซึ่งใน case ของการจัดการภาวะฉุกเฉินก็ใช้กันเยอะว่า เช่น สมมติเกิดไฟไหม้ กว้านักดับเพลิงจะออกไปดับไฟ เขาต้องทำก็ขั้นตอนอะไรบาง สมมติ 10 ขั้นตอน มุมหนึ่งที่คนไม่ค่อยพูดถึงเลยก็คือว่า ถ้ามันมีขั้นตอนที่เป็นปฏิบัติมาตรฐาน นอกเหนือจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะได้แล้ว ถ้าสมมติว่าเกิดข้อผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง คุณสามารถที่จะ track back หรือว่าย้อนดูกลับไปได้ว่า ก็เขาทำตามขั้นตอนนี้ไปแล้ว มันก็เป็นหลังพียงให้เจ้าหน้าที่ได้ว่า ก็เขาทำตามขั้นตอนไปแล้ว ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมันอาจไม่ใช่ข้อผิดพลาดที่เป็น human error มุมหนึ่งเป็นการพิทักษ์เจ้าหน้าที่ด้วย เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะหน่วยงานที่เป็น law enforcement อย่างกรมศุลกากรเอง ซึ่งการมี SOP ที่มีมาตรฐาน มันช่วยให้มีกระบวนการ เพราะมันคิดมาแล้วว่า ขั้นตอนไหนที่มันไม่จำเป็น สองมันลดต้นทุนในแง่ที่ว่า มันอาจจะไม่มีบางขั้นตอนที่ไม่จำเป็นต้องมีเลยก็ได้ อันที่สามเลยก็คือว่า มันเป็นหลักประกันได้ว่า ถ้าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามขั้นตอนเหล่านี้ ถ้าเกิดข้อผิดพลาด เขาไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบ อันนี้สำคัญ คนอาจจะไม่ค่อยพูดถึง ที่นี้พอเราพูดถึงอันนี้ อย่าง case ที่คำถามในตอนต้นถามว่า แล้วสมมติว่า อย่างใน case ของกรมศุลฯ มันมีการกำหนดกรอบเวลาในการทำเรื่องนี้อย่างเป็นเรื่องเป็นราว แน่นนอนมัน

มีประสิทธิภาพอยู่แล้ว แต่อันนี้ผมมองเป็น 4 อรรถประโยชน์ที่ช่วยหนุนเสริมเติมเต็มให้กรรมศุลาฯ จริง ๆ ให้กระบวนการกำหนดขั้นตอนปฏิบัติมาตรฐาน ในภาคธุรกิจเราเรียกว่า BPI หรือ business process improvement หรือการพยายามทำวิเคราะห์ได้ว่า มันมี workflow หรือขั้นตอนไหนใน อาจจะเป็นสายงานผลิต อาจจะเป็นขั้นตอนการให้บริการลูกค้า หรือขั้นตอนในการดำเนินการบางอย่าง นอกเหนือจากการกำหนดเป็นขั้นตอนที่เป็นที่รู้จัก มีมาตรฐานแล้วก็ verify ในการรับรองทั้งองค์กรใช้เหมือนกัน 10 ขั้นตอนก็คือ 10 ขั้นตอนแล้วเนี่ย เวลาทำ BPI มันต้องมีการวาง customer journey อยู่ หรือว่า ตั้งแต่วินาทีที่ 1 ก่อนที่ประชาชนหรือผู้เข้ารับบริการจะเข้ามาสู่ process งานของเรา เขาต้องไปเจออะไรบ้าง เช่น เขาเดินเข้ามาเขาเจอขั้นตอนนี้ อันนี้คือการทำ customer journey แล้วเราเองก็จะรู้ว่า ในแต่ละ dot ของ journey คุณต้องใช้ทรัพยากรอะไร มีขั้นตอนอะไร มีเอกสารอะไร ซึ่งปกติถ้าวิเคราะห์แบบนี้ต้องทำการ identify หรือระบุขั้นตอนก่อน ซึ่งภาคธุรกิจทำเยอะ ภาค service ทำกันเยอะ ภาคสายการผลิตไม่ต้องพูดถึง ทุกอย่างเป็นมาตรฐาน run อัตโนมัติ อันนี้เป็นภาพใหญ่ของ BPI ฉะนั้นแล้ว สิ่งที่เราพูดในวันนี้ มันเหมือนเป็นอีกหนึ่ง jigsaw ว่า การกำหนดกรอบเวลาว่าในขั้นตอนนี้ต้องเสร็จเท่านี้ สำหรับผมมันมองเป็นระหว่างทาง jigsaw ตัวหนึ่ง แต่ผมขวนมองภาพใหญ่ว่า แล้วถ้าสมมติว่า ใ้การใช้งบประมาณที่มันแน่นอนแล้ว นอกเหนือจากการ lean กระบวนการ ตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก หรือแม้กระทั่งลดต้นทุนบางอย่างออกไปแล้ว คือผมมอง 4 อรรถประโยชน์เหมือนที่บอกก็คือว่า คืออันแรกเลยก็คือว่า คือพอเราวิเคราะห์ไปแล้วว่า เราใช้เวลาหรือคนหรืออะไรก็ตามเนี่ย ลดลงหรือว่ารับผู้รับบริการได้มากขึ้นต่อวันแล้วเนี่ย มันคือการทำ process streamline โดยที่เราไม่รู้ตัว หรือเรารู้ตัวหรือเปล่าเนาะ เวลาเราทำ process streamline เนี่ย เราจะได้ 2 ข้อ คือบางทีถ้าสมมติว่าเราไม่เคยกำหนดกรอบเวลาว่า งานต้องเสร็จหรือไม่เสร็จ หรือทำไปเรื่อย ๆ ไปแะแพกกินกาแพก่อนอะไรเนี่ย เราก็จะไม่รู้เลยว่า เอ๊ะ แล้วเราจะปรับปรุงตรงไหน คือบางทีคุณอาจจะแบบ เป็นความเห็นของใครคนใดคนหนึ่งก็ได้ว่า อะ ก็ไปที่กินกาแพ อย่าไปพักช่วงนี้ อะ ลูกค้ายากก็ทำ ๆ ไป แต่ถ้าคุณกำหนดกรอบเวลาชัดเจนแล้วเนี่ย อย่างน้อยคุณจะได้ area of improvement คุณอาจจะจะมี สมมติคุณบอกว่า ตั้งแต่ 8 โมงถึง 9 โมงแล้วเนี่ย คุณ deploy เจ้าหน้าที่ 2 คน แล้วคุณกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนว่า ลูกค้ายากมาคนหนึ่งแล้วเนี่ย มันต้องเสร็จภายในกี่นาทีก็

นาที่ อย่างน้อยคุณจะรู้ caring capacity หรือว่าศักยภาพในการรองรับการ ให้บริการต่อชั่วโมงของคุณ ซึ่งอย่างน้อยที่สุด คุณสามารถที่จะออกแบบได้ว่า วันนี้ workload ของเจ้าหน้าที่ของคุณกับปริมาณงานมันเหมาะสมกันไหม หรือ ถ้าสมมติคุณคิดมาแล้วว่า สมมติ season ปีนี้ สมมติเดือนนี้ รถมันเข้าเยอะ คน รับบริการมันเยอะมาก แล้วคุณวิเคราะห์แล้วว่า เหี้ย ไอ้ขั้นตอนปฏิบัติที่เรา กำหนดไว้แล้ว เราวิเคราะห์ออกมาเป็นตัวเลขมาแล้ว เหี้ย เจ้าหน้าที่ไม่พอวะ นั่นหมายความว่า มันจะทำให้เจ้าหน้าที่ workload สิ่งหนึ่งที่มันจะเป็น อรรถประโยชน์มาก ๆ เลยก็คือว่า มันจะทำให้การจัดวาง work force deployment หรือก็คือการจัดสรรสรรพกำลัง ผมไม่แน่ใจว่าภาษาไทยใช้คำว่า อะไรนะ มันก็คือการ work force deployment ว่า ในแต่ละช่วง ในแต่ละ season เราเติมคนพอไหม ฉะนั้นแล้วไม่ได้หมายความว่า 365 วัน 24/7 ทุก วันเนี่ย เจ้าหน้าที่ต้องมีเท่ากันตลอดเวลาทุกวันทุกเดือน จำประโยคแรกที่ผม บอกได้ไหมครับ ตัว adaptive management นี่เป็นการ adaptive ผ่านการ agile การจัดสรรสรรพกำลังให้เหมาะสมกับช่วงเวลาในแต่ละช่วง อันนี้คุณจะได้ โดยที่ไม่รู้ตัวเลย เพราะว่า คุณมีตัวเลขที่แน่นอน การที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถ service ประชาชนได้ในกรอบ ok มันอาจจะสะท้อน 2 มุม หนึ่งเจ้าหน้าที่ อาจจะไม่มีทักษะพื้นฐานเพียงพอหรือเปล่า ใช่ไหมครับ อันที่สองคือ เอ้ย มันมี ข้อผิดพลาดบางอย่างหรือเปล่า เช่น เจ้าหน้าที่ที่คุณมี core competency หรือ สมรรถนะพื้นฐาน เช่นว่า คุณต้องรู้อันนี้ คุณต้องทำแบบฟอร์ม อันนี้เป็น คุณ ต้อง check อะไรเป็นในเบื้องต้นแล้วเนี่ย สิ่งหนึ่งที่เมื่อก็คุณได้ area of improvement แล้วจากการกำหนดกรอบเวลา สิ่งหนึ่งที่คุณได้เลยก็คือว่า คุณ จะสามารถอ่าน error gap หรือว่าช่องว่างที่นำไปสู่ข้อผิดพลาดในการให้บริการ ได้ เช่น สมมติคุณบอกแล้วว่า สมมติคุณมีเจ้าหน้าที่แล้วจัดวาง deploy ไว้ อย่างเหมาะสมแล้ว ช่วงนี้ตริงคนมากกว่าปกติ เพราะเป็นช่วง season ผู้สินค้า เยอะ แต่ว่า เหี้ย เจ้าหน้าที่ก็ผ่านการอบรมมาแล้วนี่ คุณก็จะได้ไป track หา จำ customer journey เมื่อก็ได้เนาะ สมมติคุณทาง customer journey คุณก็ไป track ดู อ้อ เออระบบคอมไม่พอหรือเปล่า เจ้าหน้าที่พอ แต่ระบบคอมไม่พอ หรือว่า user interface สมมติเราให้ผู้รับบริการกรอกข้อมูลเอง เหี้ย user แม่ง ไม่ friendly หรือเปล่าวะ เป็นต้น อันนี้คุณจะได้สองพื้นที่แล้วว่า เหี้ย คุณหา gap ที่มันอาจจะนำไปสู่ human error ได้ คุณ deploy กำลังได้อย่าง เหมาะสม คุณสามารถปรับกลไกการบริหารจัดการให้เข้ากับความต้องการ คุณรู้

ศักยภาพในการรองรับของ facility ของคุณ ของหน่วยของคุณได้แล้ว เมื่อก็ผม  
 ตะไปนิดหนึ่งแล้วว่า ถ้าสมมติคุณ track ไปแล้วว่า หี้ย อุปกรณ์มีพอ คุณ  
 กำหนดกรอบเวลา แต่เจ้าหน้าที่คุณเตรียมแบบฟอร์มไว้อย่างดีเลย คิดมาแล้ว  
 เรียบร้อยหมดทุกอย่าง แต่ว่าเจ้าหน้าที่ไม่สามารถที่จะ function ได้ตามกรอบ  
 เวลา นี้ บางทีคุณอาจจะวิ่งกลับไปถามก็ได้ว่า เออ ปัญหาคืออะไร ปัญหานั้น  
 อาจจะวิ่งกลับไปที่ว่า HRD เราไม่เพียงพอหรือเปล่า aka คือหมายความว่า เรา  
 อาจจะไม่ได้ทำ training อย่างเพียงพอหรือเปล่า เจ้าหน้าที่บางท่านอาจจะมึน  
 อายุเยอะ อาจจะไม่คุ้นชินกับระบบใหม่ กรอบเวลานี้อาจจะทำให้เขาตื่นเต้น  
 มากขึ้นหรือเปล่า panic อะไรอย่างนี้ มันจะช่วยให้การออกแบบ course  
 อบรมและฝึกทักษะของ unit ของคุณเหมาะสมตรงเป้าเข้ากับความต้องการ  
 ของทีมงานมากขึ้น นี้อุดไปเหมือนแบบเห็นอรรถประโยชน์มากขึ้น แต่ว่า ถ้าคุณ  
 ใช้ประโยชน์ได้สูงสุด อีกสิ่งหนึ่ง พอเวลาเรากำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน deploy  
 กำลัง รู้แล้วว่าใครต้องอยู่ตรงไหน ผมคิดว่า ทำยที่สุด ถ้าเราอยากที่จะ lean  
 กระบวนการเหมือนที่ผมบอก สมมติในอีก 10 ปีข้างหน้า สมมติหน่วยงานเรา  
 ปัจจุบันมี 100 คน ที่ในอีก 10 ปีข้างหน้า เราอาจจะต้องเหลือ 50 คำถามคือ  
 ถ้ากระบวนการทุกอย่างมันถูกออกแบบเป็นมาตรฐาน repeat เป็น routine ได้  
 ทุกวันขนาดนี้ ทำไมการทำ digital transformation จะเกิดยาก ผมว่าไม่มีทาง  
 เลย คือหมายความว่า ถ้าสมมติคุณเอาคนออกจากสมการ กลไกทุกอย่างมันถูก  
 วางไว้แล้ว สมมติ once นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมันพร้อมที่จะให้เต็มเต็มได้  
 ผมคิดว่า มันก็จะช่วยให้องค์กรของคุณมัน lean ได้เร็วขึ้น แล้วก็เอาเทคโนโลยี  
 มาช่วยได้มากขึ้น ผมยกตัวอย่างเช่น ถ้าคุณจำได้ สมัยก่อนเวลาเราเข้าไปรับ  
 บริการ อาจจะเป็นสำนักงานเขต หรือว่าอำเภอบางแห่ง หรือเทศบาลบางที่  
 บางกระบวนการเองคุณต้องใช้เจ้าหน้าที่ใช้ไหมครับ คอยแจกบัตรคิว แต่ถ้า  
 สมมติว่า คุณเขียนกระบวนการ ขั้นตอนปฏิบัติมาตรฐานไว้แล้วว่า ประชาชน  
 เข้ามาแล้ว คุณต้องไปบูธที่ 1 ไปหยิบบัตรคิว ไปรับบัตรคิวกับเจ้าหน้าที่เอง แต่  
 ว่าถ้าสมมติคุณออกแบบว่า เขาต้องไป 1 ไป 2 ไป 3 ไป 4 คุณไปเอาคนออก  
 จากการหยิบบัตรคิวได้ คุณเอาตู้ Kiosk คุณเอาตู้การกดบัตรคิวอัตโนมัติ คุณ  
 เอา app QueQ ไปใส่แทนได้ เฉกเช่นเดียวกัน ระบบเดียวกันมันตั้งต้นจากการรู้  
 ว่า journey ของคนที่รับบริการ เขาต้องไปที่ไหนอย่างไรได้บ้าง จับออกแบบ  
 ขั้นตอนให้มันเหมาะสม lean กระบวนการที่ไม่จำเป็นออก ปิดช่องว่างที่มันอาจ  
 นำไปสู่ข้อผิดพลาดให้ได้มากที่สุด เติมทรัพยากร อาจจะเป็นงาน เงิน คน มัน

แล้วแต่บริบทของแต่ละพื้นที่ เติมทรัพยากรให้พอ อาจจะเป็นคอม เป็นระบบ IT หรืออะไรบางอย่าง หรือ incentive เติมคนให้พอ โยกย้ายถ่ายเทคน unit อื่นมาที่ unit นี้ เพื่อลดคอขวดในการบริหารและให้บริการ เช่นเดียวกัน คือถ้า เหมือนที่ผมบอก สมมติคุณมี journey 10 dot dot ไหนที่เอาออกได้ แล้วเอา ระบบ automatic แทนได้ นั่นหมายความว่า คุณจะได้ lean ต้นทุนในระยะ ยาว คุณไม่จำเป็นต้องเพิ่มคน เอาคนไปทำงานอื่นที่ไม่ต้องเป็น routine และ เทคโนโลยีมันแทนที่ได้ ผมคิดว่า อันนี้เป็น trend ที่สำคัญมาก แล้วมันตั้งต้น จากการออกแบบ service posture ให้ดี

สุดท้ายเลยผมคิดว่า อันนี้สำคัญ คือเหมือนตอนต้นที่ผมบอกว่า เรากำลัง deal บริการสาธารณะกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ คือมุมหนึ่ง หน่วยงานภาครัฐเอง โดย กพร. เอง บังคับให้ทำสิ่งที่เรียกว่า BCM BCP หรือว่า business continuity plan and management mechanism คือว่า ทำอย่างไรให้เมื่อ เกิด disruption หรือภาวะหยุดชะงัก ไม่ว่าจะเป็นภัยธรรมชาติหรือว่า วิกฤตการณ์บางอย่างที่เราไม่รู้ว่าคืออะไร อุบัติเหตุขนาดใหญ่แล้ว core function หรือบริการสาธารณะบางอย่างที่เป็น core function ของหน่วยงาน สามารถที่จะ run ต่อไปได้ มันต้องมีการออกแบบกลไกไว้ล่วงหน้า มันต้องมีการ คิดไว้ล่วงหน้า เช่นเดียวกัน ถ้าสมมติ once เรารู้แล้วว่า ขั้นตอนประชาชน ในช่วงนี้เวลานี้ของปี peak time มันอยู่ตรงไหน กระบวนการขั้นตอนมันอยู่ ตรงไหน จุดไหนที่เสี่ยงจะเป็นคอขวด ผมยกตัวอย่างเช่น ถ้าสมมติว่า คุณมี customer journey ของการ ตั้งแต่เขาเอารถขนสินค้าเข้ามา scan แล้วออก สมมติคุณมีอยู่ 10 ขั้นตอน สมมติว่า 5 ใน 10 ขั้นตอน เป็นขั้นตอนที่ใช้ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ มุมหนึ่งคุณก็ต้องคิดล่วงหน้าแล้วว่า ระบบอิเล็กทรอนิกส์มันใช้ ไฟฟ้า แล้วถ้าสมมติว่ามัน disruption สมมติระบบไฟฟ้ามันขัดข้อง ทำเรื่องมัน ขัดข้อง คำถามคือ คุณก็ต้องคิดล่วงหน้าแล้วว่า เอ้ย เราติดไฟสำรองไหมวะ มัน ทำให้ 5 ขั้นตอนที่อยู่ใน journey มันยังคง run ได้ แม้ไฟฟ้าไม่มีก็ติดไฟสำรอง หรือว่าระบบบางอย่างที่ยอมให้ ถ้าระบบอัตโนมัติมันผิดพลาดขึ้นมา สามารถให้ คนเข้าไปทำงานต่อได้ อันนี้สำหรับผมเรียกว่าเป็น risk-based approach หรือ ก็คือว่า การจัดการโดยเอาความเสี่ยงตั้งแล้วคิดล่วงหน้าว่า เอ้ย ในขั้นตอนของ เรามันจะมีความเสี่ยงอะไรได้บ้าง คือผมมอง 4 คุณประโยชน์อย่างนี้นะ ก็คือ recap ไว้ก็คือว่า ภาพใหญ่มันเป็นการทำให้ BPI หรือ business process improvement ทำได้ดีขึ้น มันทำให้ process streamline ในการพยายามหา

จุดที่ยังพัฒนาต่อไปได้ identify จุดที่มันอาจจะนำไปสู่ข้อผิดพลาด แล้วปิดช่อง  
นั้นซะ คิดล่วงหน้า อันที่สองเลยคือ เราสามารถที่จะ identify ได้ว่า เอ้ย จุด  
ไหนที่แทนด้วยระบบอัตโนมัติได้นะ มันก็จะมองในระยะ long-term ได้ สำคัญ  
มาก ๆ อันที่สามเลยคือ workforce deployment ก็คือว่า การบริหารจัดการ  
คนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด หรือ resource utilization หรือใช้ทรัพยากรที่เรามี  
งาน เงิน คน ให้คุ้มค่าที่สุด โดยไม่ต้องเติมคน เติมเงิน หรืออะไรที่เกินจำเป็น  
แล้วก็ risk-based approach เลยก็คือว่า ทำอย่างไรให้เราสามารถที่จะ  
ให้บริการสาธารณะต่อไปได้ ซึ่งมันอาจจะเป็น mid-term to long-term นิด  
หนึ่ง ในแง่ที่ว่า เหมือนที่ผมย้ำเลยคือว่า การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ  
มาตรฐาน หรือกรอบเวลาที่ชัดเจน เป็นหนึ่งใน jigsaw แต่ก็ชวนมองภาพใหญ่  
ก็คิดว่าตอบคำถามทั้งหมด

ผู้สัมภาษณ์

สรุปแล้ว คุณคิดว่า การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน ยังสามารถใช้ได้อยู่  
ไหมในปัจจุบัน?

ผู้ให้สัมภาษณ์

จริง ๆ มัน timeless นะ สำหรับผมคิดว่ามันไม่เคยเก่า คือปกติแล้วการทำให้  
ขั้นตอน ไม่เฉพาะแต่การให้บริการประชาชน แม้กระทั่งขั้นตอนใด ๆ ก็ตามใน  
การทำงานแล้วให้มันมีมาตรฐาน อย่างน้อยที่สุดมัน guarantee ได้ว่า เราจะ  
ไม่เกิด human error หรือข้อผิดพลาดจากมนุษย์ โดยที่เราไม่ได้ไตร่ตรองหรือ  
คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ฉะนั้นแล้ว คำตอบเลยก็คือว่า แน่แน่นอนมันยังใช้ได้ แล้วก็  
ใช้ได้ดี แต่ประเด็นก็คือว่า มันก็จำได้ใหม่ประโยคแรก ๆ ที่บอกได้ใหม่ ก็คือว่า  
มันก็เป็นดาบสองคมเล็ก ๆ อยู่เหมือนกัน ในแง่ที่ว่า คือบางครั้งบางทีเรากำหนด  
10 ขั้นตอนเป๊ะ ๆ ไว้เลย แล้วให้บังเอิญว่า มันอาจจะมีเหตุการณ์บางอย่างที่เรา  
ไม่เคย หรือ accident มาก่อน แล้วมันไม่ได้อยู่ในเงื่อนไขของ 10 ขั้นตอน  
ประเด็นเลยก็คือว่า เงื่อนไขหรือว่าข้อกำหนดที่มันกำกับขั้นตอนเหล่านี้ มันต้อง  
ยอมให้ flexible หรือบางครั้งถ้ามันอยู่นอกเหนือกับ 10 ขั้นตอน มันต้อง  
สามารถยอมให้ดูยืดหยุ่น function ได้บ้าง นึกออกใช่ไหมครับ เช่น สมมติต้อง  
10 นาทีเป๊ะ แต่มันมีข้อผิดพลาดบางอย่าง เอกสารบางอย่าง มันติดขั้นนู่นนี่นั่น  
มันไม่ใช่ว่า พอผิดพลาดแล้วเจ้าหน้าที่มีความผิด หรือว่าถูกหัก credit ส่วนตัวที่  
เป็น KPI ส่วนตัว หรือผลการปฏิบัติงานว่า ไม่สามารถ deliver ภายใน 10 นาที  
ได้ หักแต้ม ๆ ผมคิดว่า ระบบต้องใจดีและมี human touch ด้วย คือ  
หมายความว่า ยอมยืดหยุ่นประมาณหนึ่ง

ผู้สัมภาษณ์

กลไกของระบบราชการ หลายครั้งพยายามออกกฎระเบียบเพื่อลดการใช้

### ผู้ให้สัมภาษณ์

ดุลพินิจของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากผูกโยงดุลพินิจกับความไม่มีประสิทธิภาพและการทุจริต หลายครั้งระบบจึงพยายามออกแบบมาเพื่อให้เจ้าหน้าที่ลดการใช้ดุลพินิจ

มันมี 2 มุมมอง เมื่อจำเป็นต้องทำให้ขั้นตอนปฏิบัติมาตรฐานบางอย่างมันยังคงทำงานต่อไปได้ในฉากทัศน์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน แล้วมันต้อง function บนดุลพินิจ จริง ๆ 2 ทางออกที่ว่าเลย หนึ่งในที่ตัดสินใจนั้นต้องไม่มาจากปัจเจกหนึ่งเดียว อธิบายเพิ่มเลยก็คือว่า มัน ต้องเป็นการตัดสินใจร่วมของคณะกรรมการหรือรุ่มบางอย่าง คือหมายความว่า เช่น ถ้าสมมติคุณมี unit 5 คน ซึ่งไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการให้สิ้นเปลืองเวลา มันอาจจะไม่ใช่แบบคนใดคนหนึ่งฟังธง ซึ่งมันเสี่ยงต่อการตัดสินใจแบบมี bias แต่หมายความว่า สมมติให้หัวหน้าฟังธง แต่ทางเลือกที่หัวหน้าจะฟังธง มันต้องผ่านความเห็นชอบ หรือ dialogue บางอย่างของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องประมาณหนึ่ง เพื่อให้เห็นว่า มันมี pro and con หรือข้อดีข้อเสีย ทุกคนยอมรับที่จะไปกับทางเลือกนี้ มันกรองได้ประมาณหนึ่ง กับอันที่สองเองก็คือว่า กำหนดเกณฑ์เบื้องต้นในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ ผมอธิบายเพิ่มเลยก็คือว่า มันมี case ของการจัดการสาธารณสุขของประเทศ ปกติแล้ว สาธารณภัยของประเทศไทยมี 4 ระดับในการตัดสินใจ ความยากเลยก็คือว่า ถ้าจะต้องยกระดับจากระดับ 1 ไป 2 2 ไป 3 3 ไป 4 ซึ่งนั่นหมายความว่า อำนาจจะเปลี่ยน อธิบายโดยง่าย เช่น จากเทศบาลไปอยู่ที่อำเภอ จากอำเภอไปที่จังหวัด จากจังหวัดไปที่มหาดไทย มหาดไทยขึ้นไปที่นายกฯ คำถามคือ กลไกมันออกแบบให้ผู้บัญชาการเบอร์ 1 ตัดสินใจได้ว่า จะยกระดับไหม คนที่ตั้งคำถาม แล้วจะรู้ได้ไงว่า ใช้เงื่อนไขอะไร เราก็ตั้งเกณฑ์เบื้องต้นให้ช่วยกรองตัดสินใจ ในสาธารณสุขเราใช้ 4 องค์ประกอบ ก็คือว่า ความยากของสถานการณ์ อธิบายโดยเพิ่มเช่น ก็ไม่มีความรู้เรื่องนี้ ใหม่ ไม่เคยมีประสบการณ์ มันยาก สอง ทรัพยากรไม่พอ เช่น ไฟไหม้ขนาดนี้ ฉันทันมีระดับเพลิงแค่คันเดียว มันต้องใช้ระดับเพลิงแบบสูง 20 ชั้น เราไม่มี อันที่สามก็คือว่า เป็นความซับซ้อนในการตอบสนอง เช่น มีทุกอย่างแล้ว แต่ว่า สถานการณ์มันซับซ้อน เช่น สมมติ คุณนึกถึงศึก World Trade ถล่ม คุณไม่สามารถที่จะใช้นักดับเพลิงเข้าไปได้ หรือแม้กระทั่งโรงไฟฟ้าระเบิด คุณต้องมีคนที่ deal กับเรื่องความซับซ้อนของสถานการณ์ คุณสามารถตั้งกฎเกณฑ์แบบนี้ในเบื้องต้นได้ เพื่ออย่างน้อยที่สุดดุลพินิจ ต่อให้คุณไม่สามารถทำให้ดุลพินิจมันถูกต้องมาตรฐาน 100% ได้ แต่ว่าอย่างน้อยที่สุด คุณสามารถ

- ทำให้ดุลพินิจมันผ่านการคิดประมาณหนึ่ง มีตรรกะให้เป็นการคิด ก็ผมมองเป็นสองตัวเลือกนี้
- ผู้สัมภาษณ์** การออกกฎระเบียบมาใช้ควบคุมดุลพินิจ ส่วนหนึ่งมันก็มีผลต่อคุณภาพหรือระยะเวลาในการให้บริการเหมือนกัน เพราะเจ้าหน้าที่เองก็ไม่กล้าตัดสินใจเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ถ้าเขาใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจแล้วมีผลกระทบอะไรเกิดขึ้น คนที่ต้องรับผิดชอบก็คือตัวเจ้าหน้าที่เอง
- ผู้ให้สัมภาษณ์** มันเป็นดาบสองคม แต่ว่าจริง ๆ มันต้องแยกตั้งแต่ต้นว่า service ไหนที่ต้องให้หรือไม่ให้ทำ อันนั้นจำเป็นต้อง stick เข้มข้น แต่ถ้าไม่ถึงกับเจ้าหน้าที่ต้องเหมือนเวลาเราขออนุญาตสร้างบ้าน หรือขออนุญาตทำอะไรบางอย่าง ซึ่งมันมีความ serious มันมีความรัดกุมของกฎหมายที่ต้องทำ อันนั้นเรื่องหนึ่ง แต่ว่าถ้าเป็นเรื่องที่แบบให้บริการประชาชน จริง ๆ คือถ้าพูดแบบโลกสวยมาก ๆ คือเราต้องคำนึงถึง result ว่า ประชาชนต้องสามารถที่จะ เช่น สมมติ case ของกรมศุลฯ สามารถที่จะ ถ้าเราตรวจแล้วมันไม่ detect อะไรผิดจริง ๆ ให้มัน flow ให้เร็วที่สุด เพราะไม่เช่นนั้นเราเสียแต่ ease of doing business หรืออะไรก็ตาม ความคล่องตัวของการทำธุรกิจอย่างนี้ ซึ่งมันต้องมองไปตรงนั้นให้ได้ แต่อย่างที่ยกเลยก็คือว่า จริง ๆ สำคัญมาก ๆ เลย เขาเรียกว่า กฎกติกาหรือข้อตกลงในการกำกับความยืดหยุ่นของการใช้ดุลพินิจมากกว่า เช่น ได้แค่ไหนกับอีกอันหนึ่งเราวางมาตรฐานเลยก็คือว่า ดุลพินิจนั้นมันสุ่มเสี่ยงหรือจะนำไปสู่การให้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญหรือเปล่า อธิบายเพิ่ม เช่น ถ้าเรายอมยืดหยุ่นแล้ว ขั้นตอนนั้นอาจทำให้ผู้รับบริการเสีย เหมือนปล่อยไปแล้วเกิดข้อผิดพลาด แล้วมันอาจจะ declare ตามหลัง อันนี้ต้องระวัง เพราะไม่เช่นนั้นกลายเป็นว่า ดุลพินิจกลายเป็นเครื่องมือหากินที่ไม่ถูกต้อง แต่ทั้งหมดทั้งหมดคิดว่า การออกแบบกลไกกำกับดุลพินิจให้ใช้อย่างเหมาะสม มันไม่มีสูตรสำเร็จ อันนี้ตอบยากจริง ๆ แล้วจริง ๆ ผมก็ยังคงยืนยันว่า จะกำกับดุลพินิจให้อยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน 100% เป็นไปไม่ได้ แต่อย่างน้อยที่สุดคือ ไม่ทำให้ดุลพินิจเกิดการสูญเสีย หรือได้ผลประโยชน์มากกว่าปกติ คือ แค่นั้นก็พอแล้ว
- ผู้สัมภาษณ์** กรมศุลกากรใช้หลักบริหารความเสี่ยงในการอำนวยความสะดวกทางการค้า ควบคุมกับการควบคุมทางศุลกากรให้สมดุล ถ้าไปขนสินค้าขาออกใดติดเงื่อนไขความเสี่ยงหรือ Red ก็จะต้องทำการเปิดตรวจหรือเอกซเรย์ ซึ่งเหมือนเป็นการเพิ่มขึ้นตอนปฏิบัติพิธีการศุลกากร ขณะเดียวกัน การตรวจปล่อยสินค้าด้วยเครื่องเอกซเรย์ก็กำหนดระยะเวลาไม่เกิน 15 นาที เพราะฉะนั้น สิ่งนี้ก็เหมือน



- จะชัด ๆ กันอยู่บ้าง แต่ก็ต้องพยายามทำให้สมดุลกัน คุณมีความเห็นอย่างไรต่อประเด็นนี้บ้าง?
- ผู้ให้สัมภาษณ์** จริง ๆ มันเป็นการออกแบบความยืดหยุ่นของกลไกภายใต้ buffer ที่ยอมรับได้ ถ้าเป็นภาษาการจัดการความเสี่ยงก็คือว่า เป็นขั้นตอนและผลที่เขาคาดหวังว่า ถ้าสมมติมันจะผิดพลาด อย่างเช่น มันอาจจะมียอดสินค้าหลุดหรืออะไรก็ตาม แต่มันอยู่ในพื้นที่ที่ except อะ คือว่ายอมรับความเสี่ยงได้ คือผมคิดว่า อันนี้มันเป็นการประนีประนอมในเชิงกระบวนการนะ ก็คือว่า เราคงตรวจทั้งหมดไม่ได้ ถ้าตรวจ 100% นั้นหมายความว่า คุณไปเพิ่มต้นทุนเวลา แล้วมันไปขัดต่อข้อตกลงทางการค้า มันเป็นต้นทุนในเชิงยุทธศาสตร์ นั้นหมายความว่า กรมเองก็ยอมถอยว่า มันอาจจะเสี่ยงหลุดรอดไปได้บ้าง แต่ช่างดูแล้วมันทำให้การค้ามัน flow ดีขึ้น กระบวนการมันน้อยลง ดึงดูดการค้าได้มากขึ้น คือผมคิดว่า ความเห็นอันนี้คือ มันคงอยู่ที่ว่า ถ้าสมมติจะต้องมีการตรวจจริง ๆ มันต้อง declare ให้ชัดว่าเป็น case ไหน มันต้องเป็น case ที่ serious มาก ๆ หรือเปล่า เพื่อไม่ให้มีความรู้สึกว่าการตรวจพิเศษ additional security ต่าง ๆ นี้เกินจำเป็น หรือเป็นต้นทุนที่ภาคเอกชนมองว่า เขาเสี่ยง มันต้อง declare ว่า เป็น case ไหน เช่น มาจากประเทศต้นทางที่มีความเสี่ยงทางความมั่นคง หรือเป็นประเทศต้นทางที่มันมีการ declare ว่า เป็นแหล่งผลิตยาบ้า ผมคิดว่ามันควร declare ให้ชัดเท่านั้นเอง ตรวจเฉพาะ case ไหน
- ผู้สัมภาษณ์** การพัฒนาคุณภาพในการให้บริการภาครัฐ หรือการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน คุณมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาเรื่องของการให้บริการของภาครัฐอะไรบ้าง?
- ผู้ให้สัมภาษณ์** เวลาภาครัฐให้บริการสาธารณะบางอย่าง แน่นอเนมันมีขั้นตอนที่ไม่จำเป็น มันมีขั้นตอนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการภาครัฐหรือแม้กระทั่งประโยชน์โดยตรงต่อประชาชน ผมคิดว่า ข้อเสนอล่าสุดเลยก็คือ บางที่รัฐเองต้องไม่มองตัวเองเป็น regulator แข็ง ๆ คำนี้อธิบายเพิ่มคือหมายความว่า คุณไม่ใช่หมายความว่า คุณมีกฎหมายกฎระเบียบแล้วคุณบังคับใช้อย่างไม่ดูบริบทอื่นเลย ผมคิดว่าคำหนึ่งที่เกิดขึ้นมานานมากแล้วก็คือว่า รัฐเองเป็น service provider คือมูมหนึ่งรัฐต้องตีโจทย์ตัวเองให้แตกจริง ๆ ว่า service provider ของตัวเอง กระบวนการหนึ่ง ๆ ประชาชนได้อะไร ฉะนั้นแล้วสิ่งที่สำคัญมาก ๆ เลยก็คือว่า รัฐเองต้องทบทวนว่า service provider ที่อยู่ในหน้าตักของตัวเอง สมมติคุณทำ customer journey หรือ citizen journey ก็ตาม มันมีขั้นตอน

ไหนที่แบบประชาชนไม่จำเป็นต้องไปยุ่งกับมันก็ได้ ผมคิดว่าอันนี้มัน win ทั้ง 2 ฝ่าย รัฐเองจะได้รู้สึกที่ว่า ขั้นตอนที่ตัวเองมีทั้งหมด มันเป็นงานที่ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์หรือเปล่า แน่นนอน มันเป็นการ lean กระบวนการ ลดต้นทุน กับอีกอันหนึ่งมันเพิ่ม satisfaction ของประชาชน หรือความพึงพอใจ อันนี้มันเป็นเป้าสูงสุดของการที่รัฐในฐานะ service provider ซึ่งแน่นนอนไม่ง่าย มันต้องปรับจาก คือมุมมองหนึ่งรัฐต้อง internal management การจัดการภายใน รัฐต้อง lean KPI ตัวเอง ผมมีโอกาสเข้าไปช่วย กทม. กทม. เคยมีตัวชี้วัดประจำปี ประมาณพันกว่าตัว คือพันกว่าตัว กระบวนการแรกที่เราทำเลยก็คือว่า เรา lean ออก เราตั้งโจทย์ง่าย ๆ ว่า KPI อันไหนที่ไร้สาระ เช่น กิจกรรมโดยที่ไม่สามารถตอบได้ว่า ประชาชนได้อะไร lean มันออกแล้วใส่ OKRs ว่า ในแต่ละหน้าตักของงานที่ออกมาสู่ประชาชน results มันคืออะไร ประชาชนสามารถเอารถออกไปได้เร็วที่สุด ประชาชนสามารถได้ใบรับรองได้เร็วที่สุด ไม่ใช่ไปบอก ว่า ประชาชนต้องทำตามขั้นตอนนี้ ๆ มันยับยั้ง มันเป็นการ fix มุมมอง อันนี้เป็นสิ่งที่ภาครัฐจะต้องทำ อันที่สองเลยคือว่า มันจำเป็นที่จะต้องทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติ หรือขั้นตอนการทำงานหลาย ๆ อันของภาครัฐ ทั้งการจัดการภายในกับการจัดการที่มัน interfacing หรือว่ามีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชน ให้มันชัดเจน มีมาตรฐาน คุณอาจจะทำผ่านคู่มือ หรือดีที่สุดคือ SOP เขียนชัด ๆ ไปเลยว่า อย่างน้อยที่สุดเลย มันจะไม่มีขั้นตอนผิดพลาดที่จะเป็นเหลี่ยมมุมให้เจ้าหน้าที่สามารถจะไปหาผลประโยชน์ที่ไม่ชอบได้ อันที่สองประชาชนก็จะได้ว่า อ้อ เขาได้รับบริการนี้ 1 2 3 4 เป็นอย่างไร มันคือการตรวจสอบระหว่างกันและกัน อันที่ 2.2 เลยก็คือว่า ภาครัฐเองก็จะได้ว่า ขั้นตอนไหนที่เขา lean ได้ ขั้นตอนไหนที่สามารถจะ digitalized ได้ เอาระบบ automatic มาเติมได้ ซึ่งมันมีผลสองขั้ว รัฐก็สามารถที่จะ allocate คนไปทำเรื่องอื่นที่มีประโยชน์มากกว่า หรือดีที่สุดเลยคือว่า เป็นการบริหารอัตรากำลังให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนอันที่สาม ผมคิดว่าสำคัญ คือเวลาหลายคนพูดถึง leadership มันก็ work บ้าง ไม่ work บ้าง คนก็จะชอบแซวว่า หน่วยงานภาครัฐเองก็ทำงานตามใจนาย แต่มุมหนึ่งเลยก็คือว่า การเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น หลาย ๆ ข้อที่ผ่านมา มันต้องอาศัย leadership จริง ๆ เพราะไม่เช่นนั้นคุณพูดถึง bottom-up แต่หมายความว่า bottom-up ในองค์กรของคุณเอง เจ้าหน้าที่ที่ตัวเล็กตัวน้อยของคุณ voice เสียงอย่างการเปลี่ยนแปลง คุณเชื่อเถอะว่า เจ้าหน้าที่ที่ตัวเล็ก ๆ ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐได้ง่าย แต่

ถ้าสมมติว่า leadership แบบว่า มันนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงได้ อันนี้สำคัญ ซึ่งมันเป็นเรื่องที่ควบคุมไม่ได้

\* บทสัมภาษณ์นี้ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ. 2566



## บรรณานุกรม

- Bank, T. W. (2021). *Air Transport : Annual Report 2021*. Retrieved 15 June from
- Business, D. (2015). *Doing Business 2016 Measuring Regulatory Quality and Efficiency*.  
<https://archive.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2016>
- Commission, S. S. (1998). *Government in business - the state owned enterprises act 1986*.
- Denhardt, J. V. D. a. R. B. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60, 549-559.
- Denhardt, J. V. D. a. R. B. (2011). *The new public service: Serving, not steering*. M.E. Sharpe.
- Gaebler, D. O. a. T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Gavin Freeguard, P. B., Robyn Munro, Caragh Nimmo and Julian McCrae. (2014). *Whitehall Monitor 2014: A data-driven analysis of the size, shape and performance of Whitehall*.
- Gore, A. (1993). *Creating a government that works better & cost less: Report of the national performance review*.
- Kettl, D. F. (2005). *The global public management revolution*. The Brookings Institution.
- L. E. Lynn, J. (2006). *Public management: Old and new*. Routledge.
- OECD. (2015). *Trade Facilitation Indicator Country Note: Thailand*. Retrieved 24 June from <https://www.oecd.org/trade/topics/trade-facilitation/>
- Pollitt, C. B., G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.
- The Treasury, N. Z. D. M. O. (2010). *New Zealand economic and financial overview 2010*.
- WCO. (2018). *WCO Guide to measure the time required for the released of goods version 3*.
- WEF. (2014). *The Global Enabling Trade Report 2014*.
- WEF. (2016). *The Global Enabling Trade Report 2016*.
- WHO. (2023). *Statement on the fifteenth meeting of the IHR (2005) Emergency*

Committee on the COVID-19 pandemic. Retrieved 26 June from [https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-\(covid-19\)-pandemic?fbclid=IwAR2kx6dnww1GG0AT\\_v7NVzxNw05kFcfOZjtIMlPrpwru3zZHfjRFKcrlm8l](https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-(covid-19)-pandemic?fbclid=IwAR2kx6dnww1GG0AT_v7NVzxNw05kFcfOZjtIMlPrpwru3zZHfjRFKcrlm8l)

WTO. (2021). *WTO members note further progress on Trade Facilitation Agreement implementation*. WTO. Retrieved 19 June from

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, ส. (2555). ความเป็นมาของการเจรจาการค้ารอบโดฮา. กันเกตุ, ฐ. (2555). การปรับบทบาทและการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมศุลกากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

คณะทำงานดำเนินโครงการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้าตามแนวทางขององค์การศุลกากรโลก. (2565). รายงานผลการศึกษาศึกษาการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจปล่อยสินค้า ปี พ.ศ. 2564.

นิคมบริรักษ์, เ. (2547). การอำนวยความสะดวกทางการค้า.

ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, แ. (2565). กราฟข้อมูลเรือ สินค้า และตู้ ผ่านท่าเรือกรุงเทพ ปีงบประมาณ 2566. Retrieved 26 June from

<https://www.port.co.th/cs/internet/internet/%E0%B8%AA%E0%B8%96%E0%B8%B4%E0%B8%95%E0%B8%B4%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%9B%E0%B8%B5.html>

ภาพปฏิรูปแห่งชาติ. (2558). รายงานวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทย และการปรับเปลี่ยนกลไกภาครัฐ. ส. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

มันประเสริฐ, ก. ช. แ. (2555). บทบาทของสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้าและผลกระทบจากการเปิดเขตการค้าเสรีระหว่างไทยและกลุ่มประเทศ GCC. วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์, 30(2).

ยวาระประชาช, ป. ศ. แ. ศ. (2563). การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ: พาราไดม์ NPM ในประเทศไทย นิวซีแลนด์. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรื่องแก้ว, ศ. (2559a). ความตกลงว่าด้วยการอำนวยความสะดวกทางการค้าขององค์การการค้าโลก (*WTO Trade Facilitation Agreement*): การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายศุลกากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. กรุงเทพฯ.

เรื่องแก้ว, ศ. (2559b). ความตกลงว่าด้วยการอำนวยความสะดวกทางการค้าขององค์การการค้าโลก: การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายศุลกากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

- ลอยมา, ป. (2564). การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของกรม  
ศุลกากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- วัฒนโกเมร, ม. (2523). คณะกรรมการร่วมภาครัฐบาลและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ:  
การศึกษาด้านการบริหาร. ปีนเกล้าการพิมพ์.
- ศรีวิไล, อ. ต. และ (2563). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการส่งออกสินค้าทางอากาศ. วารสาร  
วิทยาการจัดการปริทัศน์, 22(1), 233-240.
- ศิริประกอบ, ป. (2562). 3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิด ทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติจริง.  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ศ. (2546). ระบบผู้บริหารสูงสุด (Chief Executives) ของ  
ประเทศนิวซีแลนด์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ส. (2544ก). การปฏิรูประบบราชการของต่างประเทศ. ม.  
ป.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ส. (2544ข). วิสัยทัศน์และกรอบการปฏิรูประบบราชการ.  
ม.ป.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย  
(พ.ศ. 2546 - 2550).
- แสงสันต์, ฐ. ส. ๒. ส. และ (2564). กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการด้านการ  
ปฏิบัติพิธีการนำเข้าสินค้าของสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง. วารสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 11(3), 44-51.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายธีระพัฒน์ รัตนะรภ
วัน เดือน ปี เกิด	16 ตุลาคม 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดนนทบุรี
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาการเมืองการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารงานยุติธรรม คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ที่อยู่ปัจจุบัน	4379/945 ถนนสุขุมวิท แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY