

การขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในราชการส่วนภูมิภาค  
ของกระทรวงพาณิชย์ โดยการจัดตั้ง  
กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค

โดย

นางนันทนา ธรรมสโรช  
ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบราชการ  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๙  
ประจำการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** การขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในราชการส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ โดยการจัดตั้งกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค

**ลักษณะวิชา** การเศรษฐกิจ

**ผู้วิจัย** นางนันทนา ธรรมสโรช

**หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ ๕๙

กระทรวงพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศ ซึ่งกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ คือ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาถึงแนวทางการบริหารงานแบบบูรณาการการทำงาน ของกระทรวงพาณิชย์ในภูมิภาคภายใต้ One Roof Policy และศึกษารูปแบบการขับเคลื่อนนโยบาย ไปสู่ภูมิภาคโดยอาศัยกลไกกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค ที่ทำหน้าที่เป็น “ข้อต่องาน..สู่ภูมิภาค” การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์ และสอบถามความคิดเห็นของพาณิชย์จังหวัด เพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงโครงสร้างและ ภารกิจของส่วนราชการในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติระดับท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ ให้กับส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ต่อไป ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงและ พาณิชย์จังหวัดเห็นด้วยกับการกำหนดรูปแบบหน่วยงานในพื้นที่ในลักษณะ One Roof ที่มีความเป็น ผู้แทนกระทรวงอย่างแท้จริงเพื่อให้มีความเป็นเอกภาพในการทำงานและสามารถตอบสนองความ ต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และเห็นควรกำหนดให้มีหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็น “ข้อต่องาน ระหว่างส่วนกลาง..สู่ภูมิภาค” (Focal Point หรือ Back Stop) ซึ่งมีบทบาทในการให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยงแก่หน่วยงานในระดับภูมิภาคในการขับเคลื่อนนโยบาย/แก้ไขปัญหาอุปสรรคและพัฒนา งาน โดยจะต้องมีการวางระบบการทำงานร่วมกับกระทรวง/กรมและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอเพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพได้นั้น ในระดับนโยบายควรให้มีการทบทวนและยุบเลิกหน่วยงานในส่วนกลางที่ไป ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาคให้เหลือเพียงหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้แทนกระทรวงเพียง หน่วยงานเดียวในแต่ละระดับ (จังหวัด/อำเภอ/ตำบล) รวมทั้ง ต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรร งบประมาณเชิงพื้นที่ให้สอดคล้องตามภารกิจของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการในพื้นที่ เพื่อไม่ให้เกิดการ ซ้ำซ้อนการทำงานของหน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาค และเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติดังกล่าว ทุกส่วนราชการควรมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวงที่ต้อง ปฏิบัติงานในพื้นที่ และพิจารณายุบเลิกหน่วยงานส่วนกลางที่ไปปฏิบัติงานในภูมิภาคให้เหลือเพียง หน่วยงานเดียวที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบาย ส่วนกลางไปสู่ภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการและการแก้ปัญหา ของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว

## คำนำ

การวิจัยเรื่อง การขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในราชการส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์โดยการตั้งกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค สาเหตุที่ผู้วิจัยสนใจที่จัดทำงานวิจัยเรื่องดังกล่าว เนื่องจาก กระทรวงพาณิชย์เป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก แต่สภาพปัญหาของโครงสร้างของกระทรวงในราชการส่วนภูมิภาคที่มีหลากหลายหน่วยงาน ทำให้การขับเคลื่อนภารกิจและยุทธศาสตร์ของกระทรวงขาดความเป็นเอกภาพ มีการทำงานซ้ำซ้อน ไม่มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันและยังไม่สามารถให้บริการ ประชาชนในพื้นที่ได้อย่างเบ็ดเสร็จครบวงจร

เอกสารวิจัยฉบับนี้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานแบบบูรณาการการทำงาน of กระทรวงพาณิชย์ในภูมิภาคภายใต้นโยบายหลังคาเดียวกัน (One Roof Policy) โดยมีสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นส่วนราชการประจำจังหวัด ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกระทรวงพาณิชย์เพียงส่วนราชการเดียว และเป็นศูนย์รวมภารกิจของกระทรวงในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้เกิดผลอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และศึกษารูปแบบการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ภูมิภาค โดยอาศัยกลไกการตั้งกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคในสำนักงานปลัดกระทรวง ที่ทำหน้าที่เป็น “ข้อต่องาน..สู่ภูมิภาค” เพื่อให้มีศูนย์กลางข้อมูลในการสะท้อนปัญหา/เตือนภัย/พัฒนาในพื้นที่ และเป็นศูนย์กลางประสานงาน (Back Stop) ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดทั้ง ๗๖ จังหวัด และขับเคลื่อนนโยบายส่วนกลาง ไปสู่ภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของ ประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว การวิจัยดังกล่าวนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์และสอบถามความคิดเห็นของพาณิชย์จังหวัด เพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงโครงสร้างและภารกิจของส่วนราชการในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติระดับท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นตัวแบบให้กับส่วนราชการของกระทรวงอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยฉบับนี้ เป็นแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ภายใต้นโยบายหลังคาเดียวกัน (One Roof Policy) โดยใช้กลไกการตั้งกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติระดับท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ และเป็นตัวแบบให้กับส่วนราชการอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

(นางนันทนา ธรรมสโรช)

นักศึกษามหาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

ผู้วิจัย

## สารบัญ

|   | หน้า     |
|---|----------|
| บทคัดย่อ  | ก        |
| คำนำ  | ข        |
| สารบัญ  | ค        |
| สารบัญตาราง   | จ        |
| สารบัญแผนภาพ  | ฉ        |
| <b>บทที่ ๑ บทนำ</b>   | <b>๑</b> |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา  | ๑        |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย   | ๔        |
| ขอบเขตของการวิจัย   | ๔        |
| วิธีดำเนินการวิจัย  | ๔        |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย  | ๕        |
| คำจำกัดความ   | ๕        |
| <b>บทที่ ๒ ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนาประเทศ</b>   | <b>๗</b> |
| กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙)  | ๗        |
| นโยบายประเทศไทย ๔.๐   | ๑๑       |
| นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น (Local Economy)  | ๑๖       |
| แนวคิดการปฏิรูปประเทศเรื่อง การปรับโครงสร้างอำนาจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ของสภาปฏิรูปแห่งชาติ        | ๑๘       |
| แนวคิดการปฏิรูปประเทศเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการบริหารงาน แห่งรัฐ ของสภาปฏิรูปแห่งชาติ                 | ๒๓       |
| การศึกษาทิศทางเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรด้านเศรษฐกิจการค้า ในต่างประเทศที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจของไทย | ๒๔       |
| ยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ ระยะ ๒๐ ปี   | ๓๐       |
| นโยบาย ๔.๐ กับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ของกระทรวงพาณิชย์   | ๓๔       |
| แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ – พ.ศ. ๒๕๖๑)  | ๓๖       |
| แนวทางการจัดส่วนราชการในส่วนภูมิภาค   | ๓๘       |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง   | ๔๓       |
| สรุป  | ๔๗       |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า       |
|--|------------|
| <b>บทที่ ๓ แนวทางการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในราชการส่วนภูมิภาคของ<br/>กระทรวงพาณิชย์</b>  | <b>๔๙</b>  |
| ขอบเขตอำนาจหน้าที่ บทบาทภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ในพื้นที่ภูมิภาค  | ๔๙         |
| การปรับปรุงโครงสร้างในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์<br>ภายใต้นโยบายหลังคาเดียวกัน (One Roof Policy)   | ๕๐         |
| ปัญหาของการบริหารจัดการภายใต้ One Roof Policy  | ๕๙         |
| บทบาทภารกิจและโครงสร้างของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค<br>สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์   | ๖๐         |
| สรุป   | ๖๔         |
| <b>บทที่ ๔ แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการ ที่พึงประสงค์ต่อการ<br/>ขับเคลื่อนภารกิจตามนโยบายรัฐบาลในภูมิภาคตามยุทธศาสตร์และ<br/>ทิศทางการพัฒนาประเทศ</b> | <b>๖๕</b>  |
| กรณีศึกษากระบวนการบริหารจัดการด้านการพาณิชย์ในภูมิภาค<br>ของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์  | ๖๕         |
| แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในภูมิภาค<br>ของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค และสำนักงานพาณิชย์จังหวัด                                     | ๗๖         |
| ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ   | ๘๒         |
| บทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค (กบภ.) ต่อการสนับสนุน<br>การทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด  | ๘๔         |
| รูปแบบแนวทางการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่ภูมิภาค   | ๘๕         |
| สรุป   | ๘๗         |
| <b>บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ</b>   | <b>๘๙</b>  |
| สรุป   | ๘๙         |
| ข้อเสนอแนะ   | ๙๓         |
| <b>บรรณานุกรม</b>  | <b>๙๕</b>  |
| <b>ภาคผนวก</b>   | <b>๙๘</b>  |
| ผนวก ก ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล<br>ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์                                 | ๙๙         |
| ผนวก ข ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล<br>ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์พาณิชย์จังหวัด  | ๑๐๐        |
| ผนวก ค ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล<br>ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์หน่วยงานอื่น ๆ/ภาคเอกชน/<br>ผู้ประกอบการ                | ๑๐๑        |
| <b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>  | <b>๑๐๓</b> |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |   | หน้า |
|----------|---|------|
| ๒-๑      | เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์<br>การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ -พ.ศ. ๒๕๖๑) | ๓๘   |
| ๒-๒      | แผนยุทธศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการจัดทำบริการสาธารณะ   | ๔๔   |

## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่ |   | หน้า |
|-----------|---|------|
| ๒-๑       | โมเดลประเทศไทย ๑.๐ ถึง ๔.๐  | ๑๓   |
| ๒-๒       | กลไกการขับเคลื่อนความมั่งคั่งของประเทศ  | ๑๕   |
| ๒-๓       | ตัวแบบการบริหารการดำเนินงานแบบแสดงผลลัพธ์                                     | ๒๓   |
| ๒-๔       | สรุปทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กรทางการค้าโดยรวมในต่างประเทศ                      | ๓๐   |
| ๒-๕       | กรอบยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ระยะ ๒๐ ปี  | ๓๑   |
| ๒-๖       | ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๖๑)                             | ๓๗   |
| ๒-๗       | กรอบแนวคิดในการจัดส่วนราชการในภูมิภาค   | ๓๙   |
| ๓-๑       | ปัญหาการทำงานในพื้นที่ก่อนดำเนินการนโยบาย One Roof                            | ๕๒   |
| ๓-๒       | ความเป็นมาของการกำหนดสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในรูปแบบ One Roof Policy           | ๕๓   |
| ๓-๓       | โครงสร้างการแบ่งงานภายในของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด                             | ๕๗   |
| ๓-๔       | ภารกิจหลักของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค                                       | ๖๑   |
| ๓-๕       | โครงสร้างการแบ่งงานภายในของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค                         | ๖๓   |
| ๔-๑       | บทบาทการเป็น “ข้อต่องาน...สู่ภูมิภาค” ของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค (กบภ.)    | ๖๖   |
| ๔-๒       | กระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่                               | ๖๗   |
| ๔-๓       | กรอบแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด                                | ๖๙   |
| ๔-๔       | ตัวอย่างตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ทางการค้ากลุ่มจังหวัด (Trade Strategic Position) | ๖๙   |
| ๔-๕       | กระบวนการส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในภูมิภาค                    | ๗๐   |
| ๔-๖       | ตัวอย่างการพัฒนาระบบงานเพื่อการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในภูมิภาค           | ๗๑   |
| ๔-๗       | กระบวนการบริหารจัดการสารสนเทศเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค                            | ๗๒   |
| ๔-๘       | ตัวอย่างการนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาระบบข้อมูลของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด          | ๗๓   |
| ๔-๙       | กระบวนการวิเคราะห์และพัฒนาเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค                               | ๗๔   |
| ๔-๑๐      | ตัวอย่างการพัฒนาผลิตภัณฑ์และผู้ประกอบการในภูมิภาค                             | ๗๕   |

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมากระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว และในหลากหลายมิติ ก่อให้เกิดโอกาสทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และการเมืองของประเทศไทย แต่ขณะเดียวกันท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ก็มีปัจจัยเสี่ยง และภัยคุกคามที่ต้องบริหารจัดการด้วยความยากลำบากมากขึ้น ปัจจัยและเงื่อนไขภายในประเทศ ที่สำคัญประการหนึ่งที่ประเทศไทยใช้เพื่อขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาคือ “กลไกของระบบราชการ” แต่พบว่าในปัจจุบันความอ่อนแอของการบริหารราชการแผ่นดินส่วนหนึ่งเกิดจากโครงสร้างระบบราชการที่เป็นจุดอ่อนและการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพและคุณภาพ ประกอบกับเงื่อนไขภายนอกที่สำคัญและท้าทายต่ออนาคตของประเทศไทย อาทิ การขยายตัวของเศรษฐกิจโลก การแข่งขันในตลาดโลกที่เข้มข้นขึ้นอย่างต่อเนื่อง การรวมกลุ่มเศรษฐกิจในภูมิภาค การเปิดเสรีทางการค้า รวมถึงการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนก่อให้เกิดรูปแบบการผลิต การค้าและบริการต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้จากบริบท และเงื่อนไขทั้งภายในและภายนอกประเทศในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ในทุกมิติจะส่งผลกระทบต่ออนาคตการพัฒนาประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในลักษณะเชิงโครงสร้างทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศ ดังนั้นประเทศไทยจึงกำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการปฏิรูปและการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”

ยุทธศาสตร์สำคัญที่เกี่ยวข้องต่อการขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลาง โดยมุ่งยกระดับผลิตภาพการผลิต การใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และรูปแบบธุรกิจการค้าสมัยใหม่ การพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคตเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าในระดับสากลอย่างยั่งยืน ทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตร และบริการ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่เชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลก ควบคู่ไปกับการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และยุทธศาสตร์ที่ ๖ : ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม มีธรรมาภิบาล โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีความคุ้มค่า โปร่งใส และเกิดความเป็นธรรมในการให้บริการสาธารณะและเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก



นโยบายการปฏิรูประบบราชการมุ่งเน้นการวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยตนเองเพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์ และประสานความร่วมมือระหว่างราชการ บริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างคุณค่าของงานตามเป้าหมายที่กำหนดในการ ขับเคลื่อนนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของประเทศ และให้เกิดการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ทั้งนี้ ประเทศไทยได้มีการปฏิรูประบบราชการมาแล้วหลายครั้งในหลายรัฐบาล แต่การ ทำงานของระบบราชการยังคงล่าช้าและก้าวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก การบริหารราชการ แ่่นดินยังคงไม่ประสบความสำเร็จตามที่ประชาชนคาดหวัง เนื่องจากสภาพปัญหาเชิงโครงสร้าง และระบบบริหารงานในพื้นที่ที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติ ในพื้นที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ กล่าวคือ

๑. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกระทรวง กรม มีความเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อน ไม่ทำงาน ตามภารกิจหลักของตนเอง รวมกำลังคนอยู่ในสังกัดของราชการบริหารส่วนกลาง จัดโครงสร้างองค์กร ในแนวดิ่ง (Vertical) มีระเบียบขั้นตอนควบคุมกลั่นกรองงานมากมาย ขาดความยืดหยุ่นทำให้ไม่ สามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและไม่สามารถให้บริการสนองความต้องการของประชาชน ได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

๒. ระบบราชการมีโครงสร้างรวมศูนย์อำนาจในราชการบริหารส่วนกลางมากกว่า การกระจายลงสู่พื้นที่ปฏิบัติการ การกระจายอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นยังทำได้จำกัดและ ยังขาดระบบความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนในทุกระดับ

๓. โครงสร้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถบริหารงานในลักษณะที่เป็นแผนยุทธศาสตร์ เชิงรุกที่เป็นภารกิจร่วมกันได้ เพราะขาดระบบการทำงานที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายแบบบูรณาการ ซึ่งยึดพื้นที่ภารกิจตามอำนาจหน้าที่ และการมีส่วนร่วมโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Area, Function, and Participation)

๔. ราชการบริหารส่วนภูมิภาคยังทำงานแยกตามสาขาหน้าที่ของส่วนราชการต้นสังกัด ทั้งที่ควรมีบทบาทมากยิ่งขึ้นในการทำหน้าที่เป็นตัวแทนราชการบริหารส่วนกลางในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ เช่น การแก้ปัญหาคความยากจน การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งกำกับ การบริหารราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย

๕. มีหน่วยราชการที่เป็นส่วนภูมิภาคในจังหวัดภายใต้สังกัดกระทรวงเดียวกันหลาย หน่วยงาน และไม่มีหน่วยงานที่เป็นตัวแทนกระทรวงอย่างแท้จริง ขณะเดียวกันก็มีการจัดตั้งส่วน ราชการที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางไปตั้งอยู่ในพื้นที่ภูมิภาคเป็นจำนวนมากและมีรูปแบบ ที่หลากหลายทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่อาจบริหารงานแบบบูรณาการในจังหวัดได้อย่าง มีประสิทธิภาพ

๖. ในระดับการบริหารงานส่วนท้องถิ่นยังมีประเด็นปัญหาการทับซ้อนในการทำงาน ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การถ่ายโอนงานให้ท้องถิ่นยังไม่เป็นไปตามแผนขั้นตอน การกระจายอำนาจ นอกจากนี้ แม้จะมีการถ่ายโอนงานแต่ก็มักจะไม่มีการเกลี้ยหรือถ่ายโอน ภัตรากำลังและงบประมาณจากราชการบริหารส่วนกลางให้ท้องถิ่น ทำให้ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ขาดแคลนกำลังคนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

กระทรวงพาณิชย์เป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทในการส่งเสริมและกำกับดูแลในการสร้างโอกาสทางการค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดูแลเสถียรภาพด้านราคาและสร้างความเป็นธรรมในระบบการค้าให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก มีเป้าหมายสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรผู้มีรายได้น้อย ส่งเสริมสนับสนุนให้เกษตรกรมีความเข้มแข็ง ผู้ประกอบการมีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถยกระดับรายได้ของประเทศไปสู่ประเทศรายได้สูง

แต่สภาพปัญหาของโครงสร้างหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาคมีความหลากหลาย ทั้งราชการบริหารส่วนภูมิภาคในฐานะผู้แทนกระทรวง ได้แก่ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคที่ปรากฏในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง และราชการบริหารส่วนกลางซึ่งเป็นผู้แทนกรมต้นสังกัด ได้แก่ สำนักงานการค้าภายในจังหวัด ศูนย์/สำนักงานสาขาจังหวัด สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัด/สาขา สำนักงานการค้าต่างประเทศในภูมิภาค และสำนักงานส่งเสริมการค้าในภูมิภาค ทำให้การขับเคลื่อนภารกิจและยุทธศาสตร์ของกระทรวงขาดความเป็นเอกภาพ มีการทำงานซ้ำซ้อน ไม่มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันและยังไม่สามารถให้บริการประชาชนในพื้นที่ได้อย่างเบ็ดเสร็จครบวงจร

เพื่อให้พาณิชย์จังหวัดในฐานะผู้แทนกระทรวงในภูมิภาคมีบทบาทนำด้านเศรษฐกิจการค้าในพื้นที่และเป็นกลไกสำคัญของกระทรวงในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติระดับท้องถิ่น ทางกระทรวงพาณิชย์ได้ปรับโครงสร้างสำนักงานพาณิชย์จังหวัดโดยบูรณาการหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ที่ไปตั้งอยู่ในภูมิภาคทุกหน่วยให้มาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดภายใต้นโยบายหลังคาเดียวกัน (One Roof Policy) พร้อมกำหนดสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ๑ แห่ง ในแต่ละภูมิภาคให้เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด จำนวน ๑๘ กลุ่ม เพื่อขับเคลื่อนการทำงานในพื้นที่ทั้งในระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัดไปพร้อมกัน

จากการบูรณาการงานในส่วนภูมิภาคดังกล่าว ส่งผลให้สำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแลสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ๗๖ จังหวัด เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงและเพิ่มขึ้นเนื่องจากความหลากหลายของภารกิจแต่ละหน่วยงาน กรมต่างๆ ไม่มีหน่วยงานตัวแทนในพื้นที่แล้ว การจัดทำและถ่ายทอดยุทธศาสตร์/นโยบายลงสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่จะต้องนำความต้องการพื้นที่มาจัดทำยุทธศาสตร์และนโยบายในระดับกระทรวงและกรมให้มีความสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน การแก้ปัญหาในพื้นที่ต้องให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตามกำหนดระยะเวลา รวมถึงบุคลากรในสังกัดของกรมต่างๆ ได้โอนย้ายมาสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงซึ่งจะทำให้ต้องมีการบริหารงานอำนวยการเพิ่มขึ้น ดังนั้นเพื่อให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นส่วนราชการประจำจังหวัดทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ และเป็นศูนย์รวมภารกิจของกระทรวงในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้เกิดผลอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพนั้น กระทรวงพาณิชย์จำเป็นต้องมีกลไกในการทำหน้าที่เป็น “ข้อต่องาน..สู่ภูมิภาค” เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการสื่อสาร ถ่ายทอดในการสั่งการ/ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีศูนย์กลางข้อมูลในการสะท้อนปัญหา/เตือนภัย/พัฒนาในพื้นที่ และเพื่อให้เป็นศูนย์กลางประสานงาน (Back Stop) ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดทั้ง ๗๖ จังหวัด ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการให้บริการประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยในฐานะที่ปรึกษาการพัฒนาาระบบราชการ มีหน้าที่รับผิดชอบให้คำปรึกษาในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างส่วนราชการกลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีความสนใจในการจัดทำเอกสารวิจัยที่เป็นประโยชน์ในแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในราชการส่วนภูมิภาค โดยการจัดตั้งกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคเพื่อขับเคลื่อนภารกิจตามนโยบายรัฐบาลในทุกจังหวัด ตามแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ให้สัมฤทธิ์ผล

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาแนวทางการบูรณาการการทำงานของกระทรวงพาณิชย์ในภูมิภาคภายใต้นโยบายหลังคาเดียวกัน (One Roof Policy)
๒. เพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ โดยการจัดตั้งกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค
๓. เพื่อเสนอแนะรูปแบบและแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างและภารกิจของส่วนราชการในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติระดับท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ ให้กับส่วนราชการอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

เน้น ๓ เรื่องหลัก ดังนี้

๑. บทบาทภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ในพื้นที่ภูมิภาค
๒. รูปแบบโครงสร้างและบทบาทภารกิจของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
๓. กระบวนการบริหารจัดการด้านการพาณิชย์ในภูมิภาค

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาวิเคราะห์กระบวนการ รูปแบบการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิใน ๓ กลุ่มเป้าหมาย คือ ๑. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์ ทั้งอดีตและปัจจุบัน และพาณิชย์จังหวัด ๒. ผู้แทนจากหน่วยงานภาคเอกชน เช่น หอการค้าจังหวัด ๓. ผู้ประกอบการในพื้นที่ เพื่อให้ได้รูปแบบแนวทางการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่ภูมิภาคที่เหมาะสมและส่วนราชการอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของกระบวนการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่ภูมิภาคในปัจจุบัน
๒. ได้แนวคิดการปรับบทบาทภารกิจของส่วนราชการในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจการค้าของประเทศในพื้นที่ภูมิภาค
๓. ได้ข้อเสนอแนวทางการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างของส่วนราชการที่มีหน่วยงานในภูมิภาค ให้สามารถปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลสู่ภูมิภาคได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
๔. เป็นตัวแบบการพัฒนาการขับเคลื่อนนโยบายในภูมิภาคของกระทรวงอื่นๆ ต่อไป

## คำจำกัดความ

|   |  |
|---|--|
| การบริหารงานแบบบูรณาการ                   | หมายถึง การบริหารงานเพื่อการพัฒนาที่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน มีการกำหนดเป้าหมาย แผนงานรวมขององค์กร มีการจัดการ และการวัดผลงานร่วมกัน โดยมีการกำหนดไว้เป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ซึ่งให้เป็นทิศทางในการดำเนินงาน มุ่งสู่วิสัยทัศน์ (Vision) และผลสัมฤทธิ์ (Result) ขององค์กรหรือจังหวัด  |
| นโยบายหลังคาเดียวกัน<br>(One Roof Policy) | หมายถึง การบูรณาการรวมหน่วยงานในสังกัดของกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาค ให้มาอยู่รวมกันภายใต้หลังคาเดียวกัน (One Roof) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นส่วนราชการประจำจังหวัดที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงอย่างแท้จริงในรูปแบบศูนย์รวมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) ของกระทรวง ที่มีความกระชับ รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น โดยมีเป้าหมายเพื่อการนำยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่อย่างเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพ |

### การพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น

(Local Economy Development) หมายถึง กระบวนการที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐในระดับท้องถิ่น กลุ่มชุมชน และภาคเอกชนที่ร่วมกันบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น เพื่อที่จะสร้างงานและกระตุ้นเศรษฐกิจของท้องถิ่นเอง ซึ่งจะทำให้ความสำคัญกับการจัดการในท้องถิ่น ศักยภาพของคน ทรัพยากร และองค์กรต่างๆ ในท้องถิ่น การพัฒนาเศรษฐกิจในท้องถิ่นจึงเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของผู้ปฏิบัติการ องค์กร และทรัพยากรในการพัฒนาองค์กรและระบบของสังคมใหม่ ๆ เพื่อเข้าไปสู่กรอบแนวทางและกิจกรรมในเชิงเศรษฐกิจ

## บทที่ ๒

### ทฤษฎีและแนวคิดการพัฒนาประเทศ

ในการศึกษาวิจัยแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในส่วนภูมิภาคเพื่อจะนำไปสู่ข้อเสนอรูปแบบและแนวทางการในการปรับปรุงโครงสร้างและภารกิจของส่วนราชการในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติระดับท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ทิศทางการพัฒนาประเทศเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙)

การพัฒนาประเทศไทยในอนาคตข้างหน้าจะเผชิญกับความเสี่ยงความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในหลากหลายมิติ ทั้งจากเงื่อนไขภายในและภายนอกประเทศที่สำคัญ ดังนี้

บริบทการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศที่สำคัญ ได้แก่

๑. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ ในระยะเวลา ๑๕-๒๐ ปี ต่อจากนี้ไป จะมีนัยยะที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ กำลังคนในวัยเด็กและวัยแรงงานลดลงผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วย่อมส่งผลต่อศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ รูปแบบการใช้จ่าย การลงทุนและการออม ตลอดจนค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ ความมั่นคงทางสังคมและคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ

๒. ข้อจำกัดด้านทรัพยากรทั้งด้านแรงงานและทรัพยากรธรรมชาติที่มีนัยยะต่อต้นทุนการผลิตและสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ของประชาชน

๓. ปัญหาความเหลื่อมล้ำในมิติต่างๆ ที่มีนัยยะต่อการสร้างความสามัคคีสมานฉันท์ในสังคม ความจำเป็นในการลงทุนเพื่อยกระดับบริการทางสังคมและโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และการปฏิรูปกฎระเบียบและกฎหมายที่ทำให้เกิดความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำ

๔. ความอ่อนแอของการบริหารราชการแผ่นดินที่มีนัยยะต่อความจำเป็นในการปฏิรูประบบราชการและการเมืองเพื่อให้เกิดการบริหารราชการที่ดี

บริบทการเปลี่ยนแปลงภายนอกประเทศที่สำคัญและท้าทายต่ออนาคตของประเทศไทยในระยะ ๒๐ ปีข้างหน้า ได้แก่

๑. กระแสโลกาภิวัตน์ที่เข้มข้นขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีความเสี่ยงและท้าทายมากขึ้นจากการเคลื่อนย้ายอย่างเสรีและรวดเร็วของผู้คน เงินทุน ข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้และเทคโนโลยีและสินค้าและบริการ

๒. การรวมกลุ่มเศรษฐกิจในภูมิภาคนำไปสู่ความเชื่อมโยงทุกระบบในขณะที่ศูนย์รวมอำนาจทางเศรษฐกิจโลกเคลื่อนย้ายมาสู่เอเชีย

๓. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของโลกส่งผลให้เกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ แต่มีความเสี่ยงให้เกิดการแย่งชิงแรงงานและเงินทุน

๔. เทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruptive technology) จะกระทบกับธุรกิจและการดำรงชีวิตของคน
๕. ภาวะโลกร้อนก่อให้เกิดภัยธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น
๖. น้ำมันมีปริมาณลดลง ราคาแพงขึ้น และการผลิตพืชพลังงานทดแทนจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางอาหารของโลก
๗. ความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง
๘. การยึดถือหลักการบริหารจัดการที่ดีและระบอบประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชนที่มีความเข้มข้นมากขึ้น

จากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของประเทศบริบทและเงื่อนไขการพัฒนาทั้งภายในประเทศและภายนอกดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่ออนาคตการพัฒนาประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในลักษณะเชิงโครงสร้างทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศ ดังนั้นประเทศไทยจึงกำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาวเพื่อถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างบูรณาการ และสร้างความเข้าใจและร่วมมือร่วมใจของทุกภาคส่วนในสังคม ทั้งประชาชน เอกชน ประชาสังคม ให้ร่วมกันเดินไปสู่เป้าหมายของชาติในระยะยาวพร้อมกับการปฏิรูปและการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังโดยมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือคำที่ว่า **“มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”**

ยุทธศาสตร์ชาติถือเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ ๒๐ ปีต่อจากนี้ไป ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ๑. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ๒. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ๔. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ๕. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ ๖. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐโดยมีสาระสำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์สรุปได้ ดังนี้

**๑. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง** ความมั่นคงเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในทุกมิติ โดยเฉพาะการเจริญเติบโตและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความเชื่อมั่นกับนานาชาติทั้งด้านการลงทุนและการท่องเที่ยว และความสงบสุขของสังคมโดยรวม ดังนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างเสถียรภาพภายในประเทศและป้องกันภัยคุกคามจากภายนอก และสร้างความเชื่อมั่นในกลุ่มประเทศอาเซียนและประชาคมโลกมีกรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ ดังนี้

๑.๑ เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สร้างจิตสำนึกของคนในชาติให้มีความจงรักภักดีและธำรงรักษาสถาบันชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์

๑.๒ ปฏิรูปกลไกการบริหารประเทศและพัฒนาความมั่นคงทางการเมือง ขจัดคอร์รัปชัน สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ กระจายอำนาจ และสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม

๑.๓ ป้องกันและแก้ไขการก่อความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เน้นเสริมสร้างกระบวนการสันติสุขและแนวทางสันติวิธี ขจัดความขัดแย้ง ลดความรุนแรง ตามแนวทาง “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

๑.๔ บริหารจัดการชายแดน โดยพัฒนาความร่วมมือเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ความมั่นคงร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน พัฒนาพื้นที่ชายแดน พื้นที่ศักยภาพตรวจคนเข้าเมือง เสริมสร้างความสัมพันธ์ด้านวัฒนธรรมเร่งรัดจัดทำหลักเขตแดน แก้ไขปัญหาพื้นที่ทับซ้อน การลักลอบเข้าเมือง

๑.๕ พัฒนาระบบ กลไก มาตรการและความร่วมมือระหว่างประเทศทุกระดับ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยคุกคามข้ามชาติ ลดผลกระทบจากภัยก่อการร้าย และเสริมสร้างความมั่นคงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและไซเบอร์

๑.๖ พัฒนาเสริมสร้างศักยภาพกองทัพ ปรับโครงสร้างกำลังและยุทธโศปกรณ์ที่เหมาะสม พัฒนาระบบงานข่าวกรองให้มีประสิทธิภาพ พร้อมสร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน

๑.๗ รักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการปกป้องรักษาผลประโยชน์แห่งชาติทางทะเล รวมทั้งเสริมสร้างความมั่นคงทางอาหารและพลังงาน

๑.๘ ปรับกระบวนการทำงานของกลไกที่เกี่ยวข้องจากแนวตั้งสู่แนวระนาบมากขึ้น กำหนด/ปรับแก้กฎหมายให้เอื้อต่อการดำเนินงาน และให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ และต่อเนื่อง

**๒. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** มีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลาง โดยมุ่งยกระดับผลิตภาพการผลิตและการใช้นวัตกรรมในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตรและ บริการ การสร้างความมั่นคงและปลอดภัยด้านอาหารการเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าและการเป็นผู้ประกอบการรวมทั้งการพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคตโดยมีกรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ ดังนี้

๒.๑ การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจได้แก่ การรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจและสร้างความเชื่อมั่น การส่งเสริมการค้าและการลงทุนทั้งภาครัฐและเอกชนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศและยุทธศาสตร์จังหวัดที่สะท้อนความต้องการและศักยภาพของพื้นที่

๒.๒ การพัฒนาภาคการผลิตและบริการบนฐานของการพัฒนานวัตกรรมและมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดย

๒.๒.๑ ภาคเกษตรโดยเสริมสร้างฐานการผลิตให้เข้มแข็งและยั่งยืน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตร ส่งเสริมเกษตรกรรายย่อยให้ปรับไปสู่การทำเกษตรยั่งยืนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและเกื้อกูลกับระบบนิเวศมากขึ้น

๒.๒.๒ ภาคอุตสาหกรรม โดยพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพ ยกกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมส่งออกที่มีศักยภาพสูง และพัฒนาอุตสาหกรรมอนาคตที่มีศักยภาพ โดยการใช้นวัตกรรมและการค้ามาเพิ่มมูลค่าและยกระดับห่วงโซ่มูลค่าในระดับสูงขึ้น

๒.๒.๓ ภาคบริการ โดยขยายฐานการบริการให้มีความหลากหลาย มีความเป็นเลิศและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยการยกระดับบริการที่เป็นฐานรายได้เดิม เช่น การท่องเที่ยวและพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการให้บริการสุขภาพ



๒.๓ การพัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจชุมชนโดยพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของผู้ประกอบการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสู่สากล (SMEs) ยกย่องศักยภาพของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ไทยให้ก้าวไกลสู่สากล และพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและสหกรณ์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

๒.๔ การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและเมือง โดยพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน พัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจบริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (ESB) ให้เป็นฐานการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีสูง และพัฒนาพื้นที่เมืองศูนย์กลางความเจริญจัดระบบผังเมืองที่มีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วม มีการจัดการสิ่งแวดล้อมเมือง และโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจที่สอดคล้องกับศักยภาพ

๒.๕ การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการขนส่ง ด้านความมั่นคงทางพลังงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการวิจัยและพัฒนา

๒.๖ การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา กับประเทศในอนุภูมิภาค ภูมิภาค และนานาชาติประเทศทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคีส่งเสริมความร่วมมือกับนานาชาติในการสร้างความมั่นคงด้านต่างๆ เพิ่มบทบาทของไทยในองค์กรระหว่างประเทศ รวมถึงสร้างองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศ

**๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน** เพื่อพัฒนาศักยภาพคนให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศโดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพและมีความมั่นคงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมโดยมีกรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ ดังนี้

๓.๑ การพัฒนาศักยภาพคนในทุกช่วงวัยให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ

๓.๒ การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้ มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง โดยการปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการการศึกษา

๓.๓ การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทยให้เอื้อต่อการพัฒนาคนโดยเสริมสร้างศักยภาพและบทบาทหน้าที่ของสถาบันครอบครัวในการบ่มเพาะ วางรากฐานจริยธรรม คุณธรรมของสมาชิกในครอบครัว

**๔. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม** เพื่อเร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและ สร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง ลดความเหลื่อมล้ำไปสู่สังคมที่เสมอภาคและเป็นธรรม โดยมีกรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ ดังนี้

๔.๑ การสร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยสร้างความมั่นคงทางด้านรายได้และการออม กระจายทรัพยากรให้ทั่วถึงและเป็นธรรม ทั้งในด้านบริการสาธารณสุขขั้นพื้นฐาน และฐานทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและกลุ่มด้อยโอกาส

๔.๒ การพัฒนาระบบสุขภาพ บูรณาการระบบหลักประกันสุขภาพภาครัฐ ๓ กองทุน เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเหลื่อมล้ำในระบบหลักประกันสุขภาพภาครัฐ

๔.๓ การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตในสังคมสูงวัย โดยเตรียมการด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาส

๔.๔ การสร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรม

**๕. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม**  
เพื่อให้ไทยมีการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน โดยมีกรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ ดังนี้

๕.๑ การพัฒนาและใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

๕.๒ การพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

๕.๓ การรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยอนุรักษ์ และฟื้นฟูพื้นที่ป่าเพื่อรักษาสมดุลของระบบนิเวศและเป็นแหล่งดูดซับคาร์บอน และวางแผนบริการจัดการน้ำ แก้ปัญหาอุทกภัยและภัยแล้งอย่างบูรณาการ

๕.๔ นโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

**๖. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ** เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม มีธรรมาภิบาล โดยมีกรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ ดังนี้

๖.๑ การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม

๖.๒ การบูรณาการการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของยุทธศาสตร์ประเทศ

๖.๓ การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

๖.๔ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

๖.๕ การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรมและเป็นสากล

๖.๖ การเพิ่มประสิทธิภาพภาครัฐ โดยการปรับโครงสร้างระบบราชการให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

๖.๗ การปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ

## นโยบายประเทศไทย ๔.๐

พลวัตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อเราอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มีอยู่ด้วยกัน ๓ กระแสหลัก คือ

๑. กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเคลื่อนไหลของทุน สินค้าและบริการ ผู้คน อย่างเสรี จนกลายเป็นโลกที่เชื่อมต่อกันเป็นเครือข่าย เกิดการขยับปรับเปลี่ยนจาก One Country, One Destiny เป็น One World, One Destiny ซึ่งเป็นสิ่งที่ทั่วโลกกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ เหล่านี้พร้อมกัน อาทิ

๑.๑ กระแส Digitization ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้คนและรูปแบบในการทำธุรกิจ การติดต่อสื่อสารมีการเปลี่ยนรูปแบบจากการสื่อสารกับ Someone, Somewhere และ Sometime เป็น Anyone, Anywhere และ Anytime

๑.๒ กระแส Urbanization ที่มีการกระจายตัวไปโดยรอบทุกคนเริ่มมีชีวิตความเป็นอยู่แบบคนเมือง มีการกระจายตัวทางความเจริญไปสู่ภูมิภาคมากขึ้นสัดส่วนของผู้คนในเมืองจะมีมากขึ้น โดยคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๖๖ ในปี ๒๐๕๐ ดังนั้น วิถีชีวิต พฤติกรรม และปฏิสัมพันธ์ของผู้คนจะเปลี่ยนแปลงไปจากสังคมชนบทเป็นสังคมเมือง จะเกิดประเด็นท้าทายชุดใหม่ครอบคลุมทั้งในมิติพลังงาน การคมนาคม การศึกษา สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย อาชญากรรม ยาเสพติด ฯลฯ ซึ่งหากเตรียมการไว้ได้ไม่ดีพอ เมืองเหล่านี้จะกลายเป็น Mega-Slums แต่หากเตรียมการได้ดีพอ เมืองเหล่านี้จะถูกปรับเปลี่ยนไปเป็น Smart Cities

๑.๓ กระแส Commonization เป็นเรื่องที่คุณคนในโลกได้รับผลกระทบร่วมกันอย่างถ้วนทั่ว เป็นปัญหาที่ทุกประเทศต้องเผชิญที่เรียกกัน ว่า “Global Commons” ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศภาวะโลกร้อน การก่อการร้าย โรคระบาด ที่สามารถแพร่ไปในทุกภูมิภาคของโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นั่นหมายความว่าจากนี้ไปเวลาสุขประชาคมโลกจะสุขด้วยกัน และเวลาทุกข์ประชาคมโลกก็จะทุกข์ด้วยกันด้วย

๒. กระแสการรวมกลุ่มกันในภูมิภาค (Regionalization) ไม่ว่าจะเป็นในเชิงของภูมิรัฐศาสตร์ และภูมิเศรษฐศาสตร์ การรวมกลุ่มดังกล่าวทำให้มีอำนาจต่อรองของประเทศที่อยู่ในกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

๓. กระแสของการมีความเป็นท้องถิ่นและชุมชนอย่างเข้มข้น (Localization)

สำหรับพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของไทย ที่ผ่านมามีเศรษฐกิจไทยขับเคลื่อนด้วยการพึ่งพาทุนจากต่างชาติและพึ่งพารายได้จากการส่งออกสินค้าเป็นหลักประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนโมเดลเศรษฐกิจมาหลายครั้ง โดยเริ่มจาก “Thailand ๑.๐” ที่เน้นภาคเกษตรกรรมไปสู่ “Thailand ๒.๐” ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา โดยใช้ประโยชน์จากค่าจ้างแรงงานราคาถูกและทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ มุ่งเน้นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าเป็นสำคัญ จากนั้นประเทศไทยได้ก้าวสู่ “Thailand ๓.๐” ในปัจจุบันที่เน้นอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น โดยดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศเพื่อให้มาใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตเพื่อส่งออกไปตลาดโลก อย่างไรก็ตามภายใต้ “Thailand ๓.๐” นั้น แม้จะทำให้ประเทศไทยมีเศรษฐกิจที่เติบโตเพิ่มขึ้นแต่ก็ต้องเผชิญกับ “กับดักประเทศรายได้ปานกลาง” “กับดักความเหลื่อมล้ำของความมั่งคั่ง” และ “กับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา” กับดักเหล่านี้เป็นประเด็นท้าทายของประเทศไทยในปัจจุบันนำไปสู่การปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ เพื่อก้าวข้าม “Thailand ๓.๐” ไปสู่ “Thailand ๔.๐” ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนนวัตกรรม (Value-Based Economy)

แผนภาพที่ ๒-๑ : โมเดลประเทศไทย ๑.๐ ถึง ๔.๐



ที่มา : สภาปฏิรูปแห่งชาติ, ๒๕๕๘ : ๑๘

Thailand ๔.๐ เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจาก ๓ กับดักดังกล่าวเพื่อพัฒนาจากประเทศรายได้ปานกลาง เป็นประเทศรายได้สูง ปรับเปลี่ยนจากเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ เป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน (Strength from Within) ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในกับเศรษฐกิจโลก (Connect to the World) ตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก “ประชารัฐ”

### ๑. แนวคิดที่สำคัญในการขับเคลื่อน “นโยบายประเทศไทย ๔.๐”

การขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย ๔.๐ มีแนวคิดสำคัญ ๒ แนวคิด ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่าน ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งจากภายใน (Strength from Within) และการเชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในกับเศรษฐกิจโลก (Connect to the World)

#### ๑.๑ การสร้างความเข้มแข็งจากภายใน (Strength from Within)

มีกลไกในการขับเคลื่อนหลักอยู่ ๓ ประการ ได้แก่ ๑. การยกระดับนวัตกรรม (Innovation Driven Proposition) ของทุกภาคส่วนในประเทศ ๒. การสร้างสังคมที่มีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Driven Proposition) ๓. การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่าย (Community Driven Proposition) โดยเน้นการปรับเปลี่ยนใน ๔ ทิศทาง คือ

๑.๑.๑ จากการพึ่งพาเศรษฐกิจโลก สู่การสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศ

๑.๑.๒ จากการเน้นการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ สู่การผลิตสินค้าเชิงนวัตกรรม

๑.๑.๓ จากการเน้นเงินทุนและทุนทางกายภาพ สู่การเน้นทุนมนุษย์และเทคโนโลยี

๑.๑.๔ จากการกระจุกของความมั่งคั่งและโอกาส สู่ การกระจายของความมั่งคั่งและโอกาส

## ๑.๒ การเชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในกับเศรษฐกิจโลก (Connect to the World)

เมื่อผนวกความเข้มแข็งในระดับฐานรากกับการสร้างสังคมที่มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ จะก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนสถานะของผู้คนในสังคมผ่านการสร้างสังคมแห่งโอกาสควบคู่ไปกับการสร้างสังคมที่สามารถ และเมื่อโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศเกิดความเข้มแข็งแล้วก็จะเกิดการพัฒนาขีดความสามารถ และมีภูมิคุ้มกันที่เพียงพอเมื่อเผชิญกับโอกาสและภัยคุกคามจากโลกภายนอก

ซึ่งการเชื่อมโยงกับโลก ควรมองใน ๓ ระดับ คือ การเชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในประเทศ (จากชุมชนสู่จังหวัดและกลุ่มจังหวัด) การเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจภูมิภาค (อาเซียน) และการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก

ดังนั้น โมเดลประเทศไทย ๔.๐ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจจากเดิมที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตภาคอุตสาหกรรม ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation Drive Economy) โดยต้องขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน ๓ มิติที่สำคัญ ได้แก่

๑. เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม

๒. เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

๓. เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

จากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างดังกล่าว ประเทศไทย ๔.๐ จะต้องมีการเปลี่ยนผ่านทั้งระบบใน ๔ องค์ประกอบสำคัญ คือ

๑. เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องมีรายได้มากขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneur)

๒. เปลี่ยนจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบเดิม (Traditional SMEs) ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูงและเป็นวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprises : IDE)

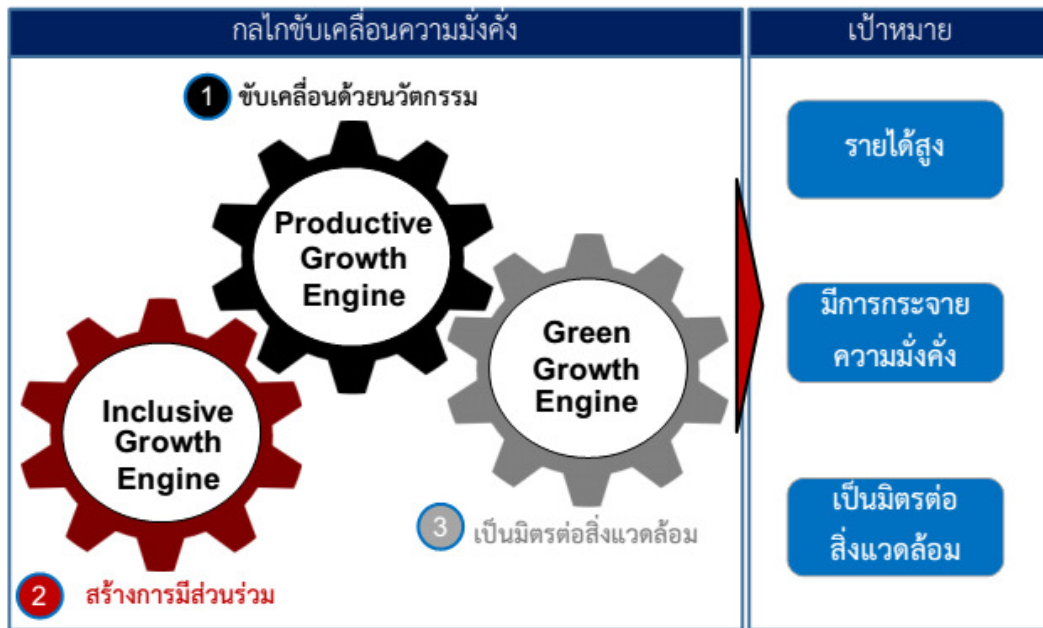
๓. เปลี่ยนจากการให้บริการแบบเดิม (Traditional Services) ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่การบริการที่สร้างมูลค่าสูง (High Value Services)

๔. เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง

## ๒. กลไกการขับเคลื่อนประเทศไทย ๔.๐

การขับเคลื่อนโมเดลประเทศไทย ๔.๐ จะถูกขับเคลื่อนโดยผ่านกลไกในการขับเคลื่อนความมั่งคั่ง (Engines of Growth) ที่สำคัญ ๓ ตัว คือ Productive Growth Engine, Inclusive Growth Engine, Green Growth Engine

แผนภาพที่ ๒-๒ : กลไกการขับเคลื่อนความมั่งคั่งของประเทศ



ที่มา : สภาปฏิรูปแห่งชาติ, ๒๕๕๘ : ๑๙

### ๒.๑ กลไกการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Productive Growth Engine)

กลไกขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพื่อการยกระดับผลิตภาพมีเป้าหมายสำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลาง (Middle Income Country) ไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง (High Income Country) ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ กลไกนี้ประกอบไปด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบประชารัฐ การบริหารจัดการสมัยใหม่ การสร้างคลัสเตอร์ทางด้านเทคโนโลยี การพัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาโมเดลธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม กิจกรรมร่วมทุนรัฐและเอกชนในโครงการขนาดใหญ่ รวมถึงการบ่มเพาะธุรกิจด้านเทคโนโลยี เป็นต้น กลไกขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจึงเป็นการตอบโจทย์ความพยายามในการก้าวข้าม “กับดักประเทศรายได้ปานกลาง” ที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่

### ๒.๒ กลไกการขับเคลื่อนด้วยการสร้างการมีส่วนร่วม (Inclusive Growth Engine)

กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึงมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการกระจายรายได้ การสร้างโอกาสและความมั่งคั่งอย่างเท่าเทียมเพื่อตอบโจทย์ประเด็นปัญหาและความท้าทายทางสังคมในมิติต่าง ๆ โดยกลไกนี้ประกอบด้วย การสร้างคลัสเตอร์เศรษฐกิจ

ระดับกลุ่มจังหวัด การพัฒนาเศรษฐกิจระดับฐานรากในชุมชน การส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจ การส่งเสริมและสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก การสร้างแรงงานที่มีทักษะและความรู้ ด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การยกระดับขีดความสามารถ การเสริมสร้าง ทักษะและการเติมเต็มศักยภาพของประชาชนให้ทันกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และการ จ่ายภาษีให้แก่ผู้ที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดแบบมีเงื่อนไข (Negative Income Tax) เป็นต้น กลไกการขับเคลื่อนด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมจึงเป็นการตอบโจทยความพยายามในการก้าวข้าม “กับดักความเหลื่อมล้ำ” ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

### ๒.๓ กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine)

กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนเนื่องจากการสร้างความ มั่งคั่งของประเทศไทยในอนาคตจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม ซึ่งกลไกนี้ประกอบไปด้วยการมุ่งเน้นการใช้พลังงานทดแทน การปรับแนวคิดจากเดิม ที่คำนึงถึงความได้เปรียบเรื่องต้นทุน (Cost Advantage) เป็นหลัก มาสู่การคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้ จากการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นทั้งระบบ (Lost Advantage) โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การพัฒนา กระบวนการผลิตให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด อันจะเกิดประโยชน์กับประเทศและ ประชาคมโลกด้วยในเวลาเดียวกัน กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเป็นการตอบโจทย การหลุดออกจาก “กับดักความไม่สมดุลของการพัฒนา” ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเผชิญ อยู่ในปัจจุบัน

ทั้ง ๓ กลไกขับเคลื่อนประเทศไทย ๔.๐ จะปรับเปลี่ยนประเทศไทยให้ก้าวไปสู่ ประเทศที่มีรายได้สูง มีการกระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึง ตลอดจนเป็นระบบเศรษฐกิจสีเขียวที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของการเป็น “ประเทศโลกที่หนึ่ง” ในศตวรรษที่ ๒๑ นี้

## นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น (Local Economy)

การสร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจภายในประเทศหรือที่เรียกว่า Local Economy เป็นนโยบายสำคัญที่รัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศด้วย โมเดลประเทศไทย ๔.๐ โดยมีหลักใหญ่สำคัญ ดังนี้

๑. สร้างความเข้มแข็งจากเศรษฐกิจภายในประเทศ ด้วยการพึ่งพาการลงทุนภาคเอกชน เนื่องจากปรากฏการณ์การค้าการลงทุนมีแนวโน้มลดลงทั่วโลก การขยายตัวทางเศรษฐกิจ จึงหวัง พึ่งพาต่างประเทศไม่ได้ ที่ผ่านมามีการค้าการส่งออกของไทยพึ่งพากับเศรษฐกิจโลกมาก ทำให้ภาคการ ส่งออกของไทยขยายตัวถึง ๗๐-๘๐% ของจีดีพี แต่หากนำมาคำนวณกับการนำเข้าสินค้า จะเหลือ กำไรผลประกอบการการค้าอยู่เพียง ๑๐ กว่าเปอร์เซ็นต์เท่านั้น ประกอบกับงบประมาณการลงทุน ภาครัฐอยู่ในระดับต่ำมาก จึงต้องพึ่งพาการลงทุนภาคเอกชนในทุกระดับ

๒. สร้างความสมดุลการพัฒนาเศรษฐกิจใน-นอกประเทศ ด้วยอุตสาหกรรมเอสเอ็มอี และวิสาหกิจชุมชน ซึ่งกลุ่มธุรกิจเหล่านี้จะเป็นตัวคูณทางเศรษฐกิจ (Multiplier Effect) และ ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

ดังนั้น การสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศ จึงเป็นการกระจายการเติบโตทางเศรษฐกิจไปยังภูมิภาคอื่น ๆ อย่างทั่วถึง การส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานและการลงทุนในภูมิภาค และการกระจายผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นให้เท่าเทียม เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันพร้อมกับการลดความเหลื่อมล้ำให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

## ๑. การเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและระบบตลาดภายในประเทศให้แข็งแกร่ง

เพื่อให้การขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีโครงสร้างพื้นฐานและระบบตลาดที่แข็งแกร่งรองรับ กล่าวคือ ต้องมีระบบและแนวทางการดำเนินการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีฐานข้อมูลการค้าและโครงข่ายเชื่อมโยงทั้งทางกายภาพและดิจิทัล เพื่อรองรับธุรกรรมการผลิตและการค้าตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ เพื่อให้เกษตรกร วิศวกร ชุมชน สหกรณ์ และผู้ประกอบการขนาดกลางขนาดเล็กเข้าถึงและสามารถใช้ประโยชน์ได้บนแพลตฟอร์มเดียวกันตั้งแต่ระดับชุมชน ระดับจังหวัด ระดับกลุ่มจังหวัด และระดับประเทศ ดังนี้

**๑.๑ ระดับชุมชน** ต้องส่งเสริมให้มีตลาดหรือจุดรวบรวมผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ มีการพัฒนาและต่อยอดภูมิปัญญาของคนในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาเป็นจุดขายจุดเด่นที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะ เสริมสร้างวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายที่เข้มแข็ง เพื่อยกระดับมาตรฐานพัฒนารูปแบบและสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมท้องถิ่น อันจะเป็นการสร้างโอกาสในการจำหน่ายสินค้าและพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวในระดับชุมชน

**๑.๒ ระดับจังหวัด** ต้องมีตลาดกลางรวบรวมและกระจายสินค้าจากชุมชน โดยมีกระบวนการพัฒนาต่อยอด ทั้งด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรมในเชิงอุตสาหกรรมและการพาณิชย์ คัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์จังหวัด (Provincial Product Champion) ที่สามารถเชื่อมโยงกับตลาดทั้งในและต่างประเทศ ทั้งในระบบตลาดจริงและตลาดดิจิทัล

**๑.๓ ระดับกลุ่มจังหวัด** ส่งเสริมให้มีการลงทุนกลุ่มจังหวัดที่สามารถแปรรูปและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของกลุ่มจังหวัด โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยพัฒนานวัตกรรมจากผลผลิต ผลิตภัณฑ์ และวัฒนธรรมของชุมชน มีคลังสินค้ากลางเพื่อรองรับผลผลิตทางการเกษตรหรือผลิตภัณฑ์จากชุมชน วิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะในพื้นที่ที่เป็นจุดเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านจะต้องมีศูนย์กลางการจัดเก็บผลผลิต และสามารถรองรับผลผลิตจากประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมผลิตและการค้าระหว่างกัน

### ๑.๔ ระดับประเทศ ประกอบไปด้วย

**๑.๔.๑ พัฒนาระบบฐานข้อมูล (Big Data)** ต้องมีระบบการรวบรวมข้อมูลการผลิตในประเทศและความต้องการสินค้าและผลิตภัณฑ์ทั้งภายในและต่างประเทศ โดยนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาเชื่อมโยงและเผยแพร่ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ

**๑.๔.๒ สร้างนักการค้ามืออาชีพ** ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำและเชื่อมโยงการค้าจากระดับชุมชนสู่ระดับประเทศและตลาดต่างประเทศทั้งในระบบตลาดจริงและตลาดดิจิทัล



๑.๔.๓ สร้างกลไกเสริมสภาพคล่องโดยให้มีระบบการรับรองใบประทวนสินค้าเพื่อเป็นสินทรัพย์ในการใช้เป็นหลักประกันในการกู้ยืมหรือใช้เป็นตราสารในการจ่ายชำระได้เสมือนเงินสด อันจะทำให้เกิดสภาพคล่องแก่เกษตรกร ผู้ผลิตรายเล็กรายย่อยในการมีทุนเพื่อผลิตและพัฒนาสินค้า

๑.๔.๔ สนับสนุนการจัดตั้งธนาคารผลผลิต (Commodity Bank) รับฝากผลผลิตที่เกษตรกรนำผลผลิตมาฝาก โดยเกษตรกรได้รับชำระค่าสินค้าส่วนหนึ่ง ธนาคารสามารถนำผลผลิตไปจำหน่ายหรือแปรรูปเพื่อจำหน่ายในประเทศและต่างประเทศ และจะจ่ายผลตอบแทนเป็นเงินแก่เกษตรกรที่นำผลผลิตมาฝากเสมือนการเข้าร่วมลงทุน และธนาคารจะจ่ายผลตอบแทนค่าวัตถุดิบพร้อมเงินปันผลจากกำไรที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ หากธนาคารประสบผลขาดทุน เกษตรกรทุกคนก็จะได้รับผลกระทบที่เฉลี่ยกันไป แต่ยังคงสามารถอยู่ได้ (Share Profit & Share-Loss)

## แนวคิดการปฏิรูปประเทศเรื่อง การปรับโครงสร้างอำนาจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ของสภาปฏิรูปแห่งชาติ

ประเด็นการปฏิรูปโครงสร้างอำนาจ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นเป็นหนึ่งในวาระการปฏิรูปที่สำคัญของสภาปฏิรูปแห่งชาติทั้งนี้ ประเทศไทยได้มีการปฏิรูประบบราชการมาแล้วหลายครั้งในหลายรัฐบาลแต่การทำงานของระบบราชการยังคงล่าช้าและก้าวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก การบริหารราชการแผ่นดินยังคงไม่ประสบความสำเร็จตามที่ประชาชนคาดหวังเนื่องจากสภาพปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบบริหารงานในพื้นที่ที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ กล่าวคือ

๑. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกระทรวง กรม มีความเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนไม่ทำงานตามภารกิจหลักของตนเอง รวมกำลังคนอยู่ในสังกัดของราชการบริหารส่วนกลางจัดโครงสร้างองค์กรในแนวดิ่ง (Vertical) มีระเบียบขั้นตอนควบคุมกลั่นกรองงานมากมายขาดความยืดหยุ่นทำให้ไม่สามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและไม่สามารถให้บริการสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

๒. ระบบราชการมีโครงสร้างรวมศูนย์อำนาจในราชการบริหารส่วนกลางมากกว่าการกระจายลงสู่พื้นที่ปฏิบัติการ การกระจายอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นยังทำได้จำกัดและยังขาดระบบความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนในทุกระดับ

๓. โครงสร้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถบริหารงานในลักษณะที่เป็นแผนยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เป็นภารกิจร่วมกันได้ เพราะขาดระบบการทำงานที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายแบบบูรณาการซึ่งยึดพื้นที่ภารกิจตามอำนาจหน้าที่ และการมีส่วนร่วมโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Area, Function, and Participation)

๔. ราชการบริหารส่วนภูมิภาคยังทำงานแยกตามสาขาหน้าที่ของส่วนราชการต้นสังกัด ทั้งที่ควรมีบทบาทมากขึ้นในการทำหน้าที่เป็นตัวแทนราชการบริหารส่วนกลางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เช่น การแก้ปัญหาความยากจน การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งกำกับการบริหารราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย

๕. มีหน่วยราชการที่เป็นส่วนภูมิภาคในจังหวัดภายใต้สังกัดกระทรวงเดียวกันหลายหน่วยงาน และไม่มีหน่วยงานที่เป็นตัวแทนกระทรวงอย่างแท้จริง ขณะเดียวกันก็มีการจัดตั้งส่วนราชการที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางไปตั้งอยู่ในพื้นที่ภูมิภาคเป็นจำนวนมากและมีรูปแบบที่หลากหลาย ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่อาจบริหารงานแบบบูรณาการในจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. ในระดับการบริหารงานส่วนท้องถิ่นยังมีประเด็นปัญหาการทับซ้อนในการทำงานระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การถ่ายโอนงานให้ท้องถิ่นยังไม่เป็นไปตามแผนขั้นตอนการกระจายอำนาจ นอกจากนี้ แม้จะมีการถ่ายโอนงานแต่ก็มักจะไม่มีการเกลี้ยหรือถ่ายโอนอัตรากำลังและงบประมาณจากราชการบริหารส่วนกลางให้ท้องถิ่น ทำให้ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นขาดแคลนกำลังคนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิรูปโครงสร้างอำนาจส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประเทศชาติมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

คณะกรรมการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในวาระการปฏิรูปดังกล่าวได้กำหนดกรอบการปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างอำนาจของราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ดังนี้

๑. ปรับทบทวนบทบาทภารกิจและโครงสร้างของภาครัฐให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และมีขนาดที่เหมาะสมเกิดความคุ้มค่า (Rightsizing)

๒. วางระบบความสัมพันธ์และกำหนดบทบาทหน้าที่ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น รวมทั้งหน่วยงานรูปแบบอื่นให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

๓. กำหนดรูปแบบการบริหารราชการแบบบูรณาการและแนวทางการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ให้สามารถสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยืดหยุ่น คล่องตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติของประเทศ โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) การทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเครือข่ายในแนวราบ (Lean & Flat Organization) และการบริหารราชการระบบเปิด

๔. สร้างความเข้มแข็งให้แก่ท้องถิ่นและชุมชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารงานในแต่ละพื้นที่ให้มากยิ่งขึ้น โดยเร่งรัดการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น

## ๑. แนวทางดำเนินการตามประเด็นปฏิรูป

๑.๑ กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้ชัดเจน และการจัดความสัมพันธ์ระหว่างภาคส่วนต่างๆ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

๑.๑.๑ กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของราชการแผ่นดินทุกประเภทให้ชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน

๑.๑.๒ กำหนดหลักการและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนว่าให้มีการยุบเลิกหรือปรับลดหน่วยงานของราชการบริหารส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคให้เหลือเพียงการปฏิบัติภารกิจเฉพาะที่ไม่อาจมอบให้ราชการบริหารส่วนภูมิภาคดำเนินการแทนหรือไม่สามารถถ่ายโอนให้องค์กรบริหารท้องถิ่นรับไปดำเนินการเองได้ เช่น งานวิจัยและพัฒนา หรืองานบริการวิชาการที่มุ่งให้บริการแก่เกษตรกร ผู้ประกอบการหรือประชาชนส่วนรวมในเขตพื้นที่กลุ่มจังหวัดที่กำหนดตามความเหมาะสมแห่งภารกิจ

๑.๑.๓ ทบทวนและปรับปรุงหน่วยงานส่วนกลางที่ไปปฏิบัติงานอยู่ในภูมิภาคให้เป็นไปตามกรอบโครงสร้างราชการบริหารส่วนภูมิภาคที่เสนอ

๑.๑.๔ การประเมินผลความคุ้มค่าแห่งผลสัมฤทธิ์ของราชการบริหารส่วนกลางที่ไปตั้งอยู่ในภูมิภาคเป็นประจำทุกปี

๑.๑.๕ ราชการบริหารส่วนกลางจะต้องถ่ายโอนภารกิจพร้อมกับเกลี้ยหรือโอนบุคลากรและงบประมาณให้สอดคล้องกับภารกิจที่ถ่ายโอนไปด้วยภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด

## ๑.๒ การทบทวนและจำแนกบทบาทภารกิจภาครัฐ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

๑.๒.๑ ให้ทบทวนบทบาทภารกิจของภาครัฐที่แท้จริงให้ชัดเจน โดยมุ่งดำเนินงานเฉพาะภารกิจสำคัญตามยุทธศาสตร์ชาติ กฎหมาย และความต้องการของประชาชน

๑.๒.๒ ให้ความสำคัญกับภารกิจที่เป็น “บริการสาธารณะ” เป็นลำดับแรก ทั้งภารกิจที่ยังอยู่ในการดำเนินการของภาครัฐเอง และภารกิจที่ได้มอบให้ภาคส่วนอื่นไปแล้ว โดยต้องตรวจสอบศักยภาพและความพร้อมของผู้รับงานแทนรัฐเพื่อควบคุม “คุณภาพและมาตรฐานของบริการ” ที่ส่งมอบ

๑.๒.๓ ยุบเลิกองค์การมหาชนที่หมดภารกิจ

๑.๒.๔ ถ่ายโอนไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ภาคประชาชน องค์การมหาชน องค์กรอื่นของรัฐ และเอกชน ดำเนินการแทนหรือยุติบทบาทที่ไม่จำเป็น

๑.๓ ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับภารกิจต่างๆ ของภาครัฐ ในลักษณะที่มีความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและยุบเลิก ทั้งระบบงบประมาณ และการบริหาร กำลังคน การจัดส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นตัวแทนของกระทรวงที่แท้จริงในราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

๑.๓.๑ กำหนดภารกิจหรือหน่วยงานประเภทเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการทันที โดยพิจารณาจากภารกิจของหน่วยงานที่ยังไม่สามารถตอบสนองต่อประชาชนเป็นสำคัญ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

๑.๓.๒ ทบทวนบทบาทภารกิจของทุกกระทรวง ทบวง กรม เพื่อประกอบเป็นสาระสำคัญในการแก้ไขพระราชบัญญัติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

#### ๑.๔ พัฒนากลไกหรือเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

๑.๔.๑ กำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และการปกครองท้องถิ่น รวมทั้งภาคส่วนอื่น โดยเน้นความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการปฏิบัติงานร่วมกัน

๑.๔.๒ ใช้แผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดที่ต้องผ่านกระบวนการร่วมคิดร่วมทำระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น และภาคส่วนต่าง ๆ เป็นตัวกำหนด มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่า และไม่เกิดความซ้ำซ้อน

๑.๔.๓ จัดทำข้อตกลงความร่วมมือในการทำงานหรือสัญญาแผนงาน/โครงการและลงนามร่วมกัน

๑.๔.๔ กำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานในลักษณะตัวชี้วัดร่วม (Joint KPI) ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน

#### ๑.๕ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการบริหารราชการส่วนภูมิภาค โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

๑.๕.๑ ให้ทุกส่วนราชการมอบอำนาจในภารกิจที่ต้องดำเนินการในจังหวัดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อตัดสินใจแก้ปัญหาและสั่งการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและความรวดเร็วในการบริหารราชการ

๑.๕.๒ ออกแบบโครงสร้างการจัดส่วนราชการประจำจังหวัดเพื่อเป็นตัวแทนของกระทรวงที่แท้จริงในราชการบริหารส่วนภูมิภาค

๑.๕.๓ ปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการมอบอำนาจให้ส่วนกลางมอบอำนาจที่เกี่ยวกับการบริหารงานในจังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้านไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัด และจะต้องกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถมอบอำนาจให้รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด นายอำเภอและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วแต่กรณี เพื่อให้สามารถปฏิบัติราชการแทนได้ และปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการจังหวัดให้เหมาะสมด้วย

๑.๕.๔ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรตามกฎหมายว่าด้วยการปกครองท้องถิ่น (กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และคณะกรรมการหมู่บ้าน ซึ่งในส่วนของคณะกรรมการหมู่บ้านจะมีโครงสร้างประกอบด้วยบุคคลที่เป็นตัวแทนของภาครัฐ ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น และภาคประชาชนด้วย) ทำหน้าที่สนับสนุนการช่วยเหลืองานภาครัฐโดยเฉพาะอำเภอและตำบล

#### ๑.๖ เสริมสร้างความเข้มแข็งและเร่งรัดการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

๑.๖.๑ ถ่ายโอนภารกิจที่เป็นของราชการส่วนท้องถิ่น พร้อมกับถ่ายโอนบุคลากรและงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปภายใต้เงื่อนไขเวลาที่กำหนด

๑.๖.๒ ปรับรูปแบบโครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและปรับระบบการบริหารงานรวมทั้งกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับ และได้รับความเชื่อมั่นจากประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ

๑.๖.๓ กำหนดภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบให้ชัดเจนว่าภารกิจใดควรเป็นหน้าที่ขององค์กรใด

๑.๖.๔ ให้ท้องถิ่นมีอำนาจในการตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เองภายใต้เงื่อนไขของการเปิดให้สมัครชาวพลเมือง/องค์กรชุมชน/ภาคประชาสังคมเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาพื้นที่ให้มากขึ้น ปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลท้องถิ่นให้มีเอกภาพ เหมาะสม และมีความคล่องตัวยิ่งขึ้นอีกด้วย

**๑.๗ การจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมกัน** โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

๑.๗.๑ ต้องจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมกันให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณเชิงพื้นที่ตามแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด

๑.๗.๒ ทุกส่วนราชการจะต้องกำหนดวงเงินงบประมาณที่จะดำเนินการในจังหวัด ตามภารกิจหลักและตามแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด เป็นรายจังหวัด/กลุ่มจังหวัดให้ชัดเจน

**๑.๘ ส่งเสริมให้มีรัฐบาลระบบเปิด (Open Government)** ซึ่งเป็นรัฐบาลที่เปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจของรัฐเพื่อเป็นเครือข่ายหรือพันธมิตรในการทำงานร่วมกัน โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

๑.๘.๑ จัดให้มีกระบวนการและช่องทางที่จะสื่อสารกับประชาชน พลเมืองในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อให้รับทราบและเข้าใจถึงสิ่งที่รัฐกำลังจะดำเนินการและดำเนินการอยู่ พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นตอบกลับอยู่ตลอดเวลา

๑.๘.๒ ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือในรูปภาคีหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับเอกชน (Public – Private Partnership : PPP) เพื่อให้การพัฒนาบริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ การสร้างกลไกการดำเนินการแบบร่วมลงทุนกับภาคเอกชนด้วยความชัดเจน โปร่งใส และเกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมควรให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริการสาธารณะเพื่อกำหนดลักษณะและวิธีการในการทำงานแทนรัฐให้ชัดเจน

๑.๘.๓ เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคส่วนอื่นเข้ามาแข่งขันในการจัดบริการสาธารณะแทนรัฐ (Contestability) โดยให้ความสำคัญเรื่องศักยภาพและความพร้อมในการทำงานแทนรัฐ

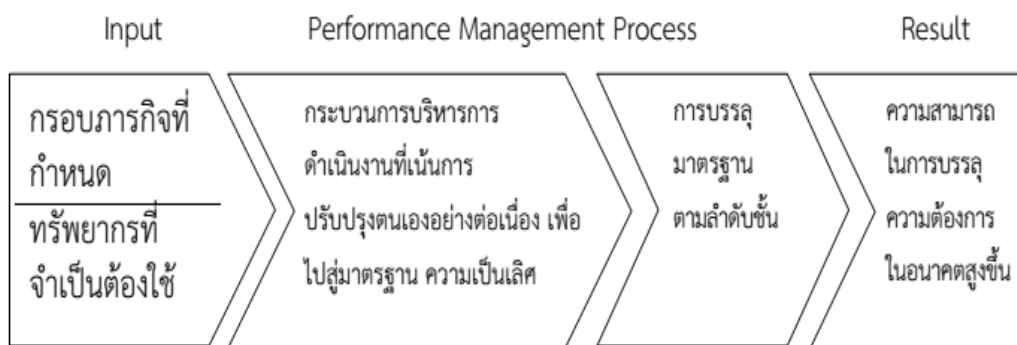
๑.๘.๔ ให้ภาคประชาสังคมหรือองค์กรชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดบริการสาธารณะที่จำเป็นและเพียงพอกับความต้องการของประชาชน

## แนวคิดการปฏิรูปประเทศเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการบริหารงานแห่งรัฐ ของสภาปฏิรูปแห่งชาติ

ประเด็นการปฏิรูปการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการบริหารงานแห่งรัฐเป็นอีกหนึ่งในวาระการปฏิรูปที่สำคัญของสภาปฏิรูปแห่งชาติ เนื่องจากพบว่าปัจจุบันประเทศมีความถดถอยด้านประสิทธิภาพและคุณภาพในภาครัฐเป็นอย่างมากสาเหตุแห่งปัญหาดังกล่าวเกิดจากทั้งปัจจัยเชิงระบบ ปัจจัยเชิงกระบวนการ และปัจจัยเชิงกลไกหลายเรื่องรวมกัน ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาเชิงซ้อนที่มีหลายเงื่อนไข (Wicked Problem) อันยากที่จะแก้ไข ประกอบกับปัญหาและสาเหตุความไร้ประสิทธิภาพของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ดังนั้น วิธีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรจึงมีความแตกต่างกันด้วย การกระจายโอกาสให้แต่ละองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของตนจึงมีความจำเป็นมาก

หัวใจสำคัญของกรอบแนวคิดในการปฏิรูป คือ “กระบวนการจัดการการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง” คุณภาพและประสิทธิภาพดังกล่าว สามารถแสดงออกมาโดย “กระบวนการทำงานที่ดีเลิศและค่าใช้จ่ายที่ลดลง (Work Excellence and Cost Less)”

แผนภาพที่ ๒-๓ : ตัวแบบการบริหารการดำเนินงานแบบแสดงผลลัพธ์



ที่มา : สภาปฏิรูปแห่งชาติ, ๒๕๕๘ : ๑๒

จากภาพที่ ๒ - ๓ หลักการสำคัญของตัวแบบนี้คือ การพิจารณาการพัฒนาที่เน้นการเปลี่ยนจากระดับปฏิบัติ ภายใต้การสนับสนุนส่งเสริมจากระดับบน ในการจัดการเปลี่ยนแปลงและได้ใช้ผลลัพธ์เป็นตัวขับเคลื่อน (Driver) ส่วนองค์ประกอบของระบบนี้ ประกอบขึ้นด้วย ๓ ส่วน ดังนี้ คือ

**ส่วนที่ ๑ ผลลัพธ์ที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต (Desired Results) :** ซึ่งโดยทั่วไปก็คือเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ ซึ่งเผชิญอยู่ในปัจจุบัน และเป้าหมายที่ปรารถนาอยากให้เป็นในอนาคต

**ส่วนที่ ๒ กระบวนการจัดการการดำเนินงานที่มุ่งต่อผลลัพธ์ :** เพื่อให้บรรลุผลที่ปรารถนา รัฐต้องมีกระบวนการจัดการที่มียุทธศาสตร์รองรับ โดยยุทธศาสตร์เหล่านี้จะถูกขับเคลื่อนด้วยกระบวนการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ คือ “การบริหารการดำเนินงานที่เน้นแสดงผลลัพธ์” ดังที่กล่าวแล้ว

การปฏิรูปกระบวนการบริหารราชการแผ่นดินแบบเน้นผลลัพธ์ เป็นหลักการปฏิบัติที่ “เอาผลงานเป็นตัวตั้ง” ส่วนวิธีการทำงานต้องให้ความสำคัญในการทำงานแก่หน่วยปฏิบัติให้เพียงพอแก่ความจำเป็น ถ้าผลงานดีก็จะได้รางวัลที่ดี แต่ถ้าผลงานไม่ดีก็ต้องแก้ไขปรับปรุง ถ้าไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงให้เกิดความคุ้มค่าได้ ก็ต้องถูกยกเลิกการจ้างหรือถูกยกเลิกองค์การ ทั้งนี้ แล้วแต่ความเหมาะสม

ในการปฏิรูปให้เกิดผลงานที่ดีดังกล่าว ถือเป็นการปฏิรูปเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ที่ต้องมีการจัดระเบียบและจัดกลไกต่าง ๆ ใหม่ตามความจำเป็น

**ส่วนที่ ๓ กระบวนการปัจจัยนำเข้า (Input) :** ในการพิจารณาปัจจัยนำเข้าอย่างน้อยก็ต้องวางแผนล่วงหน้า ๒ ประการ คือ ๑. ภารกิจที่คัดสรรขึ้นมาทำการขับเคลื่อนมีอะไรบ้าง ภารกิจใดที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ ต้องกำหนดกรอบภารกิจเอาไว้ให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิรูปกรอบดำเนินงานทำได้ถูกต้องตั้งแต่ต้นทาง ๒. ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจซึ่งต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าเช่นกัน

โดยมีเป้าหมายที่สำคัญในการปฏิรูปดังกล่าว คือ ๑. บริการที่ดีขึ้นของรัฐ ๒. ความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนจะช่วยสร้างอาชีพและรายได้ของประชาชนในระดับรากหญ้า ๓. ความสามารถในการประกอบการของ SMEs จะสูงขึ้น และ ๔. ความสามารถในการแข่งขันของชาติที่สูงขึ้น

## การศึกษาทิศทางเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรด้านเศรษฐกิจการค้าในต่างประเทศที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจของไทย

### ๑. โมเดลเศรษฐกิจใหม่

ท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบเศรษฐกิจสังคมดิจิทัลในศตวรรษที่ ๒๑ หลายประเทศได้ดำเนินการค้นหาและพัฒนาโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (New Economic Model) เพื่อรับมือกับโอกาส ความเสี่ยงและภัยคุกคามใหม่ๆ ทั้งยังทำการรื้อปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสังคม โครงสร้างพื้นฐาน ปรับเปลี่ยนระบบคุณค่าและวัฒนธรรมการดำรงชีวิต การทำงาน และการเรียนรู้ เพื่อรองรับการมาถึงของบริบทใหม่ อาทิ

#### ๑.๑ สหรัฐอเมริกา : A NATION OF MAKERS

เมื่อเดือนกรกฎาคมปี พ.ศ. ๒๕๕๗ ประธานาธิบดี บารัค โอบามา เปิดทำเนียบขาวเพื่อจัดงาน White House Maker Faire ขึ้นเป็นครั้งแรกเพื่อแสดงถึงการสนับสนุนเมคเกอร์หรือกลุ่มคนที่ใช้งานเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น เครื่องพิมพ์สามมิติ (๓D printer) เครื่องตัดเลเซอร์ (Laser cutter) เครื่องจักรซีเอ็นซี (CNC router) ในการผลิตและประยุกต์ใช้งานด้านต่างๆ ตามนโยบาย Nation of Makers Initiative ที่มีเป้าหมายในการสร้างผู้ผลิตรุ่นใหม่ที่สร้างงานและธุรกิจใหม่ๆ

ให้เกิดขึ้นการสร้างแรงบันดาลใจในหมู่นักศึกษาเพื่อเพิ่มจำนวนเมคเกอร์ในอนาคตและการช่วยให้ผู้ผลิตแก้ปัญหาที่พบในอุตสาหกรรมในปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ที่ผ่านมา นายโอบามายังประกาศให้ระหว่างวันที่ ๑๒-๑๘ เดือนมิถุนายน เป็นสัปดาห์แห่งการลงมือทำ(National Week of Making) โดยมีการจัดกิจกรรมที่ทำเนียบและสถานที่ต่างๆ เช่น ห้องสมุดพิพิธภัณฑน์ โรงเรียนมหาวิทยาลัยและพื้นที่ชุมชนทั่วประเทศ รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการสร้างเมคเกอร์รุ่นใหม่จากการพัฒนาระบบการศึกษาและหลักสูตร STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) ที่จะนำไปสู่การเกิดไอเดียและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนกระแสความเคลื่อนไหวของเหล่าเมคเกอร์(Maker Movement) ที่กำลังเกิดในปัจจุบันให้มีน้ำหนักมากขึ้นจนเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาให้เติบโตในที่สุด

### ๑.๒ สหราชอาณาจักร : DESIGN IN INNOVATION

สหราชอาณาจักรเป็นหนึ่งในประเทศแรกๆที่ดำเนินนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นพัฒนาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์สาขาต่างๆให้กลายเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศมาตั้งแต่การใช้นโยบาย Cool Britannia จนถึงกลยุทธ์ Create UK ที่จัดทำขึ้นโดย Creative Industries Council ซึ่งเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในการพัฒนาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์จำเป็นต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล ดังนั้น หน่วยงานของรัฐบาลอังกฤษที่ดูแลด้านเทคโนโลยีหรือTechnology Strategy Board จึงถูกเรียกชื่อใหม่ว่า Innovate UK เพื่อสะท้อนภารกิจการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมให้อุตสาหกรรมสร้างสรรค์พัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพบนพื้นฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้นโยบายสำคัญที่รัฐบาลสหราชอาณาจักร ใช้ในการพัฒนาประเทศในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๕๘-๒๕๖๒ จึงมุ่งเน้นที่กลยุทธ์เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Strategy) เพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างนวัตกรรมรวมถึงการจัดทำกลยุทธ์การออกแบบในนวัตกรรม ปี พ.ศ. ๒๕๕๘-๒๕๖๒ (Design in Innovation Strategy) เพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจนำการออกแบบไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างนวัตกรรมด้วยการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมการออกแบบและอุตสาหกรรมเทคโนโลยีเข้าด้วยกันและการสร้างความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ของ Design Thinking และ Service Design ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและส่งผลดีต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

### ๑.๓ จีน : MADE IN CHINA ๒๐๒๕

เมื่อภาคการผลิตในประเทศจีนประสบกับปัญหาเรื่องค่าแรงที่สูงขึ้นและการส่งออกที่ลดลงจากการแข่งขันกับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นายกรัฐมนตรีหลี่เค่อเฉียง จึงรับมือกับปัญหาดังกล่าวด้วยกลยุทธ์ Made in China ๒๐๒๕ เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรและพลังงานให้มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นภัยต่อสิ่งแวดล้อมและแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพของสินค้าจีนโดยกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายไว้ ๑๐ ประเภท ได้แก่ ๑. อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ (New information technology) ๒. อุตสาหกรรมอุปกรณ์และหุ่นยนต์ควบคุมด้วยตัวเลข (Numerical control tools and robotics) ๓. อุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์อากาศยาน(Aero space equipment) ๔. อุตสาหกรรมการผลิต



เครื่องมือทาง วิศวกรรมสมุทรศาสตร์และต่อเรือไฮเทค (Ocean Engineering Equipmen tandhigh-techships) ๕. อุตสาหกรรมการผลิตรถไฟ (Railway equipment) ๖. อุตสาหกรรมรถยนต์ประหยัดพลังงาน (Energy saving and new energy yehicles) ๗. อุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์พลังงาน (Power equipment) ๘. อุตสาหกรรมการผลิตวัสดุชนิดใหม่ (New materials) ๙. อุตสาหกรรมยาและอุปกรณ์การแพทย์ (Biological medicine and medical devices) และ ๑๐. อุตสาหกรรมเครื่องมือทางการเกษตร (Agricultural machinery) ทั้งนี้ รัฐบาลจีนตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะพัฒนาอุตสาหกรรมเหล่านี้ให้ก้าวขึ้นมาให้ทัดเทียมกับประเทศอุตสาหกรรมของโลกภายใน ปี พ.ศ. ๒๕๙๒

#### ๑.๔ สิงคโปร์ : SMART NATION

จากแผนพัฒนาประเทศของสิงคโปร์ Intelligent Nation ๒๐๑๕ (IN ๒๐๑๕) ที่ดำเนินการมาเป็นเวลา ๑๐ ปี ตั้งแต่ประกาศใช้ในปี พ.ศ. ๒๕๔๙ หน่วยงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีโทรคมนาคมของประเทศสิงคโปร์หรือ In focomm Development Authority of Singapore (IDA) ได้กำหนดเป้าหมายใหม่ในการพัฒนาประเทศให้กลายเป็น “ชาติอัจฉริยะ” หรือ Smart Nation ประเทศแรกของโลกด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาแก้ปัญหาต่างๆ เช่น ความหนาแน่นของประชากรและการก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็นต้น ซึ่งมีเป้าหมายในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีการเพิ่มโอกาสและสนับสนุนความเข้มแข็งของชุมชนโดยนโยบาย Smart Nation Initiative จะมุ่งเน้นไปที่อุตสาหกรรมคมนาคมขนส่ง และสุขภาพเป็นหลักพร้อมกับการจัดตั้งสำนักงาน เพื่อขับเคลื่อนโดยเฉพาะ คือ Smart Nation Programme Office นอกจากนี้รัฐบาลสิงคโปร์ยังได้ประกาศใช้แผน In focomm Media ๒๐๒๕ เพื่อสร้างระบบนิเวศน์การสื่อสาร (Media Ecosystem) เพื่อสนับสนุนประชาชนและธุรกิจให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ประเทศมีความพร้อมทั้งในด้านเทคโนโลยีด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและการพัฒนาธุรกิจขนาดใหญ่กลายเป็นศูนย์กลางเทคโนโลยีนวัตกรรม (Techinnovation hub) และมุ่งไปสู่การเป็น Smart Nation ในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า

### ๒. นโยบายและยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจการค้าในต่างประเทศ

#### ๒.๑ สิงคโปร์

กระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม (Ministry of Trade and Industry : MTI) ของประเทศสิงคโปร์เป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทภารกิจในการพัฒนาด้านการพาณิชย์ การค้าและอุตสาหกรรม

**วิสัยทัศน์ของกระทรวง :** สิงคโปร์เป็นเมืองระดับโลกเรื่องวิสาหกิจและบุคลากรที่มีความสามารถเป็นชาติแห่งนวัตกรรมและโอกาส

**พันธกิจของกระทรวง :** ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการสร้างงานที่ดี เพื่อให้ชาวสิงคโปร์มีชีวิตที่ดี

#### ค่านิยม (VALUE) :

๑. Value our People
๒. Serve with Integrity
๓. Collaborate as Partners
๔. Dare to Innovate and
๕. Strive for Excellence.

**ทิศทางยุทธศาสตร์ :** ทิศทางยุทธศาสตร์ของกระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม (MTI) ของประเทศสิงคโปร์เน้นการบริหารจัดการปรัชญาเชิงเศรษฐศาสตร์ โดย

๑. ยึดมั่นในระบบเศรษฐกิจตลาดเสรี (Free Market Economic System)
๒. กำหนดนโยบายเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์การพัฒนาแบบเปิด (Outward-oriented Economic Policies)
๓. เน้นการส่งเสริมเรื่องผลิตภาพ (Productivity) และสนับสนุนนวัตกรรมสำหรับวิสาหกิจ

## ๒.๒ ญี่ปุ่น

กระทรวงเศรษฐกิจ การค้าและอุตสาหกรรม (Ministry of Economy, Trade and Industry : METI) ของประเทศญี่ปุ่น เป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทภารกิจในการพัฒนาด้านการพาณิชย์ การค้าและอุตสาหกรรม

**ทิศทางยุทธศาสตร์ :** เน้นการฟื้นฟูพัฒนาญี่ปุ่นเพื่อตอบสนองกับโจทย์แห่งอนาคตมีประเด็นยุทธศาสตร์ ที่น่าสนใจ ๔ ประการ

๑. การสร้างพลังการเปลี่ยนแปลง (change) โดย
  - ๑.๑ การเปลี่ยนแปลงในบริษัทเอกชน ด้วยการสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงผลิตภาพ การยกระดับธรรมาภิบาลองค์กร เร่งปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมและธุรกิจร่วมทุน การส่งเสริมการจัดหาเงินทุนสำหรับการเจริญเติบโต
  - ๑.๒ การเปลี่ยนแปลงประเทศญี่ปุ่น โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศญี่ปุ่นให้เป็นศูนย์กลางทางธุรกิจตระหนักถึงการปฏิบัติหุ่นยนต์เพื่อ แก้ปัญหาความท้าทายทางสังคม เช่น ช่วยมนุษย์ทำงาน ช่วยในการดูแลสุขภาพ รักษาพยาบาล การทำการเกษตร การคมนาคม
๒. การปมเพาะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นเผชิญกับเรื่องสังคมผู้สูงอายุ จึงให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้ง สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้หญิง การปรับวิธีหรือรูปแบบการทำงาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ต่างชาติที่มีประสิทธิภาพ ทักษะที่หลากหลาย
๓. พัฒนาอุตสาหกรรมให้เป็นเครื่องยนต์ใหม่ (New Growth Engines) และสนับสนุนชุมชนในระดับภูมิภาค (Regional Communities)
๔. ยกระดับศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และปรับโครงสร้างเศรษฐกิจระดับภูมิภาค (Regional Economic Structure Reform) โดยมาตรการสำคัญ อาทิ การสนับสนุนแพลตฟอร์ม สร้างความร่วมมือระหว่างภูมิภาค และการพัฒนา

## ๒.๓ เกาหลีใต้

กระทรวงการค้า อุตสาหกรรมและพลังงาน (Ministry of Trade, Industry and Energy : MOTIE) เป็นหน่วยงานหลักที่ดูแลด้านการค้า อุตสาหกรรม รวมถึงด้านพลังงาน โดยเป้าหมายหลักของกระทรวงคือการเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายของศตวรรษที่ ๒๑ และมุ่งสร้างรากฐานสำหรับการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวม และพยายามที่จะตอบสนองความหลากหลายทั้งในมิติการค้า การลงทุน อุตสาหกรรมและพลังงาน

**พันธกิจของกระทรวง :** กระทรวงการค้า อุตสาหกรรมและพลังงานของเกาหลีใต้วางพันธกิจไว้ว่าจะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปอุตสาหกรรม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงกระทรวงโดยเน้นการติดต่อสื่อสารกับประชาชนและภาคเอกชน เพื่อที่จะก้าวไปข้างหน้าสู่นาคตใหม่ที่มีการบรรจบกันของนวัตกรรมในการส่งออก การค้า อุตสาหกรรม พลังงาน และเศรษฐกิจ

**ทิศทางยุทธศาสตร์ :** กระทรวงการค้า อุตสาหกรรมและพลังงาน ให้ความสำคัญสูงสุดในการสร้างคุณค่าใหม่ (New Value) และเครื่องมือการเติบโตในอนาคตสำหรับอุตสาหกรรม (Creating New Value and Future Growth Engines) และให้ความช่วยเหลือผู้ส่งออกที่บุกเบิกตลาดต่างประเทศ นอกจากนี้ กระทรวงการค้า อุตสาหกรรมและพลังงาน จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำธุรกิจและการสร้างงานผ่านการปฏิรูปกฎระเบียบเช่นเดียวกับความมั่นคงและปลอดภัยในการจัดหาพลังงานและความต้องการของระบบสำหรับเกาหลีใต้

#### ๒.๔ สหรัฐอเมริกา

กระทรวงพาณิชย์ ประเทศสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญกับการสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและโอกาส โดยมีเป้าหมายการพัฒนา ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการค้าและการลงทุนด้านสิ่งแวดล้อม ด้านนวัตกรรม ด้านการพัฒนาข้อมูล และการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

**พันธกิจของกระทรวง :** การสร้างเงื่อนไขสำหรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและโอกาส

##### เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ :

๑. การค้าและการลงทุน (Trade and Investment) โดยขยายเศรษฐกิจด้วยการเพิ่มการส่งออกของสหรัฐฯ เพิ่มการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ สร้างความเข้มแข็งและการแข่งขันที่เป็นธรรมในการค้าระหว่างประเทศ

๒. ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ทำความเข้าใจและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคส่วนต่างๆ ชุมชนและพื้นที่ต่างๆ เน้นการพัฒนาระบบนิเวศที่ยั่งยืน สนับสนุนภาคธุรกิจให้ตอบสนองพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศได้

๓. นวัตกรรม (Innovation) ส่งเสริมการปรับปรุงและการพาณิชย์ด้วยเทคโนโลยีที่นำไปสู่การผลิตที่สูงขึ้นและการแข่งขัน เร่งให้มีการผลิตขั้นสูง สร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศ สร้างระบบนิเวศที่ดี

๔. พัฒนาด้านข้อมูล (Data) ทั้งข้อมูลของภาครัฐ ภาคเอกชน และการจัดการความรู้ของ กระทรวงและข้อมูลระบบเศรษฐกิจ

๕. บริหารจัดการที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) เสริมสร้างศักยภาพเพิ่มขีดความสามารถและการมีส่วนร่วมของบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ สนับสนุนวัฒนธรรมการให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้า จัดการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกบริการ สนับสนุนและผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการบริการ

## ๒.๕ สหภาพยุโรป

สหภาพยุโรปมีนโยบายทางการค้าที่สำคัญ คือ

๒.๕.๑ การสร้างระบบการค้าที่เป็นธรรมและเสรี โดยองค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) ได้วางรูปแบบระบบการค้าโลกเพื่อนำไปสู่การค้าที่เป็นธรรมและการค้าเสรี นโยบายการค้าของสหภาพยุโรปยังคงอยู่ในกรอบการพัฒนาการค้าโลก (Global Trading System) และเชื่อมั่นว่าจะช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโลกอย่างรวดเร็ว

๒.๕.๒ การเปิดตลาดโดยอาศัยพันธมิตรที่สำคัญจากประเทศต่างๆ ทางสหภาพยุโรปได้สร้างความเจริญเติบโตและสร้างงานให้กับชาวสหภาพยุโรปด้วยการเพิ่มโอกาสการค้ากับโลก ในการเปิดตลาดนั้นจะเป็นการเจรจาเพื่อให้มีการเข้าสู่ตลาดและเงื่อนไขสำหรับการค้าที่ดีขึ้นผ่านข้อตกลงการค้าเสรี (Free Trade Agreements)

๒.๕.๓ นโยบายการค้าของสหภาพยุโรปมีเป้าหมายเน้นการเปิดตลาดใหม่สำหรับผู้ส่งออกสหภาพยุโรป คนทำงาน และนักลงทุน โดยจัดอุปสรรคต่างๆ อาทิ ข้อจำกัดการส่งออก เพิ่มโอกาสสำหรับนักธุรกิจสหภาพยุโรปให้สามารถเข้าถึงตลาดได้

๒.๕.๔ มีนโยบายการส่งเสริมการค้าเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนสหภาพยุโรปได้เปิดตลาดการนำเข้าทั้งหมดจากประเทศที่ยากจนที่สุดของโลก และทำงานเพื่อช่วยให้ประเทศกำลังพัฒนาสร้างความสามารถในการใช้ประโยชน์จากการค้า รวมทั้งสนับสนุนการต่อสู้เพื่อปกป้องสภาพแวดล้อม และแก้ไขปัญหาภาวะโลกร้อน ปรับปรุงสภาพการทำงานสำหรับคนงานในประเทศกำลังพัฒนา และสร้างมาตรฐานสูงสุดด้านสุขภาพและความปลอดภัยสำหรับผลิตภัณฑ์

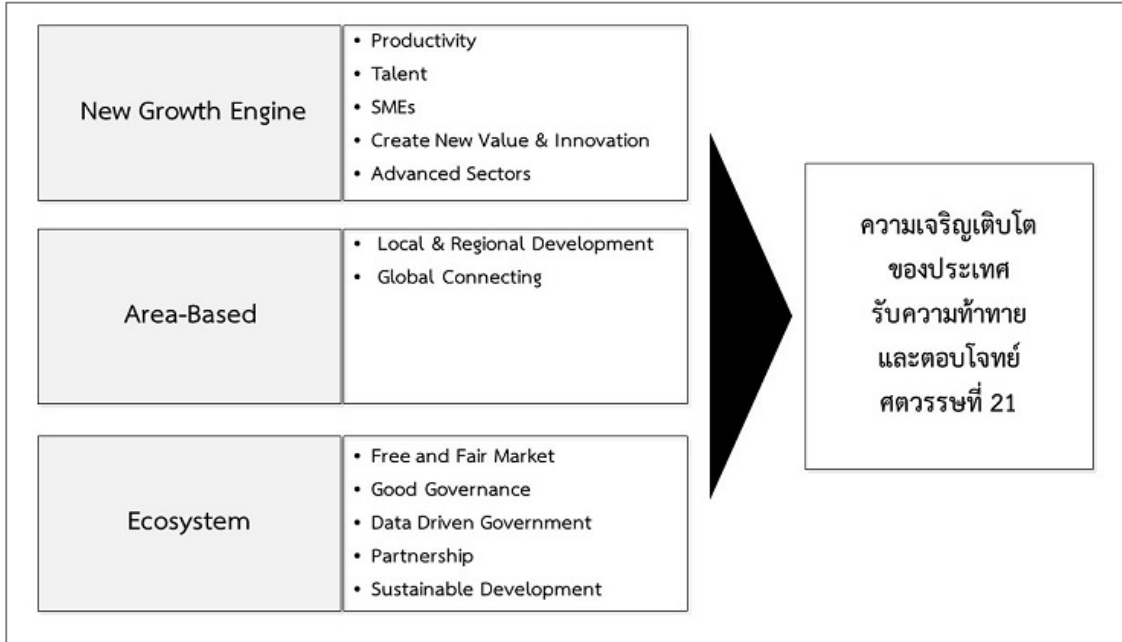
จากการศึกษาข้อมูลดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กรทางการค้าโดยรวมในต่างประเทศได้ว่า มีเป้าหมายการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตของประเทศ รองรับความท้าทายและตอบโจทย์การพัฒนาในศตวรรษที่ ๒๑ โดยมีกลไกการดำเนินยุทธศาสตร์ใน ๓ ส่วนที่สำคัญ ได้แก่

๑. ค้นหาเครื่องยนต์การเติบโตใหม่ (New Growth Engine) เช่น การให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพการผลิต การให้ความสำคัญกับความสามารถที่มีความเป็นเลิศของบุคลากร ยุทธศาสตร์พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สร้างคุณค่าใหม่ และให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม การเน้นพัฒนาที่สาขาการผลิตที่ก้าวหน้าใหม่ๆ หรืออุตสาหกรรมแห่งอนาคตมากขึ้น

๒. เน้นพัฒนาในเชิงพื้นที่ (Area-Based) โดยมีมุมมองการพัฒนาระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ควบคู่ไปกับการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับระดับโลกมากขึ้น

๓. พัฒนาระบบนิเวศ (Ecosystem) โดยเน้นการสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนาทั้งการสร้างตลาดที่เสรีเป็นธรรม ให้ความสำคัญกับด้านธรรมาภิบาล การใช้ข้อมูลข่าวสารเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐและรัฐบาล การสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและเน้นการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

แผนภาพที่ ๒-๔ : สรุปลักษณ์ทางยุทธศาสตร์ขององค์กรทางการค้าโดยรวมในต่างประเทศ



ที่มา : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๙ : ๑๘

### ยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ ระยะ ๒๐ ปี

กระทรวงพาณิชย์ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้าของประเทศ มีภารกิจสำคัญในการกำหนดทิศทางการค้าและขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจการค้าของประเทศให้เข้มแข็ง สามารถรองรับและใช้ประโยชน์จากความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจภูมิภาคและโลกในอนาคต ช่วยให้เศรษฐกิจไทยก้าวพ้นจากภาวะกับดักรายปานกลาง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเป็นประเทศไทย ๔.๐ โดยแบ่งเป็น ๔ ระยะ ในช่วง ๒๐ ปีข้างหน้า ดังนี้

**ระยะที่ ๑** ปี ๒๕๕๙-๒๕๖๔ ปฏิรูปการค้า เน้นปรับกฎหมาย วางระบบการค้า

**ระยะที่ ๒** ปี ๒๕๖๕-๒๕๖๙ เป็นห่วงโซ่คุณค่าสำคัญของภูมิภาค เน้นพัฒนาผู้ประกอบการให้สามารถเป็นผู้นำตลาดภูมิภาค

**ระยะที่ ๓** ปี ๒๕๗๐-๒๕๗๔ เป็นห่วงโซ่คุณค่าสำคัญของโลก เน้นยกระดับความสามารถของผู้ประกอบการไทยให้เป็นผู้ค้าสำคัญในตลาดโลก

**ระยะที่ ๔** ปี ๒๕๗๕-๒๕๗๙ ก้าวไปเป็นผู้นำในตลาดโลก เน้นสร้างศักยภาพของประเทศให้สามารถส่งเสริมให้ผู้ประกอบการไทยเป็นผู้ค้าหลักของโลก

โดยกำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้าไทย (Strategic Framework) ไว้ดังนี้

๑. สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจการค้าของประเทศ ด้วยการยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) โดยมุ่ง

๑.๑ ส่งเสริมการสร้างมูลค่า (Value Creation) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนจากการผลิตและขายส่ง มอบตามคำสั่งซื้อ เป็นการสร้างรูปแบบดีไซน์ของตนเอง สร้างแบรนด์ของตนเอง และทำตลาดด้วยตนเอง เพื่อให้มีตลาดที่เป็นของตนเอง

๑.๒ ส่งเสริมพัฒนาเศรษฐกิจการค้าภาคบริการ (Service Economy) ซึ่งไทยสามารถใช้ วัฒนธรรมจิตบริการกับความละเอียดอ่อนของคนไทยไปสร้างการค้าภาคบริการให้เป็นตัวนำเศรษฐกิจไทยในอนาคต

๒. สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจการค้าของประเทศ ด้วยการผลักดันความเชื่อมโยงกับโลก (Connectivity) โดยมุ่ง

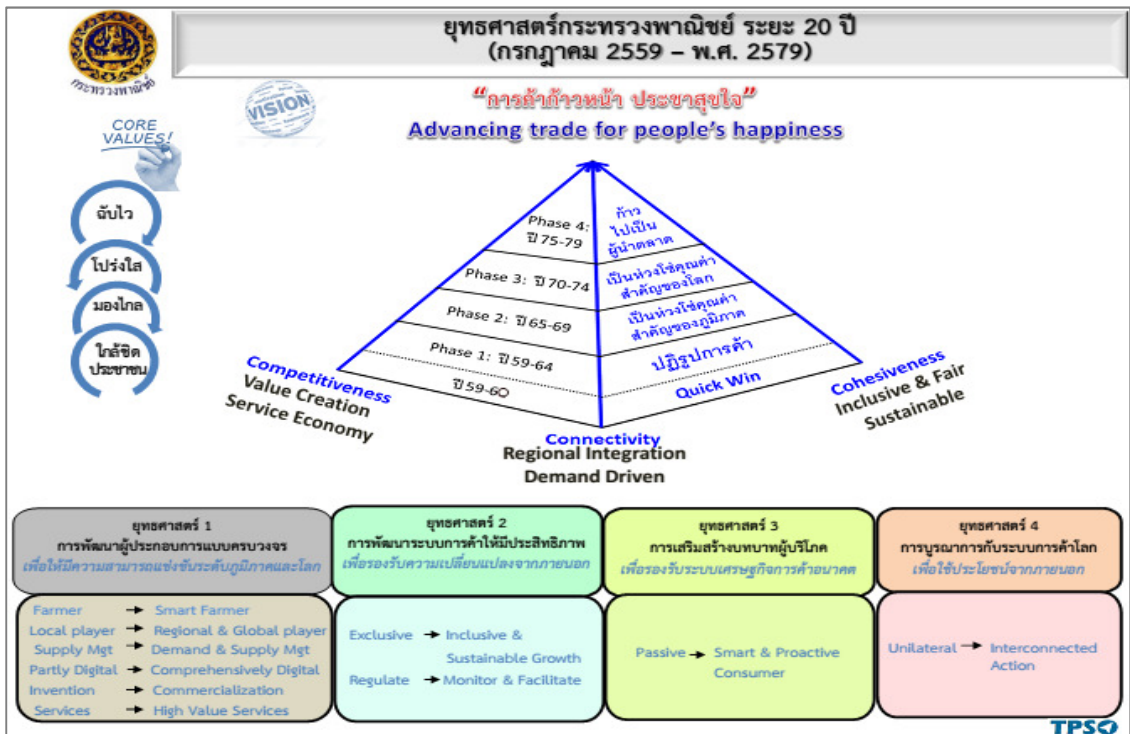
๒.๑ ใช้อุปสงค์นำการค้า (Demand Driven) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนจากการส่งเสริมสินค้าที่ผลิต แล้วออกไปสู่ตลาด เป็นการศึกษาดูตลาดเพื่อเข้าใจความต้องการของตลาดและส่งเสริมให้ผลิต ตามความต้องการของตลาด ช่วยให้ไม่มีปัญหาการขาย

๒.๒ บูรณาการกับภูมิภาค (Regional Integration) เพื่อใช้ประโยชน์จากการประสานเศรษฐกิจกับประเทศในภูมิภาค ทำให้เศรษฐกิจการค้าการลงทุนระหว่างกันมีความคล่องตัว

๓. สร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจการค้าของประเทศ ด้วยการสร้างแรงยึดเหนี่ยวในระบบเศรษฐกิจการค้าของประเทศ (Cohesiveness) โดยมุ่ง

๓.๑ สร้างการค้าที่เป็นธรรม (Fair) ทั่วถึง (Inclusive) และยั่งยืน (Sustainable) เพื่อมิให้บางภาคส่วนของระบบเศรษฐกิจและสังคมถูกทอดทิ้งไว้เบื้องหลัง โดยเฉพาะชนบทผู้มีรายได้น้อยและผู้ด้อยโอกาส

แผนภาพที่ ๒-๕ : กรอบยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ ระยะ ๒๐ ปี



ที่มา : สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, ๒๕๕๙

เพื่อให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ได้แบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

**๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้ประกอบการแบบครบวงจร** เพื่อให้มีความสามารถแข่งขันระดับภูมิภาคและโลกโดยเพิ่มบทบาทในการพัฒนาผู้ประกอบการเอสเอ็มอีให้เป็นเอสเอ็มอีที่สามารถก้าวไปเป็นเอสเอ็มอีที่สามารถส่งออกสินค้าตามมาตรฐานสากล มีการพัฒนานวัตกรรมรวมทั้งขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศได้ โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

#### ๑.๑ Farmer → Smart Farmer

คือ การพัฒนาเกษตรกรให้เป็นผู้ประกอบการ การเพิ่มบทบาทการช่วยเหลือเพื่อพัฒนาความสามารถในการประกอบการด้านการค้าแก่ผู้ประกอบการไทย โดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดเล็กและกลาง ซึ่งรวมไปถึงเกษตรกร ที่นอกจากจะเน้นเรื่องประสิทธิภาพการผลิตแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการตัดสินใจทำการผลิตและทำการค้าผลผลิตของตนเองอย่างชาญฉลาดด้วย

#### ๑.๒ Local Player → Regional & Global Player

ทิศทางการพัฒนาจะมุ่งไปที่การสร้างผู้ประกอบการไทยเป็นผู้ค้าในระดับภูมิภาคและระดับโลก เนื่องจากการค้าการลงทุนในอนาคตจะลดอุปสรรคการค้าและการลงทุนข้ามแดนไปเรื่อยๆ จะจำกัดความคิดและแผนงานไว้เพียงในประเทศไม่ได้อีกต่อไป แต่ต้องพร้อมที่จะแข่งขันกับต่างชาติ และรู้จักออกไปค้าและลงทุนในต่างประเทศด้วย

#### ๑.๓ Supply Management → Demand & Supply Management

ผู้ประกอบการต้องได้รับการสนับสนุนให้สามารถจัดการกับทั้งอุปทานและอุปสงค์อย่างครบวงจร ตั้งแต่วัตถุดิบไปจนถึงผู้บริโภค เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุดิบมีคุณภาพ ต้นทุนที่เหมาะสม และปริมาณตามความต้องการ กระบวนการผลิต รูปแบบสินค้า การขนส่ง และการเก็บรักษามีประสิทธิภาพ รวมทั้งผู้บริโภคได้รับสินค้าและบริการในรูปแบบที่เหมาะสมและตรงตามความคาดหวัง จึงจะสามารถยืนหยัดอยู่ในตลาดได้อย่างเข้มแข็ง

#### ๑.๔ Partly Digital → Comprehensively Digital

เปลี่ยนจากการบริหารจัดการโดยใช้ฐานข้อมูลและเครื่องมือสื่อสารไปสู่การบริหารจัดการที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกิจกรรมทางธุรกิจทุกๆ ขั้นตอน ผ่านระบบการสื่อสารแบบทุกที่ทุกเวลา (อาทิ การใช้บริการทางการเงินออนไลน์ และการค้าผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น)

#### ๑.๕ Invention → Commercialization

การขับเคลื่อนไปสู่ไทยแลนด์ ๔.๐ ต้องมีนวัตกรรมเป็นของตนเอง แต่การพัฒนาจากงานวิจัยไปเป็นนวัตกรรมต้องการการส่งเสริมและสนับสนุนในเชิงพาณิชย์อีกมาก โดยจะเน้นสนับสนุนผู้ประกอบการที่มีความตั้งใจสูงในการพัฒนานวัตกรรมอย่างจริงจัง ทั้งนวัตกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงซึ่งพลิกโฉมธุรกิจการค้า (Disruptive Innovation) และนวัตกรรมพื้นฐานอย่างง่าย (Frugal Innovation)

### ๑.๖ Services → High Value Service

การพัฒนาผู้ประกอบการไปสู่ภาคบริการจะเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง จะต้องมีการวางระบบข้อมูลสนับสนุน กลไกการสนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพ และลดความเสี่ยงทั้งทางการเงินและการค้าควบคู่กันเพื่อนำไปสู่การค้าบริการที่ให้มูลค่าสูงและมีเอกลักษณ์

**๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการค้าให้มีประสิทธิภาพ** เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงภายนอก โดยเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมกฎระเบียบมาเป็นผู้อำนวยการความสะดวกปรับระบบการค้าโดยยกระดับการค้าในชนบทให้สามารถเชื่อมโยงและได้ประโยชน์จากห่วงโซ่การค้าในภาคการผลิตและการบริการที่ก้าวหน้า โดยคำนึงถึงบริบท สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆกัน โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

#### ๒.๑ Regulate → Monitor and Facilitate

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการเปลี่ยนแปลงบริบทการค้าการลงทุนโลกทำให้บทบาทในการควบคุมมีความจำเป็นน้อยลง ดังนั้นภาครัฐจำเป็นต้องหันไปเน้นการกำกับดูแลและการอำนวยความสะดวกทางการค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น โดยจะมีการปรับระบบการค้าในหลายด้าน อาทิ การปรับกฎระเบียบสู่การค้าเสรีให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการค้าสมัยใหม่ การพัฒนากลไกเยียวยาผู้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้าเพื่อเตรียมรับการเปิดเสรีที่มีมากขึ้น การสร้างและพัฒนา Trade Digitization เพื่อการจัดการที่ทันสมัย การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการค้า ทั้ง Hardware และ Software การพัฒนาการกำกับดูแลธุรกิจและสร้างความน่าเชื่อถือในรูปแบบธุรกิจ สมัยใหม่ การพัฒนาระบบซิงค์ตวงวัดและการพัฒนาระบบการค้าบริการ

#### ๒.๒ Exclusive → Inclusive and Sustainable Growth

การค้าในระบบตลาดที่มีการแข่งขันเสรี แม้จะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการค้าและการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโดยรวม แต่ยังมีจุดอ่อนที่ทำให้การพัฒนาขาดความสมดุล โดยภาคชนบทและผู้ที่ขาดโอกาสยังต้องได้รับการดูแล ทำให้ต้องมีการปรับระบบการค้าที่สามารถยกระดับภาคการค้าในชนบทให้สามารถเชื่อมโยงและได้ประโยชน์จากห่วงโซ่การค้าในภาคการผลิตและบริการที่ก้าวหน้ากว่า โดยคำนึงถึงบริบททางสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆกัน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสมดุล ลดช่องว่างระหว่างเมือง และชนบท และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ในที่สุด

**๓. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างบทบาทผู้บริโภค** เพื่อรองรับระบบเศรษฐกิจอนาคต โดยสร้างให้ผู้บริโภคมีความรอบรู้ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน มีความพอประมาณ และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและนวัตกรรมสมัยใหม่ได้อย่างทันทั่วทั้ง สอดคล้องกับหลักการเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้บริโภคมีบทบาทในการดูแลการพัฒนาการของตลาด โดยรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับการค้าในระบบตลาดได้ โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

#### ๓.๑ Passive Consumers → Smart and Proactive Consumers

ในอนาคตเศรษฐกิจการค้าจะทวีความซับซ้อนมากขึ้น มีการแข่งขันและเปิดเสรีมากขึ้น ทำให้มีความจำเป็นต้องส่งเสริมให้ผู้บริโภคมีความรอบรู้ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน มีความพอประมาณ และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและนวัตกรรมสมัยใหม่ได้อย่าง



พื้นที่ สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งต้องมีการส่งเสริมให้ผู้บริโภคมีความกระตือรือร้นที่จะมีบทบาทในการดูแลตลาด และสามารถกำหนดพัฒนาการของตลาด โดยการรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับลูกค้า

**๔. ยุทธศาสตร์การบูรณาการกับระบบการค้าโลก** เพื่อใช้ประโยชน์จากภายนอก โดยเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจด้วยการค้าระหว่างประเทศ ทั้งการค้ากับประเทศเพื่อนบ้าน การค้าในภูมิภาค และการค้าระหว่างภูมิภาคโดยใช้ประโยชน์จากการค้าทวิภาคีและการค้าพหุภาคี ได้แก่ ความตกลงหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจภาคพื้นแปซิฟิก (Trans-Pacific Partnership : TPP) และความตกลงพันธมิตรทางการค้าระดับภูมิภาค(RCEP) เป็นต้น โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

#### ๔.๑ Unilateral Actions → Interconnected Actions

ไทยเป็นประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจขนาดปานกลาง และมีข้อจำกัดในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจโดยการบริโภคและการลงทุนในประเทศแต่เพียงลำพัง จำเป็นต้องอาศัยการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจด้วยการค้าระหว่างประเทศ ทั้งการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านและการค้ากับประเทศในภูมิภาคอื่น โดยในภูมิภาคอาเซียนและเพื่อนบ้านจะเน้นการสร้างมาตรฐานร่วม เชื่อมโยงระบบขนส่ง และพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน ในขณะที่ภูมิภาคอื่นจะเน้นการใช้ประโยชน์จากกลไกความร่วมมือทั้งระดับพหุภาคี ภูมิภาค และทวิภาคี สร้างการรับรู้และการยอมรับในสินค้าและบริการของไทยในเวทีโลก เพื่อพัฒนาไทยเป็นห่วงโซ่คุณค่าที่สำคัญในภูมิภาคและโลก

### นโยบาย ๔.๐ กู้การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ของกระทรวงพาณิชย์

ตามที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจไทยในปัจจุบันไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม” (Value-Based Economy) เพื่อยกระดับเศรษฐกิจการค้าไทยให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก สร้างรายได้อย่างทั่วถึง และเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จึงได้จัดให้ทำร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) นับเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยที่จะมีนัยยะสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกมิติ ได้แก่ ความมั่นคง การสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ **“ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”**

สำหรับยุทธศาสตร์ในด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี นั้น ถือเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยมุ่งยกระดับผลผลิตทางการผลิต การใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และรูปแบบธุรกิจการค้าสมัยใหม่ การพัฒนาเศรษฐกิจแห่งอนาคต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าในระดับสากลอย่างยั่งยืน ทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตร และบริการ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่เชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลก ควบคู่ไปกับการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ

แนวทางเหล่านี้ล้วนแต่ยึดโยงกับภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้าของประเทศ ทั้งในและต่างประเทศ และสอดคล้องกับแนวทางการทบทวนทิศทางนโยบายด้านการค้าของกระทรวงพาณิชย์ เพื่อรองรับแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระยะ ๒๐ ปีข้างหน้า ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนให้ประเทศก้าวพ้นจากภาวะกับดักรายได้ปานกลาง โดยการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและการค้าของประเทศจากเดิมที่เน้น “ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบ” ให้มี “ความได้เปรียบในการการแข่งขันเชิงสมบูรณ์” เพื่อเปลี่ยนจากการ “เพิ่มมูลค่า” ไปสู่การ “สร้างมูลค่า” ด้วยกลไกการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Growth Engine) เพื่อมุ่งสู่ประเทศไทย ๔.๐

กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคตดังกล่าวจะช่วยในการปรับตัวและรักษาสมดุลในการดำเนินนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจการค้าไทย โดยการยกระดับผลผลิตภาพการผลิตควบคู่ไปกับการขยายโอกาสทางเศรษฐกิจอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม เพื่อให้ทุกส่วนในห่วงโซ่มูลค่าสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันต้องกำกับดูแลการค้าให้เป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรักษาสมดุลระหว่างการค้ากับการพัฒนาในมิติอื่น ๆ

ในการนำพาเศรษฐกิจไทยไปสู่อนาคตหรือประเทศไทย ๔.๐ กระทรวงพาณิชย์ได้กำหนดวิสัยทัศน์การค้าไทยเพื่อมุ่งสู่การเป็น “ศูนย์กลางความเป็นเลิศทางการค้า เพื่อชีวิตคุณภาพ” โดยใช้การค้าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้มีความอยู่ดีกินดี และมีแนวทางมุ่งเน้น

๑. การตอบสนองความต้องการในอนาคตของผู้ซื้อ (Demand Driven)
๒. การสร้างความเป็นเลิศด้านบริการ (Excellent Services)
๓. การสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่ม (Value Creation)
๔. การสร้างความเป็นธรรมและทั่วถึงทางการค้า (Fair and Inclusive)
๕. และมีความยั่งยืน (Sustainable)

ซึ่งกระทรวงพาณิชย์ได้วางกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงานในระยะ ๒๐ ปีข้างหน้า ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการค้าใน ๕ ด้าน ดังนี้

### ๑. การพัฒนาการค้าภาคเกษตร

เน้นการสร้างการแข่งขันให้เกษตรกร และพัฒนาจากเกษตรกรผู้ผลิตแบบดั้งเดิมไปเป็นเกษตรกรผู้มีความสามารถในการค้า (From Conventional Farmers to Smart Farmers) โดยใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อสร้างมูลค่าและตอบสนองความต้องการของตลาดให้มากขึ้น (From Passive producer to Proactive producer/trader) รวมทั้งพัฒนาและเชื่อมโยงห่วงโซ่การผลิตและบริการที่เกี่ยวข้องให้ครบวงจร

### ๒. การส่งเสริมการค้าเสรีและเป็นธรรม

โดยเน้นการปรับกฎระเบียบให้สอดคล้องกับการเข้าสู่การค้าเสรี และสนับสนุนกับรูปแบบธุรกิจและนวัตกรรมทางการค้าสมัยใหม่ พัฒนากลไกการกำกับดูแลธุรกิจที่เป็นธรรม สร้างมาตรฐานความน่าเชื่อถือของรูปแบบธุรกิจสมัยใหม่ รวมทั้งพัฒนากลไกรองรับการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบในกรณีต่าง ๆ

### ๓. การเสริมสร้างบทบาทผู้บริโภค

โดยเน้นส่งเสริมให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทางการค้าได้อย่างทั่วถึง เป็น Smart Consumers ที่สามารถสร้างบทบาทในการปกป้องสิทธิ์และคุ้มครองตนเอง โดยการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายผู้บริโภคที่เข้มแข็งและมีปรัชญาในการบริโภคที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### ๔. การพัฒนาความเข้มแข็งของการค้าในประเทศ

โดยเน้นการพัฒนากระบวนตลาดที่เชื่อมโยงท้องถิ่นกับเมืองและตลาดโลก ส่งเสริมธุรกิจ Start-ups และ Smart SMEs ส่งเสริมการผลิตและบริการที่สอดคล้องความต้องการตลาด (Demand Driven Approach) ที่ใช้นวัตกรรมทางการค้าและทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ รวมทั้งส่งเสริมการประกอบธุรกิจเพื่อสังคม และการรวมกลุ่มและบูรณาการทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งร่วมกัน

### ๕. การพัฒนาการค้าระหว่างประเทศ

โดยเน้นปรับรูปแบบและทิศทางการค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และพัฒนาการค้าไทยให้สามารถบูรณาการกับภูมิภาคและโลกได้อย่างเหมาะสม พัฒนาผู้ประกอบการให้สามารถจัดการ Supply & Demand ได้อย่างครบวงจรและเชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่าของโลก (Global Value Chain : GVC) พัฒนาและปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานทางการค้าที่สอดคล้องกับการค้าสมัยใหม่ พัฒนาและส่งเสริมการลงทุนไทยในต่างประเทศทั้งในภาคการผลิตและบริการ พัฒนาระบบการค้าบริการและธุรกิจบริการให้มีมาตรฐานและคุณภาพระดับสากล สอดคล้องกับเป้าหมายการเป็นศูนย์กลางการค้าในภูมิภาค/โลก

## แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ – พ.ศ. ๒๕๖๑)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑ สามารถแยกออกได้เป็น ๓ หัวข้อ รวม ๗ ประเด็น ดังนี้ (ดังแผนภาพที่ ๒-๖)

#### ยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ

๑. การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน
๒. การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ
๓. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด
๔. การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ

#### พัฒนาอย่างยั่งยืน

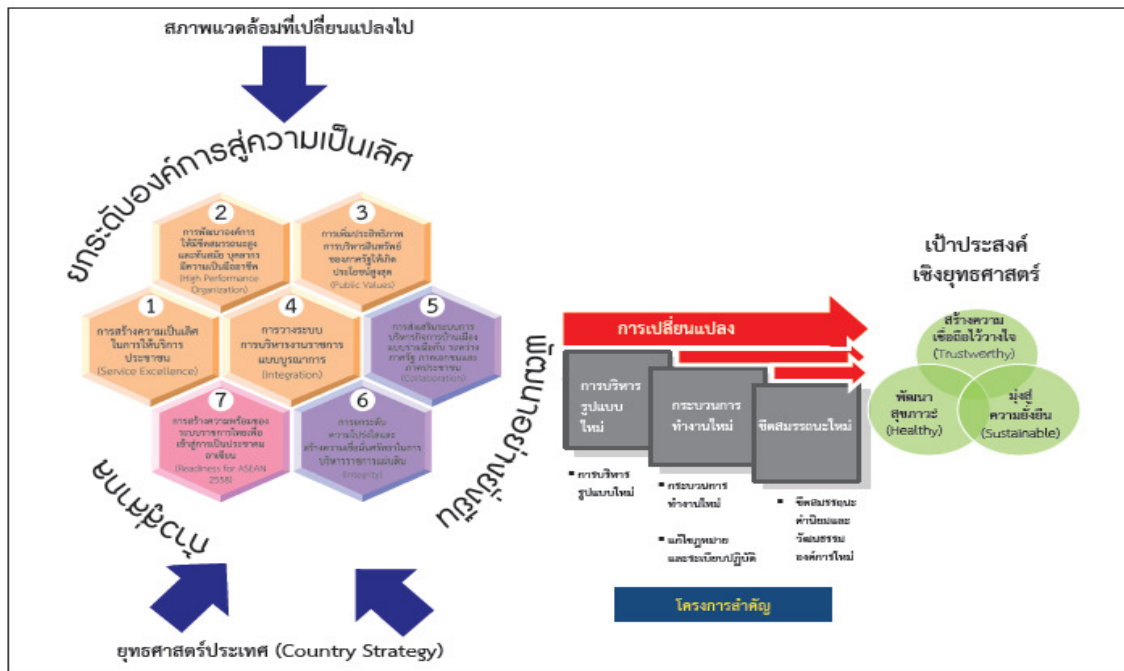
๕. การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐภาคเอกชน และภาคประชาชน

๖. การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน

#### ก้าวสู่สากล

๗. การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

แผนภาพที่ ๒-๖ : ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖ - ๒๕๖๑)



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๖ : ๒๙

ตารางที่ ๒-๑ : เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์  
การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖ - ๒๕๖๑)

| เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  | ตัวชี้วัดและเป้าหมาย  | ประเด็นยุทธศาสตร์  |
|--|---|--|
| <b>๑. สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ (Trustworthy)</b><br>ประชาชนได้รับการตอบสนองและมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการ ตลอดจนมีความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานทางราชการ   | ๑. ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการและการดำเนินงานของภาครัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐<br>๒. ความเชื่อถือของประชาชนที่มีต่อส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ | ๑. การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน<br>๒. การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ<br>๓. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด  |
| <b>๒. พัฒนาสุขภาพ (Healthy)</b><br>ระบบราชการไทยมีการพัฒนาเป็นองค์การที่มีสุขภาพ มีขีดสมรรถนะสูง การทำงานทันสมัย คล่องตัว บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรมีความสำเร็จผูกพันกับองค์กรมีความสำเร็จตามเป้าหมายชีวิตไปพร้อมกับเป้าหมายขององค์กร                           | ๑. ผลผลิตภาพของภาครัฐเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓๐<br>๒. ส่วนราชการสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะของการบริหารจัดการองค์การ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐                                   | ๔. การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ<br>๕. การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน<br>๖. การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน<br>๗. การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน |
| <b>๓. มุ่งสู่ความยั่งยืน (Sustainable)</b><br>สังคมเกิดการปรับตัวอย่างสมดุล ภาครัฐสามารถทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้เป็นอย่างดี มีการบูรณาการโดยการอาศัยยุทธศาสตร์ประเทศเป็นต้นนำ มีภูมิคุ้มกันที่ดีสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้อย่างยั่งยืน | ความสำเร็จของการโอนถ่ายและทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นในสังคม ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐   |  |

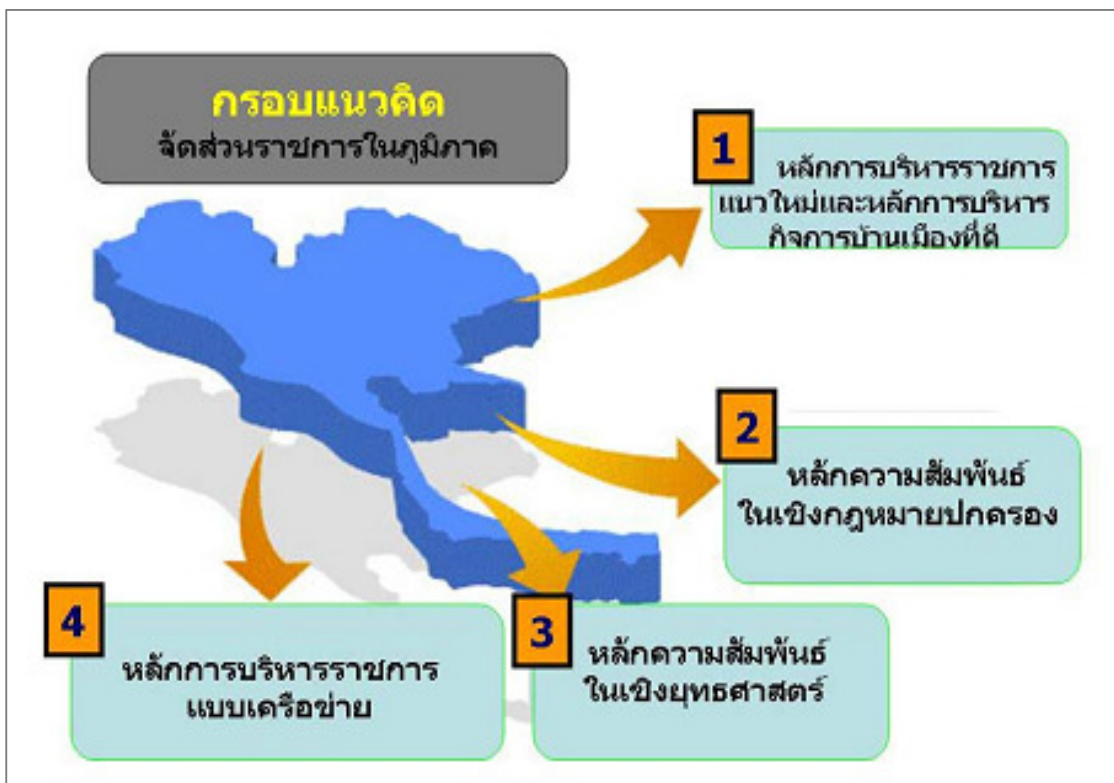
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๖ : ๓๐

## แนวทางการจัดส่วนราชการในส่วนภูมิภาค

แนวทางการจัดส่วนราชการในภูมิภาคครอบคลุมถึง ๑. หน่วยงานของราชการบริหารส่วนกลางที่จัดตั้งในภูมิภาค และ ๒. ส่วนราชการส่วนภูมิภาคของกระทรวง ทบวง กรม (ระดับจังหวัดและอำเภอ) ให้มีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน มีความกะทัดรัด คล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่อิงหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและหลักประชาธิปไตย โดยการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน ประชาชนและชุมชนเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการดังกล่าวสามารถประสานและร่วมมือกันปฏิบัติภารกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการการของประชาชนและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศและการบริหารงานแบบบูรณาการในจังหวัด

### ๑. กรอบแนวคิดในการจัดส่วนราชการในภูมิภาค

แผนภาพที่ ๒-๗ : กรอบแนวคิดในการจัดส่วนราชการในภูมิภาค



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๑ : ๑๗

**๑.๑ หลักการบริหารราชการแนวใหม่และหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล** ซึ่งประกอบด้วยหลักการย่อย ได้แก่ ๑. หลักขนาดขององค์การที่เหมาะสม ๒. หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ ๓. หลักความคุ้มค่า และ ๔. หลักค่านิยมประชาธิปไตย โดยเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางที่หมายถึง การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการหรือไม่ต้องการในบริการของรัฐ การมีส่วนร่วมการดำเนินการในภาครัฐและส่วนร่วมในการประเมินผลการบริการของภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารภาครัฐให้ประชาชนได้รับบริการที่ดีซึ่งจะตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

**๑.๒ หลักความสัมพันธ์ในเชิงกฎหมายปกครองระหว่างราชการบริหารส่วนกลางกับราชการบริหารส่วนภูมิภาค** ซึ่งถือว่าราชการบริหารส่วนภูมิภาคมีฐานะเป็นผู้แทนของรัฐบาลในการบริหารราชการในระดับพื้นที่ และเป็นผู้แทนของกระทรวง ทบวง กรมในการปฏิบัติราชการตามอำนาจและหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม ให้เหมาะสมกับท้องที่และประชาชนภายในเขตจังหวัด และการกำกับดูแลและการบังคับใช้กฎหมายเพื่อประโยชน์ของสังคม รวมถึงตลอดถึงการมีความสัมพันธ์ตามกฎหมายกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนในจังหวัดนั้น ในฐานะที่เป็นองค์กรเชื่อมโยงของราชการบริหารส่วนกลางกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน

**๑.๓ หลักความสัมพันธ์ในเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาค** โดยราชการบริหารส่วนกลาง จะเน้นการเป็นหน่วยกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนานโยบายและชี้แนะเป้าหมายการพัฒนาการเป็นหน่วยสนับสนุนความรู้ทางวิชาการใหม่และการเป็นผู้กำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์/มาตรการและกำกับดูแลให้เป็นไปตามที่กำหนด โดยมีราชการบริหารส่วนภูมิภาคทำหน้าที่ในการนำแผนงานตามภารกิจของรัฐและนโยบายของรัฐบาลมาปฏิบัติภายในเขตจังหวัดให้เกิดเป็นรูปธรรม และประสานดูแลในเรื่องทิศทางการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน และต้องสนองต่ออยู่ยุทธศาสตร์ชาติด้วย รวมทั้งประสานให้ความช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาชนและชุมชน ในการตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติและแก้ไขปัญหาเฉพาะของพื้นที่

**๑.๔ หลักการบริหารราชการแบบเครือข่าย** โดยการสร้างเครือข่ายหรือการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในทุกภาคส่วนให้เข้ามาช่วยหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานแทน โดยไม่จำเป็นต้องจัดตั้งส่วนราชการ

## ๒. แนวทางการจัดส่วนราชการในภูมิภาค

โดยที่ราชการบริหารส่วนภูมิภาคมีสถานะทางการปกครองที่ถือว่าเป็นผู้แทนของรัฐบาลในการนำภารกิจของและนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ภายในเขตพื้นที่ และเป็นผู้แทนของกระทรวง ทบวง กรมในการปฏิบัติราชการตามอำนาจและหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม ให้เหมาะสมกับท้องที่และประชาชนภายในเขตจังหวัด รวมทั้งการมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงทางปกครองกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนในจังหวัดนั้นการจัดส่วนราชการเพื่อปฏิบัติงานในพื้นที่ระดับภูมิภาค (จังหวัดและอำเภอ) จึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดส่วนราชการส่วนภูมิภาคของกระทรวง ทบวง กรม (เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค) ไม่สมควรจัดตั้งเป็นหน่วยงานของราชการบริหารส่วนกลางในภูมิภาค

ดังนั้น เพื่อให้การจัดส่วนราชการในภูมิภาคสอดคล้องกับหลักการและกรอบแนวคิด จึงได้กำหนดแนวทางการจัดส่วนราชการในภูมิภาค ไว้เป็น ๒ แนวทาง คือ ๑. แนวทางการจัดตั้งหน่วยงานของราชการบริหารส่วนกลางในภูมิภาค (จังหวัด) และ ๒. แนวทางการจัดตั้งส่วนราชการส่วนภูมิภาคของกระทรวง ทบวง กรม โดยมีรายละเอียดของแต่ละแนวทาง ดังนี้

### ๒.๑ แนวทางการจัดตั้งหน่วยงานของราชการบริหารส่วนกลางในภูมิภาค (จังหวัด)

๒.๑.๑ การจัดตั้งหน่วยงานที่มีพื้นที่ปฏิบัติการในเขตจังหวัดให้กำหนดเป็น **ราชการบริหารส่วนภูมิภาค** ไม่ให้จัดตั้งเป็นหน่วยงานของราชการบริหารส่วนกลางในภูมิภาค เว้นแต่อยู่ในเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

๒.๑.๑.๑ เป็นภารกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานบริการประชาชน/ครัวเรือน/ชุมชน

๒.๑.๑.๒ เป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติครอบคลุมคาบเกี่ยวหลายจังหวัด เพื่อตอบสนองความต้องการต่อส่วนรวม หรือเป็นภารกิจที่ตอบสนองต่อบทบาทหลักของหน่วยงานต้นสังกัด

๒.๑.๑.๓ มีความจำเป็นต้องจัดตั้งตามที่กฎหมายกำหนด

๒.๑.๑.๔ เป็นภารกิจของรัฐบาลซึ่งไม่อาจมอบให้ภูมิภาคดำเนินการแทนได้ตามแนวทางสากลในอารยประเทศ

โดยภารกิจดังกล่าวจะต้องเป็นที่มีใช้อำนาจหน้าที่ของท้องถิ่น

๒.๑.๒ **รูปแบบ** การจัดตั้งหน่วยงานของราชการบริหารส่วนกลางในภูมิภาค มีรูปแบบ ดังนี้

๒.๑.๒.๑ รูปแบบที่ ๑ การกำหนดเป็นหน่วยงานระดับกองหรือสำนัก ซึ่งปรากฏในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ เช่น สำนักงานภาค /เขต หรือสำนัก

๒.๑.๒.๒ รูปแบบที่ ๒ การกำหนดเป็นหน่วยงานต่ำกว่าระดับกองหรือสำนักอยู่ในสังกัดกองหรือสำนัก (ไม่ปรากฏในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ)

๒.๑.๓ **ส่วนราชการที่จะจัดตั้งเป็นหน่วยงานของราชการบริหารส่วนกลางในภูมิภาคต้องมีภารกิจ หรือลักษณะสอดคล้องกับลักษณะงานข้อใดข้อหนึ่ง** ดังนี้

๒.๑.๓.๑ เป็นงานวิชาการ วิจัย พัฒนา และการบริการวิชาการ ที่มุ่งการบริการและให้ประโยชน์ต่อส่วนราชการหรือส่วนรวมของประเทศ

๒.๑.๓.๒ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันประเทศ และความมั่นคงแห่งรัฐ

๒.๑.๓.๓ เป็นงานที่มีการดำเนินการครอบคลุมพื้นที่หลายจังหวัดที่ไม่ยึดโยงกับเขตการปกครอง ได้แก่ พื้นที่ในลักษณะลุ่มน้ำ เขตป่า เขตอุทยาน เป็นต้น

๒.๑.๓.๔ กฎหมายบัญญัติให้จัดตั้งส่วนราชการในลักษณะดังกล่าว

๒.๑.๓.๕ หากไม่เป็นไปตามข้อ (๑)-(๔) ให้กำหนดส่วนราชการเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค



## ๒.๒ แนวทางการจัดตั้งส่วนราชการส่วนภูมิภาคของกระทรวง ทบวง กรม

หากกระทรวง ทบวง กรมใดมีความจำเป็นจะต้องดำเนินการบริการประชาชน การพัฒนาพื้นที่หรือการบังคับใช้กฎหมายในพื้นที่ และภารกิจดังกล่าวต้องมีใช้ภารกิจที่ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นต้องดำเนินการ ให้จัดเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคการกำหนดให้มีส่วนราชการดังกล่าวนั้นไม่จำเป็นต้องจัดตั้งให้ครบทุกจังหวัด/อำเภอก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นกับสภาพพื้นที่ พันธกิจ สภาพปัญหา ความจำเป็นและปริมาณงานของพื้นที่ที่ต่อเนื่องตลอดปี ความคุ้มค่าและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของชุมชนและประชาชนของจังหวัด/อำเภอ เป็นตัวกำหนด

**๒.๒.๑ รูปแบบ** รูปแบบของส่วนราชการส่วนภูมิภาค เป็นรูปแบบที่เน้นเพื่อการบริการประชาชน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดตั้งด้วย จึงควรมีรูปแบบหลากหลาย ซึ่งอาจจัดส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคระดับจังหวัดได้ ดังนี้

๒.๒.๑.๑ การจัดแบบ จ๑ “มีส่วนราชการประจำจังหวัดบางจังหวัด” คือ การกำหนดให้มีส่วนราชการประจำจังหวัดในบางจังหวัดเท่านั้น ไม่ครอบคลุมทุกจังหวัด

๒.๒.๑.๒ การจัดแบบ จ๒ “มีส่วนราชการประจำจังหวัดแบบกลุ่มจังหวัด” คือการกำหนดให้มีส่วนราชการประจำจังหวัด โดยให้รับผิดชอบในพื้นที่จังหวัดที่ตั้งอยู่ และในพื้นที่จังหวัดใกล้เคียงในรูปของกลุ่มจังหวัด

๒.๒.๑.๓ การจัดแบบ จ๓ “มีส่วนราชการประจำจังหวัดรายจังหวัด” คือ การกำหนดให้มีส่วนราชการประจำจังหวัดครอบคลุมทุกจังหวัด

๒.๒.๑.๔ การจัดแบบ จ๔ “มีส่วนราชการประจำจังหวัดบางจังหวัด ผสมกับแบบกลุ่มจังหวัด” เป็นรูปแบบผสมคือ การมีส่วนราชการประจำจังหวัดที่รับผิดชอบเฉพาะจังหวัดที่ส่วนราชการนั้นตั้งอยู่ และกรณีทีนอกจากรับผิดชอบในพื้นที่จังหวัดที่ตั้งแล้วต้องรับผิดชอบในพื้นที่ของจังหวัดใกล้เคียงในรูปของกลุ่มจังหวัด โดยการจัดลักษณะนี้นั้นอาจครอบคลุมทุกจังหวัดหรือไม่ก็ได้

### ๒.๒.๒ เงื่อนไขของการกำหนดรูปแบบ มีดังนี้

๒.๒.๒.๑ การจะใช้รูปแบบใดนั้น จะขึ้นอยู่กับปริมาณของภารกิจในการบริการประชาชน การพัฒนาพื้นที่หรือการปฏิบัติการ/บังคับใช้กฎหมายในเขตจังหวัดปริมาณของประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มที่มีความต้องการในการรับบริการจากส่วนราชการนั้น รวมถึง ความคุ้มค่าของการที่จะจัดตั้งส่วนราชการนั้น นอกจากนั้นแล้วต้องพิจารณาถึงการมอบหมายให้ส่วนราชการอื่นดำเนินการแทนด้วย

๒.๒.๒.๒ รูปแบบที่กำหนดจะไม่กระทบต่อการจัดส่วนราชการประจำจังหวัดของกระทรวง ทบวง กรม ที่ได้กำหนดไว้เดิมแล้ว

๒.๒.๒.๓ สำหรับการจัดส่วนราชการในรูปแบบกลุ่มจังหวัดตามรูปแบบ จ๒ และ จ๔ นั้น ให้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดขึ้นตรงต่อการปกครอง บังคับบัญชา และรับผิดชอบภารกิจต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นที่ตั้งส่วนราชการประจำจังหวัดนั้นและรับผิดชอบภารกิจต่อผู้ว่าราชการจังหวัดของจังหวัดที่เป็นพื้นที่การปฏิบัติการกิจ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ๑. โครงการ “การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ”

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดำเนินการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนขอบเขตและภารกิจภาครัฐ และจัดระบบความสัมพันธ์ของภาคส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ได้กำหนดกรอบการศึกษาใน ๓ เรื่อง คือ ๑. การจัดการภาครัฐแนวใหม่ – เน้นให้เกิดการแข่งขันในระบบบริหารงานภาครัฐมากขึ้น ๒. การเปิดให้มีการแข่งขันและให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการแทนรัฐ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการ ยกกระดับความเป็นธรรม ฯลฯ และ ๓. การบริหารจัดการภาคสาธารณะ แบบประสานความร่วมมือ (การสร้างกลไกเปิดให้องค์กรภาคประชาสังคมและชุมชนเข้ามารับดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะแทนหน่วยงานภาครัฐ) โดยมีข้อสรุปการดำเนินการ ดังนี้

**๑.๑ ข้อเสนอตัวแบบเกี่ยวกับ ๑.** เครื่องมือทางการบริหารที่ใช้สำหรับเปิดให้ภาคส่วนอื่นเข้ามาดำเนินการจัดบริการสาธารณะแทนรัฐ ๒. เครื่องมือทางการบริหารสำหรับเปิดให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามาจัดทำบริการสาธารณะแทนหน่วยงานของรัฐในรูปแบบภาคีหุ้นส่วน และ ๓. เครื่องมือทางการบริหารสำหรับเสริมสร้างความร่วมมือและธรรมาภิบาลในการดำเนินการกิจของหน่วยงานภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งเป็นเครื่องมือสำหรับเสริมสร้างการประสานความร่วมมือและเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการดำเนินการกิจของหน่วยงานภาครัฐ

**๑.๒ ปัจจัยหรือเงื่อนไขความสำเร็จในการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ** ได้แก่ การถ่ายโอนภารกิจและกฎหมาย กล่าวคือ หากหน่วยงานส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคที่เป็นเจ้าของภารกิจเดิมทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ที่ปรึกษา และให้คำแนะนำแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด จะทำให้การจัดบริการฯ ในเรื่องนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อผลประโยชน์สาธารณะได้เป็นอย่างดี เช่น งานด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย การป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น สำหรับด้านกฎหมายที่ถือเป็นส่วนสำคัญที่รองรับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าในทางปฏิบัติยังมีกฎหมายบางฉบับที่ยังมิได้แก้ไขให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าไปมีอำนาจในการจัดบริการสาธารณะ เช่น พระราชบัญญัติหอพักเอกชน พ.ศ. ๒๕๐๗ พระราชบัญญัติจราจรทางบก พ.ศ. ๒๕๒๒ เป็นต้น

**๑.๓ กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการจัดทำบริการสาธารณะ** โดยแบ่งเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ดังนี้

ตารางที่ ๒-๒ : แผนยุทธศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการจัดทำบริการสาธารณสุข

| แผนยุทธศาสตร์ระยะสั้น (ปีที่ ๑)  |  |   |                             |
|--|--|---|-----------------------------|
| ยุทธศาสตร์   | กลยุทธ์/เครื่องมือ   | เจ้าภาพหลัก   | กรอบระยะเวลา                |
| ๑. การสร้างระบบรองรับและมุ่งจัดเตรียมความพร้อมแก่ผู้รับผิดชอบโดยตรงเพื่อการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการจัดทำบริการสาธารณสุข                     | ๑. การวิเคราะห์กระบวนการงาน (Work Process Analysis)<br>๒. การวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินการกิจของหน่วยงานภาครัฐ (Cost Analysis)<br>๓. การจัดตั้งคณะทำงาน (Working Committee) และกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบโดยตรงในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์<br>๔. การฝึกอบรมและประชาสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความรู้ความเข้าใจในภาระงานใหม่ให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ | ๑. คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)<br>๒. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับ...<br>๓. กลุ่มพัฒนาระบบราชการในกระทรวง/กรม  | ดำเนินการภายในระยะเวลา ๑ ปี |
| แผนยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง (ปีที่ ๒ - ๓)   |  |   |                             |
| ยุทธศาสตร์   | กลยุทธ์/เครื่องมือ   | เจ้าภาพหลัก   | กรอบระยะเวลา                |
| ๒. การพัฒนาเครื่องมือกลางและจัดทำโครงการนำร่อง เพื่อการจัดบริการสาธารณสุขรูปแบบใหม่<br>๓. สร้างปัจจัยเกื้อหนุนในการปรับเปลี่ยนไปสู่การจัดทำบริการสาธารณสุขรูปแบบใหม่ | ๑. การพัฒนาระบบสัญญาในการทำงานร่วมกัน (Contractual Agreement)<br>๒. การจัดทำโครงการนำร่อง (Pilot Project)<br>๓. การปรับแก้ระเบียบและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง<br>๔. การจัดตั้งกองทุนเพื่อการจัดทำบริการสาธารณสุขรูปแบบใหม่  | ๑. คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)<br>๒. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับ...<br>๓. กลุ่มพัฒนาระบบราชการในกระทรวง/กรม<br>๔. ส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการนำร่อง | ระยะเวลาดำเนินการ ๒ ปี      |

ตารางที่ ๒-๒ : แผนยุทธศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนระบบการจัดทำบริการสาธารณะ (ต่อ)

| แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (ปีที่ ๔ - ๕)  |   |   |                               |
|---|---|---|-------------------------------|
| ยุทธศาสตร์  | กลยุทธ์/เครื่องมือ  | เจ้าภาพหลัก   | กรอบระยะเวลา                  |
| <p>๓. การขยายผลระบบการจัดทำบริการสาธารณะรูปแบบใหม่ให้เกิดความกว้างขวางทั้งในด้านจำนวนของภารกิจและความหลากหลายในส่วนของผู้รับจัดทำบริการ</p> <p>๔. การปรับโครงสร้าง-กฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ผู้รับผิดชอบและระบบการจัดทำบริการสาธารณะรูปแบบใหม่มีการพัฒนาไปสู่ความเป็นสถาบันที่มีความชัดเจนและยั่งยืน</p> | <p>๑. การปรับแก้กฎหมายเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะ</p> <p>๒. การจัดตั้งสำนักงานกลางเพื่อการจัดทำบริการสาธารณะรูปแบบใหม่</p> <p>๓. การจัดทำระบบทะเบียนผู้รับจัดทำบริการสาธารณะ</p> | <p>๑. คณะรัฐมนตรี</p> <p>๒. คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)</p> <p>๓. คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับ...</p> | <p>ระยะเวลาดำเนินการ ๓ ปี</p> |

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๒

## ๒. โครงการ “การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดบริการสาธารณะที่เชื่อมโยงระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น”

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดำเนินการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและสถานภาพการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันนำไปสู่การกำหนดรูปแบบและวิธีการบริหารในการให้บริการสาธารณะ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ได้กำหนดแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการและรูปแบบการจัดทำบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคัดเลือกกรณีศึกษาจำนวน ๑๐ บริการที่เป็นบริการสาธารณะ

ที่ใกล้ชิดกับประชาชน โดยแยกได้ออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ ๑. บริการสาธารณะที่ถ่ายโอนให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ๒. บริการสาธารณะที่ถ่ายโอนให้แล้วบางส่วน และ ๓. บริการสาธารณะที่ยังไม่ได้ดำเนินการถ่ายโอน ซึ่งมีข้อสรุปการดำเนินการ ดังนี้

### ๒.๑ เสนอกรอบแนวคิดในการจัดบริการสาธารณะ จำนวน ๕ รูปแบบ คือ

๑. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง ๒. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับบุคคลหรือนิติบุคคลอื่น ๓. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งองค์การมหาชน ๔. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบให้เอกชนดำเนินการหรือซื้อบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ และ ๕. การให้ชุมชนหรือภาคประชาสังคมดำเนินการเอง

### ๒.๒ ปัจจัยหรือเงื่อนไขความสำเร็จ

**ด้านการถ่ายโอนภารกิจ** ส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคที่เป็นเจ้าของภารกิจเดิม ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือให้คำปรึกษาแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด

**ด้านกฎหมาย** ต้องมีการแก้ไขกฎหมายบางฉบับเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าไปมีอำนาจในการจัดบริการสาธารณะ

**๒.๓ บทบาทของส่วนกลางและส่วนภูมิภาค** ใน ๓ บทบาท คือ ๑. ผู้กำกับดูแล (Regulator) – ควบคุมดูแลมาตรฐานการจัดบริการสาธารณะ ๒. ผู้สนับสนุน (Promoter) – สำหรับบางภารกิจที่มีความซับซ้อน/ใช้เทคนิคสูง และ ๓. ผู้ให้บริการ (Provider) – ในบางภารกิจที่ซับซ้อนและไม่คุ้มค่าหาก อปท.ดำเนินการ

## ๓. โครงการ “การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาล”

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดำเนินการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์การวิเคราะห์และแนวทางการถ่ายโอนภารกิจตามกฎหมาย กำลังคน งบประมาณ และสินทรัพย์ที่ต้องใช้ในการดำเนินการจากราชการบริหารส่วนกลางไปสู่ราชการบริหารส่วนภูมิภาค โดยมีการศึกษาและวิเคราะห์กิจกรรมว่า

๓.๑ กิจกรรมใดควรเป็นกิจกรรมของราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค

๓.๒ กิจกรรมใดควรต้องดำเนินการร่วมกันระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

๓.๓ ควรจะมีกิจกรรมใดที่ควรทำเพิ่มเติมและควรดำเนินการโดยส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาค หรือ กิจกรรมใดที่ส่วนกลางต้องมอบให้ส่วนภูมิภาคเพิ่มเติม

๓.๔ การเปลี่ยนแปลงบทบาทของส่วนกลางภายหลังมีการมอบกิจกรรม

ได้ข้อสรุปการดำเนินการ ดังนี้

๓.๑.๑ ภารกิจต่าง ๆ ที่รับผิดชอบโดยราชการบริหารส่วนกลาง ควรมีความทันสมัยและก้าวหน้าเดิม เช่น การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจการค้าและการลงทุน โครงสร้างพื้นฐาน การวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฯลฯ หรือ บางภารกิจก็ควรมีการดำเนินการเพิ่มเติมในอนาคตตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เช่น การจัดบริการด้านสถิติและข้อมูลงานทะเบียนภาครัฐในรูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ การวิจัยพลังงานทุกประเภท ฯลฯ

๓.๑.๒ การทำงานร่วมกันระหว่างราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาค สามารถดำเนินการได้ในหลายกรณี โดยไม่มีความจำเป็นต้องจัดตั้งองค์กรอย่างเป็นทางการขึ้นมาใหม่ เช่น การจัดทำ counter service ร่วมกัน การจัดทำบริการนอกสถานที่หรือนอกสำนักงานร่วมกัน ตลอดจนการทำงานแบบผสมผสาน คือ ราชการบริหารส่วนภูมิภาคเป็นเจ้าภาพหลัก โดยราชการบริหารส่วนกลางเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนทางวิชาการหรือเทคนิคขั้นสูง

๓.๑.๓ กำหนดกรอบการวิเคราะห์แนวทางการแบ่งหน้าที่

๓.๑.๓.๑ ลักษณะการใช้อำนาจของรัฐ เช่น ส่วนกลาง - ต้องใช้อำนาจนิติบัญญัติและตุลาการ องค์กรนิติบุคคล - กิจกรรมเชิงพาณิชย์และเปิดให้มีการแข่งขันกันได้

๓.๑.๓.๒ เนื้อหาสาระของภารกิจ ลักษณะของงานที่ให้บริการ ลักษณะของประชาชนผู้รับบริการ งบประมาณหรือต้นทุนการให้บริการ และขอบเขตของพื้นที่ให้บริการ

๓.๑.๓.๓ วิธีการให้บริการ/ส่งมอบการให้บริการ เช่น ส่วนกลาง - หากเป็นภารกิจที่ให้บริการประชาชนอย่างเป็นองค์รวมโดยไม่สามารถแบ่งแยกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ได้

๓.๑.๔ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

ระยะแรก : ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเท่ากัน (เช่น ส่วนภูมิภาคอาจดำเนินการได้คุ้มค่ามากกว่าส่วนกลาง)

ระยะกลางและยาว : ควรนำเอารูปแบบ “การบริหารงานตามภารกิจ” มาใช้เพิ่มขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจเพื่อให้มีบทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการมากขึ้นโดยการลดความเป็นนิติบุคคลของกรมต้องมีการปรับโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐเข้าสู่ระบบการบริหารงานตามภารกิจโดยสลายความเป็นนิติบุคคลของกระทรวง

๓.๑.๕ ปัจจัยความสำเร็จ

๓.๑.๕.๑ องค์กรกลางหรือคณะกรรมการกลางที่คณะรัฐมนตรีมอบหมายเป็นผู้รับผิดชอบการจัดแบ่งหน้าที่ฯ

๓.๑.๕.๒ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทตรวจสอบการทำงาน

๓.๑.๕.๓ ควรมีการทบทวนการจัดแบ่งหน้าที่ฯ อย่างสม่ำเสมอในทุกๆ

๔-๕ ปี

## สรุป

การพัฒนาของประเทศไทยในอนาคตเป็นเรื่องที่ท้าทายและเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม จึงส่งผลให้ประเทศไทยได้กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาวภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า **“มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”**

และเพื่อให้ประเทศไทยหลุดพ้นจาก “กับดักประเทศรายได้ปานกลาง” และนำไปสู่ประเทศที่มั่งคั่งในศตวรรษที่ ๒๑ รัฐบาลจึงได้มีนโยบายการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลประเทศไทย ๔.๐ ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนนวัตกรรม (Value-Based Economy) ด้วยการให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน (Strength from Within) และการเชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในกับเศรษฐกิจโลก (Connect to the World)

กระทรวงพาณิชย์ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้าของประเทศได้ให้ความสำคัญในการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจการค้าตามโมเดลประเทศไทย ๔.๐ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาการค้าใน ๕ ด้าน คือ ๑. การพัฒนาการค้าภาคเกษตรเน้นการสร้าง ความเข้มแข็งให้เกษตรกร และพัฒนาจากเกษตรกรผู้ผลิตแบบดั้งเดิมไปเป็น Smart Farmer ๒. การส่งเสริมการค้าเสรีและเป็นธรรมเน้นการปรับกฎระเบียบให้สอดคล้องกับการเข้าสู่การค้าเสรี และสนับสนุนกับรูปแบบธุรกิจและนวัตกรรมทางการค้าสมัยใหม่ รวมทั้ง พัฒนากลไกการค้ากับคู่ค้าธุรกิจที่เป็นธรรม ๓. การเสริมสร้างบทบาทผู้บริโภคโดยเน้นส่งเสริมให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทางการค้าได้อย่างทั่วถึง เป็น Smart Consumers ที่สามารถสร้างบทบาทในการปกป้องสิทธิ และคุ้มครองตนเอง ๔. การพัฒนาความเข้มแข็งของการค้าในประเทศโดยเน้นการพัฒนาตลาดที่เชื่อมโยงท้องถิ่นกับเมืองและตลาดโลก ส่งเสริมธุรกิจ Start-ups และ Smart SMEs ส่งเสริมการผลิตและบริการที่สอดคล้องความต้องการตลาด (Demand Driven Approach) ที่ใช้นวัตกรรมทางการค้าและทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ๕. การพัฒนาการค้าระหว่างประเทศโดยเน้นปรับรูปแบบและทิศทางการค้าให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและพัฒนาการค้าไทยให้สามารถบูรณาการกับภูมิภาคและโลกได้อย่างเหมาะสม

จากแนวคิดและทิศทางการพัฒนาประเทศดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลลงสู่พื้นที่ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนประเทศตามโมเดลประเทศไทย ๔.๐ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทิศทางการพัฒนาประเทศ และแนวคิดในการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ของต่างประเทศ เพื่อใช้ประกอบการศึกษาการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในราชการส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ ให้มีความสมบูรณ์ที่มีการจัดตั้งกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคขึ้นเพื่อเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนงานนโยบายส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติในภูมิภาค โดยทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด และทำหน้าที่เป็นข้อต่อส่วนกลางงาน...สู่ภูมิภาค หรือเป็น Focal Point ให้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดซึ่งผู้วิจัยจะทำการศึกษาถึงการออกแบบระบบวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค เพื่อจะได้นำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

## บทที่ ๓

# แนวทางการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในราชการส่วนภูมิภาคของ กระทรวงพาณิชย์

ขอบเขตอำนาจหน้าที่ บทบาทภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ในพื้นที่ภูมิภาค

**๑. สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ๗๖ จังหวัด** ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๕๖ ได้กำหนดสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นราชการส่วนภูมิภาคในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑.๑ ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงในส่วนภูมิภาค รวมทั้งประสานและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการพาณิชย์ในเขตพื้นที่จังหวัด

๑.๒ จัดทำแผน ส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจการค้า การตลาด สินค้าและบริการของจังหวัด รวมทั้งประสานแผนกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงและจังหวัด

๑.๓ ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจการค้าในจังหวัด

๑.๔ จัดทำข้อมูลราคา ดัชนีเศรษฐกิจการค้า และเศรษฐกิจการค้าของจังหวัด

๑.๕ ปฏิบัติงานตามกฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวง ซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกเหนือจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ๗๖ จังหวัด ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงในส่วนภูมิภาค กระทรวงพาณิชย์ยังคงมีหน่วยงานที่เป็นผู้แทนของกรมต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาค แต่ทั้งหมดเป็นหน่วยงานภายใน ที่ไม่ปรากฏในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

**๒. กรมการค้าภายใน** ได้แก่ สำนักงานการค้าภายในจังหวัด ๗๖ จังหวัด ศูนย์ชั่งตวงวัดภาค ๔ แห่ง และสำนักงานชั่งตวงวัดสาขา ๒๗ สาขา โดยมีบทบาทภารกิจดังนี้

๒.๑ สำนักงานการค้าภายในจังหวัด ๗๖ จังหวัด เป็นหน่วยงานภายใน ไม่ปรากฏในกฎกระทรวง ขึ้นตรงต่ออธิบดี ปฏิบัติงานทุกด้านของกรม ทั้งการรักษาเสถียรภาพราคาและพัฒนาตลาดสินค้าเกษตร การคุ้มครองผู้บริโภคให้ได้รับความเป็นธรรมด้านราคาและปริมาณ การส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าที่เป็นธรรม การบังคับใช้กฎหมายให้เกิดความเป็นธรรมทางการค้าในพื้นที่

๒.๒ ศูนย์ชั่งตวงวัดภาค ๔ แห่ง และสำนักงานชั่งตวงวัดสาขา ๒๗ สาขาเป็นหน่วยงานภายใต้สำนักชั่งตวงวัด กรมการค้าภายใน ทำหน้าที่ดำเนินการบังคับใช้กฎหมายว่าด้วยมาตราชั่งตวงวัดในพื้นที่ โดยศูนย์ชั่งตวงวัดทำหน้าที่เป็นสำนักงานสาขาชั่งตวงวัดตามประกาศกฎกระทรวงด้วย รวมทั้ง ปฏิบัติงานด้านวิชาการ สนับสนุนเทคนิคและวิชาการชั่งตวงวัด สนับสนุนการปฏิบัติงานแก่สำนักงานสาขาชั่งตวงวัดสาขาเขตในแต่ละภาคให้มีประสิทธิภาพ



**๓. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า** ได้แก่ สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัด ๗๖ จังหวัด และสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าสาขา ๔ สาขา โดยเป็นหน่วยงานภายใน ไม่ปรากฏในกฎกระทรวง ขึ้นตรงต่ออธิบดี ปฏิบัติงานทุกด้านของกรม ทั้งงานทะเบียนงานตรวจสอบรายงานทางการบัญชี รายงานการเงินงานส่งเสริมผู้ประกอบการธุรกิจงานให้บริการข้อมูลธุรกิจ ทั้งนี้ สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าสาขา ทำหน้าที่เช่นเดียวกันกับสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัด

**๔. กรมการค้าต่างประเทศ** ได้แก่ สำนักงานการค้าต่างประเทศในภูมิภาค ๙ แห่ง เป็นหน่วยงานภายใน ไม่ปรากฏในกฎกระทรวง ขึ้นตรงต่ออธิบดี ปฏิบัติงานทุกด้านของกรม ทั้งงานด้านอำนวยความสะดวกทางการค้าตามชายแดน งานให้บริการออกหนังสือสำคัญนำเข้า-ส่งออกงานส่งเสริมการค้าจังหวัดชายแดนและประเทศเพื่อนบ้าน

**๕. กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ** ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมการค้าส่งออก ในภูมิภาค ๕ แห่งเป็นหน่วยงานภายใน ไม่ปรากฏในกฎกระทรวง อยู่ภายใต้สำนักบริการส่งออก ๒ ปฏิบัติงานทางด้านส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผู้ประกอบการในภูมิภาคด้านการส่งออก การบริการข้อมูลด้านการตลาดเพื่อพัฒนาสินค้าให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดส่งออก เชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการในภูมิภาค ผู้ซื้อ และผู้นำเข้าจากตลาดต่างประเทศ และสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ

## การปรับปรุงโครงสร้างในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ ภายใต้นโยบาย หลังคาเดียวกัน (One Roof Policy)

จากบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกและความท้าทายในหลากหลายมิติที่ประเทศไทย ต้องเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนทางเศรษฐกิจของโลก ทำให้ประเทศไทยต้องหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจภายในประเทศ ความท้าทายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation Drive Economy) ซึ่งต้องพัฒนาผู้ประกอบการไทยให้มีความเข้มแข็ง พัฒนา Start Up ให้มีองค์ความรู้ พัฒนาเกษตรกรไทยจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรกรรมสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยีเป็น Smart Farmer

จากประเด็นความท้าทายเหล่านี้ จะทำให้เห็นได้ว่า บทบาทของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในปัจจุบันยังมีบทบาทสำคัญมากขึ้นพาณิชย์จังหวัดต้องมีบทบาทนำด้านเศรษฐกิจการค้าในพื้นที่ เป็นกลไกสำคัญของกระทรวงพาณิชย์ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติระดับท้องถิ่นอาทิ

๑. สำนักงานพาณิชย์จังหวัดควรมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งฐานรากในท้องถิ่น (Local Economy) โดยผ่านกลไกประชารัฐเชื่อมโยงภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน/ภาคประชาสังคมในท้องถิ่น

๒. มีบทบาทในการผลักดัน SMEs วิสาหกิจชุมชนให้เป็นผู้ประกอบการที่เข้มแข็งยกระดับเกษตรกร/กลุ่มเกษตรกรให้มีความรู้ความสามารถและศักยภาพในการวางแผนผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) ตั้งแต่การผลิตการแปรรูป การบรรจุภัณฑ์ การจำหน่าย การสร้างแบรนด์และมีการใช้นวัตกรรม

๓. ผลักดันให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักทำมาค้าขาย เกิดการลงทุนและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเข้มแข็ง ยั่งยืน เป็น SMEs Farmer หรือ Farmer Entrepreneur

๔. ส่งเสริมและพัฒนาระบบกลไกตลาดรองรับ/เชื่อมโยงสินค้าจากตลาดชุมชนไปยังตลาดกลางสู่ศูนย์กระจายสินค้า เชื่อมโยงสู่ตลาดประเทศเพื่อนบ้าน (CLMV) อาเซียน และตลาดโลก

๕. สร้างความเข้าใจให้ประชาชนเรื่องค่าครองชีพและการใช้จ่ายประจำวัน โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกในการซื้อสินค้าและบริการให้แก่ประชาชน การดูแลปากท้องและลดภาระค่าครองชีพประชาชน โดยติดตามตรวจสอบราคาสินค้าจังหวัดในระดับเหมาะสมและเป็นธรรม พร้อมทั้งจัดกิจกรรมดูแลค่าครองชีพ อาทิ การจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค (ธงฟ้า)/มูลนิธิ เร่งสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ “ฉลาดซื้อ ประหยัดใช้”

๖. การสร้างเครือข่ายภาคประชาชนในส่วนภูมิภาค

๗. ส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดการเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน/ท้องถิ่น เพื่อช่วยเหลือบรรเทาค่าครองชีพอีกทางหนึ่ง รวมทั้งต้องดูแลเกษตรกรในพื้นที่โดยเฉพาะติดตามสถานการณ์และภาวะราคาสินค้าเกษตรสำคัญ อาทิ ข้าว ปาล์ม น้ำมัน มันสำปะหลัง ผลไม้ ยางพารา และสินค้าเกษตรอื่นๆ วางแผนบริหารจัดการล่วงหน้า จัดหาตลาดรองรับ ใช้กลไกตลาดกลาง ตลาดชุมชน เข้ามาเสริมการดำเนินการ

๘. สำหรับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดซึ่งมีพื้นที่ติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน มีภารกิจในการดูแลแก้ไขปัญหา และอำนวยความสะดวกการค้าชายแดน เสริมสร้างความร่วมมือระดับพื้นที่กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของประเทศเพื่อนบ้าน ตลอดจนสนับสนุนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดนตามนโยบายรัฐบาล

แต่จากการปฏิบัติงานในพื้นที่ของกระทรวงพาณิชย์ที่มีผู้แทนของหน่วยงานกรมต่างๆ ปฏิบัติงานในพื้นที่ ทำให้บทบาทเหล่านี้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดยังไม่สามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

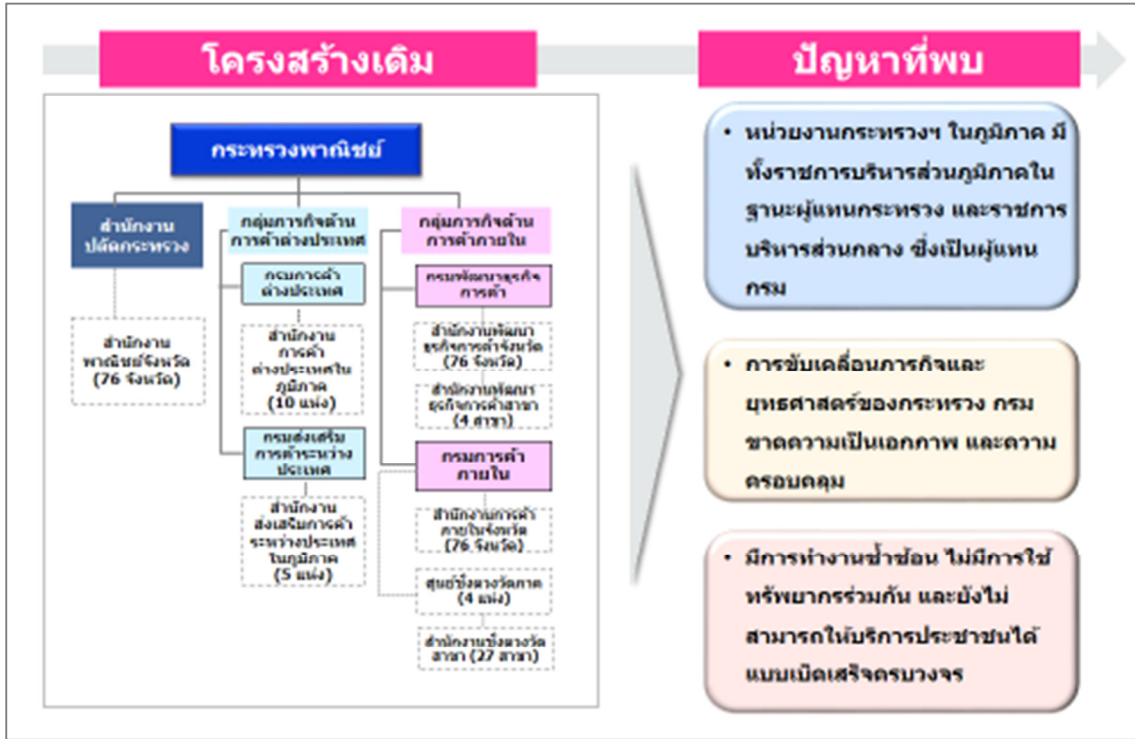
## ๑. ปัญหาการทำงานในพื้นที่ของกระทรวงพาณิชย์ก่อนดำเนินการนโยบาย One roof

๑.๑ ความไม่เป็นผู้แทนกระทรวงอย่างแท้จริงหน่วยงานของกระทรวงพาณิชย์ที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค มีทั้งราชการบริหารส่วนภูมิภาคในฐานะผู้แทนกระทรวง คือสำนักงานพาณิชย์จังหวัด และราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่งเป็นผู้แทนกรม

๑.๒ ขาดความเป็นเอกภาพของกระทรวงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เนื่องจากการมีผู้แทนกรมมาปฏิบัติงานในพื้นที่ ทำให้กรมสั่งการโดยตรงลงมาที่เจ้าหน้าที่ของตนเองส่งผลให้การขับเคลื่อนภารกิจและยุทธศาสตร์ของกระทรวง ขาดความเป็นเอกภาพ และความครอบคลุมในการแก้ปัญหาในภาพรวมภารกิจที่เกี่ยวข้องของกระทรวง

๑.๓ มีการทำงานซ้ำซ้อน ไม่มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และยังไม่สามารถให้บริการประชาชนได้แบบเบ็ดเสร็จครบวงจร ทำให้ประชาชนในพื้นที่เกิดความสับสนในการขอรับบริการกับหน่วยงานที่เป็นตัวแทนของกระทรวงพาณิชย์

แผนภาพที่ ๓-๑ : ปัญหาการทำงานในพื้นที่ก่อนดำเนินการนโยบาย One Roof

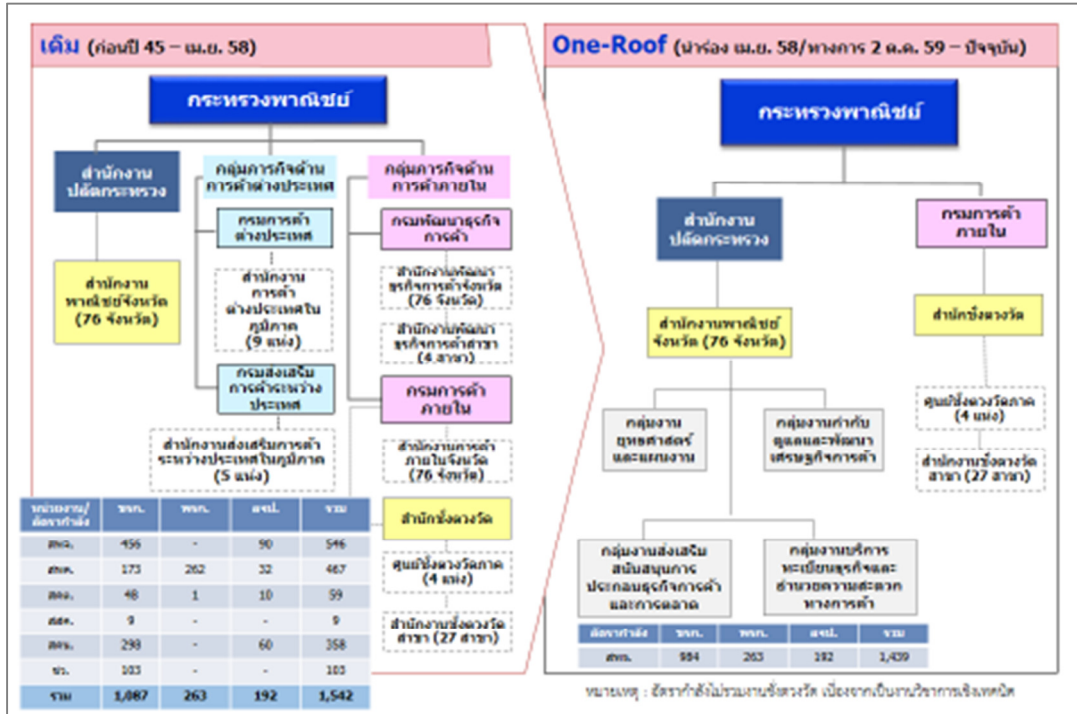


ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙

## ๒. การดำเนินการนโยบายหลังคาเดียวกัน (One roof Policy)

๒.๑ ความหมายของ One Roof Policy ตามความหมายของกระทรวงพาณิชย์ “นโยบายหลังคาเดียวกัน หรือ One Roof Policy” หมายถึง การบูรณาการรวมหน่วยงานในสังกัดของกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาค ให้มาอยู่รวมกันภายใต้หลังคาเดียวกัน (One Roof) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นส่วนราชการประจำจังหวัดที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงอย่างแท้จริงในรูปแบบศูนย์รวมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) ของกระทรวง ที่มีความกระชับ รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น โดยมีเป้าหมายเพื่อการนำยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่อย่างเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพ

แผนภาพที่ ๓-๒ : ความเป็นมาของการกำหนดสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในรูปแบบ One Roof Policy



ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙

๒.๒ การดำเนินการเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการให้เป็นไปตามนโยบาย One Roof ตามที่กระทรวงพาณิชย์ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะมีการทบทวนและปรับโครงสร้าง บทบาทภารกิจของหน่วยงานในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในเศรษฐกิจทั้งในระดับโลกและระดับชาติ โดยมุ่งเน้นที่จะให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาคของกระทรวงเป็นหน่วยงานนำนโยบายของกระทรวงพาณิชย์ไปสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด ให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ประเทศ ยุทธศาสตร์กระทรวง และยุทธศาสตร์จังหวัด เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) กระทรวงพาณิชย์ได้ดำเนินการตามขั้นตอนโดยสรุปในประเด็นที่สำคัญได้ดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ เสนอเรื่อง “การปรับปรุงโครงสร้างภูมิภาค” ต่อคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (ค.ส.ช.) ค.ส.ช. มีมติเมื่อวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๕๗ เห็นชอบหลักการและแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ โดยบูรณาการหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ที่ไปตั้งในภูมิภาคทุกหน่วยให้อยู่ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เพื่อเป็นศูนย์รวมภารกิจของกระทรวงในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดผลในระดับพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นเอกภาพ ตามนโยบาย One roof ของกระทรวงพาณิชย์

ซึ่ง ค.ส.ช. มีความเห็นเพิ่มเติมว่า การปรับโครงสร้างดังกล่าวเป็นการบูรณาการหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ให้สามารถนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดูแลธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ โดยปรับเปลี่ยนหน่วยงานของกระทรวงพาณิชย์ที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางที่จัดตั้งในภูมิภาคให้เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค เพื่อให้การบริหารงานในระดับภูมิภาคเป็นเอกภาพ และทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของประชาชนและผู้ประกอบการเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว จึงเห็นชอบในหลักการและเห็นควรให้กระทรวงพาณิชย์เร่งรัดการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้เป็นผลโดยเร็ว

๒.๒.๒ แต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง บทบาท ภารกิจ ระบบงาน และอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานของหน่วยงานในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ มีความเป็นเอกภาพสามารถเป็นศูนย์รวมภารกิจที่หลากหลายของกระทรวง และมีศักยภาพในการนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้บังเกิดผลในระดับพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ ทางกระทรวงพาณิชย์ได้แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนเรื่องดังกล่าว ดังนี้

**คณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและกำหนดตำแหน่งในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์** มีรองปลัดกระทรวงเป็นประธาน และประกอบด้วยผู้แทนจากกรมต่างๆ ในสังกัดกระทรวงพาณิชย์เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ โดยมีผู้แทนจากหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ. และสำนักงบประมาณ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการดำเนินการดังกล่าว

โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรวมหน่วยงานในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ การตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนมาสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

๒. กำหนดโครงสร้างการแบ่งงานภายในสำนักงานพาณิชย์จังหวัด และจัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติราชการตามโครงสร้างที่กำหนด

๓. ดำเนินการเกี่ยวกับการตัดโอนทรัพย์สิน พัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาคให้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

๔. ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมประเด็นปัญหาหรือผลกระทบพร้อมเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการรวมหน่วยงานของกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาค

๕. พิจารณากำหนดระดับตำแหน่งและจัดทำเกณฑ์การประเมินค่างานของตำแหน่งในสำนักงานพาณิชย์จังหวัด รวมทั้งประเมินค่างานให้เป็นไปตามแนวทางที่ ก.พ. กำหนดเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์

๖. จัดทำแนวทางการมอบหมายงาน การมอบอำนาจ รวมทั้งการรายงานการปฏิบัติงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด เพื่อให้ภารกิจที่รับผิดชอบซึ่งเกี่ยวข้องกับกรมหรือหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ดำเนินการไปด้วยดี

๗. ให้คณะกรรมการมีอำนาจในการเรียกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การให้บุคคลและหน่วยงานเข้าชี้แจง ตลอดจนการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม

และได้แต่งตั้งคณะทำงาน ๔ ด้าน เพื่อทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. คณะทำงานปรับปรุงโครงสร้างและกำหนดตำแหน่ง โดยมีผู้แทนกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่จากกรมต่าง ๆ และผู้แทนพาณิชย์จังหวัด เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน โดยมีผู้แทนจากสำนักงาน ก.พ. เป็นที่ปรึกษาคณะทำงาน

โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการจัดโครงสร้าง และการแบ่งงานภายใน ภารกิจ อำนาจหน้าที่ อัตรากำลัง และการจัดระบบงาน ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

๒. จัดทำรายละเอียดการขอประเมินค่างาน เพื่อประกอบการพิจารณากำหนดระดับตำแหน่งของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

๓. รายงานผลการดำเนินงาน พร้อมข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและกำหนดตำแหน่งในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์

๒. คณะทำงานด้านการมอบอำนาจและปรับปรุงกฎหมาย โดยมีที่ปรึกษากฎหมายของสำนักงานปลัดกระทรวง เป็นประธาน และมีผู้อำนวยการกอง/สำนัก/กลุ่มงานด้านกฎหมายของกรม เป็นผู้แทน โดยมีผู้แทนจากสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เป็นที่ปรึกษาคณะทำงาน

โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. ศึกษา ตรวจสอบและดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ประกาศต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการรวมหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาค

๒. วิเคราะห์ ภารกิจ อำนาจหน้าที่ และกำหนดแนวทางการมอบหมายงาน การมอบอำนาจตามกฎหมายของกรมที่เกี่ยวข้องให้จังหวัด รวมทั้งการรายงานการปฏิบัติงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด เพื่อให้เกิดการบูรณาการภารกิจที่รับผิดชอบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกรมหรือหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ดำเนินไปด้วยดี

๓. ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมประเด็นปัญหาหรือผลกระทบ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการป้องกัน และแนวทางการแก้ไขปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นจากการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบดังกล่าว

๔. รายงานผลพร้อมข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและกำหนดตำแหน่งในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ ภายในเวลาที่กำหนด

๓. คณะทำงานด้านการโอนทรัพย์สิน พัสดุ ครุภัณฑ์ และงบประมาณ โดยมีเลขาธิการกรเป็นประธาน และมีผู้อำนวยการกองคลังจากกรมต่าง ๆ เป็นผู้แทน

โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. ดำเนินการสำรวจ กรอบการจ้างเหมาบริการ รวมทั้งสำรวจ และจัดทำรายการทรัพย์สิน พัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์

๒. ดำเนินการเกี่ยวกับกาตัดโอนทรัพย์สิน พัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานสังกัดกระทรวงพาณิชย์ในภูมิภาค

๓. ศึกษาและดำเนินการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปี

๔. เสนอแนะแนวทางการดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการโอนทรัพย์สิน พัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ รวมถึงการขอตั้งงบประมาณของหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาค

๔. คณะทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีรองอธิบดีของทุกกรมในกระทรวงพาณิชย์เป็นคณะทำงาน

โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. จัดทำและตรวจสอบคุณสมบัติและประวัติของข้าราชการของหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์ในภูมิภาค เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

๒. จัดทำข้อเสนอการกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะเบื้องต้น และความรู้ความสามารถเฉพาะตามลักษณะภารกิจในจังหวัดของข้าราชการที่ต้องมี สำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพาณิชย์จังหวัดและตำแหน่งอื่นในสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

๓. เสนอแนะแนวทางและเกณฑ์การสรรหาและโยกย้ายข้าราชการของหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์ในภูมิภาค

๔. จัดทำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและพนักงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

๕. เสนอแนะแนวทางการดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาค

๒.๒.๓ การกำหนดโครงสร้างสำนักงานพาณิชย์จังหวัด เพื่อให้การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดรองรับการปรับบทบาทภารกิจ ระบบวิธีการทำงาน ที่ต้องบูรณาการการทำงานภารกิจของกรมต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ภายในกระทรวง ตามนโยบาย One Roof ของกระทรวง ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดใหม่ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการรองรับการทำงาน ดังนี้

๒.๒.๓.๑ ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงในส่วนภูมิภาค รวมทั้งประสานและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการพาณิชย์ในเขตพื้นที่จังหวัดกลุ่มจังหวัด

๒.๒.๓.๒ ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจการค้าของจังหวัดให้สอดคล้องกับนโยบายกระทรวง ยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด/จังหวัด ดำเนินการตามแผน กำกับและติดตามประเมินผลตามยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนการปฏิบัติราชการในเขตพื้นที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัด

๒.๒.๓.๓ ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจการค้าของจังหวัด เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจให้เข้มแข็ง

๒.๒.๓.๔ กำกับดูแลส่งเสริมและพัฒนาการค้าในจังหวัดให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเป็นธรรม

๒.๒.๓.๕ ส่งเสริมการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา การสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์ในระดับพื้นที่

๒.๒.๓.๖ กำหนดแนวทางและข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ การค้า การตลาด สินค้าและบริการของจังหวัด โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

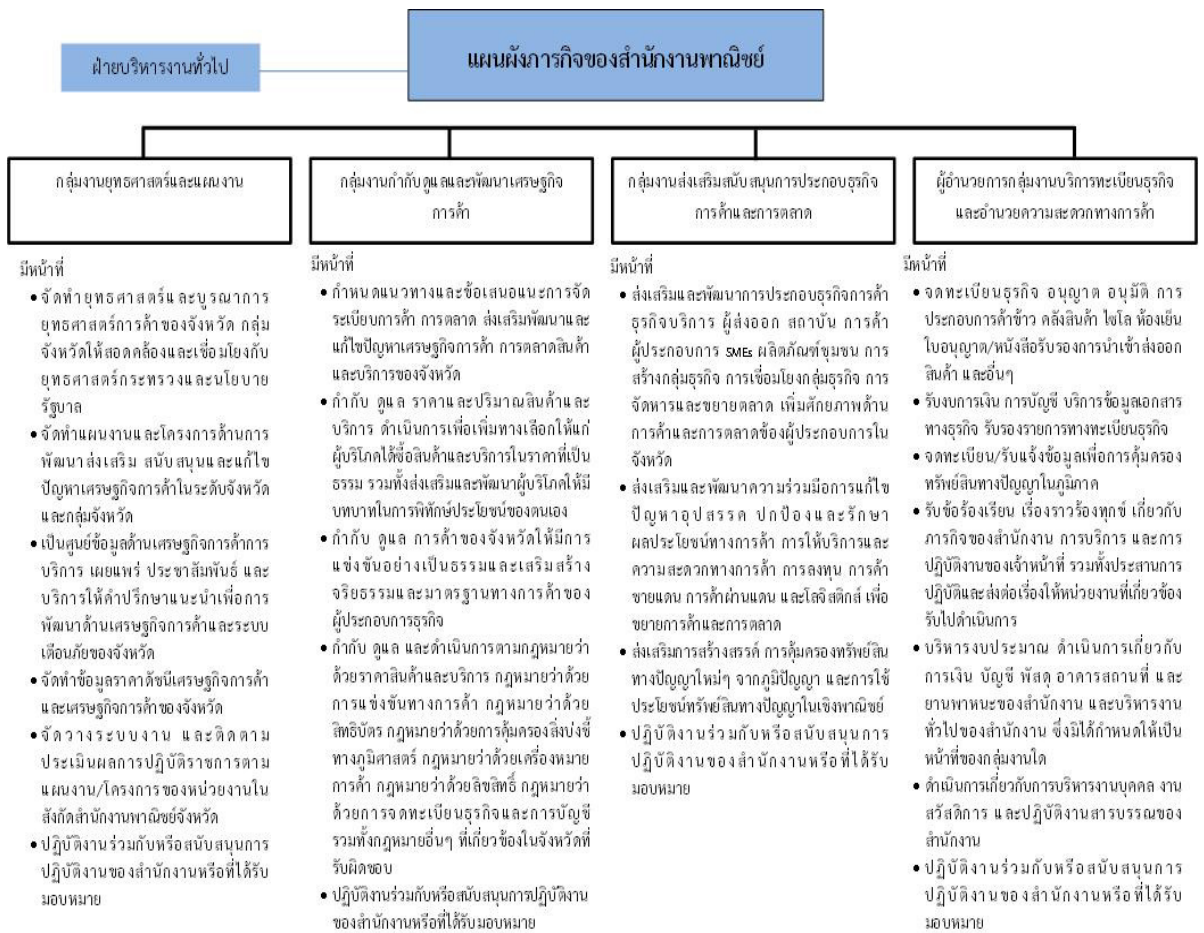
๒.๒.๓.๗ จัดทำข้อมูลราคา ดัชนีเศรษฐกิจการค้า และเป็นศูนย์ข้อมูล ด้านเศรษฐกิจการค้าในระดับจังหวัด

๒.๒.๓.๘ ปฏิบัติงานตามกฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวง ซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๒.๒.๓.๙ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้อง

และได้กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มภายใน สำนักงานพาณิชย์จังหวัด จำนวน ๕ กลุ่มงาน ดังแผนภาพที่ ๓-๓

แผนภาพที่ ๓-๓ : โครงสร้างการแบ่งงานภายในของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด



ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙



๑. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โดยมีภารกิจงานด้านธุรการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร งบประมาณ พัสดุ งานประชาสัมพันธ์ และรับเรื่องร้องเรียน

๒. กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงาน มีภารกิจที่สำคัญ คือ

๒.๑ จัดทำยุทธศาสตร์และบูรณาการยุทธศาสตร์การค้าของจังหวัด กลุ่มจังหวัดให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กระทรวง และนโยบายรัฐบาล

๒.๒ จัดทำแผนงานและโครงการด้านการพัฒนาส่งเสริม สนับสนุน และแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจการค้าในระดับจังหวัด และกลุ่มจังหวัด

๒.๓ เป็นศูนย์ข้อมูลด้านเศรษฐกิจการค้าการบริการ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และบริการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจการค้าและระบบเตือนภัย ของจังหวัด

๒.๔ จัดทำข้อมูลราคาดัชนีเศรษฐกิจการค้า และเศรษฐกิจการค้า ของจังหวัด

๒.๕ จัดวางระบบงาน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามแผนงาน/โครงการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

๓. กลุ่มงานกำกับและพัฒนาเศรษฐกิจการค้า มีภารกิจที่สำคัญคือ

๓.๑ กำหนดแนวทางและข้อเสนอแนะการจัดระเบียบการค้า การตลาด ส่งเสริมพัฒนาและแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจการค้า การตลาดสินค้าและบริการของจังหวัด

๓.๒ กำกับ ดูแล ราคาและปริมาณสินค้าและบริการ ดำเนินการ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้บริโภคได้ซื้อสินค้าและบริการในราคาที่เป็นธรรม รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนา ผู้บริโภคให้มีบทบาทในการพิทักษ์ประโยชน์ของตนเอง

๓.๓ กำกับ ดูแล การค้าของจังหวัดให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม และเสริมสร้างจริยธรรมและมาตรฐานทางการค้าของผู้ประกอบการธุรกิจ

๓.๔ กำกับ ดูแล และดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ กฎหมายว่าด้วยการแข่งขันทางการค้า กฎหมายว่าด้วยสิทธิบัตร กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ กฎหมายว่าด้วยเครื่องหมายการค้า กฎหมายว่าด้วยลิขสิทธิ์ กฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในจังหวัดที่รับผิดชอบ รวมทั้งการอนุญาตขนย้ายสินค้าตามที่คณะกรรมการกลางว่าด้วย ราคาสินค้าและบริการกำหนด

๔. กลุ่มงานส่งเสริมประกอบธุรกิจการค้าและกาตลาด มีภารกิจ ที่สำคัญ คือ

๔.๑ ส่งเสริมและพัฒนาการประกอบธุรกิจการค้า ธุรกิจบริการ ผู้ส่งออก สถาบันการค้า ผู้ประกอบการ SMEsผลิตภัณฑ์ชุมชน การสร้างกลุ่มธุรกิจการค้าเชื่อมโยงกลุ่ม ธุรกิจ การจัดหาและขยายตลาด เพิ่มศักยภาพด้านการค้า และการตลาดของผู้ประกอบการในจังหวัด

๔.๒ ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ปกป้องและรักษาผลประโยชน์ทางการค้า การให้บริการและความสะดวกทางการค้า การลงทุน การค้าชายแดน การค้าผ่านแดน และโลจิสติกส์ เพื่อขยายการค้าและการตลาด

๔.๓ ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาใหม่ๆ จากภูมิปัญญา และการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์

๕. กลุ่มงานทะเบียนธุรกิจและอำนวยความสะดวกทางการค้า มีภารกิจที่สำคัญคือ

๕.๑ วิเคราะห์ วินิจฉัย ให้ความเห็นและสั่งการเกี่ยวกับการจดทะเบียนธุรกิจ หลักประกันทางธุรกิจ พัฒนาส่งเสริมและพิจารณาอนุญาต การอนุมัติ การประกอบการค้าข้าว คลังสินค้า ไซโล ห้องเย็น ใบอนุญาต/หนังสือรับรองการนำเข้าส่งออกสินค้า และอื่นๆ

๕.๒ บริหารจัดการการจดทะเบียนข้อมูล บริการข้อมูลทางทะเบียนธุรกิจ งบการเงิน หลักประกันทางธุรกิจ และข้อมูลธุรกิจอื่นๆ

๕.๓ เสริมสร้างองค์ความรู้ด้านบัญชี และหลักประกันทางธุรกิจ ให้ธุรกิจ ผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชี ผู้ทำบัญชี สำนักงานบัญชี ดำเนินการจัดทำบัญชีให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และสร้างศักยภาพตลอดจนความน่าเชื่อถือในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

๕.๔ วิเคราะห์ วินิจฉัย ให้ความเห็นและสั่งการจดทะเบียน/รับแจ้งข้อมูล เพื่อการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาในภูมิภาค

๕.๕ วิเคราะห์ วินิจฉัย ให้ความเห็นและสั่งการเกี่ยวกับข้อร้องเรียน เรื่องราวร้องทุกข์ที่เกี่ยวกับภารกิจของสำนักงาน การบริการ และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งประสานการปฏิบัติและส่งต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการต่อไป

## ปัญหาของการบริหารจัดการภายใต้ One Roof Policy

ภายหลังการบริหารจัดการภายใต้นโยบาย One Roof ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งถือเป็นกลไกที่สำคัญในการกำกับดูแลสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ได้แก่

### ๑. ความหลากหลายภารกิจของหน่วยงาน

จากการบูรณาการทุกหน่วยงานภายในกระทรวงเข้าด้วยกันอยู่ภายใต้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดนั้น ประกอบกับการให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศ ทำให้บทบาทภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ในพื้นที่มีมากและทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นมาก ทำให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดมีบทบาทภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

### ๒. กรมต่าง ๆ ไม่มีหน่วยงานในภูมิภาค

ส่งผลให้การขับเคลื่อนนโยบายจากส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่จะส่งตรงไปที่สำนักงานปลัดกระทรวงฯ และสำนักงานปลัดกระทรวงฯ จะต้องทำหน้าที่ส่งตรงไปยังสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพื่อดำเนินการหรือแก้ไขปัญหา นั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลให้สำนักงานปลัดกระทรวงฯ มีปริมาณงานเพิ่มขึ้นมาก

### ๓. การทำหน้าที่บริหารงานหรืออำนวยการเพิ่มขึ้น

๓.๑ บุคลากร การตัดโอนอัตรากำลังของกรมต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ มาสังกัด ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงฯ ทำให้จำนวนบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ เพิ่มขึ้นประมาณ ร้อยละ ๕๐ จากจำนวน ๘๗๗ อัตรากำลังเพิ่มขึ้นเป็น ๑,๖๘๔ อัตรากำลัง

๓.๒ แผนงาน/โครงการ การบริหารแผนงาน/โครงการเพิ่มขึ้นประมาณ ๔ เท่า จากเดิม ๕ แผนงาน เป็น ๒๒ แผนงาน โดยเป็น ๔ โครงการที่อยู่ภายใต้งบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ สำหรับอีก ๑๘ โครงการเป็นโครงการที่สำนักงานปลัดกระทรวงฯ ต้องบริหารจัดการ และกำกับติดตามดูแลผลการปฏิบัติงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดแทนกรม

๓.๓ งบประมาณ การบริหารงบประมาณแทนกรมในพื้นที่เพื่อดำเนินการภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวง เพิ่มขึ้นประมาณ ๒ เท่า

จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว จะเห็นได้ว่าภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ในการกำกับดูแลสำนักงานพาณิชย์จังหวัด และการขับเคลื่อนนโยบายในพื้นที่ มีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น แต่การจะทำให้การดำเนินการดังกล่าวมีประสิทธิภาพ พบว่า “ยังขาดข้อต่อ งานจากส่วนกลางสู่ภูมิภาค” จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นข้อต่อ งานเพื่อรองรับการทำงานในพื้นที่ตามนโยบาย One Roof นี้

## บทบาทภารกิจและโครงสร้างของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์

### ๑. ความจำเป็นในการจัดตั้งกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค

ในการจัดตั้ง “กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค” เป็นหน่วยงานที่จะทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดภายใต้นโยบายการบูรณาการหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาคให้เป็นหน่วยงานเดียวกัน ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์ (นโยบาย One Roof) ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพนั้น มีเหตุผลความจำเป็นที่สำคัญ ดังนี้

๑.๑ ทำให้การขับเคลื่อนเศรษฐกิจในภูมิภาค (Local Economy) ตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงพาณิชย์ ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

๑.๒ มีศูนย์กลางในการเชื่อมโยงงานระหว่างส่วนกลางกับภูมิภาคทำให้เกิดการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพเป็นทิศทางเดียวกัน รวดเร็ว ประหยัดงบประมาณ ตอบสนองความต้องการของพื้นที่

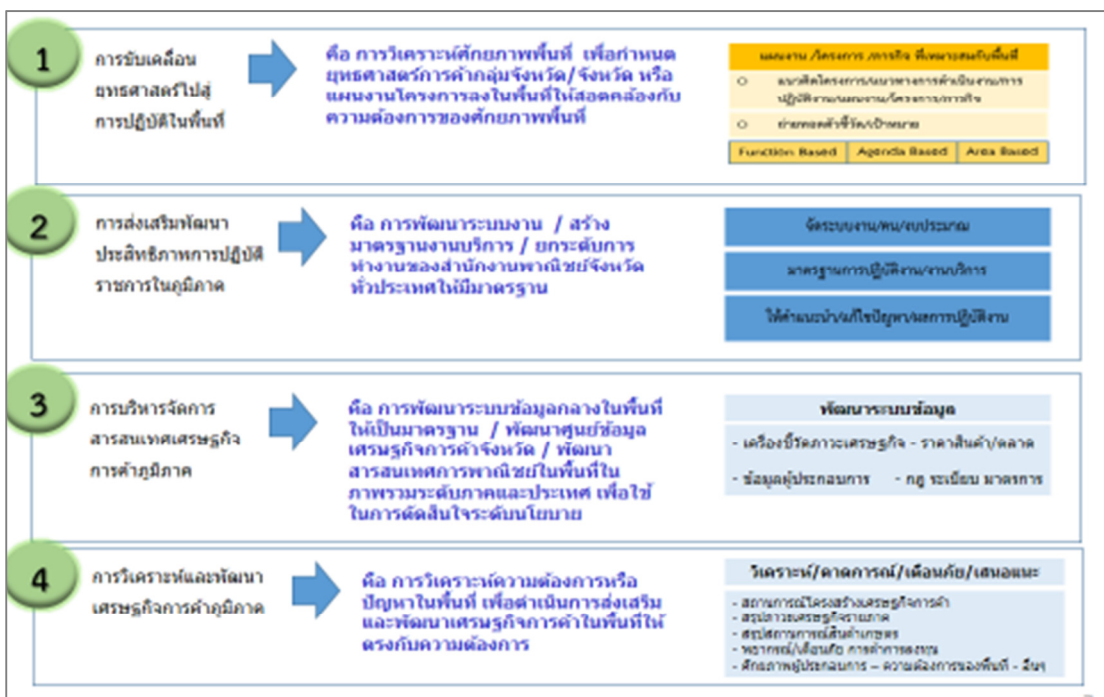
- ๑.๒.๑ การถ่ายทอด ทิศทางแนวทาง ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่
- ๑.๒.๒ การแก้ไขปัญหา และสะท้อนความต้องการของพื้นที่
- ๑.๒.๓ การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเศรษฐกิจการค้าในพื้นที่
- ๑.๒.๔ การบริหารจัดการและกำกับดูแลงบประมาณของภูมิภาค
- ๑.๒.๕ การบริหารและพัฒนาบุคลากรในภูมิภาค
- ๑.๒.๖ การสนับสนุน ประสานงาน หน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาค

๑.๓ การพัฒนาระบบงานภายใต้ One roof ให้สามารถทำงานได้อย่างบูรณาการ มีเอกภาพ มีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน

๑.๔ การขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

**๒. ขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค**  
 กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค มีภารกิจแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

แผนภาพที่ ๓-๔ : ภารกิจหลักของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค



ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙

๒.๑ การขับเคลื่อนและแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ คือ การวิเคราะห์ศักยภาพพื้นที่เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด/จังหวัด หรือแผนงานโครงการลงในพื้นที่ให้สอดคล้องกับความต้องการของศักยภาพพื้นที่ โดยมีหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่

๒.๑.๑ วิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค

๒.๑.๒ จัดทำและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัดและจังหวัดรวมทั้งแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวง นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจการค้าและศักยภาพความต้องการของพื้นที่

๒.๑.๓ จัดทำกรอบคำของบประมาณการพัฒนาเศรษฐกิจการค้าในภูมิภาค เพื่อให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสามารถดำเนินการตามแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์การค้าและ/หรือผลักดันการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจการค้าในแผนพัฒนาจังหวัด

๒.๒ การส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในภูมิภาค คือ การพัฒนาระบบงานการสร้างมาตรฐานงานบริการ การยกระดับการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดทั่วประเทศให้มีมาตรฐาน โดยมีหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่

๒.๒.๑ พัฒนาระบบงาน สร้างคุณค่าการทำงานและพัฒนางานบริการของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดสร้างมาตรฐานงานบริการ โดยจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานภูมิภาค และยกระดับการทำงานโดยค้นหา Best Practice

๒.๒.๒ วิเคราะห์ระบบงาน ประเมินผล พัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานและบุคลากรในภูมิภาค รวมทั้งระบบการส่งเสริม สนับสนุนการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคเอกชน/ประชาชน ในการเสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนางานของกระทรวงพาณิชย์

๒.๒.๓ ให้การสนับสนุนช่วยเหลือทางวิชาการ และวางแนวทางการบูรณาการในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดให้รองรับกับการปฏิบัติงาน

๒.๓ การบริหารจัดการสารสนเทศเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค คือ การพัฒนาระบบข้อมูลกลางในพื้นที่ให้เป็นมาตรฐาน พัฒนาศูนย์ข้อมูลเศรษฐกิจการค้าจังหวัด พัฒนาสารสนเทศพาณิชย์ในพื้นที่ในภาพรวมระดับภาคและประเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจระดับนโยบาย โดยมีหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่

๒.๓.๑ พัฒนาระบบสนับสนุนข้อมูลเพื่อการบริหารและการปฏิบัติงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดรวมทั้งสนับสนุนการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจการค้าจังหวัดและการบริการประชาชน

๒.๓.๒ วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลภาวะเศรษฐกิจการค้า การพาณิชย์ในภาพรวมระดับภาคและประเทศ

๒.๓.๓ ประเมินสถานการณ์และประมวลผลข้อมูลเศรษฐกิจการค้าในภูมิภาค เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพด้านการพาณิชย์ในภูมิภาคตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวง

๒.๔ การวิเคราะห์และพัฒนาเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค คือ การวิเคราะห์ความต้องการหรือปัญหาในพื้นที่ เพื่อดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจการค้าในพื้นที่ให้ตรงกับความต้องการโดยมีหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่

๒.๔.๑ ประสานความร่วมมือ บูรณาการ และเชื่อมโยงการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและกระทรวงไปสู่การปฏิบัติ กำหนดกรอบแนวทางการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแล ติดตามการดำเนินงานพัฒนาเศรษฐกิจการค้า รวมทั้งด้านการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบธุรกิจการค้าให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางของกระทรวงและกรม

๒.๔.๒ ผลักดันและสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในการส่งเสริมเศรษฐกิจการค้า รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการส่งเสริม พัฒนาและแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงยุทธศาสตร์จังหวัด และกลุ่มจังหวัด

### ๓. โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในและอัตรากำลัง

กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคได้กำหนดโครงสร้างภายในแบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้

๑. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

๒. กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงานพาณิชย์ภูมิภาค มีหน้าที่จัดทำยุทธศาสตร์การค้า กลุ่มจังหวัด/จังหวัด และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้ง กำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

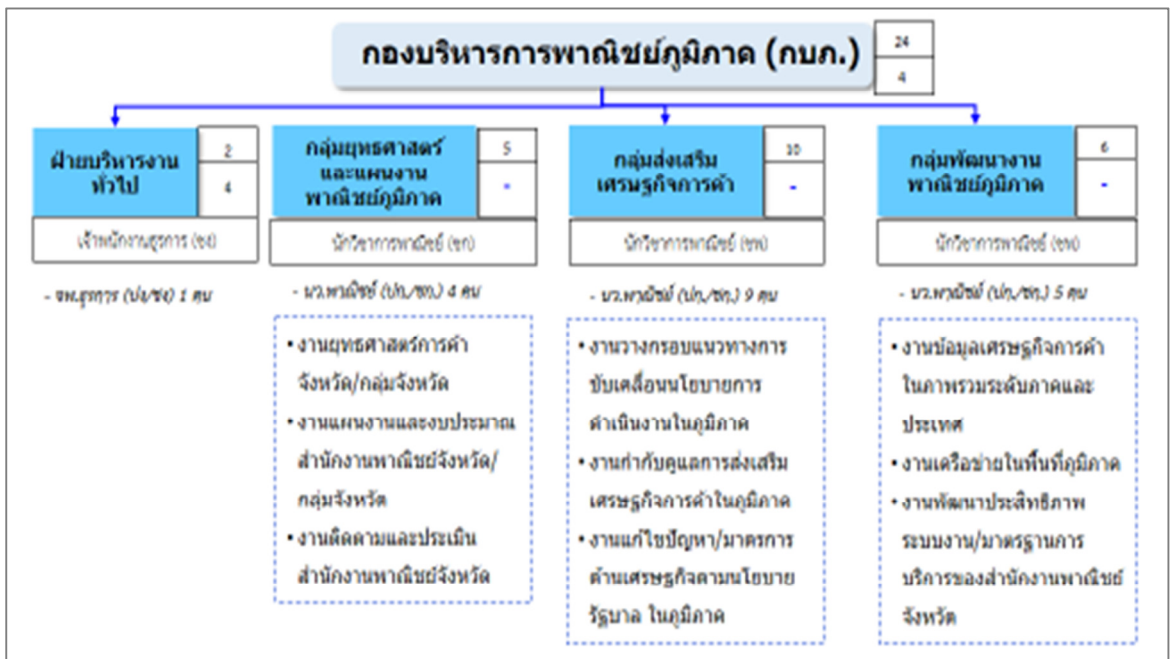
๓. กลุ่มส่งเสริมเศรษฐกิจการค้า ทำหน้าที่กำหนดกรอบแนวทางการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลและพัฒนาเศรษฐกิจการค้า รวมทั้ง ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบธุรกิจการค้าให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางของกระทรวง และสอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่

๔. กลุ่มพัฒนางานบริการพาณิชย์ภูมิภาค ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสนับสนุนงานบริการจดทะเบียนและงานอำนวยความสะดวกทางการค้า รวมทั้งงานบริการประชาชนให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๘ รวมทั้ง ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและสนับสนุนงานด้านวิชาการ และการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเป็นคลังข้อมูลเศรษฐกิจการค้าในภูมิภาค

โดยมีอัตรากำลัง รวม ๒๘ อัตรา ดังนี้

- ๑. ข้าราชการ ๒๔ อัตรา
- ๒. พนักงานราชการ ๔ อัตรา

แผนภาพที่ ๓-๕ : โครงสร้างการแบ่งงานภายในของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค



ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙

## สรุป

ตามที่ทิศทางการพัฒนาประเทศได้ให้ความสำคัญการสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจภายในประเทศเพิ่มขึ้นมาก ทำให้บทบาทของกระทรวงพาณิชย์ในพื้นที่ยังมีปริมาณมาก และมีความสำคัญมากขึ้น อาทิ การสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการจากเกษตรกรดั้งเดิม ให้เป็น Smart Farmer การเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจพัฒนาเป็น Start Up หรือ Smart Entrepreneur รวมทั้ง การดูแลค่าครองชีพให้กับประชาชนให้เกิดความเป็นธรรม การดูแลราคาสินค้าเกษตร เป็นต้น

จากที่กระทรวงพาณิชย์ต้องมีการปรับบทบาทในระดับพื้นที่ จึงทำให้กระทรวงพาณิชย์ ต้องมีการปรับวิธีการทำงานหรือการบริหารจัดการหน่วยงานในระดับภูมิภาคของกระทรวง โดยการบูรณาการหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาคให้เป็นหน่วยงานเดียวกัน ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์ (นโยบาย One Roof) เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบาย และยุทธศาสตร์กระทรวงจากส่วนกลางลงสู่การปฏิบัติในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

และเพื่อให้การดำเนินงานในพื้นที่ตามนโยบาย One Roof เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีหน่วยงานที่มาทำหน้าที่เป็นข้อต่องาน...สู่ภูมิภาค หรือ Focal Point จึงมีความจำเป็น ในการจัดตั้ง “กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค” ขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์ เพื่อทำหน้าที่ดังกล่าว

## บทที่ ๔

# แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการ ที่พึงประสงค์ต่อ การขับเคลื่อนภารกิจตามนโยบายรัฐบาลในภูมิภาคตามยุทธศาสตร์ และทิศทางการพัฒนาประเทศ

เพื่อให้ได้เนื้อหาและความชัดเจนในการกำหนดหน่วยงานเพื่อมาทำหน้าที่ขับเคลื่อนภารกิจตามนโยบายรัฐบาลในภูมิภาค ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาบทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคที่มีความเชื่อมโยงในการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการขับเคลื่อนให้บรรลุภารกิจ รวมทั้งกระบวนการบริหารการพาณิชย์ในภูมิภาคของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค เพื่อนำมาประกอบในการวิเคราะห์ข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการให้เกิดความเหมาะสมต่อไป

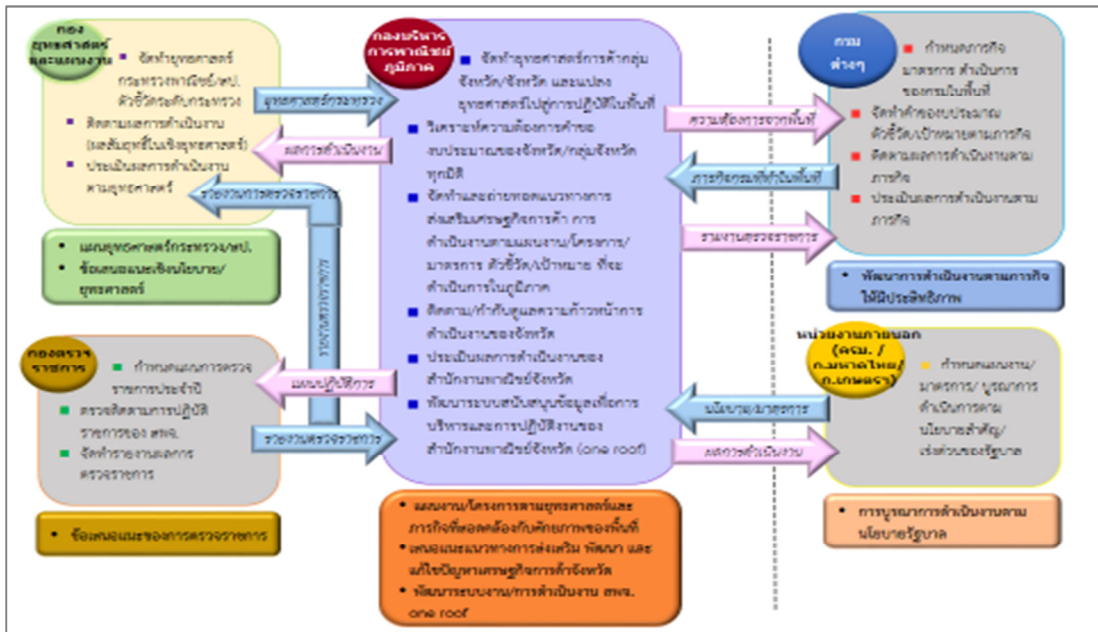
## กรณีศึกษากระบวนการบริหารจัดการด้านการพาณิชย์ในภูมิภาคของ กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมในการปฏิบัติภารกิจ (Focal Point) ของกระทรวงในส่วนภูมิภาค และทำหน้าที่เป็น “ช่องทาง .. สู่ภูมิภาค” เพื่อรองรับการปฏิบัติงานภายใต้นโยบาย One roof (การรวมหน่วยงานในสังกัดกรมต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคให้อยู่ภายใต้หน่วยงานเดียวกัน คือ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด) ในการถ่ายทอดและขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑. บทบาทการเป็น “ช่องทาง...สู่ภูมิภาค” กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค (กบภ.) จะทำหน้าที่เป็น “Focal Point” และ “หน่วยเสนาธิการ” แทนส่วนภูมิภาค ในการทำงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ๆ ดังแผนภาพที่ ๔-๑



แผนภาพที่ ๔-๑ : บทบาทการเป็น “ข้อต่องาน...สู่ภูมิภาค” ของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค (กบภ.)



ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙

**๑.๑ การทำงานร่วมกับกองยุทธศาสตร์และแผนงาน**

กองยุทธศาสตร์และแผนงานมีภารกิจในการจัดทำยุทธศาสตร์กระทรวงและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวง กำหนดตัวชี้วัดระดับกระทรวงและถ่ายทอดลงไปสู่ในพื้นที่ เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

จากนั้น กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำการถ่ายทอดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจระดับพื้นที่ตามยุทธศาสตร์กระทรวงและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวง ไปจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด/จังหวัด เพื่อแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ และทำการติดตาม/กำกับดูแลความก้าวหน้าการดำเนินงานของจังหวัด รวมทั้ง ประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาพรวม เพื่อรายงานผลการดำเนินการไปยังกองยุทธศาสตร์และแผนงานต่อไป

**๑.๒ การทำงานร่วมกับกรมในสังกัดกระทรวงพาณิชย์**

กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำหน้าที่เป็น Back Stop ในการสำรวจ/รับความต้องการในพื้นที่ เพื่อส่งต่อไปยังกรมในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับกรมจะทำการกำหนดภารกิจหรือมาตรการที่ต้องดำเนินการในพื้นที่ และทำการจัดทำคำของบประมาณ กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามภารกิจ ภายหลังจากที่ได้รับงบประมาณแล้ว กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำหน้าที่วิเคราะห์ศักยภาพของพื้นที่ เพื่อจัดทำและถ่ายทอดแนวทางการส่งเสริมเศรษฐกิจการค้า การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/มาตรการ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย ที่จะดำเนินการในภูมิภาค เพื่อลงสู่การปฏิบัติในพื้นที่รวมทั้ง ดำเนินการติดตามกำกับดูแลการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงานโครงการที่กำหนด

**๑.๓ การทำงานร่วมกับกองตรวจราชการ**

กองตรวจราชการมีภารกิจในการตรวจติดตามการปฏิบัติราชการของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด เพื่อให้ข้อสังเกตและคำแนะนำในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนการดำเนินงาน และมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยจัดทำรายงานการตรวจราชการเพื่อส่งเป็นข้อมูลให้แก่กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค

กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะนำข้อมูลจากกองตรวจราชการ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัด กรณีที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการกำหนดนโยบายของกรม กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะนำข้อสังเกตดังกล่าวรายงานต่อไปยังกรม เพื่อจะได้ร่วมกันหาทางแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงานให้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดต่อไป

**๑.๔ การทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก (คณะรัฐมนตรี/กระทรวงมหาดไทย/กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น)**

กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำหน้าที่เป็น Focal Point ในการรายงานผลการปฏิบัติงานของกระทรวงพาณิชย์ในพื้นที่ให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกันในพื้นที่เพื่อผลักดันนโยบายรัฐบาลในพื้นที่

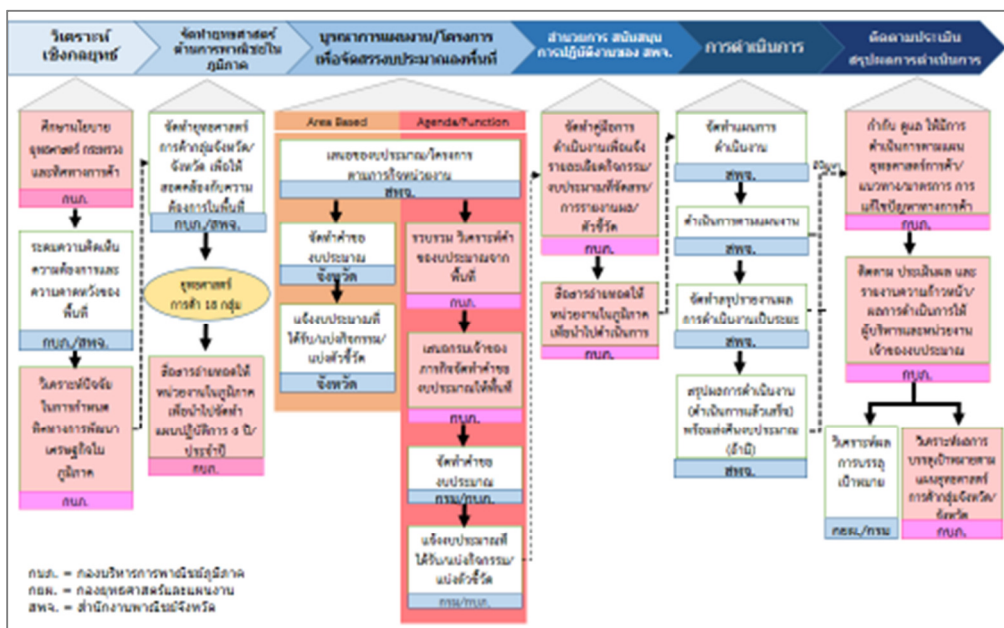
**๒. กระบวนการบริหารการพาณิชย์ในภูมิภาค** กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค

มีภารกิจหลัก ๔ ด้าน ในการบริหารการพาณิชย์ในภูมิภาค คือ

**๒.๑ กระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่** คือ การวิเคราะห์ศักยภาพ

พื้นที่เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด/จังหวัด หรือแผนงานโครงการลงในพื้นที่ให้สอดคล้องกับความต้องการของศักยภาพพื้นที่ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังแผนภาพที่ ๔-๒

แผนภาพที่ ๔-๒ : กระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่



**๒.๑.๑ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์** กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำการศึกษายุทธศาสตร์กระทรวง และทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจการค้าในประเทศ รวมทั้ง การศึกษาความต้องการในพื้นที่ เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัจจัยในการกำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจในภูมิภาค

**๒.๑.๒ จัดทำยุทธศาสตร์ด้านการพาณิชย์ในภูมิภาค** กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคร่วมกับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดจัดทำยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด/จังหวัด ๑๘กลุ่มจังหวัดให้สอดคล้องกับความต้องการในพื้นที่ และสื่อสารถ่ายทอดให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพื่อนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีต่อไป

**๒.๑.๓ บูรณาการแผนงาน/โครงการเพื่อจัดสรรงบประมาณลงพื้นที่** กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำหน้าที่เป็น Focal Point ในการบูรณาการแผนงาน/โครงการทั้งงบประมาณเชิงพื้นที่ (Area Based) งบประมาณตามยุทธศาสตร์ (Agenda Based) และงบประมาณตามภารกิจหลักของกระทรวง (Functional Based) โดยทำการวิเคราะห์ค่าของงบประมาณจากพื้นที่เพื่อให้เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่ และเสนอกรมเจ้าของภารกิจเพื่อจัดทำค่าของงบประมาณดำเนินการในพื้นที่ ภายหลังได้รับการจัดสรรงบประมาณ กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะเป็นผู้สนับสนุนสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในการดำเนินโครงการ และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการกำกับติดตามดูแล

**๒.๑.๔ อำนวยการปฏิบัติงานสำนักงานพาณิชย์จังหวัด** เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะจัดทำคู่มือการดำเนินงานเพื่อแจ้งรายละเอียดกิจกรรมงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร รูปแบบการรายงานผลและตัวชี้วัด สื่อสารถ่ายทอดไปยังสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพื่อดำเนินการ

**๒.๑.๕ การดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ** สำนักงานพาณิชย์จังหวัดจัดทำแผนการดำเนินงานตามที่ได้รับการจัดสรรจากส่วนกลางและงบประมาณจังหวัด และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามรอบระยะเวลาการรายงานตามที่กำหนด (รายเดือน/รายไตรมาส/รายปี)

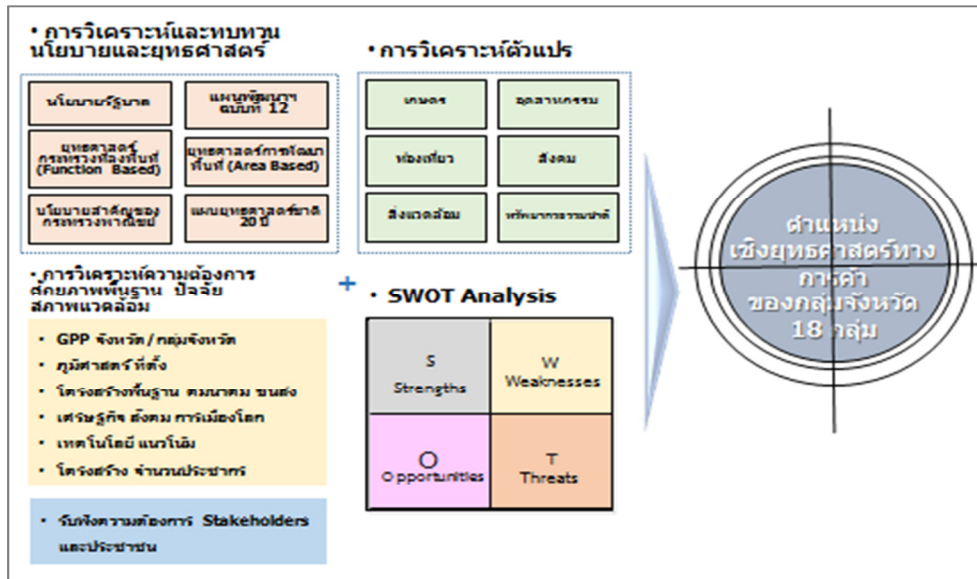
**๒.๑.๖ ติดตามประเมินผล และสรุปผลการดำเนินการ** กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การค้าแนวทางหรือมาตรการการแก้ไขปัญหาทางการค้า รวมทั้ง ติดตามประเมินผล และทำการวิเคราะห์ผลการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์กระทรวงร่วมกับกองยุทธศาสตร์และแผนงาน และวิเคราะห์ผลการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด/จังหวัดเพื่อรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินการให้ผู้บริหารและหน่วยงานเจ้าของงบประมาณทราบ

**ตัวอย่างกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ :** การจัดทำยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด/จังหวัด (แผนภาพที่ ๔-๓ และ แผนภาพที่ ๔-๔)

กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำหน้าที่ในการวางกรอบแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การค้าเชื่อมโยงกับแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดสอดคล้องกับศักยภาพพื้นที่ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ นโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ เช่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่ (Area Based) นโยบายสำคัญของกระทรวงพาณิชย์ วิเคราะห์ตัวแปรเฉพาะด้านที่สำคัญ เช่น

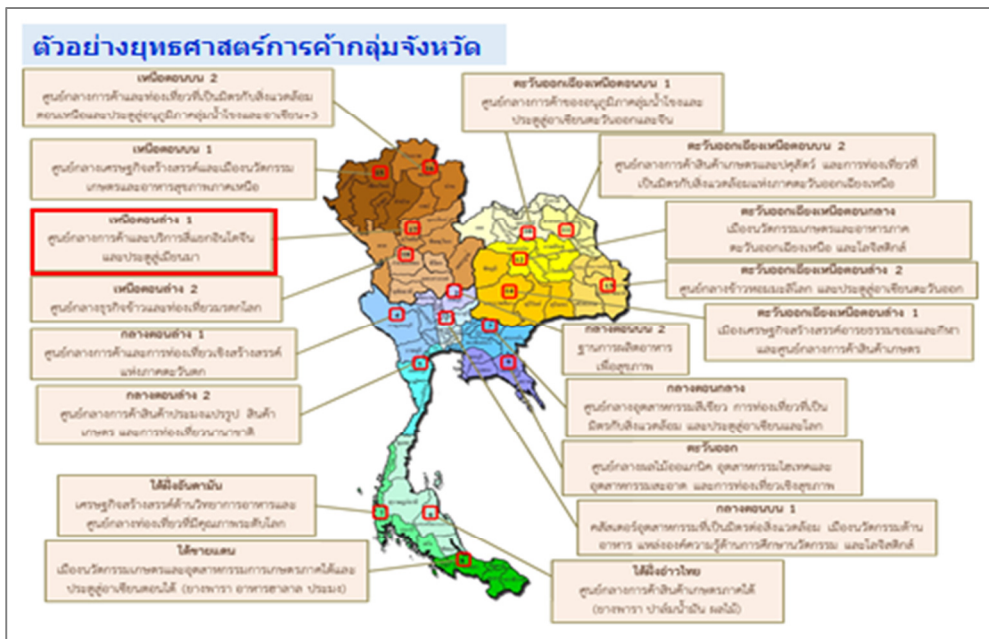
ด้านการเกษตรด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น วิเคราะห์ความต้องการศักยภาพพื้นฐาน ปัจจัยสภาพแวดล้อม เช่น GPP จังหวัด/กลุ่มจังหวัดภูมิศาสตร์ที่ตั้ง โครงสร้างประชากร เป็นต้น รวมทั้งรับฟังความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ แล้วนำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ทางการค้าของกลุ่มจังหวัด ๑๘ กลุ่มจังหวัด

แผนภาพที่ ๔-๓ : กรอบแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด



ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙

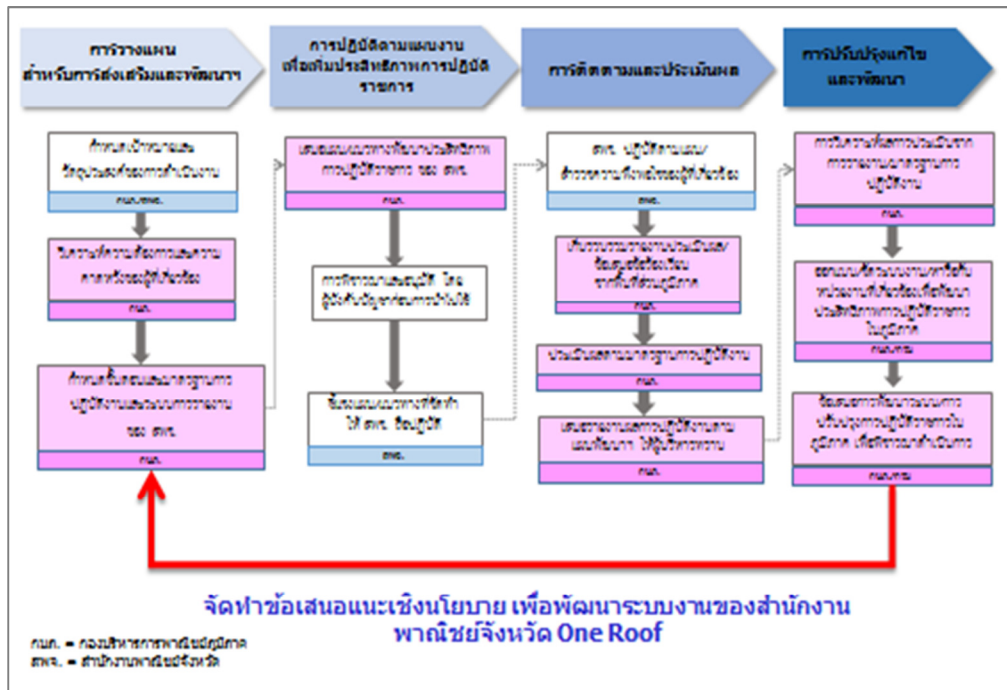
แผนภาพที่ ๔-๔ : ตัวอย่างตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ทางการค้ากลุ่มจังหวัด(Trade Strategic Position)



ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙

**๒.๒ กระบวนการส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในภูมิภาค** คือ การพัฒนาระบบงานการสร้างความมาตรฐานงานบริการ การยกระดับการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดทั่วประเทศให้มีมาตรฐาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังแผนภาพที่ ๔-๕

แผนภาพที่ ๔-๕ : กระบวนการส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในภูมิภาค



ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙

**๒.๒.๑ การวางแผนสำหรับการส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ**

กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคร่วมกับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน จากนั้นทางกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขั้นตอนและมาตรฐานการปฏิบัติงาน และระบบรายงานผลการดำเนินงานเพื่อให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดรายงาน

**๒.๒.๒ การปฏิบัติตามแผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการทาง**

กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำการเสนอแผนหรือแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดให้ผู้บริหารพิจารณาเห็นชอบ และชี้แจงให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดทราบเพื่อถือปฏิบัติต่อไป

**๒.๒.๓ การติดตามและประเมินผล**

ทางสำนักงานพาณิชย์จังหวัดจะปฏิบัติตามแผนงานหรือแนวทางที่กำหนด และทำการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับปรุงการบริการ สำหรับกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำการเก็บรวบรวมรายงานประเมินผลข้อเสนอข้อร้องเรียนจากพื้นที่ส่วนภูมิภาค เพื่อประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน และเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาประสิทธิภาพให้ผู้บริหารทราบ

**๒.๒.๔ การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา** กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค

จะทำการวิเคราะห์ผลการประเมินจากการรายงานหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน และนำมาออกแบบจัดระบบงานร่วมกับกรมและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาระบบงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด One Roof ต่อไป

**ตัวอย่างกระบวนการส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการใน**

**ภูมิภาค :** การพัฒนาการให้บริการศูนย์บริการประชาชนด้านการพาณิชย์ (One Stop Service Center : OSS) (แผนภาพที่ ๔-๖)

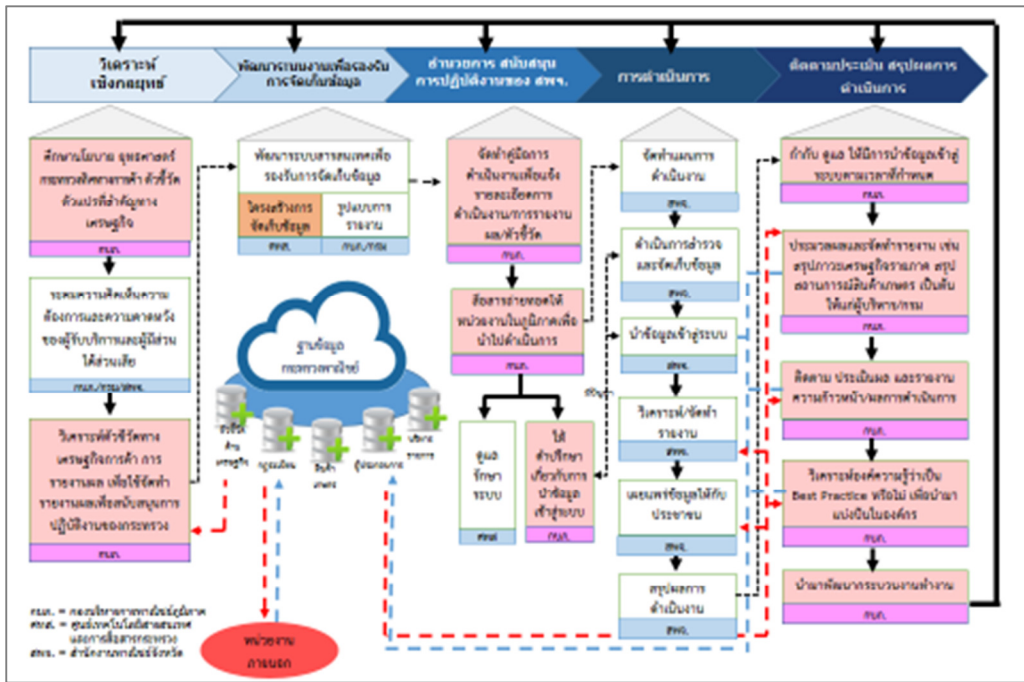
กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำหน้าที่พัฒนาระบบงาน เพื่อการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในภูมิภาคโดยวางเป้าหมายมาตรฐาน ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด เช่น การยกระดับมาตรฐานการบริการของศูนย์บริการประชาชนด้านการพาณิชย์ ณ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร และบริการเรื่องส่งต่อของกระทรวงพาณิชย์ ณ จุดเดียว และการให้คำปรึกษารับและแก้ไขเรื่องร้องเรียนของกระทรวงพาณิชย์ในภูมิภาค

แผนภาพที่ ๔-๖ : ตัวอย่างการพัฒนาระบบงานเพื่อการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในภูมิภาค



๒.๓ กระบวนการบริหารจัดการสารสนเทศเศรษฐกิจการค้าภูมิภาคคือ การพัฒนาระบบข้อมูลกลางในพื้นที่ให้เป็นมาตรฐาน พัฒนาศูนย์ข้อมูลเศรษฐกิจการค้าจังหวัด พัฒนาระบบสารสนเทศพาณิชย์ในพื้นที่ในภาพรวมระดับภาคและประเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจระดับนโยบาย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังแผนภาพที่ ๔-๗

แผนภาพที่ ๔-๗ : กระบวนการบริหารจัดการสารสนเทศเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค



ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙

๒.๓.๑ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำการศึกษานโยบายยุทธศาสตร์กระทรวง ทศทางการค้า และตัวชี้วัดหรือตัวแปรทางเศรษฐกิจที่สำคัญ และทำการระดมความคิดเห็นความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในระดับพื้นที่ เพื่อนำมาวิเคราะห์กำหนดตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจการค้าที่สำคัญ เพื่อกำหนดรูปแบบการรายงานผลให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดใช้รายงานผลและเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระทรวง

๒.๓.๒ การพัฒนาระบบงานเพื่อรองรับการจัดเก็บข้อมูล ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการเก็บข้อมูล และให้กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคและกรมเป็นผู้กำหนดรูปแบบการรายงาน โดยกำหนดมาเป็นฐานข้อมูลเศรษฐกิจการค้าจังหวัดของกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งมีระบบฐานข้อมูลที่สำคัญใน ๓ ส่วน คือ ๑. เพื่อใช้ในการผลักดันนโยบายเศรษฐกิจการค้าในระดับพื้นที่ เช่น ตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจ ๒. สนับสนุนการปฏิบัติงานให้แก่สำนักงานพาณิชย์จังหวัด เช่น กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน รายชื่อผู้ประกอบการในพื้นที่ ข้อมูลการบริหารราชการทั่วไป(๓) ให้บริการข้อมูลแก่ผู้ประกอบการหรือบุคคลภายนอกทั่วไป เช่น ราคาสินค้าเกษตร เป็นต้น

**๒.๓.๓ การอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด** กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจัดทำคู่มือการดำเนินงานเพื่อแจ้งรายละเอียดการดำเนินงาน การรายงานผลตัวชี้วัดและสื่อสารถ่ายทอดให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดนำไปดำเนินการและทำหน้าที่ ให้คำปรึกษาแก่สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเกี่ยวกับการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ

**๒.๓.๔ การดำเนินการ** ในการดำเนินการสำนักงานพาณิชย์จังหวัดจะจัดทำ แผนดำเนินการสำรวจและจัดเก็บข้อมูลนำข้อมูลเข้าสู่ระบบวิเคราะห์และจัดทำรายงานเผยแพร่ข้อมูล ให้กับประชาชน และสรุปผลการดำเนินงานรายงานต่อกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค

**๒.๓.๕ ติดตามประเมิน สรุปผลการดำเนินการ** กองบริหารการพาณิชย์ ภูมิภาคทำหน้าที่กำกับดูแลสำนักงานพาณิชย์จังหวัดให้มีการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบตามเวลาที่กำหนด ติดตาม ประเมินผล และรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินการประมวลผลและจัดทำรายงาน เช่น สรุปภาวะเศรษฐกิจรายภาค สรุปสถานการณ์สินค้าเกษตร ให้แก่ผู้บริหาร/กรมรวมทั้ง วิเคราะห์ องค์ความรู้ว่าเป็น Best Practice หรือไม่ เพื่อนำมาแบ่งปันในองค์กรใช้ในการพัฒนากระบวนการ

**ตัวอย่างกระบวนการบริหารจัดการสารสนเทศเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค :**  
การนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาระบบข้อมูลของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด (แผนภาพที่ ๔-๘)

กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำหน้าที่วางรูปแบบมาตรฐาน บริหาร จัดการระบบข้อมูลข่าวสารของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด เพื่อให้ศูนย์ข้อมูลเศรษฐกิจการค้าจังหวัด (PCOC) เป็นรูปแบบและมาตรฐานการนำเสนอเดียวกัน รวมทั้ง พัฒนาระบบการประชุม VDO Conference สนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อช่วยในการถ่ายทอดนโยบาย ประสานงาน ประชุมร่วมกับ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และประหยัดเวลา

แผนภาพที่ ๔-๘ : ตัวอย่างการนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาระบบข้อมูลของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

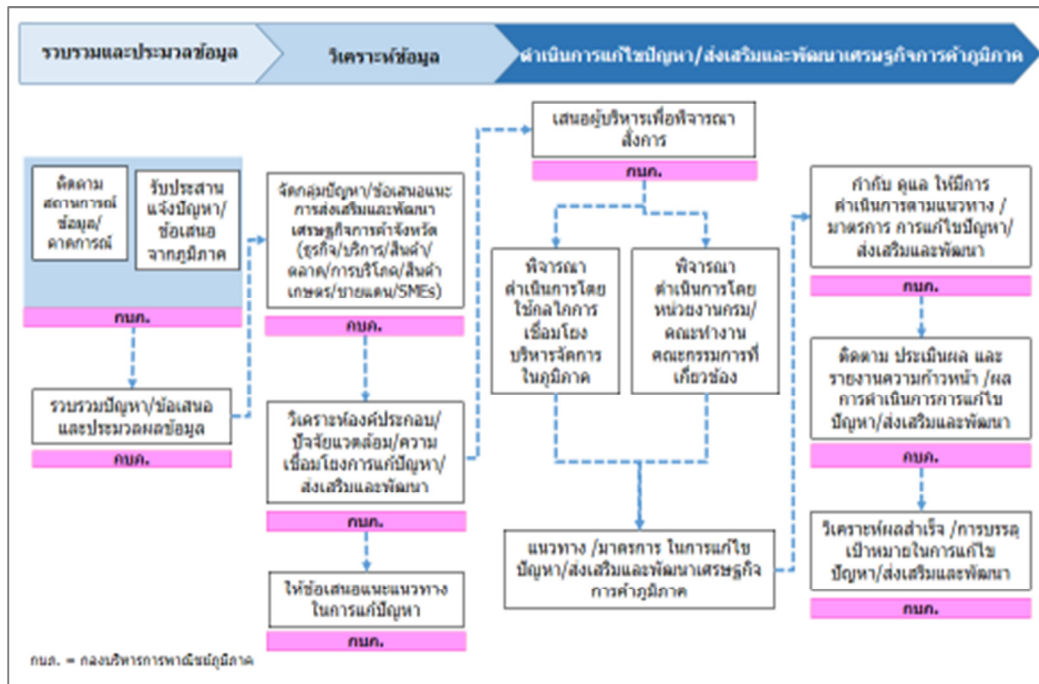


ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙



**๒.๔ กระบวนการวิเคราะห์และพัฒนาเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค** คือ การวิเคราะห์ความต้องการหรือปัญหาในพื้นที่ เพื่อดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจการค้าในพื้นที่ให้ตรงกับความต้องการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังแผนภาพที่ ๔-๙

แผนภาพที่ ๔-๙ : กระบวนการวิเคราะห์และพัฒนาเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค



ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙

**๒.๔.๑ การรวบรวมข้อมูลและประมวลข้อมูล** กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำการรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาเศรษฐกิจการค้าในภูมิภาค โดยการติดตามสถานการณ์ในพื้นที่ และการรับแจ้งปัญหาหรือข้อเสนอในพื้นที่

**๒.๔.๒ การวิเคราะห์ข้อมูล** กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำการจัดกลุ่มข้อมูลปัญหาหรือข้อเสนอและการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจการค้าจังหวัดออกเป็นแต่ละกลุ่ม เช่น ด้านธุรกิจบริการ ด้านตลาด ด้านการบริโภคสินค้าด้านราคาสินค้าเกษตร ด้านการค้าชายแดน ด้านส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ หรือปัจจัยแวดล้อมหรือความเชื่อมโยงในการแก้ปัญหาหรือส่งเสริมและพัฒนา นำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวเสนอผู้บริหารต่อไป

**๒.๔.๓ ดำเนินการแก้ปัญหา หรือส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค** ในการดำเนินการแก้ปัญหาหรือส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจการค้าภูมิภาคจะดำเนินการโดยใช้กลไกการเชื่อมโยงบริหารจัดการในภูมิภาค และดำเนินการโดยหน่วยงานกรม หรือคณะทำงานหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางหรือมาตรการในการแก้ไขปัญหา หรือส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจการค้าภูมิภาคจากนั้น กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคทำหน้าที่กำกับดูแลให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดมีการดำเนินการตามแนวทางหรือมาตรการในการแก้ไขปัญหาหรือ

ส่งเสริมและพัฒนาและทำการติดตาม ประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินการ การแก้ไขปัญหาหรือส่งเสริมและพัฒนาและทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จการบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาหรือส่งเสริมและพัฒนา เพื่อนำเสนอผู้บริหารต่อไป

**ตัวอย่างกระบวนการวิเคราะห์และพัฒนาเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค :**

ส่งเสริมและพัฒนาการตลาดสินค้าและบริการของจังหวัด (One Province One Product : OPOP) (แผนภาพที่ ๔-๑๐)

กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะทำหน้าที่วางแนวทาง เป้าหมายการส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ การตลาด และผู้ประกอบการในภูมิภาค โดยดำเนินการใน ๔ ขั้นตอน คือ

๑. ทำการสำรวจข้อมูลความต้องการตลาด และจำนวนผู้ประกอบการ ในท้องถิ่น เพื่อทำการคัดสรรผู้ประกอบการเข้าร่วมโครงการ และจัดทำฐานข้อมูลเชิงการค้าและวางเป้าหมายการส่งเสริมการตลาด

๒. ทำการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านการตลาด การสร้างตราสินค้า (Brand) ให้กับผู้ประกอบการที่มีศักยภาพต่อยอดงานวิจัยนวัตกรรมจากกล้วยเพื่อให้เกิดความหลากหลายในผลิตภัณฑ์

๓. สร้างโอกาสเชื่อมโยงและส่งเสริมเครือข่ายการตลาด ได้แก่ การจับคู่ทางธุรกิจ (Business Matching) จัดทำโปรโมชั่นตามร้านค้า (In-store Promotion) จัดงาน “เทศกาลกล้วยเมืองสองแคว” ส่งเสริมระบบ E-Commerce สร้างธุรกิจ Franchise รวมทั้ง ร่วมกับกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศนำผู้ผลิตเข้าร่วมงานแสดงสินค้า

๔. ทำการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกล้วยจังหวัด พิษณุโลกผ่านสื่อต่าง ๆ และทำการติดตามประเมินผล

แผนภาพที่ ๔-๑๐ : ตัวอย่างการพัฒนาผลิตภัณฑ์และผู้ประกอบการในภูมิภาค



ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, ๒๕๕๙

## แนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในภูมิภาค ของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค และสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ๒ กลุ่ม คือ ๑. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์ และ ๒. พาณิชย์จังหวัด โดยใช้วิธีการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์ และการสอบถามความคิดเห็นของพาณิชย์จังหวัดเพื่อให้ได้รูปแบบเนื้อหา ความชัดเจนในการบริหารจัดการและระบบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในภูมิภาค

โดยขอบเขตเนื้อหาของการสัมภาษณ์/สอบถามความคิดเห็นจะครอบคลุม ๒ ประเด็นหลัก ได้แก่

๑. ด้านบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ภายใต้โครงสร้าง One Roof Policy ในด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและประชาชนพื้นที่การดำเนินงานภายใต้แผนงานและยุทธศาสตร์จากส่วนกลาง (ทั้งของกระทรวงและกรม) และการแก้ปัญหาเร่งด่วนในพื้นที่

๒. บทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคในบทบาทของการเป็น “ข้อต่องาน.. สู่ภูมิภาค (Focal Point)” ในการแก้ปัญหาในพื้นที่ บทบาทในการเป็นที่เลี้ยงให้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในการพัฒนางานและบทบาทการเป็นผู้ประสานงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จากส่วนกลางไปปฏิบัติในพื้นที่

**กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์** ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒ ท่าน ได้แก่ ๑. นางสาวพัทธา เจริญสะอาด (ที่ปรึกษาการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์) ๒. นายสมชาติ สร้อยทอง (อดีตรองปลัดกระทรวงพาณิชย์/ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์) สรุปความเห็นสาระสำคัญได้ดังนี้



## ๑. ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ภายใต้โครงสร้าง One Roof Policy

๑.๑ พาณิชย์จังหวัดต้องมีศักยภาพในการแสดงบทบาทของตัวเองให้เป็นที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัด ในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจการค้าในจังหวัด

๑.๒ การทำงานในพื้นที่ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจในท้องถิ่น ปัจจัยสำคัญ คือ ภาคเอกชน ในการทำงานพาณิชย์จังหวัดต้องเข้าหาภาคเอกชนให้มาก ต้องมีการทำความเข้าใจ รับฟังความคิดเห็นของประชาชนในพื้นที่ ได้รับความต้องการของประชาชน เพื่อนำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนางานในด้านต่าง ๆ

๑.๓ ในการขับเคลื่อนแผนงานหรือยุทธศาสตร์กระทรวงให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากภาคเอกชนในพื้นที่ ต้องสร้างความเข้าใจและให้ประชาชนเห็นถึงประโยชน์ของการดำเนินงาน

๑.๔ ในการทำงานในพื้นที่จะเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ตั้งแต่การผลิตจนถึงตลาด หากหน่วยงานอื่นไม่ร่วมมือจะเป็นสาเหตุทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ในการทำงานต้องเชิญหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมด้วยตั้งแต่ต้น สร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

๑.๕ การแก้ปัญหาเร่งด่วนในพื้นที่ต้องมีการทำงานร่วมกับกระทรวงอื่น ๆ เพื่อลดความเป็น Silo ของกระทรวง และทำให้การแก้ปัญหาจะมีประสิทธิภาพ

๑.๖ การแบ่งโครงสร้างของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในปัจจุบัน ยังคงมีปัญหาในการประสานงานกับส่วนกลางอยู่บ้าง เนื่องจากเราแบ่งตามภารกิจงาน แต่ภารกิจของกรมหนึ่งอาจจะคาบเกี่ยวทั้งสองกลุ่ม ทำให้กรมต้องประสานงานสำนักงานพาณิชย์จังหวัดหลายครั้ง แทนจากเดิมที่เคยประสานหน่วยงานกรมในพื้นที่ครั้งเดียว

## ๒. ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค (กบภ.)

๒.๑ ในการทำหน้าที่เป็น “ข้อต่องาน..สู่ภูมิภาค (Focal Point)” ของกองบริหารการพาณิชย์ภูมินาคานั้น ควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกองตรวจราชการและกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่องานในการนำข้อควรปรับปรุงงานในพื้นที่จากการตรวจราชการไปสู่การปรับปรุงงาน

๒.๒ บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในการพัฒนางาน

๒.๒.๑ หัวใจสำคัญของการทำงานหน้าที่ คือเรื่องของข้อมูล Trade Intelligence ของพื้นที่

๒.๒.๒ ในการจะเป็นพี่เลี้ยงหรือให้คำปรึกษาสำนักงานพาณิชย์จังหวัดได้จะต้องมีความเข้าใจงานที่ปฏิบัติในระดับพื้นที่ด้วย

๒.๒.๓ วิธีการในการพัฒนาทักษะบุคลากรของ กบภ. คือ ควรให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Rotate) ระหว่างบุคลากรของ กบภ. และกองตรวจราชการ เพราะบุคลากรของกองตรวจราชการจะรู้งานในพื้นที่เนื่องจากต้องลงตรวจติดตามในพื้นที่

๒.๓ บทบาทการเป็นผู้ประสานงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จากส่วนกลาง ไปปฏิบัติในพื้นที่

๒.๓.๑ กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคต้องมีการบูรณาการการทำงานกับ เจ้าภาพหลัก เพื่อนำโครงการหรือภารกิจของแต่ละกรมมาเชื่อมต่อเป็นภาพใหญ่ของการทำงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์กระทรวงได้เป็นผลสำเร็จ

๒.๓.๒ ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกรมต่างๆ และกองบริหารการพาณิชย์ ภูมิภาค ให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการ เพื่อเป็นการสนับสนุนข้อมูลให้แก่สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ในการดำเนินการ

๒.๓.๓ กบภ. จะทำงานร่วมกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารกระทรวง เพื่อพิจารณากำหนดตัวชี้วัดในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กระทรวงและภารกิจ ของกรม ที่มีการถ่ายทอดไปยังระดับพื้นที่ และถ่ายทอดไปยังสำนักงานพาณิชย์จังหวัด เพื่อใช้การกำกับ ติดตามงาน

### ๓. ความเห็นอื่น ๆ

๓.๑ ในการขับเคลื่อนนโยบายในภูมิภาค กลไกผู้ตรวจราชการเป็นอีกหนึ่งกลไก ที่สำคัญ ควรต้องมีการทำงานร่วมกับกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค

๓.๒ การตรวจราชการ ไม่ควรเป็นในลักษณะการตรวจเพื่อจับผิด แต่ควรเป็น ในลักษณะกัลยาณมิตร คือการตรวจเพื่อให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงงาน จะมีส่วนช่วยให้งานในภูมิภาค สร้างความเข้มแข็งได้

๓.๓ การทำงานในรูปแบบพาณิชย์ภาค (Mini Moc) เป็นอีกหนึ่งวิธีการทำงาน ของกระทรวงพาณิชย์ที่ช่วยเข้าไปขับเคลื่อนงานในภูมิภาค โดยใช้วิธีบูรณาการการบริหารงานแบบ กลุ่มจังหวัด แต่เป็นการรวมศูนย์เป็นพาณิชย์ภาคเพื่อยกระดับการทำงาน ให้ตอบสนองปัญหา ได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัว

**กลุ่มพาณิชย์จังหวัด** ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นของพาณิชย์จังหวัดที่มีต่อการดำเนินงาน ในระดับพื้นที่ และบทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคในการสนับสนุนการทำงาน ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด จำนวน ๔๐ จังหวัด สรุปความเห็นสาระสำคัญได้ดังนี้

### ๑. ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ภายใต้โครงสร้าง One Roof Policy

#### ๑.๑ การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและประชาชนพื้นที่

๑.๑.๑ ทำให้เกิดความเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพในการตอบสนอง ความต้องการของผู้บริหารและประชาชนในพื้นที่ได้รวดเร็วและชัดเจนยิ่งขึ้นไม่เกิดการทำแบบ แยกส่วนเช่นเดิม

๑.๑.๒ การดำเนินภารกิจภายใต้โครงสร้าง One Roof สามารถตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการและประชาชนในพื้นที่ได้ดีในระดับหนึ่ง แต่ยังมีปัญหาบางอย่างในการ ปฏิบัติงาน เช่น เฉพาะงานแก้ไขปัญหาค่าความเดือดร้อนของเกษตรกรและประชาชน (เรื่องร้องเรียน) งานคุ้มครองผู้บริโภค (ตรวจสอบ ติดตามและกำกับดูแลราคาสินค้าและบริการ) อาจเกิดปัญหาความ ล่าช้าในการดำเนินงาน เนื่องจากข้อจำกัดด้านบุคลากร

๑.๑.๓ ไม่มีปัญหาอุปสรรคในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และประชาชนพื้นที่โดยแต่ละกลุ่มงานจะมุ่งเน้นในเรื่องการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อบริการประชาชนเป็นสำคัญ ผู้บริโภคได้รับความคุ้มครองผลประโยชน์ที่เป็นธรรม ประชาชนได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพรวมถึงผู้ประกอบการและประชาชนได้รับบริการข้อมูลข่าวสารด้านการพาณิชย์ที่สะดวกรวดเร็วผ่านช่องทาง Facebook และเว็บไซต์สำนักงานฯ ยกเว้น อัตราการโยกย้ายของข้าราชการมีสูงมาก โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ เช่น หัวหน้ากลุ่มทะเบียนธุรกิจและอำนวยความสะดวกทางการค้า (ทอ.) ซึ่งเป็นงานบริการหลัก ทำให้การบริการอาจจะชะงักงันในบางช่วง ส่งผลต่อภาพลักษณ์การบริการในบางครั้ง

๑.๑.๔ การให้บริการประชาชน ไม่มีปัญหาและอุปสรรคแต่อย่างใด เนื่องจากแต่ละกลุ่มงานส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจเดิมอยู่แล้ว เว้นแต่ภารกิจใหม่ที่ยังขาดความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรและบางครั้งกรณีมีภารกิจเร่งด่วนอาจทำได้ล่าช้า เนื่องจากมีสายงานการบังคับบัญชาเพิ่มขึ้น

๑.๑.๕ ภารกิจด้านการรับจดทะเบียนธุรกิจ เจ้าหน้าที่จะปฏิบัติงานได้ต้องได้รับการอบรมหลักสูตรนายทะเบียน (คำสั่งสำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนบริษัทกลางที่ ๓๓/๒๕๖๐ ลว. ๑๗ ก.พ. ๒๕๖๐) แต่เนื่องจากการบูรณาการหน่วยงานมาอยู่ภายใต้ One Roof Policy เจ้าหน้าที่ยังไม่ผ่านการอบรมทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ จึงเกิดปัญหาในการดำเนินงาน

## ๑.๒ การดำเนินงานภายใต้แผนงานและยุทธศาสตร์จากส่วนกลาง (ทั้งของกระทรวงและกรม)

๑.๒.๑ สามารถวิเคราะห์ จัดทำยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้สอดคล้องกับความต้องการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กระทรวงและกรมต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๑.๒.๒ เนื่องจากการรวมหน่วยงานภายใต้ One Roof Policy ทำให้เกิดการหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่ง เจ้าหน้าที่หากไม่เคยปฏิบัติงานในงานด้านยุทธศาสตร์มาก่อน จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ ส่งผลในการปฏิบัติระยะแรกอยู่บ้างทำให้ขาดความต่อเนื่อง

๑.๒.๓ มีการประสานการปฏิบัติที่ชัดเจนขึ้นโดยผ่านทั้งพาณิชย์จังหวัด (เป็นหนังสือ) และด้วยวาจาผ่านผู้อำนวยการกลุ่มงานยุทธศาสตร์ แต่ปัญหาคือ บางครั้งการสื่อสารนโยบายและแผนงานไม่ชัดเจน ยังคงต้องมีการสอบถามเพิ่มเติมและพูดคุยกันมากขึ้น

๑.๒.๔ การผลักดันการดำเนินการตามยุทธศาสตร์กระทรวงในระดับพื้นที่ ยังขาดการส่งต่อไปยังกรมเพื่อขอตั้งงบประมาณในการดำเนินการ ทำให้เกิดปัญหาเรื่องงบประมาณในการดำเนินการในระดับพื้นที่

๑.๒.๕ สามารถดำเนินงานได้ทั้งของกระทรวงและกรมตามกำหนดเวลา ยกเว้นในบางโครงการอาจจำเป็นต้องมีการพิจารณาให้เกิดความเหมาะสมกับพื้นที่มากขึ้น เนื่องจากติดขัดกับปัญหาในพื้นที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น ตลาดต้องชมในจังหวัดปัตตานี เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่บนถนน เหตุการณ์ความไม่สงบและวิถีชีวิตของชาวบ้านชุมชนที่ไม่ค่อยมีลักษณะที่เหมาะสมในการรอบการจัดตั้ง

### ๑.๓ การแก้ปัญหาเร่งด่วนในพื้นที่

๑.๓.๑ ใช้การบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานส่วนราชการอื่นๆ ภาคธุรกิจ และเครือข่ายภาคประชาชน ยกเว้นในบางเรื่อง เช่น การแก้ปัญหาการราคาสินค้าเกษตรบางครั้ง จำเป็นต้องอาศัยนโยบายจากส่วนกลาง

๑.๓.๒ ภายใต้โครงสร้าง One Roof ทำให้เกิดการรวมทีมในการทำงานของทุกหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงพาณิชย์ ส่งผลให้การแก้ปัญหาเร่งด่วนในพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑.๓.๓ ปัญหาเร่งด่วนในพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นการแก้ปัญหาเรื่องเรียนเรื่องราคาสินค้า แต่สามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ภายในเวลาที่กำหนด

๑.๓.๔ ในบางครั้งที่ต้องการนโยบายจากส่วนกลาง การแก้ปัญหามีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากไม่สามารถประสานหน่วยงานส่วนกลางที่ดูแลรับผิดชอบได้โดยตรง

### ๒. ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค (กบภ.) ต่อการสนับสนุนการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

#### ๒.๑ บทบาทการเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนางานให้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

๒.๑.๑ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการให้คำแนะนำแนวทางดำเนินการสนับสนุนการดำเนินการ และประสานงานระหว่างส่วนกลางและสำนักงานพาณิชย์จังหวัดได้เป็นอย่างดี เกิดความชัดเจนในการทำงานส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

๒.๑.๒ กบภ. มีบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนางานให้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดมาก กล่าวคือมีการสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ในการส่งเสริมเศรษฐกิจการค้า สนับสนุนช่วยเหลือทางวิชาการและบูรณาการในการพัฒนาบุคลากร ให้รองรับการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงและยุทธศาสตร์จังหวัด

๒.๑.๓ ยังไม่มีความชัดเจนในบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงนัก แต่เป็นผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารระหว่างผู้บริหาร ส่วนกลาง และสำนักงานพาณิชย์จังหวัดได้ดี เพื่อให้รับทราบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กบภ. ควรมีบทบาทในการเป็น Back Stop อย่างจริงจังมากกว่านี้ เพื่อให้เป็นที่ปรึกษาของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดได้

๒.๑.๔ กบภ. ควรเป็นสื่อกลางในการพัฒนาบุคลากร และกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาด้านต่างๆ รวมทั้งเป็นสื่อกลางในการประสานงานจากส่วนกลางสู่ภูมิภาค

#### ๒.๒ บทบาทการเป็นผู้ประสานงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จากส่วนกลางไปปฏิบัติในพื้นที่

๒.๒.๑ กบภ. มีบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จากส่วนกลางไปปฏิบัติในพื้นที่มาก กล่าวคือ กบภ. เป็นผู้กำหนดกรอบงบประมาณประจำปีและจัดสรรงบประมาณให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัด เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล รวมทั้งกำกับ เร่งรัด และติดตามการดำเนินงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด โดยมีการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ

๒.๒.๒ การทำงานเชิงนโยบาย/ยุทธศาสตร์ ควรมีการปรับทิศทางหรือภารกิจให้เกิดความชัดเจน เพื่อแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ แล้วจึงส่งต่อให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดปฏิบัติ

๒.๒.๓ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จากส่วนกลางสู่พื้นที่ได้ดีและรวดเร็วพอสมควร แต่ยังคงขาดการกลั่นกรอง ทำให้บางครั้งการประสานงานข้อสั่งการของกรมต่าง ๆ ไม่มีความชัดเจนเกิดความสับสนในการปฏิบัติงานและในบางครั้งยังคงมีขั้นตอนหลายขั้นตอน ทำให้การประสานไม่รวดเร็วเท่าที่ควร

๒.๒.๔ กบภ. ควรจะมีบทบาทที่ชัดเจนมากกว่านี้ ควรมีการทำงานร่วมกับกองยุทธศาสตร์และแผนงานของกรมต่าง ๆ เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์พาณิชย์ภูมิภาค เพื่อให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสามารถนำยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปแปลงสู่การปฏิบัติตามภารกิจปกติได้อย่างชัดเจน ยกเว้นเรื่องนโยบายเร่งด่วนจากรัฐบาล

๒.๒.๕ กบภ. ใช้ระบบส่งงานทางไลน์ ทำให้เกิดการประสานการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ทำให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดทำงานได้ล่วงหน้าก่อนหนังสือทางการจะมา

### ๒.๓ บทบาทการทำหน้าที่ “ข้อต่องาน..สู่ภูมิภาค (Focal Point)” ในการแก้ปัญหาในพื้นที่

๒.๓.๑ สามารถปฏิบัติตามบทบาทได้เป็นอย่างดี เช่น การกำกับเร่งรัดและติดตามงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดผ่านการรายงานเป็นประจำ

๒.๓.๒ ควรเป็นผู้สนับสนุนในการประสานงานและสนับสนุนข้อมูลในเรื่องที่เป็นปัญหาของพื้นที่ ทั้งด้านงานยุทธศาสตร์และงานตามภารกิจทำให้การติดต่อประสานกับหน่วยงานส่วนกลาง ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

๒.๓.๓ กบภ. ควรจะมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในส่วนภูมิภาคที่มีความเชี่ยวชาญและรู้สภาพปัญหาในภูมิภาคนั้น ๆ เพื่อสามารถจะเตรียมการทำหน้าที่ขับเคลื่อนและแก้ไขปัญหาในสภาพภูมิภาคนั้น ๆ ได้ตรงกับความต้องการและพื้นที่อย่างแท้จริง

๒.๓.๔ กบภ. ควรประสานการปฏิบัติงานกับส่วนภูมิภาคอย่างใกล้ชิดและมีแนวทางการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างชัดเจนและรวดเร็ว

### ๒.๔ ความคาดหวังต่อบทบาทของ กบภ. ในการสนับสนุนงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

๒.๔.๑ ควรทำหน้าที่ประสาน รวบรวมข้อมูลปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานต่างๆ ปัญหาของบุคลากรและการบริหารงาน เพื่อเสนอผู้บริหารได้รับทราบและพิจารณาแก้ไขได้รวดเร็วชัดเจน และทันต่อสถานการณ์

๒.๔.๒ ควรเป็นหน่วยงานหลักในการทำงานร่วมกับกรมต่าง ๆ เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนงานภูมิภาค ๔ ปี พร้อมกับงบประมาณในการดำเนินการ เพื่อให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดมีกรอบทิศทางในการทำงาน

๒.๔.๓ กบภ. ควรทำงานในลักษณะสื่อสาร ๒ ทาง คือ เป็นผู้รับข้อมูลจากพื้นที่เพื่อสรุปเสนอผู้บริหาร และควรมีการจัดทำฐานข้อมูล



๒.๔.๔ ต้องการให้ กบภ. ทำหน้าที่เป็น Back Stop ได้อย่างแท้จริง ทำงานประสานระหว่างกอง/กรมต่าง ๆ แทนสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๔.๕ กบภ. ควรเป็นหน่วยงานที่ดูแล ประสานงาน และเป็นพี่เลี้ยงในการบริหารงานและทุก ๆ เรื่อง ทั้งการวางแผนทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด การขับเคลื่อนงาน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดได้เป็นอย่างดี

๒.๔.๖ ให้การสนับสนุนช่วยเหลือทางวิชาการแทนกรมต่าง ๆ ให้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัด และเป็นตัวแทนของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในเรื่องสำคัญเพื่อประสานงานกับส่วนกลาง เช่น บริหารบุคลากร งบประมาณ แผนงาน/โครงการ

๒.๔.๗ ให้การสนับสนุนด้านสารสนเทศ เพื่อเป็นคลังข้อมูลเศรษฐกิจการค้าในภูมิภาค

๒.๔.๘ สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวง

## ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้ประมวลข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่ภูมิภาค ในรูปแบบการบูรณาการการทำงานของทุกหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงพาณิชย์ที่อยู่ในภูมิภาค ภายใต้สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ตามนโยบายหลังคาเดียวของกระทรวง (One Roof Policy) และการขับเคลื่อนนโยบายผ่านกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค เพื่อทำหน้าที่เป็นข้อต่องานส่วนกลาง..สู่ภูมิภาค โดยสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

### ๑. ข้อดี

๑.๑ การดำเนินงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดภายใต้โครงสร้าง One Roof Policy ทำให้เกิดความมีเอกภาพในการปฏิบัติงาน มีความชัดเจนในการทำงาน ไม่ทำงานแบบแยกส่วน เช่นเดิม ส่งผลให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒ การแก้ปัญหาในพื้นที่ภายใต้โครงสร้าง One Roof Policy ทำให้เกิดการรวมทีมในการทำงานของทุกหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงพาณิชย์ ส่งผลให้การแก้ปัญหาเร่งด่วนในพื้นที่ที่มีความรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑.๓ การขับเคลื่อนนโยบายจากส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีบุคลากรเพิ่มขึ้นจากการรวมหน่วยงานของทุกกรมในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ เข้าด้วยกันภายใต้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดทำให้เกิดการหมุนเวียนสับเปลี่ยนตำแหน่งและช่วยกันทำงาน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้เป็นผลสำเร็จ

๑.๔ จากการบูรณาการหน่วยงานภายใต้ One Roof Policy ทำให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมที่ต้องดำเนินการในพื้นที่ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสามารถวิเคราะห์ จัดทำยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้สอดคล้องกับความต้องการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กระทรวงและกรมต่าง ๆ ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๑.๕ เป็นการสร้างโอกาสในทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากรของกระทรวงพาณิชย์ ในภูมิภาคได้มากขึ้น เนื่องจากหน่วยงานตัวแทนของกรมในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ เป็นหน่วยงานภายในไม่ได้ปรากฏในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของกรม ทำให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานจะมีตำแหน่งสูงสุดที่ระดับชำนาญการพิเศษ แต่เมื่อรวมเป็นโครงสร้าง One Roof ภายใต้สำนักงานพาณิชย์จังหวัด บุคลากรจะโอนย้ายมาเป็นข้าราชการสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวง มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งงาน เพื่อให้ก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งพาณิชย์จังหวัด ซึ่งเป็นตำแหน่งอำนวยการสูงและอำนวยการต้น ซึ่งทำให้ข้าราชการในพื้นที่เห็นทางก้าวหน้า (Career Path) ของสายอาชีพตนเอง ถือเป็นขวัญกำลังใจของข้าราชการในอีกทางหนึ่ง

## ๒. สิ่งที่ควรปรับปรุงหรือมุ่งเน้นในระยะต่อไป

๒.๑ เมื่อสำนักงานพาณิชย์จังหวัดปฏิบัติงานภายใต้โครงสร้าง One Roof ไปชักระยะหนึ่ง (๑-๒ ปี) ควรมีการประเมินผล ว่ามีปัญหาและอุปสรรคใดในการทำงาน เพื่อให้มีการปรับโครงสร้างภายในสำนักงานพาณิชย์ให้มีความเหมาะสมต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองการขับเคลื่อนของยุทธศาสตร์กระทรวงและยุทธศาสตร์กรม และตอบสนองความต้องการของประชาชนพื้นที่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

๒.๒ การสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในพื้นที่ โดยการให้ข้อมูลและสร้างความชัดเจนในการทำงาน เพื่อลดปัญหาการโอนย้ายหรือการลาออกโดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ เช่น หัวหน้ากลุ่มงาน เพื่อไม่ให้งานเกิดปัญหาขาดความต่อเนื่อง

## ๓. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๓.๑ ในการทำงานในพื้นที่ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดจะเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานตั้งแต่การผลิตจนถึงตลาดหากหน่วยงานอื่นไม่ร่วมมือจะเป็นสาเหตุทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่จึงเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้น ในการทำงานต้องเชิญหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมด้วยตั้งแต่ต้น สร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

๓.๒ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กระทรวงในพื้นที่ให้ประสบความสำเร็จ ปัจจัยสำคัญ คือ การได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนและประชาชนในพื้นที่ ดังนั้น พาณิชย์จังหวัดต้องเข้าหาผู้นำชุมชนและเอกชนที่เป็นผู้นำที่มีผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัด เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ให้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้ภาคเอกชนและประชาชนสนับสนุนโครงการที่จะดำเนินการ

## บทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค (กบภ.) ต่อการสนับสนุนการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

### ๑. ข้อดี

๑.๑ มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในพื้นที่ ทำหน้าที่เป็น “ข้อต่อส่วนกลาง .. สู่ภูมิภาค” ประสานงานระหว่างส่วนกลางและสำนักงานพาณิชย์จังหวัดมีบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในการส่งเสริมเศรษฐกิจการค้าเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนางานสนับสนุนช่วยเหลือทางด้านวิชาการให้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัด รวมทั้ง พัฒนาบุคลากรให้รองรับการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงและยุทธศาสตร์จังหวัด ทำให้เกิดความชัดเจนในการทำงานส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

๑.๒ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จากส่วนกลางลงสู่พื้นที่ที่สามารถทำได้ดีและรวดเร็วมากขึ้น มีความสอดคล้องตามความต้องการทั้งยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์กรม และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โดยผ่านกลไกการจัดทำยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด/จังหวัด กบภ. ทำหน้าที่เป็นข้อต่อรับความต้องการของพื้นที่ และนำมาวิเคราะห์ศักยภาพของพื้นที่เพื่อพิจารณาคัดเลือกโครงการที่จะลงดำเนินการให้มีความเหมาะสมตามศักยภาพและความต้องการของพื้นที่

๑.๓ กบภ. จะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล ประมวลผล และวิเคราะห์ เพื่อจัดทำเป็นศูนย์รวมข้อมูลด้านเศรษฐกิจการค้าในระดับภูมิภาค รวมทั้ง คลังวิชาการของกระทรวงเพื่อเป็นศูนย์รวมในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

### ๒. สิ่งที่ควรปรับปรุงหรือมุ่งเน้นในระยะต่อไป

๒.๑ เจ้าหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานในกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคควรมีความรู้ความเข้าใจในเนื้องานการปฏิบัติงานในพื้นที่ เพื่อจะได้สามารถเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในการปรับปรุงงานได้ดี

๒.๒ ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งระหว่างเจ้าหน้าที่ของกองตรวจราชการและกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค เนื่องจากกองตรวจราชการจะมีความเข้าใจงานในระดับพื้นที่เนื่องจากได้ลงพื้นที่ในการตรวจติดตาม ส่วนกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคจะเห็นในภาพรวมของงานทุกจังหวัดที่เชื่อมต่อกับส่วนกลางและระดับนโยบายในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ดังนั้น หากมีการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ของทั้งสองหน่วยงานนี้ จะเป็นการพัฒนาบุคลากรของทั้งสองหน่วยงานได้ดีในการเพิ่มทักษะความเข้าใจของการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ และการตรวจติดตามงานให้เกิดประสิทธิผล

### ๓. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๓.๑ การวางระบบงานของ กบภ. ต้องมีความชัดเจนในการทำงาน โดยอาศัยกลไกต่าง ๆ ภายในกระทรวงที่ได้วางไว้ เช่น กลไกผู้ตรวจราชการ กลไกการบริหารงานรูปแบบพาณิชย์ภาค (Mini Moc) โดย กบภ. ต้องมีการทำงานเชื่อมต่อกับทำงานร่วมกับกลไกเหล่านี้ เพื่อเป็นข้อต่อในการประสานงานแทนตัวแทนสำนักงานพาณิชย์จังหวัด รับความต้องการและปัญหาในพื้นที่ส่งต่อ

ส่วนกลาง เพื่อวางแนวทางหรือมาตรการในการแก้ปัญหาเหล่านี้ และรับนโยบายจากส่วนกลางแปลงลงสู่การปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางดำเนินการที่ชัดเจนให้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดปฏิบัติงานในพื้นที่ต่อไป

## รูปแบบแนวทางการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่ภูมิภาค

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของกระทรวงพาณิชย์ และผู้แทนพาณิชย์จังหวัดรวม ๓๙ จังหวัด รวมทั้ง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการบริหารราชการที่ดีในการขับเคลื่อนนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคของต่างประเทศและของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สำคัญในประเทศ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด หลักการ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาประมวลวิเคราะห์ข้อมูล โดยเห็นควรกำหนดรูปแบบโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่ภูมิภาคเพื่อให้ส่วนราชการอื่น ๆ สามารถนำไปปรับใช้ต่อไปได้ ดังนี้

### ๑. รูปแบบการกำหนดโครงสร้าง

#### ๑.๑ หน่วยงานระดับพื้นที่

๑.๑.๑ เห็นควรนำรูปแบบ One Roof มาใช้ในการกำหนดหน่วยงานในระดับพื้นที่ทั้งระดับจังหวัด ระดับอำเภอ หรือระดับตำบล คือ การมีหน่วยงานเพียงหน่วยงานเดียว ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกระทรวงอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดความสับสนต่อประชาชน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

๑.๑.๒ การกำหนดโครงสร้างภายในหน่วยงาน ควรคำนึงถึงความเป็นหนึ่งเดียวของตัวแทนกระทรวงในพื้นที่ ไม่ควรกำหนดเป็น functional ตามภารกิจของกรมในส่วนกลาง ควรคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก รวมทั้ง ควรคำนึงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรด้วย ไม่ควรแตกภารกิจออกเป็นกลุ่มหรือฝ่ายมากเกินไป และควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ เพื่อให้มีการจัดโครงสร้างภายในที่เหมาะสม สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กระทรวง/กรม และตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว

#### ๑.๒ หน่วยงานส่วนกลาง

๑.๒.๑ ควรมีการกำหนดหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น “Focal Point หรือ Back Stop” เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็น “ช่องทางระหว่างส่วนกลาง..สู่ภูมิภาค” โดยมีบทบาทในการเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่แปลงนโยบายจากส่วนกลางทั้งยุทธศาสตร์กระทรวงและยุทธศาสตร์กรม ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่และทำหน้าที่รวบรวมความต้องการหรือปัญหาในพื้นที่เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับส่วนกลางการกำหนดมาตรการหรือแนวทางในการแก้ปัญหาหรือส่งเสริมภารกิจให้ตอบสนองความต้องการในพื้นที่ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสั่งการ การปฏิบัติงานในพื้นที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวง/กรม

๑.๒.๒ การกำหนดโครงสร้างภายในหน่วยงาน ควรแบ่งภารกิจให้สอดคล้องกับการสนับสนุนการทำงานตามภารกิจของพื้นที่ เพื่อจะได้เกิดความชัดเจนในการทำงานทั้งด้านการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ด้านวิชาการเพื่อพัฒนางาน ด้านระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทำงาน ของภารกิจในภูมิภาค และด้านสนับสนุนภารกิจของกระทรวงในพื้นที่

## ๒. แนวทางการบริหารจัดการ

๒.๑ ควรมีการวางระบบการทำงานร่วมกันระหว่างกระทรวง (สำนักงานปลัดกระทรวง ในฐานะดูแลหน่วยงานตัวแทนกระทรวง) กรมในสังกัดที่มีภารกิจในพื้นที่ภูมิภาค หน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น Focal Point และหน่วยงานในภูมิภาค เพื่อให้มีการรับส่งต่อข้อมูลระหว่างกัน ทั้งข้อมูล นโยบายจากส่วนกลาง และข้อมูลจากระดับพื้นที่ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน ดังตัวอย่างจากแผนภาพที่ ๔-๑

๒.๒ ภารกิจของกรมที่ต้องดำเนินการในพื้นที่ ควรกำหนดให้เป็นภารกิจของหน่วยงานในภูมิภาค กรมไม่ควรลงมาดำเนินการเอง ส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางมาตรการหรือแนวทางดำเนินการ ส่วนการปฏิบัติทั้งในเรื่องของการให้บริการ และการส่งเสริมควรให้หน่วยงานในพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการ โดยส่วนกลางร่วมกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น Focal Point ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนด้านวิชาการ เพื่อไม่ให้ประชาชนเกิดความสับสนในบทบาทการทำงาน และให้หน่วยงานในพื้นที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนของกระทรวงอย่างแท้จริง ดังนั้น การตั้งงบประมาณของกระทรวงต้องสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องดำเนินการด้วย

๒.๓ ควรมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายในระดับพื้นที่ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในระดับพื้นที่ โดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น Focal Point มีบทบาทในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งของกระทรวง/กรม/หน่วยงานอื่น ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์ ประมวลผล และจัดทำเป็นระบบเพื่อใช้เป็นระบบฐานข้อมูลในระดับพื้นที่ของกระทรวงและ เป็นส่วนสนับสนุนในการให้คำปรึกษาเป็นที่ปรึกษาให้แก่หน่วยงานในพื้นที่ในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ต่างๆ การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๔ ในการขับเคลื่อนนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ ควรมีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาระดับภาค และกลุ่มจังหวัดโดยการกำหนด ยุทธศาสตร์และเป้าหมายการพัฒนาในระดับภาค บูรณาการการทำงานจากระดับกลุ่มจังหวัดขึ้นมา เพื่อยกระดับการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายประเทศ ให้สามารถตอบสนองปัญหาได้อย่าง รวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น

๒.๕ ควรวางระบบกลไกการติดตามประเมินผลในการทำงานของหน่วยงาน ในพื้นที่ โดยอาศัยกลไกการตรวจราชการร่วมในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างการตรวจราชการและหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น Focal Point เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการตรวจติดตามในพื้นที่ และจะได้นำข้อสังเกตไปวางแผนแนวทางในการปรับปรุงงาน ของหน่วยงานในพื้นที่ได้ต่อไป

## สรุป

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารจัดการด้านการพาณิชย์ในภูมิภาคของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค(กบภ.) ที่สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมในการปฏิบัติการกิจ (Focal Point) ของกระทรวงในส่วนภูมิภาค และทำหน้าที่เป็น “ข้อต่องาน .. สู่ภูมิภาค” เพื่อรองรับการปฏิบัติงานภายใต้ต้นนโยบาย One roof (การรวมหน่วยงานในสังกัดกรมต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคให้อยู่ภายใต้หน่วยงานเดียวกัน คือสำนักงานพาณิชย์จังหวัด) ในการถ่ายทอดและขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาคมีภารกิจหลัก ๔ ด้าน ในการบริหารการพาณิชย์ในภูมิภาค คือ ๑. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ ๒. การส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในภูมิภาค ๓. การบริหารจัดการสารสนเทศเศรษฐกิจการค้าภูมิภาคและ ๔.การวิเคราะห์และพัฒนาเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค

และผู้วิจัยได้ประมวลความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์และพาณิชย์จังหวัด ในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ภายใต้โครงสร้าง One Roof Policy และบทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค (กบภ.) ต่อการสนับสนุนการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดโดยนำมากำหนดเป็นข้อเสนอรูปแบบแนวทางการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่ภูมิภาค เพื่อให้ส่วนราชการอื่นนำไปปรับใช้ได้ โดยสรุปได้ดังนี้

**๑. รูปแบบการจัดโครงสร้างเพื่อรองรับการขับเคลื่อน :** ควรมีหน่วยงานที่เป็นกลไกการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่ส่วนภูมิภาค ใน ๒ ระดับ คือ

**๑.๑ หน่วยงานในพื้นที่ส่วนภูมิภาค** หน่วยงานในพื้นที่ควรมีลักษณะเป็นตัวแทนกระทรวงอย่างแท้จริง ตามแนวนโยบายหลักเดียวกัน (One Roof Policy) โดยเป็นผู้ปฏิบัติการกิจของทุกกรมในสังกัดกระทรวง เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงาน เกิดความชัดเจนในการทำงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**๑.๒ หน่วยงาน “ข้อต่อ” ในส่วนกลาง** ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกประสานงานระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีบทบาทที่สำคัญเป็น “Focal Point หรือ ข้อต่องานระหว่างส่วนกลาง..สู่ภูมิภาค” เพื่อให้เกิดการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงและยุทธศาสตร์กรม และความต้องการ/ศักยภาพของพื้นที่อย่างเหมาะสม และมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปในแนวทางเดียวกันในทุกพื้นที่ รวมทั้ง ต้องมีบทบาททำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาหน่วยงานในพื้นที่ทั้งในด้านวิชาการและแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน วางระบบมาตรฐานการทำงานเพื่อยกระดับมาตรฐานงานบริการของหน่วยงานในพื้นที่ให้สามารถตอบสนองประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

**๒. แนวทางการบริหารจัดการ :** เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานควรวางระบบการบริหารจัดการ ดังนี้

๒.๑ หน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น Focal Point ต้องมีการวางระบบการทำงานร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่ กองยุทธศาสตร์และแผนงานของกระทรวงและกรมในสังกัด กองตรวจราชการของกระทรวง และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกระทรวงในภูมิภาค เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน/รับส่งข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ร่วมกัน

๒.๒ การจัดสรรงบประมาณการดำเนินการโครงการในพื้นที่ ควรจัดสรรงบประมาณดังกล่าวสำหรับหน่วยงานในพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการ ไม่ควรมีการจัดสรรงบประมาณดังกล่าวให้กรมต้องลงมาดำเนินการเอง เช่น งบประมาณการส่งเสริมหรือฝึกอบรมในพื้นที่ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินการของภารกิจ และเพื่อให้หน่วยงานในพื้นที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกระทรวงอย่างแท้จริง

๒.๓ ต้องมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในพื้นที่ และสนับสนุนการตัดสินใจระดับนโยบายในส่วนกลางได้เป็นอย่างดี

๒.๔ อาจมีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาระดับภาคและกลุ่มจังหวัดขึ้น เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาของประเทศในระดับภาค และสามารถตอบสนองการแก้ปัญหาได้อย่างองค์รวมและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

๒.๕ ควรใช้กลไกการตรวจราชการเป็นกลไกการตรวจติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายในส่วนภูมิภาค ร่วมกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น Focal Point เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้ประโยชน์ร่วมกันในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### สรุป

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมากระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว และในหลากหลายมิติ ก่อให้เกิดโอกาสทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และการเมืองของประเทศไทย แต่ขณะเดียวกันท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ก็มีปัจจัยเสี่ยง และภัยคุกคามที่ต้องบริหารจัดการด้วยความยากลำบากมากขึ้น ปัจจัยและเงื่อนไขภายในประเทศ ที่สำคัญประการหนึ่งที่ประเทศไทยใช้เพื่อขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาคือ “กลไกของระบบราชการ” แต่พบว่าในปัจจุบันความอ่อนแอของการบริหารราชการแผ่นดินส่วนหนึ่งเกิดจากโครงสร้างระบบราชการที่เป็นจุดอ่อนและการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพและคุณภาพ ประกอบกับเงื่อนไขภายนอกที่สำคัญและท้าทายต่ออนาคตของประเทศไทย อาทิ การขยายตัวของเศรษฐกิจโลก การแข่งขันในตลาดโลกที่เข้มข้นขึ้นอย่างต่อเนื่อง การรวมกลุ่มเศรษฐกิจในภูมิภาคการเปิดเสรีทางการค้า รวมถึงการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจนก่อให้เกิดรูปแบบการผลิตการค้าและการบริการต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้จากบริบทและเงื่อนไขทั้งภายในและภายนอกประเทศในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ในทุกมิติจะส่งผลกระทบต่ออนาคตการพัฒนาประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในลักษณะเชิงโครงสร้าง ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศ ดังนั้นประเทศไทยจึงกำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการปฏิรูปและการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”

ยุทธศาสตร์สำคัญที่เกี่ยวข้องต่อการขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ได้แก่ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลางโดยมุ่งยกระดับผลิตภาพการผลิต การใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจการค้าสมัยใหม่ การพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าในระดับสากลอย่างยั่งยืน ทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตรและบริการ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่เชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลก ควบคู่ไปกับการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและยุทธศาสตร์ที่ ๖ : ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสมมีธรรมาภิบาล โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีความคุ้มค่า โปร่งใสและเกิดความเป็นธรรมในการให้บริการ สาธารณะและเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก



นโยบายการปฏิรูประบบราชการมุ่งเน้นการวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยตนเองเพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่างราชการ บริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างคุณค่าของงานตามเป้าหมายที่กำหนดในการ ขับเคลื่อนนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของประเทศ และให้เกิดการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ทั้งนี้ ประเทศไทยได้มีการปฏิรูประบบราชการมาแล้วหลายครั้งในหลายรัฐบาล แต่การทำงานของระบบราชการยังคงล่าช้าและก้าวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก การบริหาร ราชการแผ่นดินยังคงไม่ประสบความสำเร็จตามที่ประชาชนคาดหวัง เนื่องจากสภาพปัญหา เชิงโครงสร้างและระบบบริหารงานในพื้นที่ที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายส่วนกลาง ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ กล่าวคือ

๑. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกระทรวง กรม มีความเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนไม่ทำงาน ตามภารกิจหลักของตนเอง รวมกำลังคนอยู่ในสังกัดของราชการบริหารส่วนกลางจัดโครงสร้างองค์กร ในแนวดิ่ง (Vertical) มีระเบียบขั้นตอนควบคุมกลั่นกรองงานมากมายขาดความยืดหยุ่นทำให้ไม่ สามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและไม่สามารถให้บริการสนองความต้องการของประชาชน ได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

๒. ระบบราชการมีโครงสร้างรวมศูนย์อำนาจในราชการบริหารส่วนกลางมากกว่า การกระจายลงสู่พื้นที่ปฏิบัติการ การกระจายอำนาจไปสู่ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นยังทำได้จำกัดและ ยังขาดระบบความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนในทุกระดับ

๓. โครงสร้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถบริหารงานในลักษณะที่เป็นแผนยุทธศาสตร์ เชิงรุกที่เป็นภารกิจร่วมกันได้ เพราะขาดระบบการทำงานที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายแบบบูรณาการ ซึ่งยึดพื้นที่ภารกิจตามอำนาจหน้าที่ และการมีส่วนร่วมโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Area, Function, and Participation)

๔. ราชการบริหารส่วนภูมิภาคยังทำงานแยกตามสาขาหน้าที่ของส่วนราชการต้นสังกัด ทั้งที่ควรมีบทบาทมากยิ่งขึ้นในการทำหน้าที่เป็นตัวแทนราชการบริหารส่วนกลางในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ เช่น การแก้ปัญหาค่าความยากจน การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งกำกับ การบริหารราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย

๕. พบว่ามีหน่วยราชการที่เป็นส่วนภูมิภาคในจังหวัดภายใต้สังกัดกระทรวงเดียวกัน หลายหน่วยงาน และไม่มีหน่วยงานที่เป็นตัวแทนกระทรวงอย่างแท้จริง ขณะเดียวกันก็มีการจัดตั้ง ส่วนราชการที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางไปตั้งอยู่ในพื้นที่ภูมิภาคเป็นจำนวนมากและมีรูปแบบ ที่หลากหลาย ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่อาจบริหารงานแบบบูรณาการในจังหวัดได้อย่าง มีประสิทธิภาพ

๖. ในระดับการบริหารงานส่วนท้องถิ่นยังมีประเด็นปัญหาการทับซ้อนในการทำงาน ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การถ่ายโอนงานให้ท้องถิ่นยังไม่เป็นไปตามแผนขั้นตอนการ กระจายอำนาจ นอกจากนี้ แม้จะมีการถ่ายโอนงานแต่ก็มักจะไม่มีการเกลี้ยหรือถ่ายโอนอัตรากำลัง และงบประมาณจากราชการบริหารส่วนกลางให้ท้องถิ่น ทำให้ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นขาดแคลน กำลังคนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

กระทรวงพาณิชย์เป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทในการส่งเสริมและกำกับดูแลในการสร้างโอกาสทางการค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดูแลเสถียรภาพด้านราคาและสร้างความ เป็นธรรมในระบบการค้าให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ โดยให้ความสำคัญกับ การสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก มีเป้าหมายสร้างรายได้ ให้กับเกษตรกรผู้มีรายได้น้อย ส่งเสริมสนับสนุนให้เกษตรกรมีความเข้มแข็ง ผู้ประกอบการ มีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถยกระดับรายได้ของประเทศไปสู่ประเทศรายได้สูง

แต่สภาพปัญหาของโครงสร้างหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาคมีความ หลากหลายทั้งราชการบริหารส่วนภูมิภาคในฐานะผู้แทนกระทรวง ได้แก่ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคที่ปรากฏในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของสำนักงาน ปลัดกระทรวง และราชการบริหารส่วนกลางซึ่งเป็นผู้แทนกรมต้นสังกัด ได้แก่ สำนักงานการค้าภายใน จังหวัด ศูนย์/สำนักงานสาขาจังหวัด สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัด/สาขา สำนักงานการค้า ต่างประเทศในภูมิภาค และสำนักงานส่งเสริมการค้าส่งออกในภูมิภาค ทำให้การขับเคลื่อนภารกิจ และยุทธศาสตร์ของกระทรวงขาดความเป็นเอกภาพ มีการทำงานซ้ำซ้อน ไม่มีการใช้ทรัพยากร ร่วมกันและยังไม่สามารถให้บริการประชาชนในพื้นที่ได้อย่างเบ็ดเสร็จครบวงจร

ดังนั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายในภูมิภาคมีประสิทธิภาพ กระทรวงพาณิชย์ได้ปรับ กลไกการขับเคลื่อนใน ๒ ส่วน คือ

**๑. การดำเนินการนโยบายหลังคาเดียวกัน (One roof Policy) ในพื้นที่ภูมิภาค** โดย การบูรณาการรวมหน่วยงานในสังกัดของกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาค ให้มาอยู่รวมกันภายใต้ หลังคาเดียวกัน (One Roof) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นส่วนราชการ ประจำจังหวัดที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงอย่างแท้จริงในรูปแบบศูนย์รวมการให้บริการแบบ เบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) ของกระทรวง ที่มีความกระชับ รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น โดยมีเป้าหมายเพื่อการนำยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่อย่างเป็นเอกภาพและมี ประสิทธิภาพ

พร้อมกำหนดสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ๑ แห่ง ในแต่ละภูมิภาคให้เป็นศูนย์ ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด จำนวน ๑๘ กลุ่มเพื่อขับเคลื่อนการทำงานในพื้นที่ทั้งในระดับจังหวัดและ กลุ่มจังหวัดไปพร้อมกัน

## **๒. การสร้างกลไก “ข้อตกลงส่วนกลาง..สู่ภูมิภาค”**

จากการบูรณาการงานในส่วนภูมิภาคดังกล่าวส่งผลให้สำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแลสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ๗๖ จังหวัด เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงและเพิ่มขึ้นเนื่องจากความหลากหลายของภารกิจแต่ละหน่วยงานกรมต่างๆ ไม่มีหน่วยงานตัวแทนในพื้นที่แล้ว การจัดทำและถ่ายทอดยุทธศาสตร์/นโยบายลงสู่การปฏิบัติ ในระดับพื้นที่จะต้องนำความต้องการพื้นที่มาจัดทำยุทธศาสตร์และนโยบายในระดับกระทรวง และกรมให้มีความสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน การแก้ปัญหาในพื้นที่ต้องให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพตามกำหนดระยะเวลา รวมถึงบุคลากรในสังกัดของกรมต่างๆ ได้อินย้ายมาสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งจะทำให้ต้องมีการบริหารงานอำนวยการเพิ่มขึ้น ดังนั้น เพื่อให้ สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นส่วนราชการประจำจังหวัดทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงพาณิชย์

และเป็นศูนย์รวมภารกิจของกระทรวงในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้เกิดผลอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพนั้น กระทรวงพาณิชย์จำเป็นต้องมีกลไกในการทำหน้าที่เป็น “ข้อต่องาน..สู่ภูมิภาค” เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการสื่อสารถ่ายทอดในการสั่งการ/ปฏิบัติงานเพื่อให้มีศูนย์กลางข้อมูลในการสะท้อนปัญหา/เตือนภัย/พัฒนาในพื้นที่และเพื่อให้เป็นศูนย์กลางประสานงาน (Back Stop) ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดทั้ง ๗๖ จังหวัดในการแก้ปัญหาและพัฒนาการให้บริการประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น กระทรวงพาณิชย์จึงได้จัดตั้ง “กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค” ขึ้นเป็นหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวง เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมในการปฏิบัติภารกิจ (Focal Point) ของกระทรวงในส่วนภูมิภาค และทำหน้าที่เป็น “ข้อต่องาน .. สู่ภูมิภาค” เพื่อรองรับการปฏิบัติงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดภายใต้นโยบาย One roofของกระทรวงโดยมีภารกิจแบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

**๒.๑ การขับเคลื่อนและแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่** คือ การวิเคราะห์ศักยภาพพื้นที่เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การค้ากลุ่มจังหวัด/จังหวัด หรือแผนงานโครงการลงในพื้นที่ให้สอดคล้องกับความต้องการของศักยภาพพื้นที่

**๒.๒ การส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในภูมิภาค** คือ การพัฒนาระบบงานการสร้างมาตรฐานงานบริการ การยกระดับการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดทั่วประเทศให้มีมาตรฐาน

**๒.๓ การบริหารจัดการสารสนเทศเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค** คือ การพัฒนาระบบข้อมูลกลางในพื้นที่ให้เป็นมาตรฐาน พัฒนาศูนย์ข้อมูลเศรษฐกิจการค้าจังหวัด พัฒนาสารสนเทศการพาณิชย์ในพื้นที่ในภาพรวมระดับภาคและประเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจระดับนโยบาย

**๒.๔ การวิเคราะห์และพัฒนาเศรษฐกิจการค้าภูมิภาค** คือ การวิเคราะห์ความต้องการหรือปัญหาในพื้นที่ เพื่อดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจการค้าในพื้นที่ให้ตรงกับความต้องการ

ทั้งนี้ จากการประมวลความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์ และพาณิชย์จังหวัด ในประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ภายใต้โครงสร้าง One Roof Policy และบทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค (กบภ.) ต่อการสนับสนุนการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบแนวทางการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่ภูมิภาค เพื่อให้ส่วนราชการอื่นนำไปปรับใช้ได้ ดังนี้

**๑. รูปแบบการจัดโครงสร้างเพื่อรองรับการขับเคลื่อน :** ควรมีหน่วยงานที่เป็นกลไกการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่ส่วนภูมิภาค ใน ๒ ระดับ คือ ๑) หน่วยงานในพื้นที่ส่วนภูมิภาคที่มีลักษณะเป็นตัวแทนกระทรวงอย่างแท้จริง ตามแนวนโยบายหลังคาเดียวกัน (One Roof Policy) ๒) หน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น “Focal Point” ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกประสานงานระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้เกิดการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

**๒. แนวทางการบริหารจัดการ** ต้องมีการวางแผนทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ การวางระบบการทำงานเชื่อมโยง/ร่วมกันระหว่างหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การจัดสรรงบประมาณการดำเนินการในพื้นที่ให้แก่หน่วยงานในภูมิภาคเป็นผู้ดำเนินการ แทนกรม การจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในพื้นที่ และสนับสนุนการตัดสินใจระดับนโยบายในส่วนกลาง การกำหนดรูปแบบการพัฒนาระดับภาคและกลุ่มจังหวัด เพื่อให้ตอบสนองการแก้ปัญหาในองค์รวมสอดคล้องตามเป้าหมายประเทศยิ่งขึ้น และการใช้กลไกการตรวจราชการเป็นกลไกการตรวจติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายในส่วนภูมิภาค ร่วมกับหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น Focal Point เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้ประโยชน์ร่วมกันในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

## ข้อเสนอแนะ

จากงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในราชการส่วนภูมิภาค เพื่อให้ส่วนราชการมีรูปแบบและแนวทางในการนำไปปรับปรุงโครงสร้างและภารกิจของส่วนราชการในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติระดับท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

### ๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัยเห็นควรให้หน่วยงานกลางที่รับผิดชอบหรือระดับนโยบายดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้อง คือ

๑.๑ ควรมีการกำหนดขอบเขตภารกิจและการรับผิดชอบระหว่างส่วนกลางส่วนภูมิภาค และท้องถิ่นให้มีความชัดเจน เพื่อลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนในพื้นที่

๑.๑.๑ ส่วนกลาง เป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐาน รับผิดชอบหรือปฏิบัติภารกิจอันเป็นสาธารณประโยชน์ระดับชาติ รวมทั้งงานวิชาการ และสนับสนุนความรู้

๑.๑.๒ ส่วนภูมิภาค มีบทบาทในการให้คำปรึกษา สนับสนุน และกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนปฏิบัติภารกิจบริการสาธารณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ดำเนินการ

๑.๑.๓ ส่วนท้องถิ่น รับผิดชอบจัดทำภารกิจพื้นฐานที่ต้องดำเนินการตามที่รัฐธรรมนูญกำหนด รวมทั้งปฏิบัติภารกิจบริการสาธารณะตามที่กฎหมายกำหนด

๑.๒ ควรให้มีการทบทวนและปรับปรุงหน่วยงานในส่วนกลางที่ไปปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาค ให้มีการยุบเลิกหรือปรับลดหน่วยงานที่เหลือเพียงหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้แทนกระทรวงเพียงหน่วยงานเดียวในแต่ละระดับจังหวัด หรือระดับอำเภอ หรือระดับตำบล

๑.๓ การจัดสรรงบประมาณต้องเป็นไปตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณเชิงพื้นที่ตามแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด/ภาค และจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องตามภารกิจของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการในพื้นที่ เพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนการทำงานของหน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาค

## ๒. ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

เพื่อให้การกำหนดรูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการขับเคลื่อนนโยบายสู่ภูมิภาคมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเห็นว่าทุกส่วนราชการควรดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑ ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจนว่า ให้มีการยุบเลิกหน่วยงานส่วนกลางที่ไปปฏิบัติงานในภูมิภาค ให้เหลือเพียงหน่วยงานเดียวที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงอย่างแท้จริง

๒.๒ ส่วนราชการควรมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวงที่ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายส่วนกลางไปสู่ภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการและการแก้ปัญหาของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป การขับเคลื่อนนโยบายส่วนกลางไปสู่ภูมิภาคเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาตินั้น ต้องอาศัยความร่วมมือในทุกระดับ รัฐบาลควรให้ความสำคัญเป็นนโยบายระดับชาติที่ให้หน่วยงานต้องดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานให้มีความเหมาะสมต่อการขับเคลื่อนนโยบาย ไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนสิ้นเปลืองงบประมาณ สำหรับหน่วยงานเองต้องมีการวางกลไกการขับเคลื่อนให้เหมาะสมกับภารกิจที่เกี่ยวข้อง และสุดท้ายการทำงานในพื้นที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ปัจจัยที่สำคัญ คือ ต้องอาศัยความร่วมมือการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่ในรูปแบบประชารัฐ เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายจากส่วนกลางไปสู่ภูมิภาคเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนในพื้นที่ตามเป้าหมายที่ยุทธศาสตร์ชาติกำหนด

## บรรณานุกรม

### หนังสือ

- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. แนวทางการจัดส่วนราชการในภูมิภาค. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย, ๒๕๕๑.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖-๒๕๖๑). กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย, ๒๕๕๖.
- สภาปฏิรูปแห่งชาติ. วาระปฏิรูปที่ ๓ การปรับโครงสร้างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘.
- สภาปฏิรูปแห่งชาติ. วาระปฏิรูปที่ ๕ การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการบริหารงานแห่งรัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘.
- สภาปฏิรูปแห่งชาติ. วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทย และการปรับเปลี่ยนกลไกภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๘.

### วารสาร และหนังสือพิมพ์

- การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. “ประเทศไทย ๔.๐” เปลี่ยนผ่านประเทศไทยสู่อนาคตแห่งความมั่งคั่งในศตวรรษที่ ๒๑, eco challenge magazine. ๑๑ (๓), ประจำเดือน เมษายน - มิถุนายน ๒๕๕๙. หน้า ๔.
- ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC). “เศรษฐกิจสร้างสรรค์ในฐานะภูมิทัศน์ใหม่ของระบบเศรษฐกิจโลก”, TCDC Outlook. January – June ๒๐๑๖. หน้า ๑๑.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. “Thailand ๔.๐ : สร้างความเข้มแข็งจากภายใน เชื่อมโยงเศรษฐกิจไทยสู่โลก”, หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ. ปีที่ ๓๕ (ฉบับที่ ๓๐๘๓), วันที่ ๓๐ สิงหาคม - ๒ กันยายน ๒๕๕๘.

### วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

- วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, สถาบัน. “การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐบาล”. เอกสารงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๙.
- วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, สถาบัน. “การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดบริการสาธารณะที่เชื่อมโยงระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น”. เอกสารงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๙.

วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,สถาบัน. “การศึกษาและปรับปรุงการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และควมรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ”. เอกสารงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๒.

## สัมภาษณ์

พัทยา เขิงสะอาด, ที่ปรึกษาการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์. สัมภาษณ์. ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.  
สมชาติ สร้อยทอง, อธิบดีรองปลัดกระทรวงพาณิชย์ และที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์. สัมภาษณ์. ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐.

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,สำนักงาน. “กรอบยุทธศาสตร์ชาติ”. ๒๕๕๘.  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สถาบัน. “แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔”. เอกสารประกอบภายใต้โครงการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์การพาณิชย์ โดยใช้อาเซียนเป็นฐานสู่เวทีโลก, ๒๕๕๗.  
พาณิชย์, กระทรวง. “ทิศทางการค้าไทยกับยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ ในระยะ ๒๐ ปีข้างหน้า”, รายงานประจำปี ๒๕๕๙. หน้า ๑๔.  
พาณิชย์, กระทรวง. “หนังสือกระทรวงพาณิชย์ ที่ พณ ๐๒๑๓/๕๗๒๖ เรื่อง ขอส่งเอกสาร ประกอบการ รोजจัดตั้งกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค”. ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๕๙.  
พาณิชย์, กระทรวง. เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและกำหนดตำแหน่งใน ส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ ครั้งที่ ๒/๒๕๕๘. วันที่ ๒๓ มีนาคม ๒๕๕๘.  
พาณิชย์, กระทรวง. เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการปรับปรุงโครงสร้างและกำหนดตำแหน่งในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ ครั้งที่ ๓/๒๕๕๘. วันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๘.  
พาณิชย์, กระทรวง. เอกสารประกอบการประชุมคณะทำงานด้านการมอบอำนาจและปรับปรุงกฎหมาย ครั้งที่ ๑๑/๒๕๕๘. วันที่ ๕ ตุลาคม ๒๕๕๘.  
พาณิชย์, กระทรวง. เอกสารประกอบการประชุมคณะทำงานด้านการมอบอำนาจและปรับปรุงกฎหมาย ครั้งที่ ๑๒/๒๕๕๘. วันที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๕๘.  
อุตสาหกรรม, กระทรวง. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย ๔.๐ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙). ตุลาคม ๒๕๕๙”., ๒๕๕๙.

## กฎหมาย

- “กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๕๖”, ราชกิจจานุเบกษา.  
เล่ม ๑๓๐ ตอนที่ ๑๒๔ ก วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๖.
- “กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๕๖”, ราชกิจจานุเบกษา.  
เล่ม ๑๓๐ ตอนที่ ๑๒๔ ก วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๖.
- “กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๕๖”, ราชกิจจานุเบกษา.  
เล่ม ๑๓๐ ตอนที่ ๑๒๔ ก วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๖.
- “กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๕๓”, ราชกิจจานุเบกษา.  
เล่ม ๑๒๗ ตอนที่ ๒๒ ก วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๓.
- “กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๕๖”, ราชกิจจานุเบกษา.  
เล่ม ๑๓๐ ตอนที่ ๑๒๔ ก วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๖.



## ผนวก ก

# ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขับเคลื่อน นโยบายรัฐบาล ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์

## ผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์

ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในส่วน  
ภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ ผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์ :

### 1. บทบาทของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

1.1 ประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด หลังจากปรับปรุงโครงสร้างตาม One  
Roof

1.2 ความคาดหวังที่ท่านมีต่อบทบาทของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในการขับเคลื่อนนโยบาย  
ส่วนกลางของกระทรวง

### 2. บทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค

2.1 ประสิทธิภาพการทำงานของ กบภ. ต่อการเป็นกลไกในการสนับสนุนการทำงานของ  
สำนักงานพาณิชย์จังหวัด

2.2 ความคาดหวังที่ท่านมีต่อบทบาทการทำงานของ กบภ.

## ผนวก ข

# ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบาย รัฐบาลในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ พาณิชย์จังหวัด

ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในส่วน  
ภูมิภาคของกระทรวง พาณิชย์พาณิชย์จังหวัด :

### 1. โครงสร้าง (ภายใต้โครงสร้าง One Roof) และภารกิจหน้าที่ในปัจจุบัน มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่

- 1.1 การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและประชาชนพื้นที่
- 1.2 การดำเนินงานภายใต้แผนงานและยุทธศาสตร์จากส่วนกลาง (ทั้งของกระทรวง  
และกรม)
- 1.3 การแก้ปัญหาเร่งด่วนในพื้นที่

### 2. บทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค (กบภ.) ต่อการสนับสนุนการทำงานของ ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด : มีประสิทธิภาพมากน้อยอย่างไร

- 2.1 บทบาทการเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนางานให้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัด
- 2.2 บทบาทการเป็นผู้ประสานงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จากส่วนกลางไป  
ปฏิบัติในพื้นที่
- 2.3 บทบาทการทำหน้าที่ “ข้อต่องาน..สู่ภูมิภาค (Focal Point)” ในการแก้ปัญหา  
ในพื้นที่
- 2.4 ความคาดหวังที่ท่านมีต่อบทบาทของ กบภ. ในการสนับสนุนงานของสำนักงาน  
พาณิชย์จังหวัด

## ผนวก ค

# ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบาย รัฐบาลในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์หน่วยงานอื่น ๆ/ ภาคเอกชน/ผู้ประกอบการ

1. ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในส่วน  
ภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์หน่วยงานอื่น ๆ/ ภาคเอกชน / ผู้ประกอบการ :

1.1 บทบาทการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด : มีประสิทธิภาพ  
มากน้อยอย่างไร

1.1.1 การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและประชาชนพื้นที่

1.1.2 การแก้ปัญหาเร่งด่วนในพื้นที่

1.1.3 การบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในจังหวัด ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์  
จังหวัด

1.1.4 โครงสร้างแบบบูรณาการหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงพาณิชย์ให้มาอยู่รวมกัน  
ภายใต้สำนักงานพาณิชย์จังหวัด ตามนโยบาย One Roof ของกระทรวงพาณิชย์ ช่วยในการทำงานได้มากน้อยหรือไม่

1.2 เพื่อตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาจังหวัดในพื้นที่ ท่านคิดว่า  
บทบาทและภารกิจของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดควรมีการปรับเปลี่ยนในจุดใด อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**2. ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ พาณิชย์จังหวัด :**

**2.1 โครงสร้าง (ภายใต้โครงสร้าง One Roof) และภารกิจหน้าที่ในปัจจุบัน มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่**

2.1.1 การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและประชาชนในพื้นที่

2.1.2 การดำเนินงานภายใต้แผนงานและยุทธศาสตร์จากส่วนกลาง (ทั้งของกระทรวงและกรม)

2.1.3 การแก้ปัญหาเร่งด่วนในพื้นที่

**2.2 บทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค (กบภ.) ต่อการสนับสนุนการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด : มีประสิทธิภาพมากน้อยอย่างไร**

2.2.1 บทบาทการเป็นที่เลี้ยงในการพัฒนางานให้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

2.2.2 บทบาทการเป็นผู้ประสานงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จากส่วนกลางไปปฏิบัติในพื้นที่

2.2.3 บทบาทการทำหน้าที่ “ข้อต่องาน..สู่ภูมิภาค (Focal Point)” ในการแก้ปัญหาในพื้นที่

2.2.4 ความคาดหวังที่ท่านมีต่อบทบาทของ กบภ. ในการสนับสนุนงานของสำนักงานพาณิชย์  
จังหวัด

### 3. ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล ในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ ผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์ :

#### 3.1 บทบาทของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

3.1.1 ประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด หลังจากปรับปรุงโครงสร้างตาม  
One Roof

3.1.2 ความคาดหวังที่ท่านมีต่อบทบาทของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในการขับเคลื่อน  
นโยบายส่วนกลางของกระทรวง

#### 3.2 บทบาทของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค

3.2.1 ประสิทธิภาพการทำงานของ กบภ. ต่อการเป็นกลไกในการสนับสนุนการทำงานของ  
สำนักงานพาณิชย์จังหวัด

3.2.2 ความคาดหวังที่ท่านมีต่อบทบาทการทำงานของ กบภ.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

- ชื่อ** : นางนันทนา ธรรมสโรช
- วัน เดือน ปีเกิด** : ๒๓ เมษายน ๒๕๐๕
- การศึกษา** : รัฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับดี) ด้านบริหารรัฐกิจ  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
: พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ ๒)  
ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ วิชาเอกองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ประวัติการทำงาน  
โดยย่อ** : เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน ๓ กองพัฒนาระบบงานและการบริหาร  
สำนักงบประมาณ  
: เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน ๔ กองพัฒนาระบบงานและการบริหาร  
สำนักงบประมาณ  
: เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน ๔ กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ที่ ๓  
สำนักงาน ก.พ.  
: เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน ๕ กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ที่ ๓  
สำนักงาน ก.พ.  
: เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๖ ส่วนมาตรฐานและหลักเกณฑ์  
สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ.  
: เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๗ กลุ่มให้คำปรึกษาแนะนำด้านโครงสร้าง  
และตำแหน่ง สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง  
สำนักงาน ก.พ.  
: เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๘ กลุ่มให้คำปรึกษาแนะนำด้านโครงสร้าง  
และตำแหน่ง สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง  
สำนักงาน ก.พ.  
: นักพัฒนาระบบราชการ ๘ว ภารกิจพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการ  
สำนักงาน ก.พ.ร.  
: นักพัฒนาระบบราชการ ๘ว สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ  
สำนักงาน ก.พ.ร.  
: นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบ  
ราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.  
: ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบราชการ (นักพัฒนาระบบราชการเชี่ยวชาญ)  
สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.

- : ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบราชการ (นักพัฒนาระบบราชการเชี่ยวชาญ)  
กองพัฒนาระบบราชการ ๑ สำนักงาน ก.พ.ร.
- : ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบราชการ ๑ (ผู้อำนวยการสูง) กองพัฒนา  
ระบบราชการ ๑ สำนักงาน ก.พ.ร.

**ตำแหน่งปัจจุบัน** : ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

เรื่อง การขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในราชการส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์  
โดยการจัดตั้งกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค

ผู้วิจัย นางนันทนา ธรรมโสโรช หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๙

ตำแหน่ง ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการปฏิรูปและการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” โดยมียุทธศาสตร์สำคัญที่เกี่ยวข้องกับขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ที่ ๖ : ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ

กระทรวงพาณิชย์เป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทในการส่งเสริมและกำกับดูแลในการสร้างโอกาสทางการค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดูแลเสถียรภาพด้านราคาและสร้างความเป็นธรรมในระบบการค้าให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก แต่สภาพปัญหาของโครงสร้างหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาคที่ผ่านมา มีความหลากหลายทั้งราชการบริหารส่วนภูมิภาคในฐานะผู้แทนกระทรวง ได้แก่ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด และราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่งเป็นผู้แทนกรมต้นสังกัด ได้แก่ สำนักงานการค้าภายในจังหวัด สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัด/สาขา สำนักงานการค้าต่างประเทศในภูมิภาค และสำนักงานส่งเสริมการส่งออกในภูมิภาค ทำให้การขับเคลื่อนภารกิจและยุทธศาสตร์ของกระทรวงขาดความเป็นเอกภาพ มีการทำงานซ้ำซ้อน ไม่มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันและยังไม่สามารถให้บริการประชาชนในพื้นที่ได้อย่างเบ็ดเสร็จครบวงจร

เพื่อให้พาณิชย์จังหวัดในฐานะผู้แทนกระทรวงในภูมิภาค มีบทบาทนำด้านเศรษฐกิจการค้าในพื้นที่ และเป็นกลไกสำคัญของกระทรวงในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติระดับท้องถิ่น ทางกระทรวงพาณิชย์ได้ปรับโครงสร้างสำนักงานพาณิชย์จังหวัด โดยบูรณาการหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ที่ไปตั้งอยู่ในภูมิภาคทุกหน่วย ให้มาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดภายใต้นโยบายหลังคาเดียวกัน (One Roof Policy) พร้อมกำหนดสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ๑ แห่ง ในแต่ละภูมิภาคให้เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด จำนวน ๑๘ กลุ่ม เพื่อขับเคลื่อนการทำงานในพื้นที่ทั้งในระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัดไปพร้อมกัน



จากการบูรณาการงานในส่วนภูมิภาคดังกล่าว ส่งผลให้สำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแลสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ๗๖ จังหวัด เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงและเพิ่มขึ้นเนื่องจากความหลากหลายของภารกิจแต่ละหน่วยงาน การที่กรมไม่มีหน่วยงานตัวแทนในพื้นที่ การจัดทำและถ่ายทอดยุทธศาสตร์/นโยบายลงสู่การปฏิบัติ ในระดับพื้นที่ให้มีความสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน การแก้ปัญหาในพื้นที่ให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รวมถึง บุคลากรในสังกัดของกรมต่าง ๆ ได้โอนย้ายมาสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งจะทำให้ต้องมีการบริหารงานอำนวยการเพิ่มขึ้น

จากสภาพปัญหาดังกล่าว เพื่อให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นส่วนราชการประจำ จังหวัดทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ และเป็นศูนย์รวมภารกิจของกระทรวงในการนำนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้เกิดผลอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพนั้น กระทรวงพาณิชย์จำเป็นต้องมี กลไกในการทำหน้าที่เป็น “ข้อต่องาน..สู่ภูมิภาค” เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการสื่อสารถ่ายทอด ในการสั่งการ/ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีศูนย์กลางข้อมูลในการสะท้อนปัญหา/เตือนภัย/พัฒนาในพื้นที่ และเป็นศูนย์กลางประสานงาน (Back Stop) ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดทั้ง ๗๖ จังหวัด กระทรวงพาณิชย์จึงได้จัดตั้ง “กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค” ขึ้น เพื่อทำหน้าที่ดังกล่าว

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาแนวทางการบูรณาการการทำงานของกระทรวงพาณิชย์ในภูมิภาค ภายใต้ นโยบายหลังคาเดียวกัน (One Roof Policy)
๒. เพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ โดยการจัดตั้งกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค
๓. เพื่อเสนอแนะรูปแบบและแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างและภารกิจของส่วนราชการ ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติระดับท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ ให้กับส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

เน้น ๓ เรื่องหลัก ดังนี้

๑. บทบาทภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ในพื้นที่ภูมิภาค
๒. รูปแบบโครงสร้างและบทบาทภารกิจของกองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค สำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์
๓. กระบวนการบริหารจัดการด้านการพาณิชย์ในภูมิภาค

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ๒ กลุ่ม คือ ๑. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพาณิชย์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และ ๒. พาณิชย์จังหวัด โดยประมวลผลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของพาณิชย์จังหวัด เพื่อให้ได้รูปแบบเนื้อหา ความชัดเจนในการบริหารจัดการและระบบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมต่อการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลในภูมิภาค

## ผลการวิจัย

รูปแบบโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลไปสู่ภูมิภาค เพื่อให้ส่วนราชการอื่น ๆ สามารถนำไปปรับใช้ต่อไปได้ ดังนี้

### ๑. รูปแบบการกำหนดโครงสร้าง

#### ๑.๑ หน่วยงานระดับพื้นที่ :

๑.๑.๑ ควรนำรูปแบบ One Roof มาใช้ในการกำหนดหน่วยงานในระดับพื้นที่ทั้งระดับจังหวัด ระดับอำเภอ หรือระดับตำบล คือ การมีหน่วยงานเพียงหน่วยงานเดียว ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกระทรวงอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดความสับสนต่อประชาชน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

๑.๑.๒ การกำหนดโครงสร้างภายในหน่วยงาน ควรคำนึงถึงความเป็นหนึ่งเดียวของตัวแทนกระทรวงในพื้นที่ ไม่ควรกำหนดเป็นฟังก์ชัน (functional) ตามภารกิจของกรมในส่วนกลาง ให้คำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก รวมทั้งความก้าวหน้าของบุคลากรไม่ควรแตกภารกิจออกเป็นกลุ่มมากเกินไป และให้มีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อให้มีการจัดโครงสร้างภายในที่เหมาะสม สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กระทรวง/กรม และตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว

#### ๑.๒ หน่วยงานส่วนกลาง :

๑.๒.๑ ควรมีการกำหนดหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น “Focal Point หรือ Back Stop” เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็น “ข้อต่อระหว่างส่วนกลาง..สู่ภูมิภาค” โดยมีบทบาทในการเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่แปลงนโยบายจากส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ และทำหน้าที่รวบรวมความต้องการหรือปัญหาในพื้นที่เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับส่วนกลางในการกำหนดมาตรการ/แนวทางในการแก้ปัญหาหรือส่งเสริมภารกิจให้ตอบสนองความต้องการในพื้นที่ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสั่งการ การปฏิบัติงานในพื้นที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวง/กรม

๑.๒.๒ การกำหนดโครงสร้างภายในหน่วยงาน ควรแบ่งภารกิจให้สอดคล้องกับการสนับสนุนการทำงานตามภารกิจของพื้นที่ เพื่อจะได้เกิดความชัดเจนในการทำงานทั้งด้านการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ด้านวิชาการเพื่อพัฒนางาน ด้านระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทำงานของภารกิจในภูมิภาค และด้านสนับสนุนภารกิจของกระทรวงในพื้นที่

## ๒. แนวทางการบริหารจัดการ

๒.๑ ควรมีการวางระบบการทำงานร่วมกันระหว่างกระทรวง (สำนักงานปลัดกระทรวงในฐานะดูแลหน่วยงานตัวแทนกระทรวง) กรมในสังกัดที่มีภารกิจในพื้นที่ภูมิภาค หน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น Focal Point และหน่วยงานในภูมิภาค เพื่อให้มีการรับส่งต่อข้อมูลระหว่างกัน ทั้งข้อมูลนโยบายจากส่วนกลาง และข้อมูลจากระดับพื้นที่ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ร่วมกัน

๒.๒ กำหนดขอบเขตภารกิจระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้ชัดเจน โดยส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางมาตรการ/แนวทางดำเนินการ และทำงานร่วมกับหน่วยงาน Focal Point ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนด้านวิชาการ ส่วนการปฏิบัติทั้งในเรื่องของการให้บริการ และการส่งเสริมควรให้หน่วยงานในพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้หน่วยงานในพื้นที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนของกระทรวงอย่างแท้จริง ดังนั้น การตั้งงบประมาณของกระทรวงต้องสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องดำเนินการด้วย

๒.๓ ควรมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายในระดับพื้นที่ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในระดับพื้นที่ โดยหน่วยงาน Focal Point มีบทบาทในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งของกระทรวง/กรม/หน่วยงานอื่น ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์ประมวลผล และจัดทำให้เป็นระบบเพื่อใช้เป็นระบบฐานข้อมูลในระดับพื้นที่ของกระทรวง และเป็นส่วนสนับสนุนในการให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยงให้แก่หน่วยงานในพื้นที่ในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๔ การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาระดับภาค และกลุ่มจังหวัด โดยกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการพัฒนาในระดับภาค บูรณาการการทำงานจากระดับกลุ่มจังหวัดขึ้นมา เป็นอีกแนวทางหนึ่งเพื่อยกระดับการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายประเทศ ให้สามารถตอบสนองปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และคล่องตัวมากขึ้น

๒.๕ ควรวางระบบกลไกการติดตามประเมินผลในการทำงานของหน่วยงานในพื้นที่โดยอาศัยกลไกการตรวจราชการร่วมในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างการตรวจราชการและหน่วยงาน Focal Point เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการตรวจติดตามในพื้นที่ และจะได้นำข้อสังเกตไปวางแนวทางในการปรับปรุงงานของหน่วยงานในพื้นที่ได้ต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### ๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ควรให้หน่วยงานกลางที่รับผิดชอบหรือระดับนโยบายดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องคือ

๑.๑ ควรมีการกำหนดขอบเขตภารกิจและความรับผิดชอบระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่นให้มีความชัดเจน เพื่อลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนในพื้นที่

๑.๑.๑ ส่วนกลาง เป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐาน รับผิดชอบหรือปฏิบัติการอันเป็นสาธารณประโยชน์ระดับชาติ รวมทั้งงานวิชาการและสนับสนุนความรู้

๑.๑.๒ ส่วนภูมิภาค มีบทบาทในการให้คำปรึกษา สนับสนุน และกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนปฏิบัติการบริการสาธารณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ดำเนินการ

๑.๑.๓ ส่วนท้องถิ่น รับผิดชอบจัดทำภารกิจพื้นฐานที่ต้องดำเนินการตามที่รัฐธรรมนูญกำหนด รวมทั้งปฏิบัติการบริการสาธารณะตามที่กฎหมายกำหนด

๑.๒ ควรให้มีการทบทวนและปรับปรุงหน่วยงานในส่วนกลางที่ไปปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาค ให้มีการยุบเลิกหรือปรับลดหน่วยงานให้เหลือเพียงหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้แทนกระทรวงเพียงหน่วยงานเดียวในแต่ละระดับจังหวัด หรือระดับอำเภอ หรือระดับตำบล

๑.๓ การจัดสรรงบประมาณต้องเป็นไปตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณเชิงพื้นที่ตามแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด/ภาค และจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องตามภารกิจของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการในพื้นที่ เพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนในการทำงานของหน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาค

### ๒. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

เพื่อให้การกำหนดรูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการขับเคลื่อนนโยบายสู่ภูมิภาคมีประสิทธิภาพ ทุกส่วนราชการควรดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑ ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจนว่า ให้มีการยุบเลิกหน่วยงานส่วนกลางที่ไปปฏิบัติงานในภูมิภาค ให้เหลือเพียงหน่วยงานเดียวที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงอย่างแท้จริง

๒.๒ ส่วนราชการควรมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวงที่ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายส่วนกลางไปสู่ภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการและการแก้ปัญหาของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว