รายงานการวิจัย

เรื่อง

การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

(Strategy-focused Organization of the Ministry of Finance)

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์

การวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน

(โครงการบริการวิชาการแก่สังคม) ประจำปี 2557

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

ชื่อผู้วิจัย รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์

ปีที่แล้วเสร็จ ๒๕๕๙

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ (1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (2) เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง และ (3) เพื่อเสนอแนะการบริหารงานของกระทรวงการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่

แบบการวิจัยที่นำมาใช้ คือ การวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจที่เน้นการวิจัยแบบตัดขวาง ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นการสัมภาษณ์ ประชากร คือ กระทรวงการคลัง ประกอบด้วย 9 หน่วยงาน มีตัวแทนของบุคลากรที่สังกัดสำนักนโยบายและแผนของกรมต่างๆ จำนวน 240 คน ผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังจำนวน 1 คน สำหรับขนาดตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ณ ระดับความคลาดเคลื่อน .05 ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของบุคลากรที่สังกัดสำนักนโยบายและแผนของกรมต่างๆ รวมจำนวน 150 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือการวิจัยที่ใช้ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ข้อค้นพบจากการวิจัย คือ (1) ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังเท่ากับ 4.34 และผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .000 (2) เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอย พบว่าปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รวมกันมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (3) ในการบริหารงานของกระทรวงการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความผูกพันและมีความกระตือรือล้นสูงต่อการบริหารงานของกระทรวงให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของกระทรวงการคลังที่กำหนดไว้ มีการทำแผนการเปลี่ยนแปลงหรือ Road Map Plan ของกระทรวงการคลังให้เห็นอย่างชัดเจน การปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังให้มีความแหลมคมและชัดเจนอยู่เสมอ

คำสำคัญ : องค์กรเชิงกลยุทธ์ กระทรวงการคลัง

Abstract

Title Strategy Focused Organization of the Ministry of Finance

Researcher Associate Professor Theppasak Boonyarataphan, Ph.D.

Year 2016

The purpose of this research were to (1) investigate the level of being the strategy focused organization of the Ministry of Finance, (2) study the factors influencing the development to strategy focused organization of the Ministry of Finance, (3) recommend for the management of the Ministry of Finance towards strategy-focused organization.

This study was a survey research by usinig cross-sectional study, focused on quantitative and qualitative. Population was the Ministry of Finance (MOF) wcich comprised 9 departments, having 240 personnel representative of the division of policy and planning, and including 1 senior executives of the MOF. The sample groups were 150 officers of the division of policy and planning calculated by Yamane.

Instruments used were: (1) questionnaire for collecting both quantitative and qualitative data from 150 officers obtained via proportional stratified random sampling; (2) interview form for collecting qualitative data from in-depth interview of 1 senior executives derived from purposive sampling. Statistics data were analyzed using percentage, mean, and standard deviation, t-test, and stepwise regression analysis. Qualitative data were analyzed using the content analysis.

The results revealed that (1) the average of level of being the strategy focused organization of the Ministry of Finance for achieving the stratrgic plan was 4.34, and found hypothesis testing of the level of being the strategy focused organization was not less than 80% at the level of significant 0.05 . (2) Mobilize change through executive leadership, translate the strategy to operational terms, and align the organization to the strategy were factors positively influenced the development to strategy focused organization of the Ministry of Finance at 83.7 % at the level of significant 0.05 by multiple regression analysis. (3) Recommendation as the followings: the top management of MOF will having highly organization engagement and proactive to reach the vision and the target of MOF; formulate

the clearly roadmap plan to change the MOF, and always adjust the challenge of vison and strategy of MOF.

Keywords : Strategy Focused Organization, The Ministry of Finance

คำนำ

แนวคิดของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy Focused Organization) กล่าวได้ว่าได้ถูกให้ความสำคัญอย่างมาก นับตั้งแต่ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ได้นำเสนอเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่เรียกว่า Balanced Scorecard ในปี ค.ศ. 1992 ที่เห็นว่าองค์การสมัยใหม่จะต้องเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์หรือเป็นองค์กรเชิงรุกมากขึ้น โดยจะมีหลักการที่สำคัญ คือ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ ซึ่งในปัจจุบันกล่าวได้ว่าองค์กรต่างๆ ทั่วโลกทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมทั้งในประเทศไทยก็ได้มีการนำแนวคิดเรื่ององค์กรเชิงกลยุทธ์มาใช้อย่างแพร่หลาย โดยการกำหนดให้ทุกส่วนราชการระดับกระทรวง กรม และจังหวัด จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และการริเริ่มแผนงานโครงการขึ้นมารองรับ ดังนั้น จึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานภาครัฐของไทย โดยศึกษากรณีของกระทรวงการคลังก็คือ เนื่องจากกระทรวงการคลังได้รับการคัดเลือกเป็นกระทรวงนำร่องของประเทศในการนำแนวคิดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ และเป็นกระทรวงที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อศึกษาระดับของการเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ โดยใช้กรอบของ Robert S. Kaplan and David P. Norton เป็นกรอบของการศึกษาวิจัย ซึ่งผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ รวมถึงเป็นประโยชน์ต่อกระทรวงการคลังในการทราบถึงระดับของการเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ และนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับแนวคิดการจัดสมัยใหม่ ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อกระทรวงต่างๆ ในการนำไปศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ (1)

คำนำ (4)

สารบัญ (5)

สารบัญตาราง (7)

สารบัญภาพ (8)

บทที่ 1 บทนำ

- ความเป็นมา ความสำคัญ และปัญหาการวิจัย 1
- วัตถุประสงค์การวิจัย 2
- ขอบเขตการวิจัย 2
- กรอบแนวคิดวิจัย 4
- สมมติฐานการวิจัย 5
- นิยามเชิงปฏิบัติการ 5
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

- แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ 7
- แนวคิดองค์กรเชิงกลยุทธ์ 16
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง 23
- ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 37

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

- แบบและประเภทการวิจัย 41
- ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง 41

- เครื่องมือการวิจัย 42
- วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 50
- วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล 50

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป 53

- ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1
  - ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 55
  - ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 58
- ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2
  - ความคิดเห็นทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ 59
  - ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 70
- ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3
  - ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ 74
  - ข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ 75

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ

- สรุปผลการวิจัย 84
- อภิปรายผล 88
- ข้อเสนอแนะ 94

บรรณานุกรม 102

ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม 105

ภาคผนวก ข. แบบสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง 113

ภาคผนวก ค. แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๙ 116

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2556-2559 32

ตารางที่ 2.2 กลยุทธ์และเป้าประสงค์/มาตรการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ของกระทรวงการคลังช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2556-2559 33

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนบุคลากรของกรมต่างๆ ที่สังกัดกระทรวงการคลัง 42

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 54

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง 56

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังตามมิติของ Balannced Scorecard 57

ตารางที่ 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 1 กระทรวงการคลังมีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 59

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร 61

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 64

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 66

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน 67

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง 69

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการ วิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression)เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง 72
ตารางที่ 4.11 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 73

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง 4
ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจหรือภารกิจ (Mission) กับวิสัยทัศน์ (Vision) 10
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 12
ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ แคปลัน และนอร์ตัน 13
ภาพที่ 2.4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐของไทย 15
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบและความเชื่อมโยงของมุมมองต่างๆ ภายใต้กรอบ Balanced Scorecard 19
ภาพที่ 2.6 แผนที่กลยุทธ์ 20
ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ 21
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างกระทรวงการคลัง 25
ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง 40
ภาพที่ 4.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ 60
ภาพที่ 4.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากระทรวงการคลังให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix 80
ภาพที่ 5.1 ตัวแบบองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง (Strategy Focused Organization Model of the Ministry of Finance) 99

บทที่ 1
บทนำ

1. ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy-focused Organization) กล่าวได้ว่าได้ถูกให้ความสำคัญอย่างมาก นับตั้งแต่ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ได้นำเสนอเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่เรียกว่า Balanced Scorecard โดยได้เขียนบทความลงในวารสารของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business Review) ประเทศสหรัฐอเมริกา ชื่อ The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" ในปี ค.ศ. 1992 (Kaplan and Norton,1992 : 71-80) โดยเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่เรียกว่า Balanced Scorecard ที่ แคปแลน และ นอร์ตัน ได้นำเสนอนั้น ถือได้ว่าเป็นการสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารการจัดการที่ยิ่งใหญ่ เพราะเครื่องมือ Balanced Scorecard ถือว่าเป็นเครื่องมือของการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรสมัยใหม่เพื่อส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์การโดยตรง (strategy performance management tool) โดยเป็นเครื่องมือที่ให้ความสำคัญต่อการทำให้องค์กรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และมีการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการติดตามประเมินผลการบริหารงานขององค์กร ซึ่งโรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน เห็นว่าองค์การสมัยใหม่จะต้องเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์หรือเป็นองค์กรเชิงรุกมากขึ้น โดยจะมีหลักการที่สำคัญ คือ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ ซึ่งในปัจจุบันกล่าวได้ว่าองค์กรต่างๆ ทั่วโลกทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมทั้งในประเทศไทยก็ได้มีการนำแนวคิดเรื่ององค์กรเชิงกลยุทธ์มาใช้อย่างแพร่หลาย โดยการกำหนดให้ทุกส่วนราชการระดับกระทรวง กรม และจังหวัด จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยมีการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และการริเริ่มแผนงานโครงการขึ้นมารองรับ ดังนั้น จึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานภาครัฐของไทย

สำหรับเหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกกระทรวงการคลังก็คือ เนื่องจากกระทรวงการคลังได้รับการคัดเลือกเป็นกระทรวงนำร่องของประเทศในการนำแนวคิดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ เป็นกระทรวงที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ตามที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของกระทรวงไว้ว่า จะเป็น“เสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” (Being Fiscal and Economic Pillar for Sustainable Development) ซึ่งจะต้องมีพันธกิจที่สำคัญ คือ การเสนอแนะและกำหนดนโยบายการคลังและระบบการเงิน การเสนอแนะและกำหนดนโยบายภาษี

และบริหารการจัดเก็บภาษี การเสนอแนะและกำหนดนโยบายรายจ่ายและหนี้สาธารณะ บริหารรายรับรายจ่ายและหนี้สาธารณะและบริหารพัสดุภาครัฐ ตลอดจนการบริหารที่ราชพัสดุ เหรียญกษาปณ์ รัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ และทรัพย์สินอื่นๆของรัฐ โดยมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues) ที่สำคัญไว้ คือ บริหารและรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Manage and Maintain Fiscal Sustainability) เสริมสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (Strengthen Economic Sustainability) สนับสนุนความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (Support Social and Environmental Sustainability) และบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ (Professional Management) ด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนประเด็นยุทธศาสตร์ดังที่กล่าวมาโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ จึงทำให้กระทรวงการคลังจะต้องเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ให้แก่ประเทศไทยด้านการคลังและเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังภายใต้กรอบแนวคิดการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่เสนอโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน โดยมุ่งตอบคำถามต่อการวิจัย 3 ประการ คือ ประการแรก กระทรวงการคลังมีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับใด ประการที่สอง มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ และประการที่สาม ถ้าจะพัฒนากระทรวงการคลังให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริงควรดำเนินการอย่างไร

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2) เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

3) เพื่อเสนอแนะการบริหารกระทรวงการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์

3. ขอบเขตการวิจัย

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาครอบคลุมระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์

3.2 ขอบเขตด้านหน่วยงาน ศึกษาการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง โดยศึกษาความคิดเห็นจากตัวแทนประชากรเฉพาะ 3 กลุ่มภารกิจหลักของกระทรวง คือ (1) **กลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน** ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ กรมธนารักษ์ และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2) **กลุ่มภารกิจด้านรายได้** ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ กรมศุลกากร กรมสรรพสามิต และกรมสรรพากร และ (3) **กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน** ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ กรมบัญชีกลาง และสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ การศึกษาไม่รวมความคิดเห็นของรัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชนในสังกัดกระทรวงการคลัง

3.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

3.3.1 ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ คือ การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

3.3.2 ตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

3.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.4.1 ประชากร

ประชากร คือ กระทรวงการคลัง โดยมีตัวแทนของกระทรวงการคลัง จำนวน 9 หน่วยงาน มีตัวแทนของบุคลากรที่สังกัดสำนักนโยบายและแผนของกรมต่างๆ จำนวน 240 คน ผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังจำนวน 1 คน และผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนจำนวน 9 คน

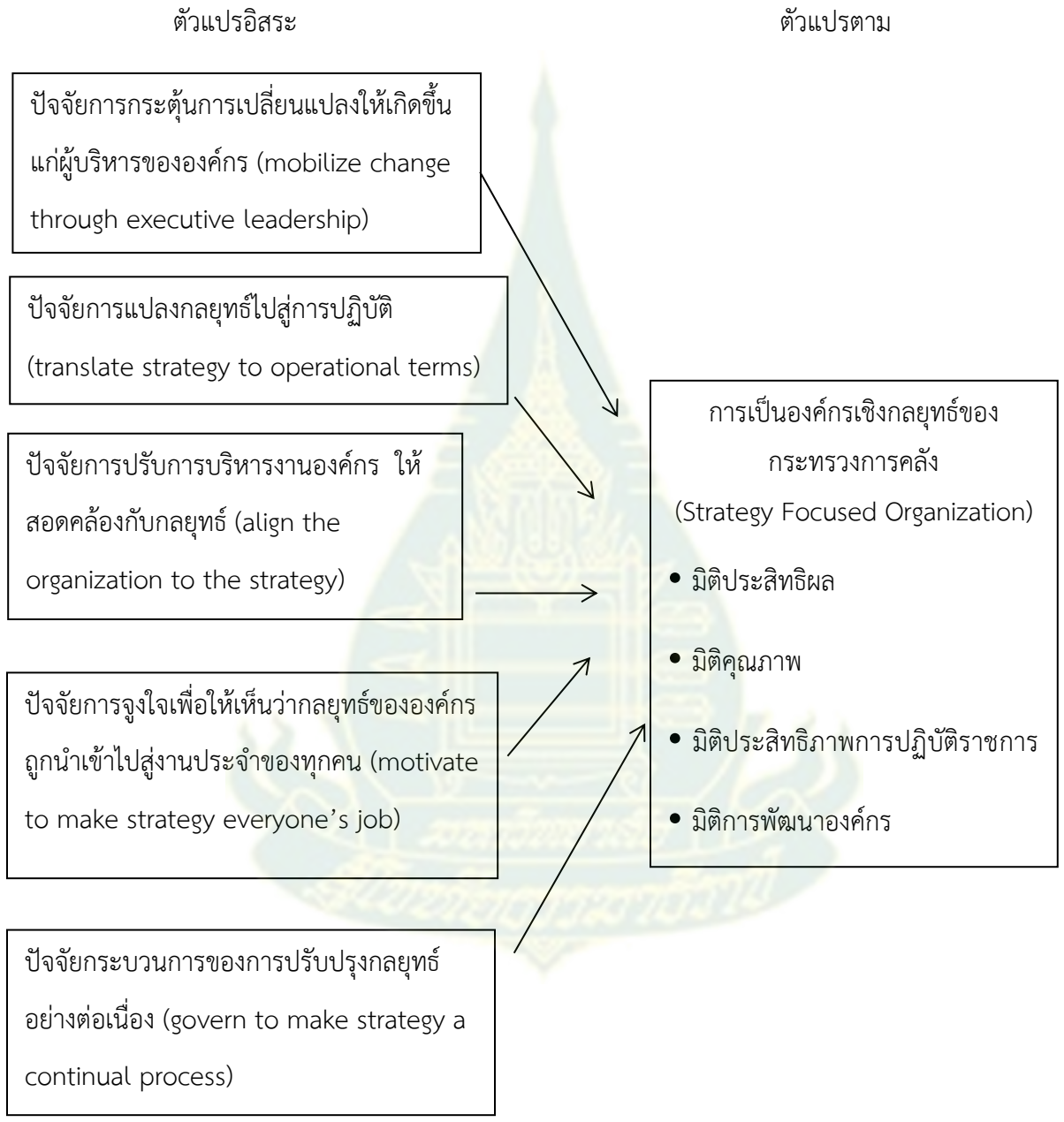
3.4.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของบุคลากรที่สังกัดสำนักนโยบายและแผนของกรมต่างๆ รวมจำนวน 150 คน ผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังจำนวน 1 คน และผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนจำนวน 9 คน

3.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา ใช้ระยะเวลา 1 ปี

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Kaplan & Norton ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เนื่องจากแนวคิดของ Kaplan & Norton เรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการและองค์กรต่างๆ ทั่วโลก สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

5. สมมติฐานการวิจัย

1. กระทรวงการคลัง มีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80
2. มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

6. นิยามเชิงปฏิบัติการ

องค์กรเชิงกลยุทธ์ หมายถึง องค์การที่มีการบริหารจัดการเชิงรุกในระยะยาวโดยการมีการกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และการริเริ่มแผนงานโครงการ

การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของกระทรวงการคลัง ประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์กร

มิติประสิทธิผล หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานของกระทรวงการคลังในประเด็นยุทธศาสตร์ใน 2 ด้าน คือ ด้านการกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สิน ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

มิติคุณภาพ หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานของกระทรวงการคลังในประเด็นยุทธศาสตร์ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก ด้านการขยายระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ ด้านการสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation) และด้านการเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก

มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานของกระทรวงการคลังในประเด็นยุทธศาสตร์ในด้านของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง

มิติการพัฒนาองค์กร หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานของกระทรวงการคลังในประเด็นยุทธศาสตร์ใน 2 ด้าน คือ ด้านการเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง และด้านการส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์เกิดขึ้นจากการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร หมายถึง การให้ผู้บริหารระดับสูงมีความผูกพันร่วมกัน การทำภาพการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เห็นอย่างชัดเจน การทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์มีความชัดเจน วิธีการบริหารการจัดการสมัยใหม่จะต้องเป็นที่เข้าใจตรงกัน และการจัดตั้งหน่วยกลยุทธ์ขององค์กร

การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ การสร้างระบบการบริหารงานแบบสมดุลขึ้นมา การกำหนดเป้าหมาย การจัดทำแผนงาน โครงการให้รองรับ และการกำหนดภาระรับผิดชอบ

การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดบทบาทของผู้บริหารองค์กรให้ชัดเจน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์กรกับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานสนับสนุน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรภายนอกองค์กร และการนำคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง

การจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน หมายถึง การกระตุ้นให้ตระหนักถึงกลยุทธ์อยู่เสมอ การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลให้สอดคล้อง การผูกเชื่อมโยงไปสู่การให้รางวัล และการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้อง

กระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง หมายถึง การเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ การเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ การเชื่อมโยงแผนงานโครงการ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ การเชื่อมโยงการจัดการกระบวนการทำงานในองค์กรเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ การสร้างระบบการรายงานของการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล และการประชุมทบทวนกลยุทธ์

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารกระทรวงการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์. ในอนาคตต่อไป
2) สามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานระดับกระทรวงต่างๆ ได้

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง จะมีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย

1. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดองค์กรเชิงกลยุทธ์
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

กล่าวได้ว่าแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลจากกระแสแนวคิดการจัดการนิยม (Managerialsim) ของภาคธุรกิจเอกชน เนื่องจากภาคธุรกิจต้องอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขันและความอยู่รอด จึงทำให้องค์การในภาคธุรกิจจึงได้มีการนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยองค์การมุ่งนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดไว้ ซึ่ง เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David) เห็นว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (David , 1993 : 5 - 6) โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอก สภาพแวดล้อมภายในองค์การก็เป็นการประเมินเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การก็เป็นการพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจะนำมาสู่การกำหนด กลยุทธ์ต่างๆ ในระยะยาวขององค์การ ประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ในการกำหนด กลยุทธ์ขององค์การจะมีกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนใหญ่ ๆ

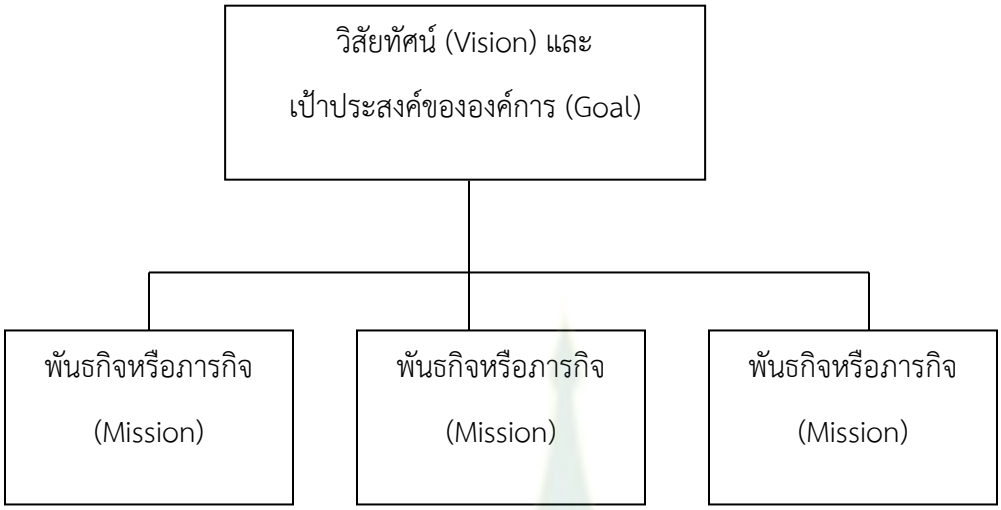
ดังนี้ คือ (1) การประเมินสภาพแวดล้อม (2) การกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ และ (3) การกำหนดกลยุทธ์

(1) การประเมินสภาพแวดล้อม ขั้นตอนแรกสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ก็คือ การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อทำให้องค์การได้ทราบถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เกิดขึ้นว่าเป็นเช่นใด กล่าวได้ว่าการประเมินสภาพแวดล้อมของภาครัฐได้รับอิทธิพลอย่างมากจากองค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ ซึ่งได้มีการพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ ขึ้นมาเป็นจำนวนมากเพื่อนำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจก่อนที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การต่อไป เทคนิคเหล่านั้นที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis), เทคนิค BCG Growth Share Matrix ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยบริษัทที่ปรึกษา Boston Consulting Group, เทคนิค GE Business Screen ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยบริษัท General Electric , เทคนิคตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการของพอร์ตเตอร์ (Porter Force 5's Model) เป็นอาทิ ในจำนวนเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การเหล่านี้ เทคนิคหนึ่งที่ในการบริหารภาครัฐนิยมนำมาใช้กันมาก ได้แก่ เทคนิค SWOT Analysis ที่มีการวิเคราะห์ถึง จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด/ภัยคุกคาม (Threat) โดยที่การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) ขณะที่การวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment) เช่น นำมาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมของกระทรวง จะทำให้ผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ได้ทราบอย่างชัดเจนว่ากระทรวงมีจุดแข็งและจุดอ่อนที่อยู่ในกระทรวงมีอยู่ในเรื่องใดบ้าง และกระทรวงมีโอกาสหรือข้อจำกัดที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้าง เป็นต้น

(2) การกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ หลังจากมีการประเมินสภาพแวดล้อมแล้วองค์การจะได้เห็นสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปที่เข้ามามีผลกระทบต่อองค์การทั้งในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่องค์การจะกลับมาทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เหตุผลที่องค์การจะต้องกลับมาทบทวนทั้งนี้เพราะยุทธศาสตร์จะถูกผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การให้มีความชัดเจนก่อน โดยเฉพาะแนวคิดของ Balanced Scorecard ที่นำเสนอโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) จะให้ความสำคัญอย่างมากต่อการให้กลยุทธ์ขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์การเพื่อให้

บรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดไว้ วิสัยทัศน์ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Vision เป็นการฉายภาพระยะยาวขององค์การถึงเรื่องที่องค์การต้องการจะเป็นหรือต้องการที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่ง วิสัยทัศน์เป็นการมองการณ์ไกลไปถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการจะผลักดันให้เกิดขึ้นในอนาคตในระยะยาว โดยการกำหนดวิสัยทัศน์โดยทั่วไปแล้วจะพิจารณาจากศักยภาพขององค์การที่เป็นอยู่ โอกาสในอนาคต และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยเหตุนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทุกคนในองค์การเห็นพ้องต้องกันจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จขององค์การ

นอกจากนี้แล้วองค์การจะมีกำหนดพันธกิจหรือภารกิจ (Mission) ขององค์การ ซึ่งถ้าเป็นในภาครัฐมักนิยมเรียกว่าพันธกิจ แต่ในภาคเอกชนจะนิยมเรียกว่าภารกิจ ซึ่งพันธกิจหรือภารกิจดังกล่าวถือว่าเป็นการกำหนดภาระรับผิดชอบอย่างเป็นทางการขององค์การที่แสดงถึงภาระ รับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for results) ที่องค์การจะต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดขึ้น โดยพันธกิจหรือภารกิจจะเป็นข้อความที่แสดงถึงเป้าประสงค์ขององค์การ (Mission Statement or a Statement of Purpose) โดยที่องค์การจะนำเป้าหมายหลักขององค์การและปรัชญาขององค์การมาเขียนเป็นภารกิจหรือพันธกิจขององค์การ (Saloner, Shepard and Padolny, 2001 : 24) โดยที่พันธกิจหรือภารกิจจะเป็นการพรรณาถึงเหตุผลของการมีอยู่ขององค์การ หรือที่เรียกว่า the firm’s raison d’etre (Abrahams quoted in Saloner, Shepard and Padolny, 2001 : 24) ด้วยเหตุนี้ ทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือองค์การภาคเอกชนก็ตาม ล้วนมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดพันธกิจหรือภารกิจไว้ด้วยเสมอ แต่ถ้าองค์การใดที่มีการนำระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้ ก็จะมีการกำหนดและทบทวนพันธกิจหรือภารกิจขององค์การให้สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดไว้ด้วย พันธกิจหรือภารกิจที่องค์การได้กำหนดขึ้นมานั้นกล่าวได้ว่าอาจจะเป็นภาระรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้ หรือเป็นภาระรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น (stakeholders) หรือเป็นภาระรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ (stakeholders) เช่น กรมสรรพากร มีพันธกิจ คือ จัดเก็บรายได้ภาษีเงินได้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นพันธกิจที่กำหนดไว้โดยมีกฎหมายรองรับ และจะต้องดำเนินพันธกิจให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ คือ เป้าหมายการจัดเก็บภาษีเงินได้ประจำปี เป็นต้น ในขณะที่เป็นในองค์การธุรกิจ ภารกิจขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นจะเป็นภาระรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นภารกิจที่จะต้องบริหารธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ เช่น ภารกิจการขยายตลาดมีเป้าหมาย คือ เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้เพิ่มขึ้นอีก 10 % ใน 5 ปีข้างหน้า รวมถึงมีภารกิจที่ต้องดำเนินการภายใต้กฎหมายด้วยเช่น ภารกิจการอนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจหรือภารกิจ (Mission) กับวิสัยทัศน์ (Vision)

จากภาพดังกล่าว จะเห็นได้ว่าทุกองค์การที่มีการนำระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้จะมีการกำหนดพันธกิจหรือภารกิจขององค์การเสมอเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

(3) การกำหนดกลยุทธ์ หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การและมีการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว ก็นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ เช่น หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมและมีการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การแล้ว ก็นำมาสู่การวิเคราะห์เพื่อนำมาสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การต่อไป เป็นต้น กลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดขึ้นมาก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ชี้ทิศทางการบริหารองค์การได้อย่างชัดเจนว่าองค์การนั้นในระยะยาวจะมีจุดเน้นการใช้กลยุทธ์แบบใด ในระยะสั้นจะมีจุดเน้นการใช้กลยุทธ์แบบใด โดยกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นจะทำให้องค์การสามารถนำไปใช้ในการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี โดยกลยุทธ์ทั้งหมดจะทำให้องค์การมีการดำเนินทุกพันธกิจในเชิงรุก ซึ่งต่างจากองค์การที่ไม่ได้มีการนำระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ กล่าวคือ องค์การที่ไม่มีการนำการนำระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ก็จะดำเนินงานตามพันธกิจที่องค์การกำหนดไว้ไปแบบทำงานประจำไปเรื่อยๆ ตรงกันข้ามกับองค์การที่มีการนำระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ องค์การจะมีจุดเน้นของกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่องค์การกำหนดไว้อย่างชัดเจน

ในการวางแผนกลยุทธ์นั้น อลัน วอลเตอร์ สตีส (Alan Walter Steiss) มองว่ามีเครื่องมือต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ (Steiss, 2003 : 17)

- General systems theory เป็นการนำทฤษฎีระบบทั่วไปมาใช้
- Situation assessments (SWOT) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด
- Environmental analyses เป็นการประเมินสภาพแวดล้อม
- Multiple-policy matrices เป็นการนำวิธีการวิเคราะห์ตารางนโยบายมาใช้
- Objectives matrices เป็นการนำวิธีการวิเคราะห์ตารางวัตถุประสงค์มาใช้
- Program analysis and evaluation เป็นการนำวิธีการวิเคราะห์แผนงานและการประเมินผลแผนงานมาใช้
- Effectiveness measures เป็นการนำวิธีการวัดประสิทธิผลมาใช้
- Horizon Planning เป็นการนำการวางแผนตามแนวนอนหรือแบบบูรณาการมาใช้
- Decision theory เป็นการนำทฤษฎีการตัดสินใจมาใช้
- Simulation and Gaming ซึ่งเป็นการนำแบบจำลองและทฤษฎีเกมมาใช้
- Dynamic programming เป็นการนำแบบจำลองการเคลื่อนไหวมาใช้ในการวิเคราะห์
- Linear and nonlinear programming หรือการโปรแกรมเส้นตรง
- Enterprise resource planning เป็นการนำเรื่องการวางแผนทรัพยากรขององค์การมาใช้
- Hoshin planning เป็นวิธีการแปลงนโยบายให้ส่งต่อมาในระดับล่าง (policy deployment)

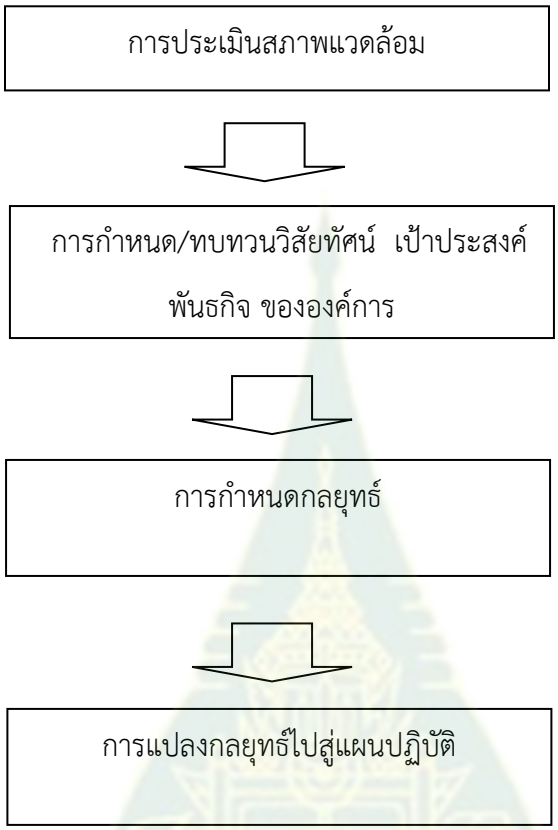
2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

ขั้นตอนที่สองของการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การจัดทำแผนประจำปี การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์และแผนประจำปีต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติ

ในขั้นตอนนี้จะเป็นนำกลยุทธ์ขององค์การที่ได้ถูกกำหนดขึ้น นำมาลดระดับความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ลง ด้วยการแปลงกลยุทธ์ออกมาในรูปของแผนปฏิบัติการหรือแผนดำเนินงาน (Action Plan) ซึ่งอาจจะมีแผน แผนงาน โครงการต่าง ๆ มารองรับกลยุทธ์ รวมถึงการจัดทำงบประมาณต่าง ๆ รองรับ ด้วยเหตุนี้ องค์การที่มีการนำความรู้เรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์การนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องทำให้แผน แผนงาน โครงการที่เกิดขึ้นมานั้นต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์การที่ได้ถูกกำหนดขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถแสดงได้ ดังภาพ



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4. ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation)

ขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับการประเมิน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

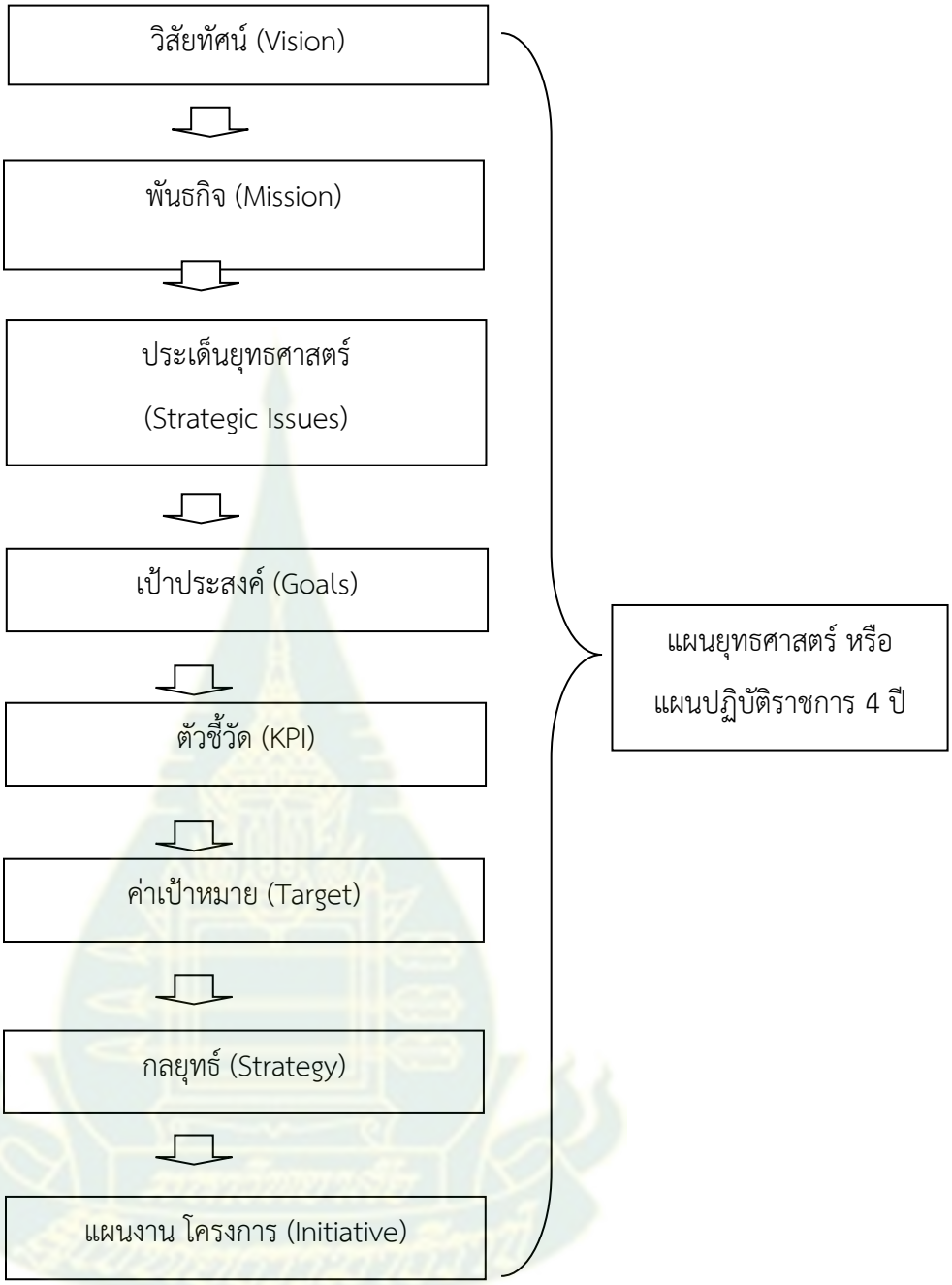
นักวิชาการที่สำคัญที่มีบทบาทยิ่งสำคัญต่อการเสนอแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ในปัจจุบัน คือ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) โดยในกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เสนอโดย แคปแลน และ นอร์ตัน ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ (1) การกำหนดพันธกิจขององค์การ (Mission) ที่แสดงจุดยืนขององค์การ (2) การกำหนดคุณค่าในการบริหารองค์การ (Values) ที่แสดงมุมมองที่สำคัญในการบริหารองค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้าน

ลูกค้า มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (3) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่แสดงผลลัพธ์ปลายทางที่องค์การต้องการจะไปให้ถึง (4) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ที่แสดงวิธีการหรือแทคติคที่องค์การจะนำมาใช้ในเป็นกลยุทธ์ (5) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ที่แสดงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการเชื่อมโยงกันในแต่ละมุมมอง (6) การจัดทำ Balanced Scorecard ที่แสดงตัวชี้วัดและจุดเน้นในแต่ละมิติ (7) การกำหนดเป้าหมายและแผนงาน โครงการ (Targets and Initiatives) ที่แสดงถึงการที่องค์การมีความจำเป็นต้องทำงาน และ (8) การถ่ายทอดไปสู่เป้าหมายระดับบุคคล(Personal Objectives) ที่แสดงให้เห็นว่าแต่ละบุคคลต้องทำให้บรรลุเป้าหมายอะไร ทั้งหมดสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังภาพ

ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ แคปลัน และนอร์ตัน

ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps (Massachusetts : Harvard Business School Press,2004), p. 33.

สำหรับกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐของไทย ได้มีการประยุกต์แนวคิดของ แคปลัน และนอร์ตัน มาใช้ โดยจะกระทำผ่านแผนยุทธศาสตร์ขององค์การหรือที่เรียกว่า แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ซึ่งเป็นแผนระยะยาวขององค์การ โดยที่ในแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีนี้ จะมีขั้นตอน ดังนี้ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่องค์การต้องการจะบรรลุให้ถึงในระยะยาว (2) การระบุพันธกิจ (Mission) ที่องค์การจะต้องมีการดำเนินการ (3) การระบุถึงประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หรือยุทธศาสตร์ทั้งหมดที่องค์การจะนำมาใช้ตลอด 4 ปีข้างหน้า (4) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) โดยที่ในแต่ละยุทธศาสตร์จะมีการระบุเป้าประสงค์ขององค์การ (5) การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ให้แก่แต่ละเป้าประสงค์ (7) การกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) กำกับไว้ตลอด 4 ปี และ (8) การกำหนดแผนงาน โครงการ ที่จะต้องดำเนินการ (Initiative) สามารถแสดงได้ ดังภาพ



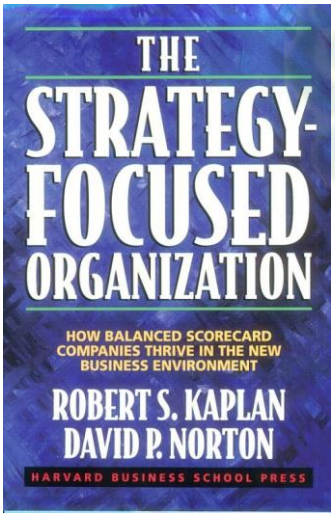
ภาพที่ 2.4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐของไทย

จากภาพดังกล่าวข้างต้น ถ้าจะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ในองค์กรภาครัฐของไทยที่นำแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้แล้ว กล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์ขององค์การจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ทุกองค์การจะต้องมองไปใน 4 ปีข้างหน้า จากนั้นก็มาทบทวน/ปรับพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

และเพื่อให้เป็นการบริหารงานขององค์กรภาครัฐให้เป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ (Strategy-Focused Organization) เหมือนกับที่แคปแลนและนอร์ตันได้กล่าวไว้ จะต้องมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ขึ้นมาเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนทุกพันธกิจขององค์การ โดยประเด็นยุทธศาสตร์หรือที่อาจเรียกสั้นๆ ว่า ยุทธศาสตร์ ถือได้ว่าเป็นจุดเน้น (focus) ขององค์การที่จะนำมาใช้ในระยะยาวใน 4 ปีข้างหน้า และทุกประเด็นยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) ขึ้นมา เพื่อให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผลลัพธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ใน 4 ปีข้างหน้า และเพื่อให้สามารถวัดผลลัพธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ จะมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่จะนำมาใช้ตลอด 4 ปีขึ้นมาเช่นกัน และเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นมาเพื่อที่จะนำมาใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายใน 4 ปีข้างหน้า และสุดท้ายแปลงออกมาเป็นแผนงานโครงการต่างๆ ขึ้นมารองรับ โดยทั้งหมดรวมเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

2. แนวคิดองค์กรเชิงกลยุทธ์

ภายใต้พาราไดม์ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy-Focused Organization) กล่าวได้ว่าได้ถูกให้ความสำคัญอย่างมาก นับตั้งแต่ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ได้นำเสนอเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่เรียกว่า Balanced Scorecard โดยได้เขียนบทความลงในวารสารของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business Review) ประเทศสหรัฐอเมริกา ชื่อ The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" ในปี ค.ศ. 1992 (Kaplan and Norton,1992 : 71-80) โดยเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่เรียกว่า Balanced Scorecard ที่ แคปแลน และ นอร์ตัน ได้นำเสนอนั้น ถือได้ว่าเป็นการสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารการจัดการที่ยิ่งใหญ่ เพราะเครื่องมือ Balanced Scorecard ถือว่าเป็นเครื่องมือของการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรสมัยใหม่เพื่อส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์การโดยตรง (strategy performance management tool) โดยเป็นเครื่องมือที่ให้ความสำคัญต่อการทำให้องค์กรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และมีการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการติดตามประเมินผลการบริหารงานขององค์กร บทความนี้ถือว่าเป็นบทความแรกที่ได้ทำให้ แคปแลน และ นอร์ตัน ได้รับชื่อเสียงอย่างมาก ซึ่งในปีต่อมา คือ ค.ศ.1993 ก็มีการเขียนบทความตามมาโดยตีพิมพ์ลงในวารสารของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเช่นเดิม ในชื่อว่า "Putting the Balanced Scorecard to Work" (Kaplan and Norton,1993 : 2-16) รวมถึงในปี ค.ศ. 1995 แคปแลน และ เอ็น ไคลน์ (N. Klein) ได้เขียนกรณีศึกษาของความสำเร็จของการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard ไปใช้ ในชื่อ "Chemical Bank:



Implementing the Balanced Scorecard" (Kaplan and Klein, 1995) ต่อมาในปี ค.ศ.1996 ได้เขียนอีกสองบทความหนึ่งชื่อ Using the Balanced Scorecard as a strategic management system" (Kaplan and Norton,1996 : 75-85) ซึ่งเป็นบทความที่ทำให้เกิดความชัดเจนถึงการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard ไปใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และบทความเรื่อง "Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" ซึ่งเน้นการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard ไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Kaplan and Klein, 1996)

นอกจากนี้แล้ว ผลงานสำคัญที่ทำให้ แคปแลน และ นอร์ตัน โด่งดังมาก ก็คือ ผลงานที่เป็นหนังสือเรื่อง “The Balanced Scorecard” ในปี ค.ศ. 1996 หลังจากนั้นก็ได้ตีพิมพ์หนังสืออีกเล่มหนึ่งที่ทำให้เกิดความชัดเจนในการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม คือ ในปี ค.ศ. 2001 ได้เขียนหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization โดยองค์กรเชิงกลยุทธ์เป็นองค์กรที่มีการมองวิสัยทัศน์ไปข้างหน้าในระยะยาว มีการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะได้มีการนำเสนอให้องค์การเชิงกลยุทธ์มีการทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) รวมถึงผลงานที่เป็นบทความอีกสองเรื่องในปี ค.ศ. 2004 ชื่อ Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets (Kaplan and Norton,2004 : 52-63) และบทความเรื่อง Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Kaplan and Norton,2004)

ในการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น แคปแลน และ นอร์ตัน เห็นว่าจะมีกระบวนการที่ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ (quoted in Karl R. Knapp, 2001 : 2)

1. การทำให้เกิดความชัดเจนและการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่กลยุทธ์ (clarify and translate vision and strategy)
2. การสื่อสารและการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้เข้ากับตัวชี้วัด (communicate and link strategic objectives and measures)
3. การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และการแปลงกลยุทธ์ไปยังแผนงาน (plan, set targets, and align strategic initiatives)
4. การประเมินกลยุทธ์ด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ (enhance strategic feedback and learning)

จากผลงานทั้งหมดของแคปแลน และ นอร์ตัน ล้วนสะท้อนให้เห็นความเชื่อของเขาทั้งสองว่าองค์การสมัยใหม่จะต้องเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยเขาทั้งสองเห็นว่าองค์กรใดจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องมีหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ (Kaplan and Norton, 2001 : 9-16)

1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (Translate the Strategy to Operational Terms)
2) การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น (Align the Organization to the Strategy)

3) การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (Make Strategy Everyone's Everyday Job)
4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process)
5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ (Mobilize Change through Executive Leadership)

และเพื่อให้การบริหารจัดการขององค์การในปัจจุบันเพื่อเป็น "องค์การเชิงกลยุทธ์" (Strategy-Focused Organization) แคปแลน และ นอร์ตัน ได้นำเสนอเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard) โดยได้ให้ความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) กลยุทธ์ (strategies) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective) ตัวชี้วัด (measures) ค่าเป้าหมาย (targets) และการริเริ่มแผนงาน โครงการ (initiatives) โดยให้ความสำคัญต่อคุณค่าที่สำคัญ 4 คุณค่า/มุมมอง คือ

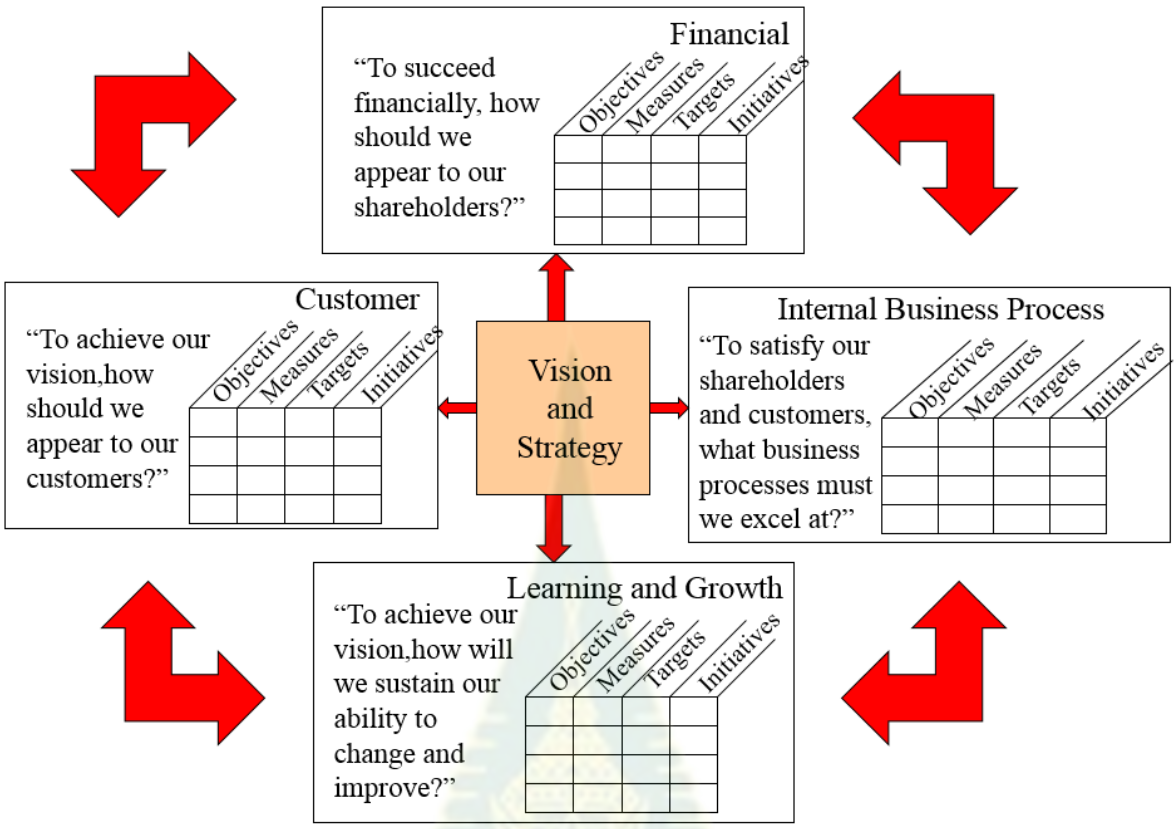
(1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) โดยเน้นการตอบคำถามที่ว่าเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จด้านการเงิน องค์กรควรทำอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อผู้ถือหุ้น (to succeed financially, how should we appear to our shareholders?)

(2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) โดยเน้นการตอบคำถามที่ว่าเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรทำอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า (to achieve our vision, how should we appear to our customers?)

(3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) โดยเน้นการตอบคำถามที่ว่าเพื่อให้ ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพึงพอใจ กระบวนการทางธุรกิจควรดำเนินการอย่างไร (to satisfy our shareholders and customers, what business processes must we excel at?)

(4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective) โดยเน้นการตอบคำถามที่ว่าเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ทำอย่างไรที่องค์กรจะสร้างความยั่งยืนในความสามารถเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงองค์กร (To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?)

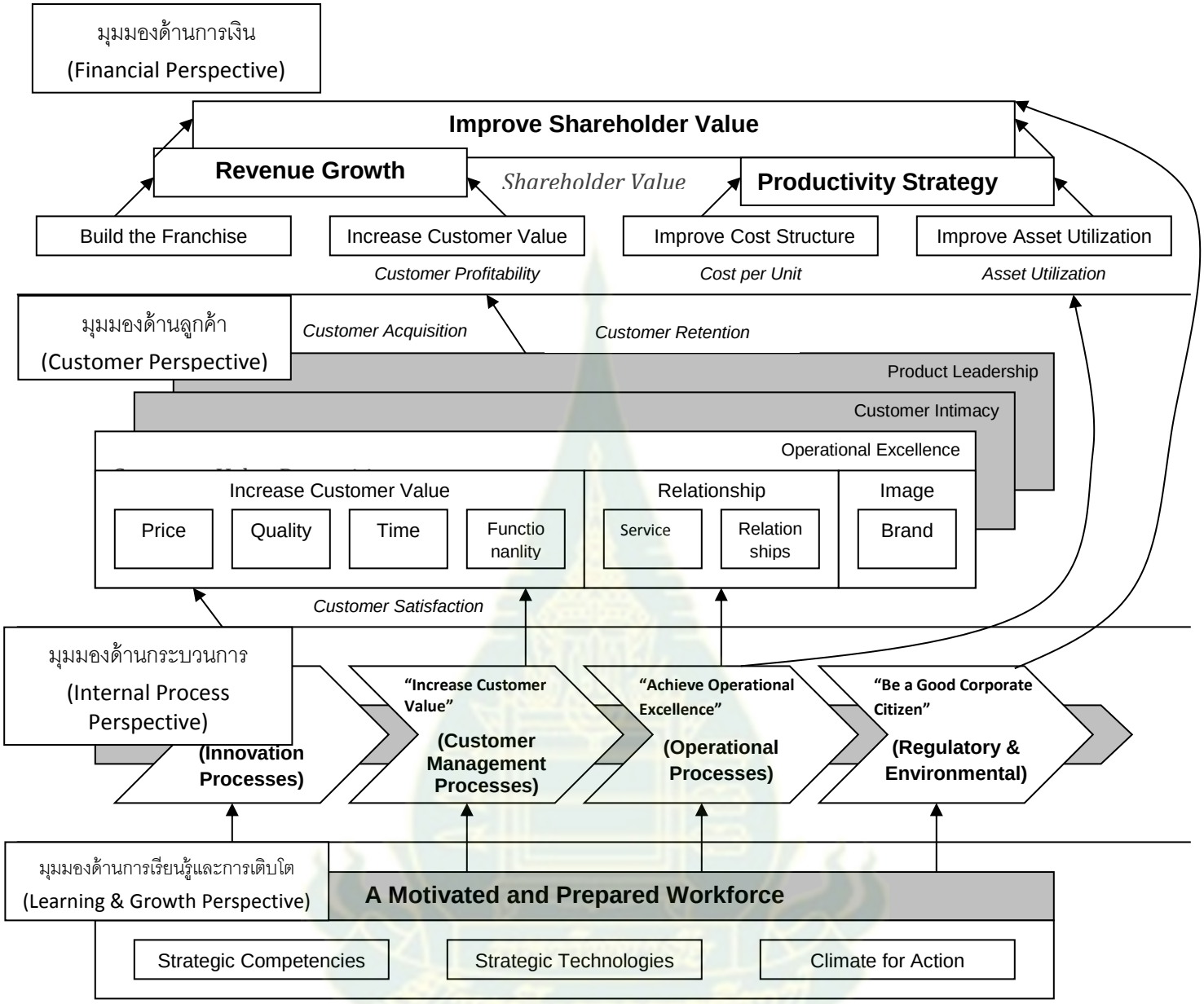
โดยที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมุมมองต่างๆ จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน แสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบและความเชื่อมโยงของมุมมองต่างๆ ภายใต้กรอบ Balanced Scorecard

องค์กรที่ต้องการจะนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์นั้น จะยังคงให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy maps) โดยที่แผนที่กลยุทธ์ หมายถึง แผนดำเนินการขององค์การในอนาคต ที่มีการระบุถึงและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นภายใต้มุมมองต่างๆ ของ Balanced Scorecard ซึ่งในการสร้างแผนที่กลยุทธ์ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแผนที่ชี้ทิศทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ จะมีหลักการที่สำคัญหลายประการ คือ ประการแรก จะต้องให้กลยุทธ์มีความสมดุลหรือสอดคล้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน ประการที่สอง กลยุทธ์จะต้องอยู่บนพื้นฐานคุณค่า (value proposition) ของลูกค้า ประการที่สาม กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้น (themes) ที่ชัดเจน และเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน และประการที่สี่ จะต้องให้ความสำคัญต่อการส่งต่อกลยุทธ์ (strategic alignment) (Kaplan and Norton, 2004 : 10-13)

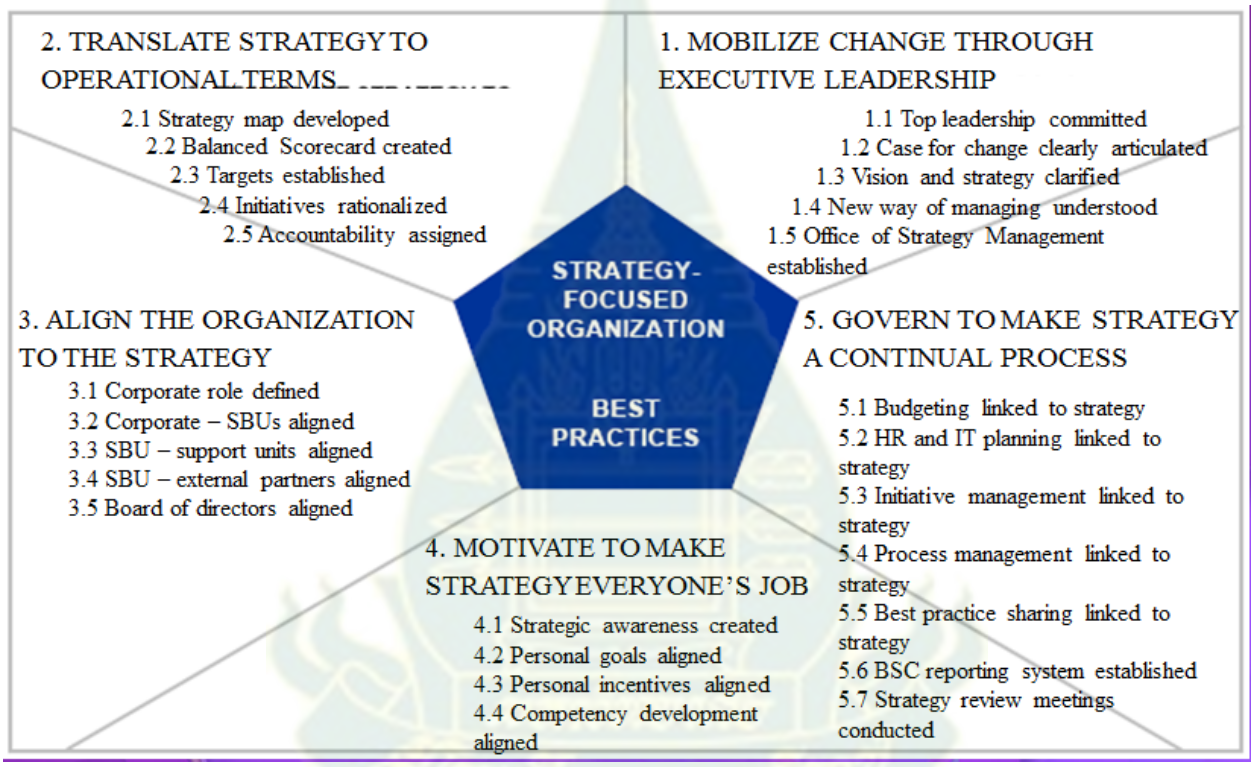
Balanced Scorecard Strategy Map



ภาพที่ 2.6 แผนที่กลยุทธ์

ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston : Harvard Business School Press, 2001).

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการนำแนวคิดองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy-focused Organization) ของ แคปแลน และนอร์ตัน มาใช้ จะต้องมีการดำเนินการใน 5 เรื่องใหญ่ๆ คือ (1) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร (mobilize change through executive leadership) (2) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (translate strategy to operational terms) (3) การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (align the organization to the strategy) (4) การจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน (motivate to make strategy everyone's job) และ (5) มีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (govern to make strategy a continual process) แสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston : Harvard Business School Press, 2001), pp. 9-16.

จากภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่เสนอโดย แคปแลน และนอร์ตัน สามารถสรุปได้ คือ

1) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร (mobilize change through executive leadership) ภายใต้องค์ประกอบนี้ องค์กรเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1.1 การให้ผู้บริหารระดับสูงมีความผูกพันร่วมกัน (Top leadership committed)

1.2 การทำภาพการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เห็นอย่างชัดเจน (Case for change clearly articulated)

1.3 การทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์มีความชัดเจน (Vision and strategy clarified)

1.4 วิธีการบริหารการจัดการสมัยใหม่จะต้องเป็นที่เข้าใจตรงกัน (New way of managing understood)

1.5 มีการจัดตั้งหน่วยกลยุทธ์ขององค์กร (Office of Strategy Management established)

2) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (translate strategy to operational terms) ภายใต้องค์ประกอบนี้ องค์กรเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

2.1 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ Strategy map developed

2.2 การสร้างระบบการบริหารงานแบบสมดุลขึ้นมา (Balanced Scorecard created) โดยแบ่งคุณค่าของการบริหารงานองค์กรออกเป็น 4 มิติ/มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

2.3 การกำหนดเป้าหมาย (Targets established)

2.4 การจัดทำแผนงาน โครงการให้รองรับ (Initiatives rationalized)

2.5 การกำหนดภาระรับผิดชอบ (Accountability assigned)

3) การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (align the organization to the strategy) ภายใต้องค์ประกอบนี้ องค์กรเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

3.1 การกำหนดบทบาทของผู้บริหารองค์กรให้ชัดเจน (Corporate role defined)

3.2 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์กรกับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Corporate – strategic business unit aligned)

3.3 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานสนับสนุน (strategic business unit – support units aligned)

3.4 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรภายนอกองค์กร (strategic business unit – external partners aligned)

3.5 การนำคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง (Board of directors aligned) เช่น บอร์ดรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริษัท)

4) การจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน (motivate to make strategy everyone's job) ภายใต้องค์ประกอบนี้ องค์กรเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

4.1 การกระตุ้นให้ตระหนักถึงกลยุทธ์อยู่เสมอ (Strategic awareness created)

4.2 การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลให้สอดคล้อง (Personal goals aligned)

4.3 การผูกเชื่อมโยงไปสู่การให้รางวัล (Personal incentives aligned)

4.4 การพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้อง (Competency development aligned)

5) มีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (govern to make strategy a continual process) ภายใต้องค์ประกอบนี้ องค์กรเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

5.1 การเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (Budgeting linked to strategy)

5.2 การเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (HR and IT planning linked to strategy)

5.3 การเชื่อมโยงแผนงาน โครงการ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (Initiative management linked to strategy)

5.4 การเชื่อมโยงการจัดการกระบวนการทำงานในองค์กรเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (Process management linked to strategy)

5.5 การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (Best practice sharing linked to strategy)

5.6 การสร้างระบบการรายงานของการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (BSC reporting system established)

5.7 การประชุมทบทวนกลยุทธ์ (Strategy review meetings conducted)

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

ในการนำเสนอการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง จะนำเสนอทั้งในส่วนข้อมูลทั่วไปของกระทรวงการคลัง และส่วนของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ข้อมูลทั่วไปของกระทรวงการคลัง

ข้อมูลทั่วไปของกระทรวงการคลังที่จะนำเสนอประกอบไปด้วย อำนาจหน้าที่กระทรวงการคลัง โครงสร้างกระทรวงการคลัง ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานในสังกัด

3.1.1 <u>อำนาจหน้าที่กระทรวงการคลัง</u>

ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มาตรา 10 กำหนดให้กระทรวงการคลัง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการเงินการคลังแผ่นดิน การประเมินราคาทรัพย์สิน การบริหารพัสดุภาครัฐ กิจการเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ ทรัพย์สินของแผ่นดิน ภาษี อากร การรัษฎากร กิจการหารายได้ที่รัฐมีอำนาจดำเนินการได้แต่ผู้เดียวตามกฎหมายและไม่อยู่ใน อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการอื่น การบริหารหนี้ สาธารณะ การ

บริหารและการพัฒนารัฐวิสาหกิจและ หลักทรัพย์ของรัฐ และราชการอื่นตามที่มีกฎหมาย กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการคลัง หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการคลัง

3.1.2 <u>โครงสร้างกระทรวงการคลัง</u>

ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มาตรา 11 กำหนดให้กระทรวงการคลัง มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

1. สำนักงานรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. กรมธนารักษ์
4. กรมบัญชีกลาง
5. กรมศุลกากร
6. กรมสรรพสามิต
7. กรมสรรพากร
8. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
9. สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
10. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

ต่อมา นายกรัฐมนตรีได้ออกกฎกระทรวงว่าด้วย กลุ่มภารกิจ พ.ศ. 2545 โดยอาศัยอำนาจตามความ ในมาตรา 21 วรรคสาม และวรรคหก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ข้อ 4 กำหนด ให้กระทรวงการคลังมีกลุ่มภารกิจ ดังนี้

กลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ

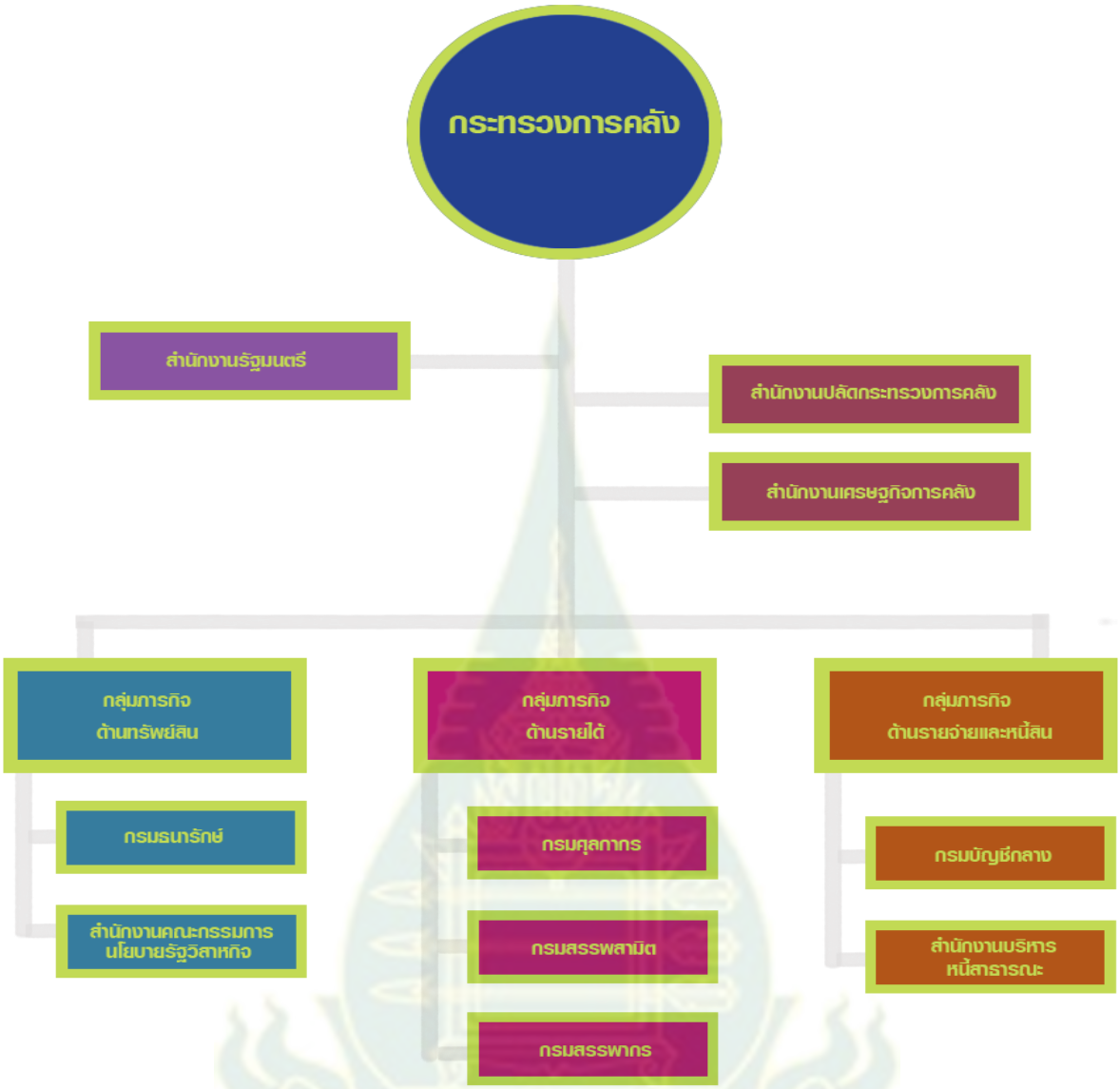
1. กรมธนารักษ์
2. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กลุ่มภารกิจด้านรายได้ ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ

1. กรมศุลกากร
2. กรมสรรพสามิต
3. กรมสรรพากร

กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ

1. กรมบัญชีกลาง
2. สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างกระทรวงการคลัง

3.1.3 <u>หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานในสังกัด</u>

สำหรับหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง มีดังนี้

3.1.3.1 ส่วนราชการที่ไม่สังกัดกลุ่มภารกิจใด

สำนักงานรัฐมนตรี มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านช่วยอำนวยการและประสานงานตามที่ได้รับมอบหมาย จากรัฐมนตรี ประสานราชการทางการเมือง ติดต่อกับรัฐสภาและการตอบกระทู้ถามของสมาชิกรัฐสภา พิจารณาเรื่องการขอเข้าพบและนัดหมายของรัฐมนตรี ตรวจสอบเรื่องราวและความคิดเห็นเกี่ยวกับ นโยบายการปฏิบัติราชการและคำร้องทุกข์

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติราชการประจำ การประสานงาน การตรวจ ราชการของกระทรวง งานเผยแพร่-ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารในภาพรวม นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องวินัยของข้าราชการ และปฏิบัติราชการในเรื่องที่มิได้เป็นหน้าที่ของ ส่วนราชการใด

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) มีบทบาทและภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะและออกแบบนโยบาย และมาตรการด้านการคลัง ระบบการเงิน รวมทั้งเศรษฐกิจมหภาคและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ต่อกระทรวงการคลัง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน ตลอดจนเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและการยอมรับในนโยบายและผลงานให้แก่กลุ่มเป้าหมายประชาชน และหน่วยงานทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3.1.3.2 กลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน

กรมธนารักษ์ มีหน้าที่ผลิตเหรียญกษาปณ์ จัดทำเครื่องราชอิสริยาภรณ์ อนุรักษ์ เก็บรักษา จัดแสดงและ เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับทรัพย์สินอันมีค่าของแผ่นดิน จัดให้ใช้ประโยชน์ในที่ราชพัสดุ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมการรับ-จ่ายแลก และเก็บรักษาเหรียญกษาปณ์ การเบิก-ส่งเงินคงคลัง ของจังหวัด การควบคุมยอดเงินฝากของรัฐที่ธนาคารแห่งประเทศไทย รวมถึงดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดราคาประเมินอสังหาริมทรัพย์และทรัพย์สินอื่น ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีหน้าที่เสนอแนะนโยบาย การเงิน การบัญชี ค่าตอบแทน และสวัสดิการของรัฐวิสาหกิจ กำหนดนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน พัฒนาประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีระบบประเมินผลการดำเนินงานและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

3.1.3.3 กลุ่มภารกิจด้านรายได้

กรมศุลกากร มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บภาษีศุลกากรขาเข้า-ขาออก และค่าธรรมเนียมต่างๆ รวมทั้งเก็บภาษีแทนกรมสรรพากร กรมสรรพสามิต และกระทรวงมหาดไทย เพื่อเป็นรายได้แผ่นดิน ซึ่งจะต้องมีการป้องกันและปราบปรามการหลีกเลี่ยงและลักลอบหนีภาษี นอกจากนี้ ยังมีภารกิจหลักใน การส่งเสริมการส่งออก โดยมาตรการทางภาษีอากร และการให้บริการแก่ผู้นำเข้าและส่ง เพื่อสนอง นโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ให้สามารถส่งสินค้าไปจำหน่ายในตลาด ต่างประเทศได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

กรมสรรพสามิต มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บภาษีจากสินค้าบางประเภทที่ผลิตขึ้นในราชอาณาจักร และสินค้าบางชนิดที่นำเข้าจากต่างประเทศ อาทิ ภาษีสุรา ภาษีสถานบริการ ภาษียาสูบ โดยมีมาตรการ ควบคุมจัดเก็บภาษีและการปราบปรามผู้กระทำผิดกฎหมายอย่างเข้มงวดกวดขัน

กรมสรรพากร เป็นหน่วยงานหลักในการจัดเก็บรายได้ภาษีให้ภาครัฐ เพื่อเป็นรายได้ให้รัฐบาลนำมาใช้ พัฒนาประเทศ กำกับ/ตรวจสอบการปฏิบัติด้านภาษีตามมาตรฐาน ติดตามและเร่งรัดภาษีอากรค้าง

ตัวแทนฝ่ายรัฐในการรักษาความเป็นธรรมและรักษาสภาพบังคับใช้กฎหมายภาษี พิจารณาปรับปรุงตัวบทกฎหมายและระบบการบริหารจัดเก็บภาษีเพื่อส่งเสริมการออม การลงทุนและการแข่งขันในการผลิตและ การส่งออกกับนานาประเทศ ตลอดจนสร้างความเป็นธรรมในการกระจายรายได้ และเสริมสร้างความ สมัครใจในการเสียภาษี นอกจากนี้ได้ทำความตกลงกับประเทศต่างๆ เพื่อขจัดการเก็บภาษีซ้ำซ้อน ระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ

3.1.3.4 กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง เป็นหน่วยงานกลางในการกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ ด้านกฎหมาย การคลังการบัญชี การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ การตรวจสอบภายใน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ บริหารงานบุคคลลูกจ้างของส่วนราชการ และความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคุมการเบิกจ่ายเงินและบริหารการใช้จ่ายเงินทั้งที่เป็นเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณให้ สอดคล้องกับการรักษาวินัยและความยั่งยืนทางการคลัง บริหารเงินสดภาครัฐ บริหารการรับ-จ่ายเงิน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนการบริหารเศรษฐกิจการคลัง ในส่วนภูมิภาค พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐทางด้านการบริหารการเงินภาครัฐ และเป็น ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศทางการคลัง

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ มีหน้าที่กำหนดนโยบายและวางแผนการก่อหนี้ในภาพรวม ดำเนินการ เกี่ยวกับการผูกพันหนี้สาธารณะ ทั้งหนี้ในประเทศและต่างประเทศ บริหารหนี้สาธารณะ ทั้งด้านการบริหารความเสี่ยงและการบริหารเงินสด จัดทำฐานข้อมูลหนี้ของประเทศ ดำเนินการเกี่ยวกับการ เบิกจ่ายเงินกู้และการชำระหนี้ ดำเนินการหรือจัดให้มีการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการผูกพันและบริหารหนี้สาธารณะและการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ของประเทศ

3.1.3.5 รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง

ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์กรของรัฐบาล พ.ศ. 2496 กำหนดให้รัฐบาลสามารถจัดตั้งองค์กรของ รัฐบาลที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลเป็นพระราชกฤษฎีกาขึ้นได้ตามที่เห็นสมควร เพื่อดำเนินกิจการอันเป็นสาธารณะ หรือเพื่อประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ หรือช่วยเหลือในการครองชีพ หรืออำนวยบริการแก่ประชาชน โดยใช้เงินทุน จากงบประมาณแผ่นดิน พระราชบัญญัติฉบับนี้เป็นรากฐานของการกำเนิดรัฐวิสาหกิจต่างๆ ในปัจจุบัน กระทรวงการคลังมีรัฐวิสาหกิจในสังกัดจำนวน 15 แห่ง ได้แก่

1. สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล มีฐานะเป็นนิติบุคคลในลักษณะรัฐวิสาหกิจ กระทำการตามวัตถุประสงค์ ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล พ.ศ. 2517 มาตรา 5 ดังนี้

- ออกสลากกินแบ่งรัฐบาล
- จัดการโรงพิมพ์อันเป็นอุปกรณ์ในการพิมพ์สลากและสิ่งพิมพ์อื่นที่คณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล

- ให้ความเห็นชอบกระทำกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

2. โรงงานยาสูบ เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทหารายได้ให้รัฐ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการผลิตและจำหน่ายยาสูบให้เพียงพอกับความต้องการของประชาชน ผู้บริโภค และพัฒนาคุณภาพของยาสูบ ให้ถูกรสนิยมของผู้บริโภค หารายได้จากการประกอบอุตสาหกรรมยาสูบนำส่งรัฐ รวมถึงรับผิดชอบ เกษตรกรชาวไร่ยาสูบในการเพาะปลูก กำหนดโควตาการปลูก การรับซื้อโดยการประกันราคา ตลอดจน พยายามแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจอื่นๆ ที่โรงงานยาสูบมีศักยภาพและทรัพยากร รายงานประจำปี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ 2553

3. ธนาคารออมสิน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักประหยัดและการออมทรัพย์ ไว้กับธนาคาร ด้วยการเสนอบริการหลายประเภท นอกจากนี้ ยังให้บริการด้านสินเชื่อแก่หน่วยงานของรัฐ และเอกชน รวมทั้งการลงทุนหาผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ โดยการดำเนินงานส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่จะสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในภูมิภาคและชนบทให้ดีขึ้น

4. ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะผู้มี รายได้น้อย และปานกลางให้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยให้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยในอัตราดอกเบี้ย ที่ต่ำกว่าสถาบันการเงินทั่วไป และดำเนินงานตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล ดังนี้

- การให้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยแก่ประชาชน ภาคเอกชน ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างประจำ ในสังกัดหน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานทั่วไป และสำหรับโครงการต่างๆ ตามนโยบายของรัฐบาล อาทิ โครงการสวัสดิการเงินกู้ เพื่อที่อยู่อาศัยของข้าราชการ และโครงการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยแก่เกษตรกรในชนบท เป็นต้น

- การระดมทุน รับฝากเงินประเภทต่างๆ ได้แก่ เงินฝากกระแสรายวัน เงินฝากออมทรัพย์ เงินฝาก ออมทรัพย์สินเคหะ เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ และเงินฝากประจำ กู้เงินระยะยาวภายในประเทศ และการออกพันธบัตรกู้เงินระยะยาวจากต่างประเทศ

5. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) มีหน้าที่ประกอบธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ทุกประเภท และสนองตอบ นโยบายของรัฐ ทั้งในด้านการเป็น Lead Bank เพื่อการดำเนินนโยบายการเงินของทางราชการ การรักษา เสถียรภาพในระบบการเงินและตลาดทุนของประเทศ การกระจายสินเชื่อสู่ภูมิภาค และภาคเศรษฐกิจสำคัญๆ และตามโครงการต่างๆ ที่รัฐให้การสนับสนุน นอกจากนี้ ยังให้ความร่วมมือกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรการกุศลต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน ในกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อสังคมอีกด้วย

6. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือทางด้านการเงินแก่เกษตรกร และสถาบันเกษตรกร เพื่อเป็นค่าใช้จ่าย ค่าลงทุนในการประกอบอาชีพ ฟื้นฟูการประกอบอาชีพเกษตรกรรม อาชีพเกี่ยวเนื่อง หรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้ พัฒนาความรู้ พัฒนาคุณภาพชีวิต และ เป็น

เงินทุนระหว่างรอการขายผลิตผล ตลอดจนเพื่อชำระหนี้สินภายนอก นอกจากนี้ ยังรวมถึงภารกิจในการ แสวงหาเงินทุนจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมาให้บริการสินเชื่อแก่เกษตรกร และสถาบันเกษตรกรอีกด้วย

7. องค์การสุรา (กรมสรรพสามิต) มีหน้าที่ควบคุมการจัดตั้งโรงงานผลิตสุรา และผลิตภัณฑ์สุรา เพื่อหา รายได้ให้แก่รัฐ และประกอบธุรกิจที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับการผลิตผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

- ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงาน
- ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์
- กระทำกิจการอื่นๆ และบริการต่างๆ เกี่ยวกับการผลิตสุรา

8. โรงงานไพ่ (กรมสรรพสามิต) มีอำนาจหน้าที่ในการผลิตไพ่ตามพระราชบัญญัติไพ่ พ.ศ. 2486 และ รับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ รวมถึงดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน ทำการค้า เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไพ่ ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการ ตามวัตถุประสงค์

9. ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย มีหน้าที่ส่งเสริมการสร้างและสนับสนุนผู้ส่งออกและผู้ลงทุนที่ทำรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศเข้าประเทศหรือประหยัดเงินตราต่างประเทศ โดยทำธุรกิจหรือกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือนักธุรกิจไทยให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ และให้บริการทางการเงิน ในส่วนที่ระบบธนาคารพาณิชย์ไม่สามารถตอบสนองได้ รวมทั้งสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลในการ ให้ความช่วยเหลือแก่ต่างประเทศเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการส่งออก การลงทุน และการพัฒนาเศรษฐกิจของไทย

10. บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม มีหน้าที่ช่วยเหลือภาคอุตสาหกรรมขนาดย่อมให้ได้รับ สินเชื่อจากสถาบันการเงินจำนวนมากขึ้น ช่วยให้สถาบันการเงินมีความมั่นใจในการให้สินเชื่อแก่ภาคอุตสาหกรรมขนาดย่อมมากขึ้น เร่งการกระจายสินเชื่อไปยังภาคอุตสาหกรรมขนาดย่อมทั่วประเทศ ได้เร็วขึ้น ช่วยให้การพัฒนาภารธุระอุตสาหกรรมขนาดย่อมบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ

11. บรรษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย มีบทบาทในตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย รวมทั้งการสนับสนุนธุรกิจ สินเชื่อที่อยู่อาศัยของสถาบันการเงินที่ปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยในตลาดแรก เพื่อให้ธุรกิจสินเชื่อที่อยู่อาศัย สามารถขยายเติบโตขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สถาบันการเงินที่ปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยได้มีแหล่งเงินทุนระยะยาวในอัตราดอกเบี้ยต่ำ ทำให้ประชาชนผู้ใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยสามารถกู้ยืมในอัตรา ดอกเบี้ยที่ต่ำลง ส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจและการฟื้นฟูสภาวะเศรษฐกิจโดยรวม และเป็นการพัฒนา ตลาดตราสารหนี้ระยะยาวต่อไป

12. ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย มีหน้าที่พัฒนาส่งเสริมและช่วยเหลือสนับสนุนการจัดตั้ง การดำเนินงาน การขยายหรือการปรับปรุงวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม โดยการให้สินเชื่อค้ำประกัน ร่วมลงทุน ให้คำปรึกษาแนะนำหรือให้บริการอื่นที่จำเป็น

13. บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มีหน้าที่ลงทุนก่อสร้างอาคารและบริหารโครงการศูนย์ราชการ กรุงเทพมหานคร และบริหารจัดการ ก่อสร้าง และพัฒนาทรัพย์สินของภาครัฐและเอกชนให้เกิดประโยชน์

สูงสุด รวมถึงเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการเสริมสร้างความแข็งแรงและยั่งยืนให้แก่ประเทศ พร้อมทั้ง สนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐ

14. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา มีหน้าที่สนับสนุนและเร่งดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพื่อสนองตอบ ความจำเป็นดังกล่าว โดยการหาทางแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษาในสังคม เพิ่มโอกาส ทางการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ให้แก่นักเรียน นักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์กู้ยืมเพื่อการศึกษาในระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย (สายสามัญและอาชีวะ) จนถึงระดับปริญญาตรี อันจะมีส่วนสำคัญในการช่วย ยกฐานะความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น

15. ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จัดตั้งตามพระราชบัญญัติธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจทางการเงินที่ไม่ผูกพันกับดอกเบี้ยและประกอบกิจการอื่นที่ไม่ขัดกับหลักการของศาสนาอิสลาม เพื่อตอบสนองความต้องการ สำหรับชาวไทยมุสลิมให้มีช่องทางทางการเงินที่ถูกต้องตามหลักการอิสลาม และสามารถสนองต่อความต้องการของประชาชนทั่วไปได้

3.1.3.6 องค์การมหาชน

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) หรือ สพพ. จัดตั้งขึ้น ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2548 โดยมีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่หลักดังต่อไปนี้

1. ให้การช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการที่เกี่ยวโยงกับการช่วยเหลือทางการเงินในการร่วมมือพัฒนา เศรษฐกิจแก่รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินของรัฐบาลประเทศเพื่อนบ้าน
2. ให้การร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน
3. รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดหรือการดำเนินนโยบาย และมาตรการการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน
4. ประสานการใช้อำนาจหน้าที่หรือการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐ องค์การหรือหน่วยงานในประเทศ หรือต่างประเทศ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อบูรณาการการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศ เพื่อนบ้าน

3.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวง

สำหรับกรอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังได้ใช้กระบวนการดังนี้ คือ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ของกระทรวง (2) การกำหนดพันธกิจ (3) การกำหนดเป้าหมายของกระทรวงในระยะยาว (4) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง โดยนำเป้าหมายของกระทรวงแต่ละเป้าหมาย มากำหนดว่าต้องใช้ประเด็นยุทธศาสตร์ใดในการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (5) การกำหนดกลยุทธ์ โดยนำแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ย่อยๆ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยกลยุทธ์เป็นวิธีการจัดการที่องค์การเลือกนำมาใช้ (6) การกำหนดเป้าประสงค์ โดยการนำแต่ละกลยทุทธ์มากำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้บรรลุถึง สามารถแสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังได้ คือ

3.2.1 <u>วิสัยทัศน์ (Vision) ของกระทรวงการคลัง</u>

ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ คือ “การเป็นเสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน”(Being Fiscal and Economic Pillar for Sustainable Development)

3.2.2 พ<u>ันธกิจ/ภารกิจตามกฎหมาย</u> (Missions/Duties and responsibilities)

กระทรวงการคลังได้กำหนดพันธกิจ/ภารกิจตามกฎหมายไว้ 4 ประการ คือ

1. เสนอแนะและกำหนดนโยบายการคลังและระบบการเงิน

2. เสนอแนะและกำหนดนโยบายภาษี และบริหารการจัดเก็บภาษี

3. เสนอแนะและกำหนดนโยบายรายจ่ายและหนี้สาธารณะ บริหารรายรับรายจ่ายและหนี้สาธารณะและบริหารพัสดุภาครัฐ

4. บริหารที่ราชพัสดุ เหรียญกษาปณ์ รัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ และทรัพย์สินอื่นๆของรัฐ (พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545)

3.2.3 <u>เป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์</u> (Goals and Strategy Issues)

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 เป้าหมายที่สำคัญ คือ

1. เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ (Narrowing Inequality Gap)

2. เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)

3. เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)

และเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระทรวงการคลังได้มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อรองรับการทำงานในแต่ละเป้าหมายไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2556-2559

เป้าหมายของกระทรวงการคลัง	ประเด็นยุทธศาสตร์
1. การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ (Narrowing Inequality Gap)	1. การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก 2. การขยายระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ 3. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สินอย่างเป็นธรรม
2. การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)	1. การสนับสนุนการจัดตั้ง ธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชน ให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation) 2. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและ ระดับโลก 3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน
3. การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)	1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง 2. การส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (Anti-Corruption) 3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง

3.2.4 <u>กลยุทธ์และเป้าประสงค์</u>

ภายใต้แต่ละเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ที่กระทรวงการคลังกำหนดขึ้นมา ได้มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์ในช่วงระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2556-2559 ไว้ สามารถสรุปได้ ดังตาราง

ตารางที่ 2.2 กลยุทธ์และเป้าประสงค์/มาตรการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ของกระทรวงการคลัง ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2556-2559

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ (Narrowing Inequality Gap)		
1. การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก	1.1 การพัฒนาทุนมนุษย์	1.1.1 การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียม
		1.1.2 การยกระดับความรู้และทักษะการประกอบอาชีพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
	1.2 การเสริมสร้างความรู้ความสามารถทางการเงิน	1.2.1 การให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy)
		1.2.2 การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Financial Inclusion)
		1.2.3 การเสริมสร้างความมั่นคงด้านการเงิน (Basic Financial Security)
	1.3 การส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก	1.3.1 การเพิ่มศักยภาพวิสาหกิจชุมชนและเกษตรกรรายย่อย
		1.3.2 การส่งเสริมการร่วมพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
2. การขยายระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ	2.1 การขยายความคุ้มครองสวัสดิการทางสังคมให้ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่ม	2.1.1 การจัดสวัสดิการสังคมให้แรงงานนอกระบบ (ลูกจ้างนอกระบบ เกษตรกรรายย่อย อาชีพอิสระ)
		2.1.2 การส่งเสริมหลักประกันด้านรายได้ การดูแลและการมีงานทำของผู้สูงอายุ
	2.2 การปรับปรุงการบริหารจัดการ สวัสดิการของภาครัฐ	2.2.1 การปรับปรุงสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานให้เหมาะสม
		2.2.2 การสร้างระบบเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์
		2.2.3 การสร้างภาคีรวมในการจัดระบบสวัสดิการ
		2.2.4 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารกองทุนนอกงบประมาณที่เกี่ยวกับสวัสดิการชุมชน
	2.3 การลดรายจ่ายผู้มีรายได้น้อย	2.3.1 การลดภาระค่าครองชีพผู้มีรายได้น้อย
3. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สินอย่างเป็นธรรม	3.1 การปฏิรูปกลไกการกระจายรายได้และทรัพย์สิน	3.1.1 การปรับโครงสร้างภาษีเพื่อสนับสนุนการกระจายรายได้
		3.1.2 การสร้างความเป็นธรรมในการถือครองทรัพย์สิน
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)		
1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	1.1 การเพิ่มขีดความสามารถธุรกิจ SMEs, Microenterprise	1.1.1 การสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนาผลิตภาพการผลิต (Productivity)
		1.1.2 การสนับสนุนประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์ (Management Capability & Product Standard)
		1.1.3 การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Access to Finance)
	1.2 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของภาคเอกชน	1.2.1 การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาเทคโนโลยีภายในประเทศและเชื่อมโยงเพื่อใช้ในเชิงพาณิชย์(Commercialize Knowledge)
		1.2.2 การส่งเสริมการเข้าถึง การปรับใช้/ขยายผล และการเพิ่มประสิทธิผลการใช้งานเทคโนโลยีจากต่างประเทศ
		1.2.3 การสนับสนุนแหล่งทุนเพื่อ R&D และนวัตกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์
	1.3 การส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว	1.3.1 การส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
		1.3.2 การส่งเสริมการบริโภคสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
2. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	2.1 การสนับสนุนการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน	2.1.1 การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของภาคเอกชน (Clustering)
		2.1.2 การเชื่อมโยงธุรกิจไทยกับห่วงโซ่อุปทานโลกในเชิงการใช้ความร่วมมือระหว่างประเทศ
	2.2 การใช้มาตรการทางการเงินการคลังเพื่อส่งเสริมการค้าการลงทุนของไทยในต่างประเทศ	2.2.1 การผลักดันให้ภาคเอกชนที่มีศักยภาพไปลงทุนในต่างประเทศ
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.1 การปรับปรุง/พัฒนากฎระเบียบ เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนของประเทศ	3.1.1 การปรับปรุง/พัฒนากฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนของประเทศ (Facilitation & Regulation)
	3.2 การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ	3.2.1 การพัฒนาด้านโลจิสติกส์
		3.2.2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำ
		3.2.3 การพัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนา
	3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการเงิน	3.3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพตลาดเงินตลาดทุน
		3.3.2 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบสถาบันการเงิน

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)		
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.1 การบริหารจัดการรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ
		1.1.2 การขยายฐานภาษี
		1.1.3 การปรับระบบภาษีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
	1.2 การบริหารจัดการรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	1.2.1 การบริหารงบประมาณรายจ่ายอย่างโปร่งใส และมีอัตราการเติบโตของค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
		1.2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ
	1.3 การบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	1.3.1 การบริหารทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
	1.4 การบริหารจัดการหนี้สินและความเสี่ยงทางการคลัง	1.4.1 การรักษาวินัยทางการคลัง
2. การส่งเสริมความโปร่งใส ในการดำเนินงานของภาครัฐ (Anti-Corruption)	2.1 การขจัดโอกาสทจุริต	2.1.1 ปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อเพิ่มความโปร่งใส
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	3.1 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูล	3.1.1 เชื่อมโยงระบบ IT ของทั้ง 3 กรมจัดเก็บภาษี
		3.1.2 เชื่อมโยงข้อมูลการคลังท้องถิ่น
	3.2 การพัฒนาบุคลากร	3.2.1 ขยายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ
		3.2.2 สร้างองค์ความรู้ของบุคลากรให้มีความเป็นสากล
	3.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ	3.3.1 พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลระยะยาว ตัวชี้วัด และการประเมินผลกระทบ

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์
		3.3.2 บูรณาการระบบบริหารจัดการเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ และคณะ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน” มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมของยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน และเพื่อออกแบบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของนโยบายและแผนพลังงาน ได้ข้อพบ คือ มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และได้มีการนำกรอบของการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงานโครงการอย่างเป็นระบบ

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารงานแบบ Balanced Scorecard และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นตัวชี้วัด (KPI)” มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การวางระบบ Balanced Scorecard และ KPI เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ได้ข้อค้นพบ คือ การออกแบบให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดใน 4 มิติ การกำหนดค่าเป้าหมายขององค์การในระยะยาว ตลอดจนแผนงานโครงการที่รองรับ และได้มีการนำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์การ ถ่ายทอดไปยังแต่ละหน่วยงาน (Department Scorecard) และแต่ละบุคคล (Individual Scorecard) รวมถึงการออกแบบระบบการประเมินผลความดีความชอบรองรับ

จีระ ประทีป และคณะ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “โครงการทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559)” โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ แผนยุทธศาสตร์กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการจัดทำกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงในช่วงระยะ 5 ปี คือ ระหว่างปี พ.ศ. 2558 – 2562 ควรมุ่งเน้นไปที่ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การรักษาเสถียรภาพราคาน้ำมันเชื้อเพลิงและแก้ไขป้องกันภาวะการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การบริหารจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงตามมาตรฐานและหลักธรรมาภิบาลประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเผยแพร่ข้อมูลและการทำความเข้าใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ มีเป้าประสงค์จำนวน 1 เป้าประสงค์ คือ

เพื่อให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของประเทศในการรักษาเสถียรภาพราคาแบบค่อยเป็นค่อยไป ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มีเป้าประสงค์ จำนวน 2 เป้าประสงค์ คือ กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงมีมาตรฐานและบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มีจำนวน 1 เป้าประสงค์ คือ มีระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง และในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 มีจำนวน 1 เป้าประสงค์ คือ เพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการบริหารจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง โดยที่แต่ละเป้าประสงค์ จะมีตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงานโครงการรองรับในระยะ 5 ปี

Daokui Jiang และ Zuankuo Liu (2014) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Application of Balanced Scorecard in the Government Performance Appraisal ในการนำไปใช้ของสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อศึกษาระดับของการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard ไปใช้ในการบริหารภาครัฐ และเพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านลูกค้า ปัจจัยด้านกระบวนการ และ ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโต ผลการศึกษาพบว่ารัฐบาลของสาธารณรัฐประชาชนจีนยังไม่ได้นำมาใช้อย่างจริงจัง รัฐบาลยังไม่ได้มีการปฏิรูปกระบวนการนี้ให้เกิดขึ้น ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่าทั้ง 4 ปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน พบว่า และได้ให้ข้อเสนอแนะว่ารัฐบาลควรจะมีการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการบริหารงานของรัฐบาล และเพื่อให้แน่ใจว่าแต่ละเมืองในท้องถิ่นนำไปใช้ จะต้องมีการปฏิรูปกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานของหน่วยงานรัฐได้ตามเป้าหมาย โดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดใน 4 มิติ คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการ และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยที่ระบบการประเมินผลจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมและการเปิดเผย ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้อย่างจริงจัง

Zahirul Hoque (2015) ได้ทำการวิจัยเรื่อง 20 Years of Studies on the Balanced Scorecard : Trends, Accomplishments, Gaps, and Opportunities for Future Research โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard ตั้งแต่ปี ค.ศ.1922 ถึง 2011 พบว่ามีบทความวิจัยทั้งหมดที่ถูกเขียนในเรื่องนี้จำนวน 114 เรื่อง โดยถูกตีพิมพ์ในวารสารด้านบัญชีจำนวน 25 ฉบับ และถูกตีพิมพ์ในวารสารด้านธุรกิจและการจัดการจำนวน 67 ฉบับ พบว่างานวิจัยส่วนมากมักแสดงให้เห็นว่าปัจจัยความสำเร็จของการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ ก็คือ ผู้บริหารขององค์การ ที่จะต้องมีความเข้าใจในเหตุและผลของตัวชี้วัด ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่าง 4 มิติของ Balanced Scorecard โดยการนำ Balanced Scorecard มาใช้จะเป็นการปรับปรุงผลงานขององค์การให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องแบบยั่งยืน

Dag Oivind Madsen และ Tonny Stenheim (2015) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเรื่อง The Balanced Scorecard : A Review of Five research Areas พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างการนำเครื่องมือ The Balanced Scorecard ไปใช้กับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยที่เครื่องมือนี้จะไปช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ ดังเช่น ผลการศึกษาวิจัยของ Braam &Nijssen ในปี ค.ศ.2004 และผลการศึกษาวิจัยของ Davis & Albright ในปี ค.ศ.2004 นอกจากนี้แล้วยังพบว่ายังมีส่วนช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ผลของการศึกษาของ Lucianetti ในปี ค.ศ.2010 ยังพบว่าการนำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) ไปใช้จะช่วยทำให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรสูงขึ้น โดยที่องค์กรที่มีการนำแผนที่กลยุทธ์มาใช้จะทำให้เครื่องมือ Balanced Scorecard ใช้งานได้ดีองค์กรที่นำแนวคิดการจัดการชิงกลยุทธ์มาใช้ และไปลดงานที่ไม่สำคัญและไม่สัมพันธ์กับตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรลงไป

Balanced Scorecard Institute (2015) ได้มีการศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัล Award for Excellence ในปี ค.ศ. 2015 คือ Montana Unified School Trust (MUST) เป็นกองทุนที่มีพันธกิจในการให้บริการด้านสุขภาพให้แก่โรงเรียนของรัฐมากกว่า 28 ปี โดยหลังจากที่เกิดวิกฤติการณ์ด้านการเงินในปี ค.ศ.2010 Mr. Eric Schindler ได้เข้ามาเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยพบว่าในปี ค.ศ.2011 ได้มีการนำกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ด้วยการวางระบบที่เรียกว่า Balanced Scorecard Strategic Management System โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และมีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ ซึ่งผลที่เกิดขึ้น พบว่า MUST มีผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างมากทั้งในด้านสมาชิกที่เพิ่มขึ้นและทำให้ตลาดเกิดความเชื่อถือมากในการบริหารกองทุน

Balanced Scorecard Institute (2015) ได้มีการศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัล Award for Excellence ในปี ค.ศ. 2015 คือ Blue Cross Blue Shield of Alabama โดยเป็นองค์กรที่มีพันธกิจด้านการให้บริการประกันชีวิต ได้ผู้บริหารได้มีการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในปี ค.ศ.2011 ซึ่งผลจากการนำมาใช้ทำให้องค์การได้รับรางวัลชนะเลิศในการให้บริการลูกค้า ซึ่งสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในการประกันชีวิตได้หลากหลายและทำได้เหนือความพึงพอใจของลูกค้า องค์การได้มีการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการบริหารต้นทุนด้านการประกันชีวิต

5. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากวรรณกรรมที่ได้กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Kaplan & Norton ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เนื่องจากแนวคิดของ Kaplan & Norton เรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการและองค์กรต่างๆ ทั่วโลก โดยสามารถนำมาสรุปให้เห็นถึงกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง แสดงได้ดังภาพ

ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

บทที่ 3
ระเบียบวิธีการวิจัย

1. แบบและประเภทการวิจัย

ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional design) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของประชากรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นการสัมภาษณ์

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากร คือ กระทรวงการคลัง โดยมีตัวแทนของกระทรวงการคลัง จำนวน 9 หน่วยงาน มีตัวแทนของบุคลากรที่สังกัดสำนักนโยบายและแผนของกรมต่างๆ จำนวน 240 คน ผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังจำนวน 1 คน และผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนจำนวน 9 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงานภาครัฐระดับกรมที่สังกัดกระทรวงการคลัง จำนวน 9 หน่วยงาน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane ณ ระดับความคลาดเคลื่อน .05 จะได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของบุคลากรที่สังกัดสำนักนโยบายและแผนของกรมต่างๆ รวมจำนวน 150 คน ผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังจำนวน 1 คน และผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนจำนวน 9 คน

สูตร $n = \frac{N}{1+Ne^2}$

โดยที่ n =ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ขนาดของความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{240}{1+240(0.05)^2}$$

$$= \frac{240}{1.60}$$

$$= 150 \text{ คน}$$

2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified sampling) โดยแบ่งออกเป็น 9 ชั้นภูมิ แต่ละชั้นภูมิมีกลุ่มตัวอย่างปรากฏ ดังตาราง

ตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนบุคลากรของกรมต่างๆ ที่สังกัดกระทรวงการคลัง

หน่วยงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	15	9
กรมธนารักษ์	25	16
กรมบัญชีกลาง	30	19
กรมศุลกากร	35	22
กรมสรรพสามิต	40	25
กรมสรรพากร	45	28
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	20	13
สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	18	11
สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	12	8
รวม	240	150

3. เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยที่ถูกนำมาใช้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

3.1 <u>แบบสอบถาม</u> (Questionnaire)

ประกอบไปด้วย 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ และตอนที่ 4 ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนบุคลากรของ 9 หน่วยงาน

ในการสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

(1) ศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

(2) ยกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้และตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงของเนื้อหา

(3) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

(4) นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาแก้ไข ไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (Pretest) กับข้าราชการที่ทำงานสำนักนโยบายและแผน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 30 คน เพื่อคำนวณหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

(5) นำแบบสอบถามมาทำการหาค่าความเชื่อถือได้ โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของคอนบาช (Cronbach Alpha-Coefficient) โดยถือเกณฑ์การทดสอบค่าของ Alpha มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .70 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ ตามสูตร ดังนี้

สูตร $\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_i^2}{\sum s_x^2}\right)$

เมื่อ α คือ ความเชื่อมั่น

k คือ จำนวนข้อคำถาม

S_i^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S_x^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา นักวิจัยได้สร้างข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เสนอโดย Robert S. Kaplan and David P. Norton ที่เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization ที่ได้แสดงให้เห็นว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ (1) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร (mobilize change through executive leadership) โดยภายใต้องค์ประกอบนี้ องค์กรเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การให้ผู้บริหารระดับสูงมีความผูกพันร่วมกัน (Top leadership committed) การทำภาพการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เห็นอย่างชัดเจน (Case for change clearly articulated) การทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์มีความชัดเจน (Vision and strategy clarified) วิธีการบริหารการจัดการสมัยใหม่จะต้องเป็นที่เข้าใจตรงกัน (New way of managing understood) และมีการจัดตั้งหน่วยกลยุทธ์ขององค์กร (Office of Strategy Management established) (2) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (translate strategy to operational terms) ภายใต้องค์ประกอบนี้ องค์กรเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ Strategy map developed การสร้างระบบการบริหารงานแบบสมดุลขึ้นมา (Balanced Scorecard created) โดยแบ่งคุณค่าของการบริหารงานองค์กรออกเป็น 4 มิติ/มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต การกำหนดเป้าหมาย (Targets established) การจัดทำแผนงาน โครงการให้รองรับ (Initiatives rationalized) และการกำหนดภาระรับผิดชอบ (Accountability assigned) (3) การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (align the organization to the strategy) ภายใต้องค์ประกอบนี้ องค์กรเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การกำหนดบทบาทของผู้บริหารองค์กรให้ชัดเจน (Corporate role defined) การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์กรกับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Corporate – strategic business unit aligned) การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานสนับสนุน (strategic business unit – support units aligned) การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรภายนอกองค์กร (strategic business unit – external partners aligned) และการนำคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง (Board of directors aligned) เช่น บอร์ดรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริษัท) (4) การจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน (motivate to make strategy everyone's job) ภายใต้องค์ประกอบนี้ องค์กรเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การกระตุ้นให้ตระหนักถึงกลยุทธ์อยู่เสมอ (Strategic awareness created) การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลให้สอดคล้อง (Personal goals aligned) การผูกเชื่อมโยงไปสู่การให้รางวัล (Personal incentives aligned) การพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้อง (Competency development aligned) และ (5) มีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (govern to make strategy a continual process) ภายใต้องค์ประกอบนี้ องค์กรเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ คือ การเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (Budgeting linked to strategy) การเชื่อมโยง

การบริหารทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (HR and IT planning linked to strategy) การเชื่อมโยงแผนงาน โครงการ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (Initiative management linked to strategy) การเชื่อมโยงการจัดการกระบวนการทำงานในองค์กรเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (Process management linked to strategy) การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ (Best practice sharing linked to strategy) การสร้างระบบการรายงานของการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (BSC reporting system established) และการประชุมทบทวนกลยุทธ์ (Strategy review meetings conducted) โดยที่นำองค์ประกอบทั้ง 5 ประการมาเป็นตัวแปรในการวิจัย และนำส่วนย่อยขององค์ประกอบมาเป็นคุณลักษณะของตัวแปร (Attribute of Variable) จากนั้นนักวิจัยได้นำมาตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์การวิจัย สามารถสรุปได้ ดังตาราง

ตารางที่ 3.2 โครงสร้างของแบบสอบถาม

เรื่อง	**ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย**
ก. ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร	- สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง - สำหรับปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร อยู่ในโครงสร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 หมวด ก. ข้อที่ 1-10
1. ความผูกพันร่วมกันของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการประจำของกระทรวงการคลัง มีต่อการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกระทรวง	
2. การที่ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการประจำของกระทรวงการคลัง สามารถนำเสนอทิศทางการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงได้ชัดเจน	
3. ความชัดเจนในวิสัยทัศน์ของกระทรวงการคลังที่กำหนดไว้ว่า “เสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	
4. ความชัดเจนในเป้าหมายของกระทรวงการคลังในเรื่องต่างๆ ได้แก่	
4.1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม	
4.2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	
4.3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง	
4. ความชัดเจนในการกำหนดยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง	
5. การที่กระทรวงการคลังสามารถกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างเป็นรูปธรรม	
6. ความชัดเจนของกระทรวงการคลังในการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์	

เรื่อง	ความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์การวิจัย
7. ความสอดคล้องระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ กับยุทธศาสตร์	
8. สไตล์การบริหารการจัดการสมัยใหม่ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการประจำของกระทรวงการคลัง	
9. ความเข้มแข็งหน่วยงานที่รับผิดชอบแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง	
10. ความเข้มแข็งสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ของกระทรวงการคลังในฐานะที่เป็นหน่วยวิชาการให้แก่กระทรวงการคลัง	
ข. ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	- สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง - สำหรับปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในโครงสร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 หมวด ข. ข้อที่ 1-7
1. ความชัดเจนของแผนที่ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง	
2. ระบบการบริหารงานของกระทรวงการคลัง ที่สามารถบริหารงานใน 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการบริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์การ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน	
3. การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง	
4. ความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในคำรับรองการปฏิบัติราชการในแต่ละปีของกระทรวง	
5. ความชัดเจนของการจัดทำแผนงาน โครงการที่รองรับแต่ละยุทธศาสตร์ที่กระทรวงกำหนดไว้	
6. ความชัดเจนของการแบ่งงานความรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหารระดับสูงแต่ละคนกำกับดูแล	
7. ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ของกรมกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง	
ค. ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	- สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง
1. ความชัดเจนของกระทรวงการคลังในการกำหนดบทบาทของผู้บริหาร	
2. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง ในการทำงานร่วมกับอธิบดีกรมต่างๆ ไปในทิศทางเดียวกัน	

เรื่อง	ความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์การวิจัย
3. ความสามารถของหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ในกระทรวงการคลัง ในการช่วยสนับสนุนการทำงานให้แก่กรมต่างๆ	- สำหรับปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ อยู่ในโครงสร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 หมวด ค. ข้อที่ 1-6
4. ความสามารถของกรมต่างๆ ของกระทรวงการคลัง ในการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ	
5. ความสามารถของกระทรวงการคลัง ในการกำกับดูแลให้กรมต่าง ๆ ทำงานด้วยความโปร่งใสและยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติ	
6. ความสามารถของกระทรวงการคลัง ในการกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ทำงานด้วยความโปร่งใสและยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติ	
ง. ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน	- สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง - สำหรับปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน อยู่ในโครงสร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 หมวด ง. ข้อที่ 1-4
1. การที่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง สามารถการกระตุ้นให้บุคลากรของกระทรวงตระหนักถึงยุทธศาสตร์ของกระทรวง	
2. ความสอดคล้องของเป้าหมายของอธิบดีกรมต่างๆ กับเป้าหมายของกระทรวงการคลัง	
3. การผูกโยงของระบบการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เข้ากับผลสำเร็จในการทำงานของข้าราชการ	
4. ระดับขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรของกระทรวง ในการผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังประสบผลสำเร็จ	
จ. ปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	- สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง - สำหรับปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง อยู่ในโครงสร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 หมวด จ. ข้อที่ 1-8
1. ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณของกระทรวงกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง	
2. ประสิทธิภาพของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวงในการช่วยขับเคลื่อนให้ข้าราชการทำงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง	
3. ประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการช่วยขับเคลื่อนให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง	

เรื่อง	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
4. ความสามารถในการจัดทำแผนงาน โครงการ สนับสนุนต่อกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง	
5. ความคล่องตัวของกระบวนการทำงานภายในกระทรวง เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของกระทรวง	
6. การเปิดให้มีการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างกรม เพื่อสนับสนุนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง	
7. ท่านคิดว่าระบบการรายงานผลคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงการคลังมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด	
8. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการประชุมทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังบ่อยครั้งเพียงใดเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	
การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง (ตัวแปรตาม)	- สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน - แบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อที่ 1-9
1. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายด้านการเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก	
2. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายด้านการขยายระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ	
3. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายด้านการกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สิน	
4. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายด้านการสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	
5. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายด้านการเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	
6. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	
7. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายด้านการเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	

เรื่อง	ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
8. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายด้านการส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (Anti-Corruption)	
9. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	

ส่วนวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนะการบริหารงานของกระทรวงการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเน้นการวิขัจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะเป็นการนำข้อค้นพบจากการวิจัยมาวิเคราะห์และนำมาเสนอแนะต่อไป

สำหรับการหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของคอนบาช (Cronbach Alpha-Coefficient) เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เชื่อถือได้ พร้อมที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของคอนบาช จำแนกตามตัวแปรของการวิจัย สรุปได้ ดังตาราง

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของคอนบาช
1. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร (ตัวแปรอิสระที่ 1)	0.87
2. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระที่ 2)	0.94
3. การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (ตัวแปรอิสระที่ 3)	0.93
4. การจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน (ตัวแปรอิสระที่ 4)	0.89
5. กระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (ตัวแปรอิสระที่ 5)	0.96
6. การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง (ตัวแปรตาม)	0.92

3.2 การสัมภาษณ์ (Interview)

ประกอบไปด้วยการประเมินการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังจำนวน 1 คน และผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน จำนวน 9 คน

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม สอบถามความคิดเห็นระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยสอบถามจากผู้แทนของสำนักนโยบายและแผนที่สังกัดกรมต่างๆ ใช้การสัมภาษณ์กับผู้บริหารของกระทรวงการคลัง ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนของกรมต่างๆ เกี่ยวกับการประเมินการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เก็บข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการประจำปี คำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงการคลังย้อนหลัง 3 ปี

5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

5.1.1 สถิติเชิงพรรณนา

ใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อนึ่งในการแปลความหมายของสถิตพรรณาในส่วนของค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่ใช้ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ ใช้วิธีการคำนวณ ความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\text{ช่วงชั้น} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{5}$$

$$= \frac{(5 - 1)}{5}$$

$$= 0.8$$

การแปลผลระดับคะแนน

มากที่สุด	มีค่าคะแนน	5	คะแนน
มาก	มีค่าคะแนน	4	คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนน	3	คะแนน
น้อย	มีค่าคะแนน	2	คะแนน
น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน	1	คะแนน

ดังนั้น จึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.20 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.40 - 4.19 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.60 - 3.39 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.80 - 2.59 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.79 หมายถึง น้อยที่สุด

5.1.2 สถิติเชิงอนุมาน

ใช้การวิเคราะห์ one sample t-test และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ โดยทดสอบ ณ ระดับความคลาดเคลื่อนทางสถิติ

5.1.2.1 สมมติฐานที่ 1 : กระทรวงการคลัง มีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มากกว่าร้อยละ 80 ใช้การวิเคราะห์ one sample t-test

5.1.2.2 สมมติฐานที่ 2 : ตัวแปรการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ตัวแปรการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตัวแปรการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ตัวแปรการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และตัวแปรกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์

ของกระทรวงการคลัง ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Regression Analysis)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารกระทรวงการคลัง ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ที่สังกัดกรมต่างๆ ของกระทรวงการคลัง โดยใช้กรอบของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ส่วนที่ 3 ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง และส่วนที่ 4 ความคิดเห็นปลายเปิดและการวิเคราะห์เนื้อหา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ผลจากการศึกษาข้อมูลที่เป็นคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นจำนวน 77 คน (ร้อยละ 56.1) นอกนั้นเป็นเพศชายคิดเป็นจำนวน 65 คน (ร้อยละ 43.9) โดยส่วนมากมีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 50.7) รองลงมา คือ อายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 37.2) ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นจำนวน 86 คน (ร้อยละ 58.1) และเมื่อพิจารณารายได้ต่อเดือนแล้วพบว่าส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ระหว่าง 30,001 – 40,000 บาทคิดเป็นจำนวน 63 คน (ร้อยละ 42.6) รองลงมา คือ 20,001 – 30,000 บาทคิดเป็นจำนวน 54 คน (ร้อยละ 36.5) และส่วนใหญ่คิดเป็นจำนวน 140 คน (ร้อยละ 94.6) นับถือศาสนาพุทธ ในด้านของสังกัดหน่วยงานพบว่ากลุ่มตัวอย่างสังกัดหน่วยงานต่างๆ ตามลำดับ คือ กรมสรรพากรจำนวน 27 คน(ร้อยละ 20.0) กรมสรรพสามิตจำนวน 24 คน(ร้อยละ 17.0) กรมศุลกากรจำนวน 22 คน(ร้อยละ 15.0) กรมบัญชีกลางจำนวน 19 คน(ร้อยละ 13.0) กรมธนารักษ์จำนวน 15 คน(ร้อยละ 11.0) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจำนวน 13 คน(ร้อยละ 9.0) สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะจำนวน 11 คน(ร้อยละ 8.0) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจำนวน 9 คน(ร้อยละ 7.0) และสำนักงานเศรษฐกิจการคลังจำนวน 8 คน(ร้อยละ 6.0) และในส่วนของประสบการณ์ทำงานพบว่าส่วนมากมีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 10 ปีแต่ไม่ถึง 15 ปี มีจำนวน 54 คน (ร้อยละ 36.5) และรองลงมา คือ 5- 10 ปี จำนวน 43 คน(ร้อยละ 29.1) ทั้งหมดสามารถสรุปได้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

n = 148

หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	65	43.9
- หญิง	77	56.1
2. อายุ		
- 21-30 ปี	10	6.8
- 31-40 ปี	75	50.7
- 41-50 ปี	55	37.2
- 51-60 ปี	8	5.3
3. สถานภาพ		
- โสด	62	41.9
- สมรส	86	58.1
4. รายได้ต่อเดือน		
- 10,001 – 20,000 บาท	31	20.9
- 20,001 – 30,000 บาท	54	36.5
- 30,001 – 40,000 บาท	63	42.6
5. ศาสนา		
- พุทธ	140	94.6
- คริสต์	8	5.4
6. หน่วยงานที่สังกัด		
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	9	7.0
- กรมธนารักษ์	15	11.0
- กรมบัญชีกลาง	19	13.0
- กรมศุลกากร	22	15.0
- กรมสรรพสามิต	24	17.0
- กรมสรรพากร	27	20.0

หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	13	9.0
- สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	11	8.0
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	8	6.0
7. ประสบการณ์การทำงาน		
- ไม่ถึง 5 ปี	4	2.70
- 5- 10 ปี	43	29.1
- 10 ปีแต่ไม่ถึง 15 ปี	54	36.5
- 15 ปี แต่ไม่ถึง 20 ปี	24	16.2
- 20 ปีขึ้นไป	23	15.5

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 คือ เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จะขอแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านแรก ความคิดเห็นทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และด้านที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า “กระทรวงการคลัง มีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80”

2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

2.1.1 <u>ระดับความสำเร็จของเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง</u>

เมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงการคลัง 3 ประการ คือ เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง โดยที่แต่ละเป้าหมายมียุทธศาสตร์ที่มีสนับสนุนต่อความสำเร็จเป้าหมายละ 3 ยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสามารถสรุปได้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม			
ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์ต่อไปนี้ภายใต้เป้าหมายที่ 1 ของกระทรวงการคลังประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด			
1. การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก	4.15	.98	มาก
2. การขยายระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ	4.10	.67	มาก
3. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สิน	4.14	.79	มาก
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ 1	4.13	.81	มาก
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน			
ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์ต่อไปนี้ภายใต้เป้าหมายที่ 2 ของกระทรวงการคลังประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด			
4. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	4.34	.69	มากที่สุด
5. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	4.36	.53	มากที่สุด
6. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	4.29	.63	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ 2	4.33	.62	มากที่สุด
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง			
ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์ต่อไปนี้ภายใต้เป้าหมายที่ 3 ของกระทรวงการคลังประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด			
7. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	4.64	.59	มากที่สุด
8. การส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (Anti-Corruption)	4.17	.82	มาก
9. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	4.21	.81	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ 3	4.34	.74	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทั้งหมด	4.27	.72	มากที่สุด

จากตารางดังกล่าวข้างต้น พบว่าค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 เป้าหมายของกระทรวงการคลังอยู่ในระดับ 4.27 หรือมากที่สุด แต่ถ้ามาพิจารณาในแต่ละเป้าหมายแล้วพบว่ามีเฉพาะเป้าหมายที่ 2 และเป้าหมายที่ 3 ที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 2 เท่ากับ 4.33 และค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 3 เท่ากับ 4.34 ซึ่งอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างยังมีความเห็นว่าในส่วนของความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 1 ของกระทรวงการคลังยังอยู่แค่ในระดับมาก หรือคิดเป็นระดับคะแนน 4.13

2.1.1 ระดับความสำเร็จตามมิติของ Balanced Scorecard

ถ้าศึกษาถึงระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy Focused Organization) ของกระทรวงการคลัง โดยนำกรอบของ Balanced Scorecard มาใช้ที่แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์กรแล้ว สามารถสรุปได้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังตามมิติของ Balanced Scorecard

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
มิติประสิทธิผล			
1. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สิน	4.14	.79	มาก
2. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	4.29	.63	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายในมิติประสิทธิผล	4.21	.71	มากที่สุด
มิติคุณภาพ			
1. การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก	4.15	.98	มาก
2. การขยายระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ	4.10	.67	มาก
3. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	4.34	.69	มากที่สุด
4. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	4.36	.53	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายในมิติคุณภาพ	4.24	.72	มากที่สุด

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ			
1. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	4.21	.81	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายในมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	4.21	.81	มากที่สุด
มิติการพัฒนาองค์การ			
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	4.64	.59	มากที่สุด
2. การส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (Anti-Corruption)	4.17	.82	มาก
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในบรรลุเป้าหมายในมิติการพัฒนาองค์การ	4.41	.71	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุทุกมิติทั้งหมด	4.27	.72	มากที่สุด

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1

ภายใต้วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 ที่กำหนดไว้ว่า “เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน” ผู้วิจัยได้นำมากำหนดสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ไว้ด้วย คือ “กระทรวงการคลัง มีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” โดยสามารถนำมากำหนด Ho และ Ha ได้ ดังนี้

Ho : กระทรวงการคลัง มีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน น้อยกว่าร้อยละ 80 ($\mu < 80$)
Ha : กระทรวงการคลัง มีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu \geq 80$)

ในการทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์ one sample t-test ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 1 พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .000 ($t = 26.26$, $df = 82$) นั่นคือ ปฏิเสธ Ho หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยืนยัน Ha ที่กล่าวไว้ว่าการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 แสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังตาราง

ตารางที่ 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 1 กระทรวงการคลังมีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

Variable	t	df	Sig. (one-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง (ตัวแปรตาม)	26.26	82	.000	1.24491	1.1506	1.3392

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ที่กำหนดไว้ว่า เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง โดยจะขอแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านแรก ความคิดเห็นทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ และด้านที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า “มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง”

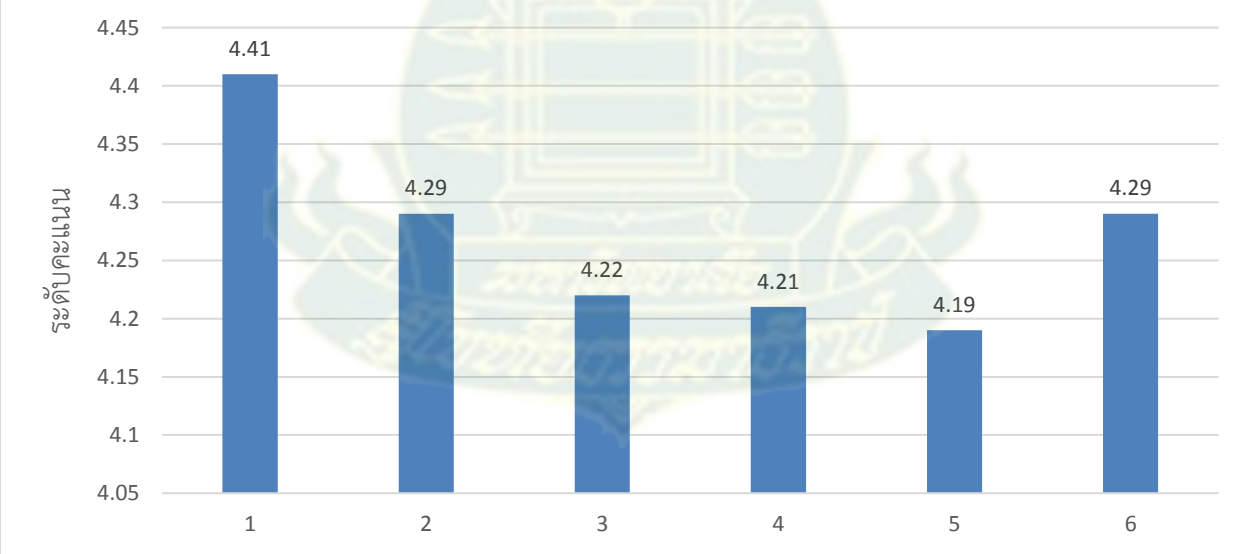
3.1 ความคิดเห็นทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ

จากผลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง สามารถแบ่งการวิเคราะห์ออกได้ ดังนี้

3.1.1 <u>ความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในภาพรวม</u>

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมที่มีต่อทุกปัจจัยแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยของทุกปัจจัยอยู่ที่ระดับ 4.29 หรือมากที่สุด และถ้าพิจารณาเป็นรายปัจจัยแล้วพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 (มากที่สุด)
2) ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 (มากที่สุด)
3) ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 (มากที่สุด)
4) ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 (มากที่สุด)
5) ปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 (มาก)



ภาพที่ 4.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ

1 แทน ค่าเฉลี่ยของปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร

2 แทน ค่าเฉลี่ยของปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

3 แทน ค่าเฉลี่ยของปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

4 แทน ค่าเฉลี่ยของปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน

5 แทน ค่าเฉลี่ยของปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

6 แทน ค่าเฉลี่ยของทุกปัจจัย

3.1.2 <u>ความคิดเห็นที่มีต่อแต่ละปัจจัย</u>

3.1.2.1 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร

เมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร พบว่าค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และถ้ามาพิจารณาลงในรายละเอียดแล้วพบว่าในทุกหัวข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นในข้อการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าอยู่ในระดับมาก สามารถแสดงได้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร

n = 148

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการประจำของกระทรวงการคลัง มีความผูกพันร่วมกันต่อการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกระทรวงมากน้อยเพียงใด	4.23	.47	มากที่สุด
2. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการประจำของกระทรวงการคลัง สามารถนำเสนอทิศทางการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงได้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	4.54	.54	มากที่สุด
3. ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ของกระทรวงการคลังที่กำหนดไว้ว่า “เสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” ท่านคิดว่ามีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	4.67	.35	มากที่สุด

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
4. ท่านคิดว่าเป้าหมายของกระทรวงการคลังที่ในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้ มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด			
4.1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม	4.12	.67	มาก
4.2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	4.32	.52	มากที่สุด
4.3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง	4.56	.31	มากที่สุด
4. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด	4.42	.57	มากที่สุด
5. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างเป็นรูปธรรมมากน้อยเพียงใด	4.53	.31	มากที่สุด
6. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	4.64	.36	มากที่สุด
7. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไว้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด	4.34	.49	มากที่สุด
8. ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้ว ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการประจำของกระทรวงการคลัง มีสไตล์การบริหารการจัดการสมัยใหม่มากน้อยเพียงใด	4.23	.54	มากที่สุด
9. ท่านคิดว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังมีความเข้มแข็งมาน้อยเพียงใด	4.25	.74	มากที่สุด
10. ท่านคิดว่าสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ของกระทรวงการคลังมีความเข้มแข็งในฐานะที่เป็นหน่วยวิชาการให้แก่กระทรวงการคลังมากน้อยเพียงใด	4.54	.63	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.41	.50	มากที่สุด

จากตารางดังกล่าวข้างต้น ถ้ามาวิเคราะห์ถึงรายละเอียดของในแต่ละเรื่องแล้ว สามารถเรียงลำดับคะแนนความคิดเห็นได้ ดังนี้

1) ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ของกระทรวงการคลังที่กำหนดไว้ว่า “เสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” ได้คะแนนเฉลี่ย 4.67 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
2) ความชัดเจนของเป้าประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน ได้คะแนนเฉลี่ย 4.64 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
3) ความชัดเจนของเป้าหมายของกระทรวงการคลังในเรื่องของการรักษาความยั่งยืนทางการคลัง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.56 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
4) การที่ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการประจำของกระทรวงการคลัง สามารถนำเสนอทิศทางการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงได้ชัดเจน ได้คะแนนเฉลี่ย 4.54 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
5) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ของกระทรวงการคลังมีความเข้มแข็งในฐานะที่เป็นหน่วยวิชาการให้แก่กระทรวงการคลัง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.54 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
6) กระทรวงการคลังมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างเป็นรูปธรรม ได้คะแนนเฉลี่ย4.53 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
7) ความชัดเจนของการกำหนดยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ได้คะแนนเฉลี่ย4.42 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
8) ความสามารถของกระทรวงการคลังในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ได้คะแนนเฉลี่ย 4.34 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
9) ความชัดเจนของเป้าหมายของกระทรวงการคลังที่ในเรื่องของการสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ได้คะแนนเฉลี่ย 4.32 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
10) ความเข้มแข็งของหน่วยงานที่รับผิดชอบแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.25 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
11) ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการประจำของกระทรวงการคลัง มีความผูกพันร่วมกันต่อการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกระทรวง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.23 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
12) สไตล์การบริหารการจัดการสมัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการประจำของกระทรวงการคลัง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.23 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
13) ความชัดเจนของเป้าหมายของกระทรวงการคลังในเรื่องของการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ได้คะแนนเฉลี่ย 4.12 โดยอยู่ในระดับมาก

3.1.2.2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ พบว่าค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 และถ้ามาพิจารณาลงในรายละเอียดแล้วพบว่าในทุกหัวข้ออยู่ในระดับมากที่สุด สามารถแสดงได้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

n = 148

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ท่านคิดว่าแผนที่ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	4.31	.47	มากที่สุด
2. ท่านคิดว่าระบบการบริหารงานของกระทรวงการคลัง สามารถบริหารงานใน 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการบริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์การ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันมากน้อยเพียงใด	4.21	.67	มากที่สุด
3. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมากน้อยเพียงใด	4.25	.57	มากที่สุด
4. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในคำรับรองการปฏิบัติราชการในแต่ละปีของกระทรวงไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	4.31	.58	มากที่สุด
5. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการจัดทำแผนงาน โครงการที่รองรับแต่ละยุทธศาสตร์ที่กระทรวงกำหนดไว้ ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	4.32	.65	มากที่สุด
6. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการแบ่งงานความรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหารระดับสูงแต่ละคนดูแลไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	4.31	.78	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.29	.62	มากที่สุด

จากตารางดังกล่าวข้างต้น ถ้ามาวิเคราะห์ถึงรายละเอียดของในแต่ละเรื่องแล้ว สามารถเรียงลำดับคะแนนความคิดเห็นได้ ดังนี้

1) ความชัดเจนของกระทรวงการคลังในการจัดทำแผนงาน โครงการที่รองรับแต่ละยุทธศาสตร์ที่กระทรวงกำหนดไว้ ได้คะแนนเฉลี่ย 4.32 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
2) ความชัดเจนของแผนที่ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.31 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
3) ความชัดเจนของกระทรวงการคลังในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในคำรับรองการปฏิบัติราชการในแต่ละปีของกระทรวง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.31 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
4) ความชัดเจนของกระทรวงการคลังในการแบ่งงานความรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหารระดับสูงแต่ละคนดูแล ได้คะแนนเฉลี่ย 4.31 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
5) ความชัดเจนของกระทรวงการคลังในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.25 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
6) ระบบการบริหารงานของกระทรวงการคลัง สามารถบริหารงานใน 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการบริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์การ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ได้คะแนนเฉลี่ย 4.21 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด

3.1.2.3 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

เมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พบว่าค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 สามารถแสดงได้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	4.32	.55	มากที่สุด
2. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง ทำงานร่วมกับอธิบดีกรมต่างๆ ไปในทิศทางเดียวกันมากน้อยเพียงใด	4.23	.68	มากที่สุด
3. ท่านคิดว่าหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ในกระทรวงการคลัง ช่วยสนับสนุนการทำงานให้แก่กรมต่างๆ ได้ดีมากน้อยเพียงใด	4.21	.69	มากที่สุด
4. ท่านคิดว่ากรมต่างๆ ของกระทรวงการคลัง สามารถทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติได้ดีมากน้อยเพียงใด	4.41	.82	มากที่สุด
5. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังสามารถกำกับดูแลให้กรมต่าง ๆ ทำงานด้วยความโปร่งใสและยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติมากน้อยเพียงใด	4.13	.38	มาก
6. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังสามารถกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ทำงานด้วยความโปร่งใสและยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติมากน้อยเพียงใด	4.04	.47	มาก
เฉลี่ย	4.22	.60	มากที่สุด

จากตารางดังกล่าวข้างต้น ถ้ามาวิเคราะห์ถึงรายละเอียดของในแต่ละเรื่องแล้ว สามารถเรียงลำดับคะแนนความคิดเห็นได้ ดังนี้

1) กรมต่างๆ ของกระทรวงการคลัง สามารถทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ ได้คะแนนเฉลี่ย 4.41 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
2) กระทรวงการคลังมีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารไว้ชัดเจน ได้คะแนนเฉลี่ย 4.32 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด

3) ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง ทำงานร่วมกับอธิบดีกรมต่างๆ ไปในทิศทางเดียวกันด้คะแนนเฉลี่ย 4.23 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
4) หน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ในกระทรวงการคลัง ช่วยสนับสนุนการทำงานให้แก่กรมต่างๆ ได้คะแนนเฉลี่ย 4.21 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
5) กระทรวงการคลังสามารถกำกับดูแลให้กรมต่าง ๆ ทำงานด้วยความโปร่งใสและยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติ ได้คะแนนเฉลี่ย 4.13 โดยอยู่ในระดับมาก
6) กระทรวงการคลังสามารถกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ทำงานด้วยความโปร่งใสและยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติ ได้คะแนนเฉลี่ย 4.04 โดยอยู่ในระดับมาก

3.1.2.4 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน

เมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน พบว่าค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และถ้ามาพิจารณาลงในรายละเอียดแล้วพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก สามารถแสดงได้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง สามารถการกระตุ้นให้บุคลากรของกระทรวงตระหนักถึงยุทธศาสตร์ของกระทรวงมากน้อยเพียงใด	4.15	.83	มาก
2. ท่านคิดว่าเป้าหมายของอธิบดีกรมต่างๆ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวงการคลังมากน้อยเพียงใด	4.35	.48	มากที่สุด
3. ท่านคิดว่าระบบการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันถูกผูกโยงกับผลสำเร็จในการทำงานของข้าราชการมากน้อยเพียงได	4.16	.68	มาก

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
4. ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้ว ขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรของกระทรวง สามารถผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด	4.17	.68	มาก
เฉลี่ย	4.21	.67	มากที่สุด

จากตารางดังกล่าวข้างต้น ถ้ามาวิเคราะห์ถึงรายละเอียดของในแต่ละเรื่องแล้ว สามารถเรียงลำดับคะแนนความคิดเห็นได้ ดังนี้

1) เป้าหมายของอธิบดีกรมต่างๆ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวงการคลัง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.35 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
2) ในภาพรวมแล้ว ขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรของกระทรวง สามารถผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังประสบผลสำเร็จ ได้คะแนนเฉลี่ย 4.17 โดยอยู่ในระดับมาก
3) ระบบการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ถูกผูกโยงกับผลสำเร็จในการทำงานของข้าราชการ ได้คะแนนเฉลี่ย 4.16 โดยอยู่ในระดับมาก
4) ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง สามารถการกระตุ้นให้บุคลากรของกระทรวงตระหนักถึงยุทธศาสตร์ของกระทรวง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.15 โดยอยู่ในระดับมาก

3.1.2.5 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง พบว่าค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และถ้ามาพิจารณาลงในรายละเอียดแล้วพบว่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สามารถแสดงได้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในเรื่องของปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

คำถาม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ท่านคิดว่างบประมาณของกระทรวงมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังมากน้อยเพียงใด	4.15	.82	มาก
2. ท่านคิดว่าระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวง มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดในการช่วยขับเคลื่อนให้ข้าราชการทำงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง	4.16	.68	มาก
3. ท่านคิดว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดในการช่วยขับเคลื่อนให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง	4.21	.75	มากที่สุด
4. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลัง สามารถจัดทำแผนงาน โครงการสนับสนุนต่อกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังมากน้อยเพียงใด	4.31	.76	มากที่สุด
5. ท่านคิดว่ากระบวนการทำงานภายในกระทรวง มีความคล่องตัวมากน้อยเพียงใดในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของกระทรวง	4.21	.48	มากที่สุด
6. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลัง เปิดให้มีการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างกรม เพื่อสนับสนุนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังมากน้อยเพียงใด	4.14	.53	มาก
7. ท่านคิดว่าระบบการรายงานผลคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงการคลังมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด	4.21	.58	มากที่สุด
8. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการประชุมทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังบ่อยครั้งเพียงใดเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	4.13	.68	มาก
เฉลี่ย	4.19	.66	มาก

จากตารางดังกล่าวข้างต้น ถ้ามาวิเคราะห์ถึงรายละเอียดของในแต่ละเรื่องแล้ว สามารถเรียงลำดับคะแนนความคิดเห็นได้ ดังนี้

1) กระทรวงการคลัง สามารถจัดทำแผนงาน โครงการ สนับสนุนต่อกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.31 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีประสิทธิภาพในการช่วยขับเคลื่อนให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.21 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
3) กระบวนการทำงานภายในกระทรวง มีความคล่องตัวในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของกระทรวง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.21 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
4) ประสิทธิภาพของระบบการรายงานผลคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงการคลัง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.21 โดยอยู่ในระดับมากที่สุด
5) ประสิทธิภาพของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวง ในการช่วยขับเคลื่อนให้ข้าราชการทำงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.16 โดยอยู่ในระดับมาก
6) งบประมาณของกระทรวงมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.15 โดยอยู่ในระดับมาก
7) กระทรวงการคลัง เปิดให้มีการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างกรม เพื่อสนับสนุนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ได้คะแนนเฉลี่ย 4.14 โดยอยู่ในระดับมาก
8) กระทรวงการคลังมีการประชุมทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้คะแนนเฉลี่ย 4.13 โดยอยู่ในระดับมาก

3.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง นักวิจัยได้นำการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุมาใช้ โดยนำมากำหนด Ho และ Ha ได้ ดังนี้

Ho : ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

Ha : มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอยของตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง โดยใช้การวิเคราะห์แบบ Stepwise พบว่าปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R2 Change = .794,Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การการปฏิบัติ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R2 Change = 0.041 , Sig = 0.000) และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอยคือ ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R2 Change = 0.003 ,Sig = 0.024) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R2 = 0.837, Sig = 0.024) ปรากฏผลดังตาราง

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression)เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร	0.731	0.473	0.446
ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ		0.392	0.355
ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์			0.086
Constant	1.189	0.612	0.526
R	0.891	0.914	0.915
R^2	0.794	0.835	0.837
R^2 Change	0.794	0.041	0.003
Std. Error of the Estimate	0.25685	0.23037	0.22885
F	1,196.963	76.602	5.132
Sig.	0.000*	0.000*	0.024*

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังโดยเรียงลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร (Beta = 0.446, Sig < 0.05) 2) ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Beta = 0.355, Sig < 0.05) และ 3) ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Beta = 0.086, Sig < 0.05) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มาใช้ในกระทรวงการคลังมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังมากยิ่งขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุป ในการศึกษาวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ที่มีการกำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.11 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ยอมรับ H_o	ปฏิเสธ H_o
สมมติฐานที่ 1 : Ho : กระทรวงการคลัง มีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน น้อยกว่าร้อยละ 80 ($\mu < 80$) Ha : กระทรวงการคลัง มีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu \geq 80$)		✓
สมมติฐานที่ 2 : Ho : ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง <u>ไม่มีอิทธิพลต่อ</u>การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง Ha : มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง <u>มีอิทธิพลต่อ</u>การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง	✓	

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3

สำหรับผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนะการบริหารกระทรวงการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ จะขอนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ และข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์

4.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ที่พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มาใช้ในกระทรวงการคลังมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังมากยิ่งขึ้นด้วย ทั้งนี้ สามารถนำมาแสดงเป็นสมการถดถอยที่พยากรณ์ถึงความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

สมการถดถอย Y = 0.526 + 0.446X1 + 0.355X2 + 0.086X3

Y คือ ระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง
X1 คือ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร
X2 คือ ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
X3 คือ ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

จากสมการถดถอยดังกล่าว มีข้อเสนอแนะ คือ

1. อันดับแรก จะให้ความสำคัญต่อปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร เนื่องจากมีน้ำหนักมากที่สุดในการอธิบายความผันแปรของระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ข้อเสนอแนะ คือ

1.1 **การให้ผู้บริหารระดับสูงมีความผูกพันร่วมกัน** (Top leadership committed) ต่อผลสัมฤทธิ์ระดับสูงของกระทรวง โดยที่ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง ที่ปรึกษาของกระทรวง และอธิบดีกรมต่างๆ ที่สังกัดกระทรวการคลัง จะต้องมีความผูกพันและมีความกระตือรือล้นสูงต่อการบริหารงานของกระทรวงให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของกระทรวงการคลังที่กำหนดไว้

1.2 การที่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง จะต้องทำภาพการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เห็นอย่างชัดเจน (Case for change clearly articulated) ด้วยการทำแผนการเปลี่ยนแปลงหรือ Road Map Plan ของกระทรวงการคลังให้เห็นอย่างชัดเจนว่าจะแบ่งออกเป็นกี่ระยะ (phase) แต่ละระยะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของกระทรวงในเรื่องใดบ้าง และจะต้องถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ข้าราชการ และพนักงานของกระทรวงและกรม ให้เห็นภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

1.3 การทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์มีความชัดเจน (Vision and strategy clarified) ด้วยการปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังให้มีความแหลมคมและชัดเจนอยู่เสมอ (Vision and strategy clarified) ด้วยการที่กระทรวงการคลังจะต้องนำผลการประเมินสภาพแวดล้อมของกระทรวงมาประเมินทบทวนอยู่เป็นประจำ รวมถึงการศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) กับกระทรวงการคลังในต่างประเทศที่เป็นองค์กรต้นแบบ เพื่อนำมาปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของกระทรวงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศอยู่เสมอ

1.4 ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง จะต้องใช้วิธีการบริหารการจัดการสมัยใหม่ที่เป็นที่เข้าใจตรงกัน (New way of managing understood) เช่น วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ วิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิธีการบริหารที่เน้นการเทียบเคียง วิธีการบริหารที่เน้นตามมาตรฐานคุณภาพสากล เช่น Malcolme Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นรางวัลต้นแบบมาตรฐานในระดับโลก เป็นต้น

1.5 มีการจัดตั้งหน่วยกลยุทธ์ขององค์กร (Office of Strategy Management established) ด้วยการปรับบทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง ให้มาเน้นการทำหน้าที่เป็นหน่วยกลยุทธ์ขององค์กรหรือที่เรียกว่า OSM (Office of Strategy Management established) ที่เป็นหน่วยงานที่ทำงานเชิงรุกในการให้คำแนะนำปรึกษา การเสนอแนวคิดที่เป็นนวัตกรรม การกำกับดูแลการส่งต่อเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงให้เกิดความสมดุลในการส่งต่อระหว่างกัน การติดตามผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์เป็นประจำ โดยทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง เปรียบเสมือนเป็น Innovative Thinker ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง

2) อันดับที่สอง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ข้อเสนอแนะ คือ

2.1 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง (MOF Strategy map developed) ด้วยการนำเป้าประสงค์ของทุกยุทธศาสตร์ของกระทรวงมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกันภายใต้ระบบ Balanced Scorecard ที่แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการบริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์การ โดยกระทรวงจะต้องเชื่อมโยงการส่งต่อทั้งภายในและระหว่างมิติให้ได้อย่างสมดุล เพื่อส่งต่อไปยังความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของกระทรวงการคลังที่ตั้งไว้

2.2 การบริหารงานกระทรวงโดยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยที่ในแต่ละเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญที่ถูกเขียนไว้ในแผนที่ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายกำกับไว้ และนำมาใช้ในการติดตามความสำเร็จโดยการบอกสถานะของผลสำเร็จของงานออกเป็น Traffic light ได้แก่ สีแดง หมายถึง การยังไม่บรรลุเป้าหมาย สีเหลือง หมายถึง การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และสีเขียว หมายถึง การทำได้สูงกว่าหรือมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำผลการติดตามมาตรวจสอบกลยุทธ์อยู่เสมอว่ามีเรื่องใดที่ยังไม่ได้ทำ หรือเรื่องใดจะต้องมีการเพิ่มกลยุทธ์ใหม่ ๆ เข้าไปเพื่อผลักดันต่อเป้าหมายของกระทรวง

2.3 การกำหนดเป้าหมายของกระทรวง (Targets established) โดยที่เป้าหมายจะต้องมีการกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ให้เห็นการเติบโตของเป้าหมายของกระทรวง โดยที่เป้าหมายในแต่ละปีจะต้องมีความท้าทายเชิงอยู่เสมอ โดยแบ่งเป้าหมายออกเป็น 2 ระดับ คือ เป้าหมายปกติ (Normal Target) และเป้าหมายที่ท้าทาย (Strecthed Target) หรืออาจนำแนวคิดของ Six Sigma มาใช้ ด้วยการกำหนดเป้าหมายเป็นระดับขั้นบันไดออกเป็น 6 ระดับเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การต้นแบบในระดับสากล

2.4 การจัดทำแผนงาน โครงการให้รองรับ (Initiatives rationalized) ด้วยการที่ทุกยุทธศาสตร์ของกรทะรวงการคลังจะต้องมีแผนงาน โครงการรองรับให้ชัดเจน โดยเป็นแผนงาน โครงการที่เน้นการพัฒนาไปข้างหน้าหรือเน้นนวัตกรรม มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในทุกโครงการ พร้อมกับการจัดทำงบประมาณรองรับในทุกโครงการ และสามารถสะท้อนให้งบประมาณในเชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงได้อย่างชัดเจน (Strategic-based Budgeting System)

2.5 การกำหนดภาระรับผิดชอบของผู้บริหารให้เห็นอย่างชัดเจน (Accountability assigned) ด้วยการระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายให้เห็นอย่างชัดเจน ว่าผู้บริหารแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายใด และตัวชี้วัดและเป้าหมายใดที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์เป็นแบบทีม พร้อมกับมีการมอบอำนาจ (Job Empowerment) ให้สมดุลกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น

3. อันดับสาม ให้ความสำคัญต่อปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ข้อเสนอแนะ คือ

3.1 การกำหนดบทบาทของผู้บริหารของกระทรวงให้ชัดเจน (Corporate role defined) ด้วยการที่มีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ตลอดจนแผนงาน โครงการให้ผู้บริหารแต่ละคนได้เห็นอย่างชัดเจน กำหนดให้ชัดเจนว่าผู้บริหารคนใดจะเป็นเจ้าภาพหลักในเรื่องใด และเป็นเจ้าภาพร่วมในเรื่องใด รวมถึงมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของผู้บริหารที่ส่งต่อกันอย่างเป็นระบบทั้งกระทรวง

3.2 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์กรกับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Corporate – strategic business unit aligned) ด้วยการจัดให้มีระบบการเชื่อมโยง (Linking Pin) ระหว่างรองปลัดกระทรวงที่กำกับดูแลตามภารกิจ กับอธิบดีกรมต่างๆ ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่ทั้งรองปลัดกระทรวงและอธิบดีกรมต่างๆ ที่สังกัดกระทรวงการคลัง จะต้องปรับบทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Executive) ให้มากขึ้น

3.3 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานสนับสนุน (strategic business unit – support units aligned) ด้วยการที่จะต้องกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหลัก (Line) กับหน่วยงานสนับสนุน (Staff) ให้ชัดเจน โดยที่หน่วยงานสนับสนุนของกระทรวงการคลังจะต้องดำเนินการโดยยึดเป้าหมายของกระทรวงเป็นหลักสำคัญมากกว่าทำงานเป็นองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) มีการทำงานในรูปของ Project Management และการทำงานข้ามสาย

งานเป็นแบบทีม (Cross-Functional Team) การทำงานที่ยึดความต้องการของหน่วยงานหลักเป็นเหมือนลูกค้า

3.4 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรภายนอกองค์กร (strategic business unit – external partners aligned) โดยที่กระทรวงการคลังจะต้องปรับบทบาทให้ทุกกรมจะต้องเน้นการสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศเพื่อช่วยกันขับเคลื่อนพันธกิจและเป้าหมายของกรมและกระทรวง (Strategic Partnership)

3.5 การนำคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง (Board of directors aligned) ด้วยการนำระบบผู้เชี่ยวชาญด้านการคลังมาเป็นที่ปรึกษาของกระทรวง รวมถึงการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาร่วมในบางภารกิจ มีการพัฒนาระบบการกำกับดูแลโดยนำมาตรฐานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาใช้ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง รวมถึงการกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำให้ชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการกระทรวงการคลังมีความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง

4.2 ข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์

สำหรับในส่วนของข้อเสนอแนะที่มีต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ นักวิจัยได้มีการนำเทคนิค TOWS Matrix มาใช้ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามปลายเปิดในประเด็นของจุดแข็ง จุดออ่อน โอกาส และข้อจำกัด นำมาสรุปภายใต้กรอบของ SWOT Analysis ได้ ดังนี้

1. จุดแข็ง จุดแข็งของการเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังมี ดังนี้
   - เป็นกระทรวงที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญสูงมาก โดยเฉพาะในการกำหนดนโยบายและมาตรการด้านการคลังเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ
   - มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของกระทรวงที่มีความชัดเจนทั้งในแง่ของวิสัยทัศน์ เป้าหมายของกระทรวงและกลยุทธ์
   - มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของกระทรวงไปสู่แผนงาน โครงการที่ชัดเจน
   - มีการจัดแบ่งกลุ่มภารกิจออกเป็น 3 กลุ่มภารกิจที่ชัดเจน
   - มีระบบความเชื่อมโยงในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงกับกรมต่าง ๆ ที่สังกัด
   - มีการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้
   - มีคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ที่มีความชัดเจนในตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
   - มีกรมที่เป็นเสาหลักในด้านต่างๆ เช่น รายได้ ระเบียบการเบิกจ่าย การบริหารหนี้สาธารณะ

- มีสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ในฐานะที่เป็น Thinker ที่สนับสนุนต่อการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง

2. จุดอ่อน จุดอ่อนของการเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังมี ดังนี้
   - ภาระงานประจำและการประชุมของผู้บริหารระดับสูงที่มีมาก ทำให้มีเวลาน้อยลงในการคิดริเริ่มและการพัฒนางานใหม่ๆ
   - ระบบการกำกับติดตามงานต่างๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามนโยบายและมาตรการต่างๆ
3. โอกาส ในแง่ของการเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังมีโอกาส ดังนี้
   - มีการพัฒนาห้องจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวง ที่เป็นห้องออนไลน์ในการติดตาม การตัดสินใจ และการสั่งการเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า Cockpit Room
   -การเทียบเคียงกับกระทรวงการคลังในต่างประเทศ เพื่อนำระบบที่ดีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของกระทรวง
   -การพัฒนาระบบการกำกับดูแลให้ได้ตามมาตรฐานสากล เช่น มาตรฐานของตลาดหลักทรัพย์ เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและเป็นการป้องกันการแทรกแซงทางการเมือง
4. อุปสรรคหรือข้อจำกัด ในแง่ของการเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังมีอุปสรรคหรือข้อจำกัด ดังนี้
   - ความผันผวนของเศรษฐกิจระดับโลกและภาวะเศรษฐกิจของประเทศ
   - ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง
   - การเมืองเข้ามาแทรกแซงในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในเรื่องของนโยบายประชานิยม การทำโครงการขนาดใหญ่ ภาษี และการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ
   - การที่การเมืองมีการสั่งการและต้องทำให้เสร็จทันที จึงทำให้หมดเวลาไปกับการตอบสนองต่อนโยบายมาก
   - การที่จะต้องประสานงานกับกระทรวงต่างๆ อย่างมาก ในการออกนโยบายหรือมาตรการทางการคลัง
   - ข้อจำกัดจากกฎหมาย ทำให้การปรับเปลี่ยนทำได้ไม่เต็มที่เนื่องจากติดข้อจำกัดด้านกฎหมาย

จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด สามารถนำวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตของกระทรวงการคลังในการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix ได้ ดังนี้

ภาพที่ 4.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากระทรวงการคลังให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

<table>
<tr><td></td><td><u>S</u>trength
1.เป็นกระทรวงที่มีบทบาทสูงในการกำหนดนโยบายและมาตรการด้านการคลังเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ
2. มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของกระทรวงที่มีความชัดเจน โดยการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้
3. มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของกระทรวงไปสู่แผนงาน โครงการที่ชัดเจน
4. มีการจัดแบ่งกลุ่มภารกิจออกเป็น 3 กลุ่มภารกิจที่ชัดเจน
5. มีระบบความเชื่อมโยงในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงกับกรมต่าง ๆ ที่สังกัด
6. มีคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ที่มีความชัดเจนในตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
7. มีกรมที่เป็นเสาหลักในด้านต่างๆ เช่น รายได้ ระเบียบการเบิกจ่าย การบริหารหนี้สาธารณะ
8. มีสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ในฐานะที่เป็น Thinker ที่สนับสนุนต่อการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง</td><td><u>W</u>eakness
1. ภาระงานประจำและการประชุมของผู้บริหารระดับสูงที่มีมาก ทำให้มีเวลาน้อยลงในการคิดริเริ่มและการพัฒนางานใหม่ๆ
2. ระบบการกำกับติดตามงานต่างๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามนโยบายและมาตรการต่างๆ</td></tr>
<tr><td><u>O</u>pportunity
1. การพัฒนาห้องจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวง ที่เป็นห้องออนไลน์
2. การเทียบเคียงกับกระทรวงการคลังในต่างประเทศ
3. การพัฒนาระบบการกำกับดูแลให้ได้ตามมาตรฐานสากล</td><td>
<table>
<tr><th><u>S</u></th><th><u>O</u></th><th><u>SO</u> Strategy</th></tr>
<tr><td>1,2,3,
5,6,8</td><td>1</td><td>กลยุทธ์การพัฒนาต้นแบบของกระทรวงการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบออนไลน์แบบ Cockpit Room</td></tr>
<tr><td>1,2,3
,4,5,
6,7,8</td><td>2</td><td>กลยุทธ์การ Benchmarking กับกระทรวงการคลังในต่างประเทศ</td></tr>
</table>
</td><td>
<table>
<tr><th><u>W</u></th><th><u>O</u></th><th><u>WO</u> Strategy</th></tr>
<tr><td>1</td><td>1</td><td>กลยุทธ์การปรับบทบาทผู้บริหารมาเน้นการสร้าง Strategic Innovation ของกระทรวง</td></tr>
<tr><td>1,2</td><td>2</td><td>กลยุทธ์การBenchmarking กับกระทรวงการคลังในต่างประเทศ</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาลและเป็นการป้องกันการแทรกแซงทางการเมือง	1,2,3	3	กลยุทธ์การนำมาตรฐานสากลด้านธรรมาภิบาลที่เป็น Best Practices มาใช้	2	1	กลยุทธ์การพัฒนาต้นแบบของกระทรวงการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบออนไลน์แบบ Cockpit Room

Threat	**S**	**T**	**ST** Strategy	**W**	**T**	**WT** Strategy
1.ความผันผวนของเศรษฐกิจระดับโลกและภาวะเศรษฐกิจของประเทศ 2.ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง 3. การเมืองเข้ามาแทรกแซงในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในเรื่องของนโยบายประชานิยม การทำโครงการขนาดใหญ่ ภาษี และการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ 4. การที่การเมืองมีการสั่งการและต้องทำให้เสร็จทันที จึงทำให้หมดเวลาไปกับการตอบสนองต่อนโยบายมาก 5. การที่จะต้องประสานงานกับกระทรวงต่างๆ อย่างมากในการออกนโยบายหรือมาตรการทางการคลัง 6. ข้อจำกัดจากกฎหมาย ทำให้การปรับเปลี่ยนทำได้ไม่เต็มที่เนื่องจากติดข้อจำกัดด้านกฎหมาย	1,2,3,4,6,7,8	1	กลยุทธ์การทำแบบจำลองทางเศรษฐมิติในด้านต่างๆ เพื่อกำหนดนโยบายและแผน	1,2	1,3,5	กลยุทธ์การจัดทำระบบสารสนเทศออนไลน์สำหรับผู้บริหารระดับสูง (EIS)
	1,7	2,3,4	กลยุทธ์การจัดตั้งองค์กรนโยบายเศรษฐกิจ ทำหน้าที่วิเคราะห์การกำหนดนโยบายสาธารณะ ที่มีความเป็นอิสระเหมือนกับธนาคารแห่งประเทศไทย	1	2,3,4	กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ Policy Agenda
	1,2,4,5,8	5	กลยุทธ์การจัดตั้ง Adhoc Team ไขว้ข้ามกระทรวง	2	5	กลยุทธ์การจัดตั้ง Adhoc Team ไขว้ข้ามกระทรวง
	1,2	6	กลยุทธ์การปรับกฎหมายและระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ			

จากตารางดังกล่าวข้างต้น ในการที่จะพัฒนากระทรวงการคลังให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในอนาคตต่อไปนั้น มีข้อเสนอแนะ คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

เมื่อมีการนำปัจจัยด้านจุดแข็งมาใช้ร่วมกับปัจจัยด้านโอกาสที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกกระทรวงการคลัง สามารถนำมากลยุทธ์เชิงรุกได้ คือ

1.1 กลยุทธ์การพัฒนาต้นแบบของกระทรวงการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบออนไลน์ แบบ Cockpit Room

1.2 กลยุทธ์การ Benchmarking กับกระทรวงการคลังในต่างประเทศ

1.3 กลยุทธ์การนำมาตรฐานสากลด้านธรรมาภิบาลที่เป็น Best Practices มาใช้

2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

เมื่อมีการนำปัจจัยด้านจุดอ่อนมาใช้ร่วมกับปัจจัยด้านโอกาสที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกกระทรวงการคลัง สามารถนำมากลยุทธ์เชิงแก้ไข ด้วยการนำโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นในกระทรวง คือ

3.6 กลยุทธ์การปรับบทบาทผู้บริหารมาเน้นการสร้าง Strategic Innovation ของกระทรวง

3.7 กลยุทธ์การBenchmarking กับกระทรวงการคลังในต่างประเทศ

3.8 กลยุทธ์การพัฒนาต้นแบบของกระทรวงการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบออนไลน์ แบบ Cockpit Room

3) กลยุทธ์การป้องกัน (ST Strategy)

เมื่อมีการนำปัจจัยด้านจุดแข็งมาใช้ร่วมกับปัจจัยด้านข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกกระทรวงการคลัง สามารถนำมากลยุทธ์เชิงการป้องกัน ด้วยการนำจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายในของกระทรวงการคลัง มาป้องกันภาวะคุกคามที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ คือ

3.1 กลยุทธ์การทำแบบจำลองทางเศรษฐมิติในด้านต่างๆ เพื่อกำหนดนโยบายและแผน

3.2 กลยุทธ์การจัดตั้งองค์กรนโยบายเศรษฐกิจ ทำหน้าที่วิเคราะห์การกำหนดนโยบายสาธารณะ ที่มีความเป็นอิสระ เหมือนกับธนาคารแห่งประเทศไทย

3.3 กลยุทธ์การจัดตั้ง Adhoc Team ไขว้ข้ามกระทรวง

3.4 กลยุทธ์การปรับกฎหมายและระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

เมื่อมีการนำปัจจัยด้านจุดอ่อนมากพิจารณาร่วมกับปัจจัยด้านข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกกระทรวงการคลัง สามารถนำมากลยุทธ์เชิงรับ ด้วยการหาทางแก้ไขจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในของกระทรวงการคลัง พร้อมไปกับหาทางป้องกันภาวะคุกคามที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ คือ

4.1 กลยุทธ์การจัดทำระบบสารสนเทศออนไลน์สำหรับผู้บริหารระดับสูง (EIS)

4.2 กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ Policy Agenda

4.3 กลยุทธ์การจัดตั้ง Adhoc Team ไขว้ข้ามกระทรวง

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ

1. สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ (1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (2) เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง และ (3) เพื่อเสนอแนะการบริหารงานของกระทรวงการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่

รูปแบบการวิจัยที่ใช้ คือ การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional design) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของประชากรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นการสัมภาษณ์ โดยประชากร คือ กระทรวงการคลัง โดยมีตัวแทนของกระทรวงการคลัง จำนวน 9 หน่วยงาน มีตัวแทนของบุคลากรที่สังกัดสำนักนโยบายและแผนของกรมต่างๆ จำนวน 240 คน ผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังจำนวน 1 คน สำหรับขนาดตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ณ ระดับความคลาดเคลื่อน .05 จะได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของบุคลากรที่สังกัดสำนักนโยบายและแผนของกรมต่างๆ รวมจำนวน 150 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified sampling) โดยแบ่งออกเป็น 9 ชั้นภูมิ จากตัวแทนประชากรเฉพาะ 3 กลุ่มภารกิจหลักของกระทรวง คือ (1) กลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ กรมธนารักษ์ และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2) กลุ่มภารกิจด้านรายได้ ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ กรมศุลกากร กรมสรรพสามิต และกรมสรรพากร และ (3) กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ กรมบัญชีกลาง และสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ การศึกษาไม่รวมความคิดเห็นของรัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชนในสังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งในการวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลได้จริงจำนวน 148 รายจากทั้งสามกลุ่มภารกิจ ผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังจำนวน 1 คน และผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนจำนวน 9 คน

เครื่องมือการวิจัยที่ถูกนำมาใช้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สำหรับแบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบไปด้วย 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ และตอนที่ 4 ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ส่วนแบบสัมภาษณ์ (Interview) ประกอบไปด้วยการประเมินการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง คือ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังจำนวน 1 คน และผู้บริหารที่เป็นผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน โดยทั้งเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ได้มีการตรวจสอบ

ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และสำหรับแบบสอบถามได้มีการนำไปใช้ทดสอบกับกลุ่มที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการที่ทำงานสำนักนโยบายและแผนจำนวน 30 คน เพื่อคำนวณหาความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของคอนบาช (Cronbach Alpha-Coefficient) จำแนกตามตัวแปร ซึ่งผลการคำนวณได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของคอนบาชอยู่ระหว่าง 0.87-0.96

ผลจากการศึกษาข้อมูลที่เป็นคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นจำนวน 77 คน (ร้อยละ 56.1) นอกนั้นเป็นเพศชายคิดเป็นจำนวน 65 คน (ร้อยละ 43.9) โดยส่วนมากมีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 50.7) รองลงมา คือ อายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 37.2) ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้ว คิดเป็นจำนวน 86 คน (ร้อยละ 58.1) และเมื่อพิจารณารายได้ต่อเดือนแล้วพบว่าส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ระหว่าง 30,001 – 40,000 บาทคิดเป็นจำนวน 63 คน (ร้อยละ 42.6) รองลงมา คือ 20,001 – 30,000 บาทคิดเป็นจำนวน 54 คน (ร้อยละ 36.5) และส่วนใหญ่คิดเป็นจำนวน 140 คน (ร้อยละ 94.6) นับถือศาสนาพุทธ ในด้านของสังกัดหน่วยงานพบว่ากลุ่มตัวอย่างสังกัดหน่วยงานต่างๆ ตามลำดับ คือ กรมสรรพากรจำนวน 27 คน(ร้อยละ 20.0) กรมสรรพสามิตจำนวน 24 คน(ร้อยละ 17.0) กรมศุลกากรจำนวน 22 คน(ร้อยละ 15.0) กรมบัญชีกลางจำนวน 19 คน(ร้อยละ 13.0) กรมธนารักษ์จำนวน 15 คน(ร้อยละ 11.0) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจำนวน 13 คน(ร้อยละ 9.0) สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะจำนวน 11 คน(ร้อยละ 8.0) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจำนวน 9 คน(ร้อยละ 7.0) และสำนักงานเศรษฐกิจการคลังจำนวน 8 คน(ร้อยละ 6.0) ส่วและในส่วนของประสบการณ์ทำงานพบว่าส่วนมากมีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 10 ปีแต่ไม่ถึง 15 ปี มีจำนวน 54 คน(ร้อยละ 36.5) และรองลงมา คือ 5- 10 ปี จำนวน 43 คน(ร้อยละ 29.1)

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ได้ข้อค้นพบแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านแรก ความคิดเห็นทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และด้านที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า “กระทรวงการคลัง มีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” สำหรับในด้านแรก พบว่าค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 เป้าหมายของกระทรวงการคลัง คือ เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง โดยในภาพรวมอยู่ในระดับ 4.27 หรือมากที่สุด แต่ถ้ามาพิจารณาในแต่ละเป้าหมายแล้วพบว่ามีเฉพาะเป้าหมายที่ 2 และเป้าหมายที่ 3 ที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 2 เท่ากับ 4.33 และค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 3 เท่ากับ 4.34 ซึ่งอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างยังมีความเห็นว่าในส่วนของความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 1 ของกระทรวงการคลังยังอยู่แค่ในระดับมาก หรือคิดเป็นระดับคะแนน 4.13 สำหรับผลการศึกษาในด้านที่ 2 ที่เป็นการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐาน

ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .000 (t = 26.26, df = 82) นั่นคือ ปฏิเสธ Ho หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยืนยัน Ha ที่กล่าวไว้ว่าการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ข้อค้นพบแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านแรก ความคิดเห็นทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ และด้านที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า “มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง” ด้านแรก พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในภาพรวมที่มีต่อทุกปัจจัยแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยของทุกปัจจัยอยู่ที่ระดับ 4.29 หรือมากที่สุด และถ้าพิจารณาเป็นรายปัจจัยแล้วพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด (2) ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด (3) ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด(4) ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด และ (5) ปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 หรืออยู่ในระดับมาก สำหรับในด้านที่สอง ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอยของตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง โดยใช้การวิเคราะห์แบบ Stepwise พบว่าปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 Change = .794,Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 Change = 0.041 , Sig = 0.000) และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอยคือ ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 Change = 0.003 ,Sig = 0.024) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 = 0.837, Sig = 0.024) และเมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังโดย

เรียงลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร (Beta = 0.446, Sig < 0.05) 2) ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Beta = 0.355, Sig < 0.05) และ 3) ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Beta = 0.086, Sig < 0.05) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มาใช้ในกระทรวงการคลังมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังมากยิ่งขึ้นด้วย

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 เพื่อเสนอแนะการบริหารกระทรวงการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ สำหรับข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ อันดับแรก จะให้ความสำคัญต่อปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร เนื่องจากมีน้ำหนักมากที่สุดในการอธิบายความผันแปรของระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง โดยมีข้อเสนอแนะ คือ การให้ผู้บริหารระดับสูงมีความผูกพันร่วมกัน การที่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง จะต้องทำภาพการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เห็นอย่างชัดเจน การทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์มีความชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง จะต้องใช้วิธีการบริหารการจัดการสมัยใหม่ที่เป็นที่เข้าใจตรงกัน และมีการจัดตั้งหน่วยกลยุทธ์ขององค์กร อันดับที่สอง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีข้อเสนอแนะ คือ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง การบริหารงานกระทรวงโดยเครื่องมือ Balanced Scorecard การกำหนดเป้าหมายของกระทรวงในระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนและท้าทาย การจัดทำแผนงาน โครงการให้รองรับ การกำหนดภาระรับผิดชอบของผู้บริหารให้เห็นอย่างชัดเจน ส่วนอันดับสาม จะต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยมีข้อเสนอแนะ คือ การกำหนดบทบาทของผู้บริหารของกระทรวงให้ชัดเจน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์กรกับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานสนับสนุน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรภายนอกองค์กร การนำคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่วนข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ที่นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix พบว่ากลยุทธ์ที่กระทรวงการคลังควรนำมาใช้เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ควรประกอบไปด้วยกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเภท คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ โดยกลยุทธ์เชิงรุกที่ควรนำมาใช้ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การพัฒนาต้นแบบของกระทรวงการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบออนไลน์ แบบ Cockpit Room กลยุทธ์การ Benchmarking กับกระทรวงการคลังในต่างประเทศ และกลยุทธ์การนำ

มาตรฐานสากลด้านธรรมาภิบาลที่เป็น Best Practices มาใช้ ส่วนกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ที่ควรนำมาใช้ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การปรับบทบาทผู้บริหารมาเน้นการสร้าง Strategic Innovation ของกระทรวง กลยุทธ์การBenchmarking กับกระทรวงการคลังในต่างประเทศ และกลยุทธ์การพัฒนาต้นแบบของกระทรวงการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบออนไลน์ แบบ Cockpit Room สำหรับกลยุทธ์การป้องกัน (ST Strategy) ที่ควรนำมาใช้ประกอบไปด้วยกลยุทธ์การทำแบบจำลองทางเศรษฐมิติในด้านต่างๆ เพื่อกำหนดนโยบายและแผน กลยุทธ์การจัดตั้งองค์กรนโยบายเศรษฐกิจ ทำหน้าที่วิเคราะห์การกำหนดนโยบายสาธารณะ ที่มีความเป็นอิสระ เหมือนกับธนาคารแห่งประเทศไทย กลยุทธ์การจัดตั้ง Adhoc Team ไขว้ข้ามกระทรวง กลยุทธ์การปรับกฎหมายและระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสำหรับกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ที่ควรนำมาใช้ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การจัดทำระบบสารสนเทศออนไลน์สำหรับผู้บริหารระดับสูง (EIS) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ Policy Agenda และกลยุทธ์การจัดตั้ง Adhoc Team ไขว้ข้ามกระทรวง

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ได้ข้อค้นพบแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านแรก ความคิดเห็นทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และด้านที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า “กระทรวงการคลัง มีระดับของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” สำหรับในด้านแรก พบว่าค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 เป้าหมายของกระทรวงการคลัง คือ เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง โดยในภาพรวมอยู่ในระดับ 4.27 หรือมากที่สุด แต่ถ้ามาพิจารณาในแต่ละเป้าหมายแล้วพบว่ามีเฉพาะเป้าหมายที่ 2 และเป้าหมายที่ 3 ที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 2 เท่ากับ 4.33 และค่าเฉลี่ยความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 3 เท่ากับ 4.34 ซึ่งอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างยังมีความเห็นว่าในส่วนของความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 1 ของกระทรวงการคลังยังอยู่แค่ในระดับมาก หรือคิดเป็นระดับคะแนน 4.13 ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป้าหมายเรื่องของการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ทางกระทรวงการคลังยังมีข้อจำกัดที่สำคัญหลายประการ เช่น การที่ประเทศไทยมีปัญหาด้านการกระจายรายได้ซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังของประเทศมานาน การที่จะต้องมีการปรับปรุงหรือออกกฎหมายใหม่ๆ ขึ้นมารองรับซึ่งต้องใช้กระบวนการและระยะเวลาที่นาน การได้รับการต่อต้านจากผู้เสียผลประโยชน์ เช่น นักการเมือง นักธุรกิจ เจ้าของที่ดิน เป็นต้น การที่จะต้องประสานงานกับกระทรวงต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะต้องใช้ความพยามพยามหรือความเข้มแข็งมาก จึงทำให้กลุ่ม

ตัวอย่างมองว่าความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายที่ 1 ของกระทรวงการคลังยังอยู่แค่ในระดับมากเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ 2 และเป้าหมายที่ 3

สำหรับผลการศึกษาในด้านที่ 2 ที่เป็นการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้ผลการทดสอบสมมติฐาน คือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .000 (t = 26.26, df = 82) นั่นคือ ปฏิเสธ Ho หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยืนยัน Ha ที่กล่าวไว้ว่าการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ที่ได้เสนอให้องค์การสมัยใหม่ได้มีการเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่เรียกว่า Balanced Scorecard มาใช้ ด้วยการที่องค์การจะต้องนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นศูนย์กลางของการจัดการขององค์การ และบริหารงานที่เน้นความสมดุลของคุณค่าใน 4 มิติ คือ มิติการเงิน (Financial Perspective) มิติลูกค้า (Customer Perspective) มิติกระบวนการ (Internal Process Perspective) และมิติการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) โดยที่แต่ละมิติจะต้องมีการระบุถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ตัวชี้วัด (Measure) ค่าเป้าหมาย (Target) และการริเริ่มแผนงาน โครงการ (Initiative) ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยยังสอดคล้องผลของการศึกษาของ Lucianetti ในปี ค.ศ.2010 ที่พบว่าการนำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) ไปใช้จะช่วยทำให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรสูงขึ้น โดยที่องค์กรที่มีการนำแผนที่กลยุทธ์มาใช้จะทำให้เครื่องมือ Balanced Scorecard ใช้งานได้ดีองค์กรที่นำแนวคิดการจัดการชิงกลยุทธ์มาใช้ และสอดคล้องกับผลการศึกษาชอง Dag Oivind Madsen และ Tonny Stenheim (2015) ที่ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเรื่อง The Balanced Scorecard : A Review of Five research Areas พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างการนำเครื่องมือ The Balanced Scorecard ไปใช้กับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยที่เครื่องมือนี้จะไปช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งทางกระทรวงการคลังก็ได้นำมาใช้ผ่านระบบการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการที่พัฒนาโดยสำนักงานคณะกรรมการพฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยการที่กระทรวงการคลังก็มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของกระทรวง ยุทธศาสตร์ของกระทรวง กลุยทธ์ของกระทรวง ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการ นอกจากนี้แล้วถ้าพิจารณาจากผลการประเมินที่เป็นผลการดำเนินงานจริงของกระทรวงการคลังย้อนหลังไป 3-5 ปี ก็พบว่ากระทรวงการคลังมีผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ข้อค้นพบแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านแรก ความคิดเห็นทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ และด้านที่ 2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า “มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน และปัจจัยกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มี

อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง” ด้านแรก พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระในภาพรวมที่มีต่อทุกปัจจัยแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยของทุกปัจจัยอยู่ที่ระดับ 4.29 หรือมากที่สุด และถ้าพิจารณาเป็นรายปัจจัยแล้วพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรอิสระ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด (2) ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด (3) ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด (4) ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด และ (5) ปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 หรืออยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่ากระทรวงการคลังมีการให้ความสำคัญต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่จะทำให้กระทรวงมุ่งไปสู่การเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ที่เห็นว่าองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy-focused Organization) จะต้องมีการดำเนินการใน 5 เรื่องใหญ่ๆ คือ (1) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร (mobilize change through executive leadership) (2) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (translate strategy to operational terms) (3) การปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (align the organization to the strategy) (4) การจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน (motivate to make strategy everyone’s job) และ (5) มีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (govern to make strategy a continual process)

สำหรับในด้านที่สอง ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอยของตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง โดยใช้การวิเคราะห์แบบ Stepwise พบว่าปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 Change = .794,Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 Change = 0.041 , Sig = 0.000) และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอยคือ ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 Change = 0.003 ,Sig = 0.024) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 = 0.837, Sig = 0.024) และเมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มี

อิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังโดยเรียงลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร (Beta = 0.446, Sig < 0.05) 2) ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Beta = 0.355, Sig < 0.05) และ 3) ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Beta = 0.086, Sig < 0.05) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ซึ่งจากข้อค้นพบในบริบทของกระทรวงการคลัง เป็นการยืนยันเฉพาะใน 3 องค์ประกอบตามกรอบแนวคิดการวิจัย คือ องค์ประกอบของการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร องค์ประกอบของการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และองค์ประกอบของการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งสามารถอภิปรายผลข้อค้นพบในแต่ละปัจจัย ดังนี้

1) ในส่วนของปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ที่เห็นว่าองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy-focused Organization) ที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยเรื่องการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ว่าเป็นปัจจัยแรกของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วในภาคปฏิบัติที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวได้ว่ากระทรวงการคลังเป็นกระทรวงที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญอยู่ในระดับที่สูงมาก เนื่องจากเป็นกระทรวงที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนนโยบาย มาตรการทางการคลังเพื่อสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และการควบคุมเสถียรภาพของราคา ดังนั้น ผู้บริหารของกระทรวงและกรมจึงอยู่ในสถานการณ์ที่จะต้องมีการตื่นตัวอยู่เสมอเพื่อตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมักพบว่ากระทรวงการคลังมักเป็นกระทรวงต้นแบบของการทดลองการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่มาใช้เสมอ เช่น การบริหารกระทรวงแบบกลุ่มภารกิจ การทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของกระทรวง การนำระบบการกำกับดูแลตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ เป็นต้น ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มักเลือกกระทรวงการคลังเป็นกระทรวงนำร่องของการนำระบบใหม่ๆ มาใช้อยู่เสมอ

2) ในส่วนของปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ที่เห็นว่าองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy-focused Organization) ที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยเรื่องการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติว่าเป็นปัจจัยที่สองของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในภาคปฏิบัติที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ก็กล่าวได้ว่ากระทรวงการคลังมีความโดดเด่นในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงไปสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปี และการสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังไปหาทุกกรมในสังกัดได้เป็นอย่างดีมาก โดยที่ทุกกรมจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ของกรมโดยยึดความสำเร็จตามเป้าหมายของ

กระทรวงการคลังที่กำหนดไว้ 3 เป้าหมาย ดังตัวอย่างของกรมสรรพากร ที่ได้กำหนดกลยุทธ์ของกรมให้สอดคล้องกับแต่ละยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง เช่น กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์และกลยุทธ์การส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก ไปตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของกรทรวง คือ การเพิ่มโอกาสทาเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก เป็นต้น จากนั้นก็มากำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละกลยุทธ์ มีการจัดลำดับความสำคัญ ตลอดจนการแปลงออกมาเป็นโครงการย่อย แสดงตัวอย่างได้ดังภาพ

ตารางที่ 5.1 แสดงการออกแบบความเชื่อมโยงการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรม ที่ยึดเป้าหมายของกระทรวงการคลัง

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)					
1.การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก	1.1 การพัฒนาทุนมนุษย์	1.1.2 การยกระดับความรู้และทักษะการประกอบอาชีพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1	การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับมาตรการภาษี -มาตรการภาษีเพื่อเพิ่มทักษะแรงงาน -มาตรการภาษีเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน	ที่ปรึกษาด้านพัฒนาฐานภาษี
	1.2 การส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก	1.3.1 การเพิ่มศักยภาพวิสาหกิจชุมชนและเกษตรกรรายย่อย	2		
3. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สินอย่างเป็นธรรม	3.1 การปฏิรูปกลไกการกระจายรายได้และทรัพย์สิน	3.1.1 การปรับโครงสร้างภาษีเพื่อสนับสนุนการกระจายรายได้	2	นำเสนอแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากรและกฎหมายลูกเพื่อปรับปรุงโครงสร้างภาษี	รองอธิบดีกรมสรรพากร

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)					
1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจการพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	1.1 การเพิ่มขีดความสามารถธุรกิจ SMEs และ Microenterprises	1.1.3 การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Access to Finance)	3	การให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีในธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital)	รองอธิบดี กรมสรรพากร
2. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	2.2 มาตรการการเงินเพื่อการส่งเสริมการค้าการลงทุนของไทยในต่างประเทศ	2.2.1 การผลักดันให้ภาคเอกชนที่มีศักยภาพไปลงทุนในต่างประเทศ	4	แผนการเจรจาเกี่ยวกับอนุสัญญาภาษีซ้อน	รองอธิบดี กรมสรรพากร
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการเงิน	3.3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพตลาดเงินตลาดทุน	5	การพัฒนาตลาดทุน -ออกมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตลาดทุนตามแผนพัฒนาตลาดทุนไทยเพิ่มเติม -ศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดเก็บภาษี Capital Gains จากการซื้อขายตราสารทุนและการจัดเก็บภาษีเงินปันผล - ออกมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตลาดตราสารหนี้เพิ่มเติม - ศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดเก็บภาษี Capital Gains จากการซื้อขายตราสารหนี้ - พิจารณาแนวทางการจัดเก็บภาษีสำหรับตราสารออกใหม่	รองอธิบดี กรมสรรพากร

3) ในส่วนของปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของโรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ที่เห็นว่าองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy-focused Organization) ที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยเรื่องการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ว่าเป็นปัจจัยลำดับที่สามของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dag Oivind Madsen และ Tonny Stenheim ที่ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเรื่อง The Balanced Scorecard : A Review of Five research Areas ที่พบว่าองค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะมีการปรับการบริหารงานองค์กรด้วยการนำแผนที่กลยุทธ์และเครื่องมือ

Balanced Scorecard มาใช้งาน นอกจากนี้แล้ว ในภาคปฏิบัติที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ จะเห็นได้ว่า กระทรวงการคลังมีความโดดเด่นในการออกแบบความเชื่อมโยงจากเป้าหมายของกระทรวงไปสู่ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการของกระทรวง และนำระบบการออกแบบนี้ไปใช้กับทุกกรมที่สังกัดกระทรวง นอกจากนี้แล้ว เป็นกระทรวงที่มีความชัดเจนในการบริหารงานกระทรวงแบบกลุ่มภารกิจ (Cluster) คือ (1) กลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ กรมธนารักษ์ และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2) กลุ่มภารกิจด้านรายได้ ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ กรมศุลกากร กรมสรรพสามิต และกรมสรรพากร และ (3) กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ประกอบไปด้วยหน่วยงานที่สังกัด คือ กรมบัญชีกลาง และสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ โดยที่แต่ละกลุ่มภารกิจจะมีรองปลัดกระทรวงการคลังแต่ละคนเป็นเจ้าภาพหลัก ทำให้เกิดระบบการเชื่อมโยง (Linking Pin) ระหว่างรองปลัดกระทรวงที่กำกับดูแลตามภารกิจ กับอธิบดีกรมต่างๆ ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ก็คือ การที่กระทรวงการคลังได้ปรับบทบาทของคลังจังหวัดทั่วประเทศ ให้ปฏิบัติงานในบทบาทของการเป็นประธานเจ้าหน้าที่ทางการเงินของจังหวัด (CFO – Chief of Financial Officer) เพื่อสนับสนุนต่อการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะที่เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO – Chief of Executive Officer)

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากข้อค้นพบของผลการวิจัยทพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือ ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีความสามารถในการอธิบายถึงความผันแปรของระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังในภาพรวมได้ถึงร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร (mobilize change through executive leadership) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 การให้ผู้บริหารระดับสูงมีความผูกพันร่วมกัน (Top leadership committed) ต่อผลสัมฤทธิ์ระดับสูงของกระทรวง โดยที่ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง ที่ปรึกษาของกระทรวง และอธิบดีกรมต่างๆ ที่สังกัดกระทรวการคลัง จะต้องมีความผูกพันและมีความกระตือรือล้นสูงต่อการบริหารงานของกระทรวงให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของกระทรวงการคลังที่กำหนดไว้

1.2 การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ Policy Agenda ดังเช่นในกรณีของประเทศสหราชอาณาจักร ที่ให้ปลัดกระทรวงการคลังได้เข้ามามีส่วนร่วมกับข้าราชการการเมืองในการกำหนดนโยบายของประเทศ ภายใต้สมมติฐานที่มองว่าปลัดกระทรวงและผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงจะทราบในข้อมูลและปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

1.3 การปรับบทบาทผู้บริหารสูงของกระทรวงการมาเน้นการสร้างนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Innovation) ของกระทรวงการคลัง มากกว่าการเน้นการทำงานประจำวัน เนื่องจากกระทรวงการคลังถือว่าเป็นกระทรวงหลักด้านเศรษฐกิจที่รับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจและการคลังของประเทศโดยตรง ดังนั้น ถ้าผู้บริหารระดับสูงมาเน้นการคิดสร้างนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ก็จะมีพลังผลักดันอย่างมากต่อเศรษฐกิจของประเทศ

1.4 การที่ผู้บริหารระดับสูงชองกระทรวงการคลัง จะต้องทำภาพการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เห็นอย่างชัดเจน (Case for change clearly articulated) ด้วยการทำแผนการเปลี่ยนแปลงหรือ Road Map Plan ของกระทรวงการคลังให้เห็นอย่างชัดเจนว่าจะแบ่งออกเป็นกี่ระยะ (phase) แต่ละระยะมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของกระทรวงในเรื่องใดบ้าง และจะต้องถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น ข้าราชการ และพนักงานของกระทรวงและกรม ให้เห็นภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ขัดเจน

1.5 การปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังให้มีความแหลมคมและชัดเจนอยู่เสมอ (Vision and strategy clarified) ด้วยการที่กระทรวงการคลังจะต้องนำผลการประเมินสภาพแวดล้อมของกระทรวงมาประเมินทบทวนอยู่เป็นประจำ รวมถึงการศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) กับกระทรวงการคลังในต่างประเทศที่เป็นองค์กรต้นแบบ เพื่อนำมาปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของกระทรวงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศอยู่เสมอ

1.6 ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง จะต้องใช้วิธีการบริหารการจัดการสมัยใหม่ที่เป็นที่เข้าใจตรงกัน (New way of managing understood) เช่น วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ วิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิธีการบริหารที่เน้นการเทียบเคียง วิธีการบริหารที่เน้นตามมาตรฐานคุณภาพสากล เช่น Malcolme Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นรางวัลต้นแบบมาตรฐายในระดับโลก เป็นต้น

1.7 ปรับบทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง ให้มาเน้นการทำหน้าที่เป็นหน่วยกลยุทธ์ขององค์กรหรือที่เรียกว่า OSM (Office of Strategy Management established) ที่เป็นหน่วยงานที่ทำงานเชิงรุกในการให้คำแนะนำปรึกษา การเสนอแนวคิดที่เป็นนวัตกรรม การกำกับดูแลการส่งต่อเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงให้เกิดความสมดุลในการส่งต่อระหว่างกัน การ

ติดตามผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์เป็นประจำ โดยทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง เปรียบเสมือนเป็น Innovative Thinker ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง

2) ด้านการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (translate strategy to operational terms) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.1 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง (MOF Strategy map developed) ด้วยการนำเป้าประสงค์ของทุกยุทธศาสตร์ของกระทรวงมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกันภายใต้ระบบ Balanced Scorecard ที่แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการบริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์การ โดยกระทรวงจะต้องเชื่อมโยงการส่งต่อทั้งภายในและระหว่างมิติให้ได้อย่างสมดุล เพื่อส่งต่อไปยังความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของกระทรวงการคลังที่ตั้งไว้

2.2 การบริหารงานกระทรวงโดยเครื่องมือ Balanced Scorecard โดยที่ในแต่ละเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญที่ถูกเขียนไว้ในแผนที่ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายกำกับไว้ และนำมาใช้ในการติดตามความสำเร็จโดยการบอกสถานะของผลสำเร็จของงานออกเป็น Traffic light ได้แก่ สีแดง หมายถึง การยังไม่บรรลุเป้าหมาย สีเหลือง หมายถึง การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และสีเขียว หมายถึง การทำได้สูงกว่าหรือมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำผลการติดตามมาตรวจสอบกลยุทธ์อยู่เสมอว่ามีเรื่องใดที่ยังไม่ได้ทำ หรือเรื่องใดจะต้องมีการเพิ่มกลยุทธ์ใหม่ ๆ เข้าไปเพื่อผลักดันต่อเป้าหมายของกระทรวง

2.3 การกำหนดเป้าหมายของกระทรวง (Targets established) โดยที่เป้าหมายจะต้องมีการกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ให้เห็นการเติบโตของเป้าหมายของกระทรวง โดยที่เป้าหมายในแต่ละปีจะต้องมีความท้าทายเชิงอยู่เสมอ โดยแบ่งเป้าหมายออกเป็น 2 ระดับ คือ เป้าหมายปกติ (Normal Target) และเป้าหมายที่ท้าทาย (Strecthed Target) หรืออาจนำแนวคิดของ Six Sigma มาใช้ ด้วยการกำหนดเป้าหมายเป็นระดับขั้นบันไดออกเป็น 6 ระดับเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การต้นแบบในระดับสากล

2.4 การจัดทำแผนงาน โครงการให้รองรับ (Initiatives rationalized) ด้วยการที่ทุกยุทธศาสตร์ของกรทะรวงการคลังจะต้องมีแผนงาน โครงการรองรับให้ชัดเจน โดยเป็นแผนงาน โครงการที่เน้นการพัฒนาไปข้างหน้าหรือเน้นนวัตกรรม มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในทุกโครงการ พร้อมกับการจัดทำงบประมาณรองรับในทุกโครงการ และสามารถสะท้อนให้งบประมาณในเชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงได้อย่างชัดเจน (Strategic-based Budgeting System)

2.5 การกำหนดภาระรับผิดชอบของผู้บริหารให้เห็นอย่างชัดเจน (Accountability assigned) ด้วยการระบุตัวชี้วัดและเป้าหมายให้เห็นอย่างชัดเจน ว่าผู้บริหารแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายใด และตัวชี้วัดและเป้าหมายใดที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบผลสัมฤทธิ์

เป็นแบบทีม พร้อมกับมีการมอบอำนาจ (Job Empowerment) ให้สมดุลกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกิดขึ้น

3. ด้านการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (align the organization to the strategy) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 การกำหนดบทบาทของผู้บริหารของกระทรวงให้ชัดเจน (Corporate role defined) ด้วยการที่มีการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ตลอดจนแผนงาน โครงการให้ผู้บริหารแต่ละคนได้เห็นอย่างชัดเจน กำหนดให้ชัดเจนว่าผู้บริหารคนใดจะเป็นเจ้าภาพหลักในเรื่องใด และเป็นเจ้าภาพร่วมในเรื่องใด รวมถึงมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของผู้บริหารที่ส่งต่อกันอย่างเป็นระบบทั้งกระทรวง

3.2 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์กรกับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Corporate – strategic business unit aligned) ด้วยการจัดให้มีระบบการเชื่อมโยง (Linking Pin) ระหว่างรองปลัดกระทรวงที่กำกับดูแลตามภารกิจ กับอธิบดีกรมต่างๆ ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่ทั้งรองปลัดกระทรวงและอธิบดีกรมต่างๆ ที่สังกัดกระทรวงการคลัง จะต้องปรับบทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Executive) ให้มากขึ้น

3.3 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานสนับสนุน (strategic business unit – support units aligned) ด้วยการที่จะต้องกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหลัก (Line) กับหน่วยงานสนับสนุน (Staff) ให้ชัดเจน โดยที่หน่วยงานสนับสนุนของกระทรวงการคลังจะต้องดำเนินการโดยยึดเป้าหมายของกระทรวงเป็นหลักสำคัญมากกว่าทำงานเป็นองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) มีการทำงานในรูปของ Project Management และการทำงานข้ามสายงานเป็นแบบทีม (Cross-Functional Team) การทำงานที่ยึดความต้องการของหน่วยงานหลักเป็นเหมือนลูกค้า

3.4 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรภายนอกองค์กร (strategic business unit – external partners aligned) โดยที่กระทรวงการคลังจะต้องปรับบทบาทให้ทุกกรมจะต้องเน้นการสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศเพื่อช่วยกันขับเคลื่อนพันธกิจและเป้าหมายของกรมและกระทรวง (Strategic Partnership)

3.5 การนำคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง (Board of directors aligned) ด้วยการนำระบบผู้เชี่ยวชาญด้านการคลังมาเป็นที่ปรึกษาของกระทรวง รวมถึงการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาร่วมในบางภารกิจ มีการพัฒนาระบบการกำกับดูแลโดยนำมาตรฐานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมาใช้ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง รวมถึงการกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำให้ชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการกระทรวงการคลังมีความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง

1. ด้านการเพิ่มสมรรถนะความเข้มแข็ง (Capacity Building) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 การ Benchmarking กับกระทรวงการคลังในต่างประเทศ ด้วยการที่กระทรวงการคลังจะต้องมีการศึกษาเทียบเคียงกับกระทรวงการคลังของประเทศที่ได้รับการยอมรับเป็นประเทศต้นแบบของโลก รวมถึงการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาเป็นที่ปรึกษาในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกระทรวง

1.2 การนำมาตรฐานสากลด้านธรรมาภิบาลที่เป็น Best Practices มาใช้ เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจและนโยบายการคลังอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง อีกทั้งยังจะเป็นการช่วยป้องกันการแทรกแซงทางเมืองในการกำหนดนโยบายที่อาจมีผลกระทบทางลบต่อประเทศ

1.3 การจัดทำระบบสารสนเทศออนไลน์สำหรับผู้บริหารระดับสูง (EIS) เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลังสามารถติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ นโยบาย ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ตลอดจนข้อมูลสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศได้อย่างรวดเร็ว ในการนำมาตัดสินใจในการวางแผนและการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การพัฒนาต้นแบบของกระทรวงการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบออนไลน์ แบบ Cockpit Room ด้วยการเน้นบทบาทมาเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยห้องการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบออนไลน์ แบบ Cockpit Room จะเป็นห้องประชุมที่มีการนำเสนอสารสนเทศให้แก่ผู้บริหารระดับสูงไว้ใช้ในการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์

1.5 การทำแบบจำลองทางเศรษฐมิติในด้านต่างๆ เพื่อกำหนดนโยบายและแผนให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจรายสาขา

1.6 การจัดตั้งองค์กรนโยบายเศรษฐกิจ ทำหน้าที่วิเคราะห์การกำหนดนโยบายสาธารณะ ที่มีความเป็นอิสระ เหมือนกับธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลกระทบของการตัดสินใจทางการเมืองที่อาจจะเข้าไปแทรกแซงทำให้การกำหนดนโยบายเศรษฐกิจได้เกิดผลกระทบทางลบต่อประเทศ

1.7 การจัดตั้ง Adhoc Team ไขว้ข้ามกระทรวง เพื่อให้การผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นไปอย่างมีเอกภาพ รวดเร็ว จึงต้องเน้นการออกแบบการทำงานแบบแมตริกซ์ในรูปของคณะทำงานเชิงกลยุทธ์ระหว่างกระทรวง

1.8 การปรับกฎหมายและระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ การที่กระทรวงการคลังจะไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่สูงได้นั้น จะต้องมีการให้ความสำคัญต่อการปรับปรับกฎหมายและระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและการแข่งขันระหว่างประเทศ

จากข้อค้นพบและข้อเสนอแนะดังที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้มีการพัฒนาต้นแบบองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy Focused Organization) แสดงได้ ดังภาพ

ภาพที่ 5.1 ตัวแบบองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง (Strategy Focused Organization Model of the Ministry of Finance)

จากภาพดังกล่าวข้างต้น การที่กระทรวงการคลังจะเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริงนั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อตัวแปรที่สำคัญ 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรด้านการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ตัวแปรด้านการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตัวแปรด้านการเพิ่มสมรรถนะความเข้มแข็ง และตัวแปรด้านการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยที่ถ้าผู้บริหารมีการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างจริงแล้ว ก็จะส่งผลต่อการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมาก เพราะผู้บริหารระดับสูงก็จะเน้นให้ความสำคัญต่อการนำยุทธศาสตร์ของกระทรวงไปปฏิบัติ นอกจากนี้แล้ว ความจริงจังของผู้บริหารระดับสูงก็จะทำให้ผู้บริหารไปผลักดันไปปรับระบบงานในเรื่องต่างๆ ให้กระทรวงการคลังเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และการที่กระทรวงการคลังมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ ก็จะส่งผลทำให้กระทรวงไปปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงเพื่อให้รองรับกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยที่ความจริงจังของผู้บริหารระดับสูง การให้กระทรวงการคลังเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวง ก็จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ในท้ายสุด

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นผลการดำเนินงานที่เป็นแนวโน้มของการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังว่ามีลักษณะที่เพิ่มขึ้นหรือไม่อย่างไร

2) สามารถนำกรอบแนวคิดการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของโรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน ไปใช้ในการศึกษาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงอื่นๆ ด้วย

3) ควรมีการศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) ระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังโดยนำไปเปรียบเทียบกับกระทรวงการคลังของประเทศอื่นๆ

บรรณานุกรม

Books

จีระ ประทีป เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ นพดล อุดมวิศกุล และพนมพัทธ์ สมิตานนท์ (2557). ***รายงานการวิจัยโครงการทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559)***. กรุงเทพฯ : สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน.

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ และคณะ (2554) ***รายงานวิจัยเรื่อง "การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน"*** (หัวหน้าโครงการวิจัย) กรุงเทพฯ สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน

_____ (2556) รายงานวิจัยเรื่อง "การพัฒนาระบบบริหารงานแบบ Balanced Scorecard และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นตัวชี้วัด (KPI)" (หัวหน้าโครงการวิจัย) ชลบุรี บริษัท เซอาห์ พรีซิชั่น ประเทศไทย จำกัด

พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545

Balanced Scorecard Institute (2015). Award for Excellence Report of Balanced Scorecard. North Carolina.

David, Fred R. (1993).***Strategic Management*** . New York : Macmillan Publishing Company.

_____.(2013). ***Strategic Management Concepts and Cases : A Competitive Advantage Approach.*** Boston : Pearson.

Hitt, Michael A. ; Ireland, R Duane ; Hoskisson, Robert E. (2015). ***Strategic Management : Competitiveness and Globalization : Concepts and Cases.*** Singapore : Cengage Learning Asia Pte Ltd.

MacIntosh, Robert ; Maclean, Donald. (2015). ***Strategic Management : Strategists at Work.*** London : Palgrave.

Parnell, John A. (2014). ***Strategic Management : Theory and Practice.*** California : SAGE Publications.

Pearce II, John A. ; Robinson, Richard B. (2013). ***Strategic management : Planning for Domestic & Global Competition.*** 14th ed. New York : McGraw-Hill Education.

Peng, Mike W. ***Global Strategic Management*** (2014). Australia : South-Western Cengage Learning.

Kaplan, Robert S. and Klein N (1995). ***Chemical Bank: Implementing the Balanced Scorecard.*** Harvard Business School Press

Kaplan, Robert S. and Norton, David P (1992) "The Balanced Scorecard: measures that drive performance", ***Harvard Business Review.*** Jan – Feb pp. 71–80.

_____ (1993) "Putting the Balanced Scorecard to Work", ***Harvard Business Review.*** Sep – Oct pp2–16.

_____ (1996) "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", ***Harvard Business Review.*** Jan – Feb pp. 75–85.

_____ (1996) "Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" ***Harvard Business School Press***

_____(2001). ***The Strategy-Focused Organization.*** Boston : Harvard Business School Press.

_____ (2004). ***Measuring the strategic readiness of intangible assets.*** Harvard Business Review, 82(2): 52-63.

_____ (2004).***Strategy Maps.*** Massachusetts : Harvard Business School Press.

Peng, Mike W. (2014). ***Global Strategic Management.*** Australia : South-Western Cengage Learning.

Pitt, Martyn & Koufopoulos, Dimitrios. (2012). ***Essentials of Strategic Management.*** Los Angeles : SAGE Publication.

Saloner, Garth. ; Shepard, Andrea and Padolny, Joel (2001). ***Strategic Management.*** New York : John Wiley & Sons, Inc.

Schilling, Melissa A. (2013). ***Strategic Management of Technological Innovation.*** New York : McGraw-Hill.

Steiss, Alan Walter (2003). ***Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations.*** New York : Marcel Dekker,Inc.

Wheelen, Thomas L. and et al. (2015). ***Strategic Management and Business Policy : Globalization, Innovation, and Sustainability.*** Harlow : Pearson Education Limited.

Journal

Hoque, Zahirul (2014). “20 Years of Studies on the Balanced Scorecard : Trends, Accomplishments, Gaps, and Opportunities for Future Research” in **The British Accounting Review.** Vol.46.

Jiang, Daokui and Liu, Zuankuo (2014). “Applicatiom of Balanced Scorecard in the Government Performance Appraisal” in ***Open Journal of Social Sciences***. Vol. 2 , pp. 91-96

Madsen, Dag Oivind and Stenheim, Tonny (2015). “The Balanced Scorecard : A Review of Five / Mike W. Peng.

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง
การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

<u>คำชี้แจง</u> : แบบสอบถามนี้เป็นการวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง ในช่วงของแผนยุทธศาสตร์ระหว่างปี พ.ศ. 2556-2559 มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อนำเสนอต่อประเทศในการพัฒนาบทบาทของกระรวงการคลังในอนาคตเพื่อเป็นเสาหลักด้านเศรษฐกิจของประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถหรือศักยภาพในการแข่งขันระหว่างประเทศต่อไป โดยแบบสอบอถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ (1) ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (2) ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง (3) ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง (4) ตอนที่ 4 ความคิดเห็นปลายเปิด

<u>นักวิจัย</u> : รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โทร. 086 996 5491 e-mail : drtheppasak@gmail.com

<u>ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป</u>

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
2. อายุ ( ) 21-30 ปี ( ) 31-40 ปี ( ) 41-50 ปี ( ) 51-60 ปี
3. สถานภาพ
   ( ) โสด ( ) สมรส ( ) ม่าย ( ) หย่าร้าง
4. รายได้ต่อเดอืน
   ( ) ต่ำกว่า 10,000 บาท ( ) 30,001 – 40,000 บาท
   ( ) 10,001 – 20,000 บาท ( ) 40,001 – 50,000 บาท
   ( ) 20,001 – 30,000 บาท ( ) มากกว่า 50,000 บาท
5. ศาสนา
   ( ) พุทธ ( ) คริสต์ ( ) อิสลาม ( ) อื่นๆ .....
6. หน่วยงานที่สังกัด
   ( ) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ( ) กรมธนารักษ์ ( ) กรมบัญชีกลาง
   ( ) กรมศุลกากร ( ) กรมสรรพสามิต ( ) กรมสรรพากร
   ( ) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ( ) สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
   ( ) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

7. ประสบการณ์การทำงาน

( ) ไม่ถึง 5 ปี ( ) 5- 10 ปี

( ) 10 ปีแต่ไม่ถึง 15 ปี ( ) 15 ปี แต่ไม่ถึง 20 ปี ( ) 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

คำชี้แจง : ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้ในแต่ละเรื่อง กระทรวงการคลังได้ทำได้ดีมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านเลือกตอบเพียงความคิดเห็นเดียวว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มาก ป่านกลาง น้อย หรือ น้อยที่สุด

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ก. ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร					
1. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการประจำของกระทรวงการคลัง มีความผูกพันร่วมกันต่อการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกระทรวงมากน้อยเพียงใด					
2. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการประจำของกระทรวงการคลัง สามารถนำเสนอทิศทางการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงได้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
3. วิสัยทัศน์ของกระทรวงการคลังที่กำหนดไว้ว่า “เสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” ท่านคิดว่ามีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
4. ท่านคิดว่าเป้าหมายของกระทรวงการคลังที่ในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้ มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
4.1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม					
4.2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน					
4.3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง					
4. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด					

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างเป็นรูปธรรมมากน้อยเพียงใด					
6. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
7. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไว้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
8. ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้ว ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการประจำของกระทรวงการคลัง มีสไตล์การบริหารการจัดการสมัยใหม่มากน้อยเพียงใด					
9. ท่านคิดว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังมีความเข้มแข็งมาน้อยเพียงใด					
10. ท่านคิดว่าสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ของกระทรวงการคลังมีความเข้มแข็งในฐานะที่เป็นหน่วยวิชาการให้แก่กระทรวงการคลังมากน้อยเพียงใด					
ข. ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ					
1. ท่านคิดว่าแผนที่ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
2. ท่านคิดว่าระบบการบริหารงานของกระทรวงการคลัง สามารถบริหารงานใน 4 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการบริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์การสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันมากน้อยเพียงใด					
3. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมากน้อยเพียงใด					
4. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในคำรับรองการปฏิบัติราชการในแต่ละปีของกระทรวงไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
5. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการจัดทำแผนงาน โครงการที่รองรับแต่ละยุทธศาสตร์ที่กระทรวงกำหนดไว้ ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการแบ่งงานความรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหารระดับสูงแต่ละคนกำกับดูแลไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
7. ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์ของกรมของท่าน มีความเชื่อมโยงสอดคล้องเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังมากน้อยเพียงใด					
ค. ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์					
1. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
2. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง ทำงานร่วมกับอธิบดีกรมต่างๆ ไปในทิศทางเดียวกันมากน้อยเพียงใด					
3. ท่านคิดว่าหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ในกระทรวงการคลัง ช่วยสนับสนุนการทำงานให้แก่กรมต่างๆ ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
4. ท่านคิดว่ากรมต่างๆ ของกระทรวงการคลัง สามารถทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติได้ดีมากน้อยเพียงใด					
5. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังสามารถกำกับดูแลให้กรมต่าง ๆ ทำงานด้วยความโปร่งใสและยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติมากน้อยเพียงใด					
6. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังสามารถกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ทำงานด้วยความโปร่งใสและยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติมากน้อยเพียงใด					
ง. ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน					
1. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการคลัง สามารถการกระตุ้นให้บุคลากรของกระทรวงตระหนักถึงยุทธศาสตร์ของกระทรวงมากน้อยเพียงใด					
2. ท่านคิดว่าเป้าหมายของอธิบดีกรมต่างๆ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวงการคลังมากน้อยเพียงใด					

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ท่านคิดว่าระบบการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นอยู่ในปัจจุบันถูกผูกโยงกับผลสำเร็จในการทำงานของข้าราชการมากน้อยเพียงใด					
4. ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้ว ขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรของกระทรวง สามารถผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
จ. ปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง					
1. ท่านคิดว่างบประมาณของกระทรวงมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังมากน้อยเพียงใด					
2. ท่านคิดว่าระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกระทรวง มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดในการช่วยขับเคลื่อนให้ข้าราชการทำงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง					
3. ท่านคิดว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดในการช่วยขับเคลื่อนให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง					
4. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลัง สามารถจัดทำแผนงาน โครงการสนับสนุนต่อกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังมากน้อยเพียงใด					
5. ท่านคิดว่ากระบวนการทำงานภายในกระทรวง มีความคล่องตัวมากน้อยเพียงใดในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของกระทรวง					
6. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลัง เปิดให้มีการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างกรม เพื่อสนับสนุนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังมากน้อยเพียงใด					
7. ท่านคิดว่าระบบการรายงานผลคำรับรองการปฏิบัติราชการของกระทรวงการคลังมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
8. ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังมีการประชุมทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังบ่อยครั้งเพียงใดเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

คำชี้แจง : ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นโดยประเมินว่าผลสัมฤทธิ์ในแต่ละเรื่องต่อไปนี้ ของกระทรวงการคลังได้ทำได้ดีมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านเลือกตอบเพียงความคิดเห็นเดียวว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มาก ป่านกลาง น้อย หรือ น้อยที่สุด

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม					
ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์ต่อไปนี้ภายใต้เป้าหมายที่ 1 ของกระทรวงการคลังประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
1. การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก					
2. การขยายระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ					
3. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สิน					
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน					
ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์ต่อไปนี้ภายใต้เป้าหมายที่ 2 ของกระทรวงการคลังประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
4. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)					
5. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก					
6. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน					
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง					
ท่านคิดว่ายุทธศาสตร์ต่อไปนี้ภายใต้เป้าหมายที่ 3 ของกระทรวงการคลังประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
7. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง					
8. การส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (Anti-Corruption)					
9. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นปลายเปิด

1. ท่านคิดว่า ในช่วงของแผนยุทธศาสตร์ระหว่างปี พ.ศ. 2556-2559 ของกระทรวงการคลัง มีผลงานโดดเด่นที่สำคัญใน 3 อันดับแรกในเรื่องใดบ้าง

1) .....

2) .....

3) .....

2. ท่านคิดว่า ในช่วงของแผนยุทธศาสตร์ระหว่างปี พ.ศ. 2556-2559 ของกระทรวงการคลัง ยังมีจุดอ่อนหรือปัญหาอุปสรรคที่สำคัญใน 3 อันดับแรกในเรื่องใดบ้าง

1) .....

2) .....

3) .....

3. ในอนาคต ถ้ากระทรวงการคลังจะเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy Focused Oeganization) ให้แก่ประเทศไทย ท่านคิดว่ากระทรวงการคลังจะต้องให้ความสำคัญเชิงรุกต่อเรื่องใดเป็นพิเศษใน 3 อันดับแรก

1) .....

2) .....

3) .....

ขอขอบคุณที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลจากการวิจัยจะนำไปใช้เพื่อเสนอแนะต่อประเทศไทย

ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่อไป

รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

โทร. 086 996 5491 e-mail : drtheppasak@gmail.com

ภาคผนวก ก.

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง

การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง

1. ท่านเห็นว่าปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้ของกระทรวงการคลัง มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดในเรื่องใดบ้าง

ปัจจัย	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
ก. ปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร				
ข. ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ				
ค. ปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์				
ง. ปัจจัยการจูงใจเพื่อให้เห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรถูกนำเข้าไปสู่งานประจำของทุกคน				
จ. ปัจจัยการมีกระบวนการของการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง				

2. ท่านเห็นว่าการบริหารของกระทรวงการคลัง ในเป้าหมายต่างๆ ต่อไปนี้มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดในเรื่องใดบ้าง

เป้าหมายที่	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
1. การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม				
2. การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน				
3. การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง				

3. ท่านเห็นว่าการบริหารงานของกระทรวงการคลัง ในมิติต่างๆ ต่อไปนี้มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดในเรื่องใดบ้าง

มิติ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
1. มิติประสิทธิผล				
2. มิติคุณภาพ				
3. มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ				
4. มิติการพัฒาองค์การ				

4. ข้อเสนอแนะต่อการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ขอกระทรวงการคลังในอนาคต

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค.

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๙

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ 2556-2559
และแผนการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ 2556

สารบัญ

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (I)

2. ภาพรวมแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ 2556-2559 (II)

3. แผนการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ 2556

(1) กลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน

- กรมธนารักษ์ 1
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ 4

(2) กลุ่มภารกิจด้านรายได้

- กรมศุลกากร 7
- กรมสรรพสามิต 9
- กรมสรรพากร 12

(3) กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

- กรมบัญชีกลาง 16
- สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ 21

(4) หน่วยงานไม่สังกัดกลุ่มภารกิจ

- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง 25
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง 29

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน”
“Being Fiscal and Economic Pillar for Sustainable Development”

พันธกิจ/ภารกิจตามกฎหมาย (Missions/Duties and responsibilities)

1. เสนอแนะและกำหนดนโยบายการคลังและระบบการเงิน
2. เสนอแนะและกำหนดนโยบายภาษี และบริหารการจัดเก็บภาษี
3. เสนอแนะและกำหนดนโยบายรายจ่ายและหนี้สาธารณะ บริหารรายรับรายจ่ายและหนี้สาธารณะ และบริหารพัสดุภาครัฐ
4. บริหารที่ราชพัสดุ เหรียญกษาปณ์ รัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ และทรัพย์สินอื่น ๆ ของรัฐ

เป้าหมาย (Goals)

1. การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)
2. การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)
3. การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)

ภาพรวมแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ 2556-2559

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ (Narrowing Inequality Gap)		
1. การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก	**1.1 การพัฒนาทุนมนุษย์**	**1.1.1 การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียม**
		1.1.2 การยกระดับความรู้และทักษะการประกอบอาชีพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
	1.2 การเสริมสร้างความรู้ความสามารถทางการเงิน	**1.2.1 การให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy)**
		1.2.2 การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Financial Inclusion)
		1.2.3 การเสริมสร้างความมั่นคงด้านการเงิน (Basic Financial Security)
	1.3 การส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก	**1.3.1 การเพิ่มศักยภาพวิสาหกิจชุมชนและเกษตรกรรายย่อย**
		1.3.2 การส่งเสริมการร่วมพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
2. การขยายระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ	**2.1 การขยายความคุ้มครองสวัสดิการทางสังคมให้ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่ม**	**2.1.1 การจัดสวัสดิการสังคมให้แรงงานนอกระบบ (ลูกจ้างนอกระบบ เกษตรกรรายย่อย อาชีพอิสระ)**
		2.1.2 การส่งเสริมหลักประกันด้านรายได้ การดูแลและการมีงานทำของผู้สูงอายุ
	2.2 การปรับปรุงการบริหารจัดการสวัสดิการของภาครัฐ	**2.2.1 การปรับปรุงสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานให้เหมาะสม**
		2.2.2 การสร้างระบบเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
		2.2.3 การสร้างภาคีร่วมในการจัดระบบสวัสดิการ
		2.2.4 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารกองทุนนอกงบประมาณที่เกี่ยวกับสวัสดิการชุมชน
	2.3 การลดรายจ่ายผู้มีรายได้น้อย	**2.3.1 การลดภาระค่าครองชีพผู้มีรายได้น้อย**
3. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สินอย่างเป็นธรรม	**3.1 การปฏิรูปกลไกการกระจายรายได้และทรัพย์สิน**	**3.1.1 การปรับโครงสร้างภาษีเพื่อสนับสนุนการกระจายรายได้**
		3.1.2 การสร้างความเป็นธรรมในการถือครองทรัพย์สิน
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)		
1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	**1.1 การเพิ่มขีดความสามารถธุรกิจ SMEs, Microenterprises**	**1.1.1 การสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนาผลิตภาพการผลิต (Productivity)**
		1.1.2 การสนับสนุนประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์ (Management Capability & Product Standard)
		1.1.3 การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Access to Finance)
	1.2 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของภาคเอกชน	**1.2.1 การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาเทคโนโลยีภายในประเทศและเชื่อมโยงเพื่อใช้ในเชิงพาณิชย์ (Commercialize Knowledge)**
		1.2.2 การส่งเสริมการเข้าถึง การปรับใช้/ขยายผล และการเพิ่มประสิทธิผลการใช้งานเทคโนโลยีจากต่างประเทศ
		1.2.3 การสนับสนุนแหล่งทุนเพื่อ R&D และนวัตกรรม
	1.3 การส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว	**1.3.1 การส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม**
		1.3.2 การส่งเสริมการบริโภคสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
2. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	**2.1 การสนับสนุนการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน**	**2.1.1 การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของภาคเอกชน (Clustering)**
		2.1.2 การเชื่อมโยงธุรกิจไทยกับห่วงโซ่อุปทานโลกในเชิงการใช้ความร่วมมือระหว่างประเทศ
	2.2 การใช้มาตรการทางการเงินการคลังเพื่อส่งเสริมการค้าการลงทุนของไทยในต่างประเทศ	**2.2.1 การผลักดันให้ภาคเอกชนที่มีศักยภาพไปลงทุนในต่างประเทศ**
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	**3.1 การปรับปรุง/พัฒนากฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนของประเทศ**	**3.1.1 การปรับปรุง/พัฒนากฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนของประเทศ (Facilitation & Regulation)**
	3.2 การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ	**3.2.1 การพัฒนาด้านโลจิสติกส์**
		3.2.2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำ
		3.2.3 การพัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนา
	3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการเงิน	**3.3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพตลาดเงินตลาดทุน**
		3.3.2 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบสถาบันการเงิน
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)		
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	**1.1 การบริหารจัดการรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ**	**1.1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ**
		1.1.2 การขยายฐานภาษี
		1.1.3 การปรับระบบภาษีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
	1.2 การบริหารจัดการรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	**1.2.1 การบริหารงบประมาณรายจ่ายอย่างโปร่งใส และมีอัตราการเติบโตของค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม**
		1.2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ
	1.3 การบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	**1.3.1 การบริหารทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ**
	1.4 การบริหารจัดการหนี้สินและความเสี่ยงทางการคลัง	**1.4.1 การรักษาวินัยทางการคลัง**
2. การส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (Anti-Corruption)	**2.1 การขจัดโอกาสทุจริต**	**2.1.1 ปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อเพิ่มความโปร่งใส**
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	**3.1 การปรับปรุงระบบฐานข้อมูล**	**3.1.1 เชื่อมโยงระบบ IT ของทั้ง 3 กรมจัดเก็บภาษี**
		3.1.2 เชื่อมโยงข้อมูลการคลังท้องถิ่น
	3.2 การพัฒนาบุคลากร	**3.2.1 ขยายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ**
		3.2.2 สร้างองค์ความรู้ของบุคลากรให้มีความเป็นสากล
	3.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ	**3.3.1 พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลระยะยาว ตัวชี้วัดและการประเมินผลกระทบ**
		3.3.2 บูรณาการระบบบริหารจัดการเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กรมธนารักษ์

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)					
3. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สินอย่างเป็นธรรม	3.1 การปฏิรูปกลไกการกระจายรายได้และทรัพย์สิน	3.1.2 การสร้างความเป็นธรรมในการถือครองทรัพย์สิน	1	โครงการจัดทำแผนการใช้ที่ดินราชพัสดุเพื่อศักยภาพในเชิงสังคม	รองอธิบดีด้านที่ราชพัสดุ (นายชาญณัฏฐ์ แก้วมณี)
				1)โครงการนำที่ดินสนับสนุนการปลูกพืชอาหารและพืชทดแทนพลังงาน	
				2)โครงการรัฐเอื้อราษฎร์	
				3)โครงการพัฒนาที่ราชพัสดุตามแนวเศรษฐกิจสร้างสรรค์	
				4)โครงการนำที่ราชพัสดุมาสนับสนุนโครงการบ้านพักผู้สูงอายุ(Retirement Home)	
เป้าหมายที่ 2 การสนับสุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)					
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.2 การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ	3.2.1 การพัฒนาด้านโลจิสติกส์	2	โครงการศึกษาสำรวจ จัดทำแผนเพื่อนำที่ราชพัสดุมาสนับสนุนระบบโครงสร้างพื้นฐาน(Logistic) :	รองอธิบดีด้านที่ราชพัสดุ (นายชาญณัฏฐ์ แก้วมณี)
				1)โครงการพัฒนาปรับปรุงท่าเรือสงขลา	
				2)โครงการพัฒนาท่าเรือภูเก็ต	
				3)โครงการนำที่ราชพัสดุที่มีศักยภาพสนับสนุนโครงการด้าน Logistic เพื่อรองรับ AEC	
				4)โครงการนำที่ราชพัสดุไปสนับสนุนการตั้งสถานีบริการก๊าซธรรมชาติ (NGV)	
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)					
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.1 การบริหารจัดการรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.1.2 การขยายฐานภาษี	3	การประเมินราคาที่ดิน 30 ล้านแปลง เพื่อรองรับพ.ร.บ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง มี 5 กิจกรรมดังนี้	รองอธิบดีด้านบริหาร (นางปนัสย์สร อริยวงศ์)
				1) ประเมินราคาที่ดินรายแปลง รายบล็อกตามขั้นตอน 5.127 ล้านแปลง (รายแปลง 1.579 ล้านแปลง/รายบล็อค 3.530 ล้านแปลง)	
				2)พัฒนาบุคลากรด้านประเมินราคาฯทั้งภายในและภายนอก โดยใช้มูลนิธิสถาบันธร.ศึกษา เป็นผู้ดำเนินการ	
				3)จ้างเอกชนประเมินราคาที่ดินรายแปลง แปลงนำร่อง อ.อุทัย จ.พระนครศรีอยุธยา 26,000 แปลง	
				4) พัฒนาความรู้ด้านประเมินราคาทรัพย์สินให้จ.อปท.จำนวน 3,875 แห่ง	
				5) ปรับปรุงและพัฒนากฎหมาย 2 ฉบับ ได้แก่ พรบ. ประเมินมูลค่าทรัพย์สินเพื่อประโยชน์แห่งรัฐ และ พรบ. การประกอบวิชาชีพประเมินมูลค่าทรัพย์สิน	
	1.3 การบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	1.3.1 การบริหารทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	4	การบริหารทรัพย์สินของรัฐเพื่อเพิ่มศักยภาพในเชิงเศรษฐกิจ: 1) โครงการศูนย์การเรียนรู้กรมธนารักษ์ ห้องสมุดชุมชน (แปลงโรงพิมพ์คุรุสภา)□	รองอธิบดีด้านบริหาร (นางปนัสย์สร อริยวงศ์)
				2) โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการ และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเหรียญฯ ประกอบด้วย 2 กิจกรรมย่อย	รองอธิบดีด้านเหรียญกษาปณ์ (นางทัศนีย์ พงศ์ละไม)
				2.1) โครงการพัฒนาระบบขนส่งเหรียญกษาปณ์ในส่วนภูมิภาค	
				2.2) โครงการสร้างสายการผลิตเหรียญกษาปณ์แบบ LEAN ด้วยกิจการกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC)	
				3)โครงการขยายพื้นที่จัดแสดงเครื่องประดับและอัญมณีในพิพิธภัณฑ์ศาลาเครื่องราชอิสริยยศฯ	
				4)โครงการจัดสร้างพิพิธภัณฑ์เหรียญ 4.1) ก่อสร้างและย้ายสำนักบริหารเงินตราไปโรงกษาปณ์ รังสิต 4.2) ปรับปรุงอาคารและตกแต่งสำนักบริหารเงินตราเป็นพิพิธภัณฑ์	
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	3.2 พัฒนาบุคลากร	3.2.2 สร้างองค์ความรู้ของบุคลากรให้มีความเป็นสากล	5	การพัฒนาระบบบริหารองค์ความรู้ของกรมธนารักษ์ : โครงการอบรมหลักสูตร"นักบริหารงานธนารักษ์"	รองอธิบดีด้านบริหาร (นางปนัสย์สร อริยวงศ์)

กรมธนารักษ์

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)																				
3. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สินอย่างเป็นธรรม	3.1 การปฏิรูปกลไกการกระจายรายได้และทรัพย์สิน	3.1.2 การสร้างความเป็นธรรมในการถือครองทรัพย์สิน	1	โครงการจัดทำแผนการใช้ที่ดินราชพัสดุเพื่อเพิ่มศักยภาพในเชิงสังคม	รองอธิบดีด้านที่ราชพัสดุ (นายชาญณัฏฐ์ แก้วมณี)				สรุปผลสำรวจที่ดินเสนอกรม/กค.ทราบครั้งที่ 1 ร้อยละ 25 ของพื้นที่เป้าหมาย 12.325 ล้านไร่			สรุปผลสำรวจที่ดินเสนอกรม/กค.ทราบครั้งที่ 2 ร้อยละ 50 ของพื้นที่เป้าหมาย 12.325 ล้านไร่		สรุปผลสำรวจที่ดินเสนอกรม/กค.ทราบครั้งที่ 3 ร้อยละ 75 ของพื้นที่เป้าหมาย 12.325 ล้านไร่			สรุปผลสำรวจที่ดินเสนอกรม/กค.ทราบครั้งที่ 4 ร้อยละ 100 ของพื้นที่เป้าหมาย 12.325 ล้านไร่		
				1) โครงการนำที่ดินสนับสนุนการปลูกพืชอาหารและพืชทดแทนพลังงาน			สำรวจที่ดิน /เจรจาทำความเข้าใจกับราษฎร		จัดรูปแปลง			เสนอคณะกรรมการระดับจังหวัด			จัดให้เช่า/MOU		นำที่ราชพัสดุสนับสนุนการปลูกพืชอาหารพืชพลังงาน เป้าหมาย 42,000 ไร่		
				2) โครงการรัฐเอื้อราษฎร์					จัดให้เช่า 100 ราย			จัดให้เช่า 800 ราย (900 ราย)			จัดให้เช่า1,200 ราย (2,100 ราย)			จัดให้เช่า 900 ราย (3,000 ราย)		
				3) โครงการพัฒนาที่ราชพัสดุตามแนวเศรษฐกิจสร้างสรรค์			สำรวจพื้นที่ ตรวจสอบรายละเอียด		ประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง			ออกแบบโครงการ			ลงนามในบันทึกข้อตกลง		จัดทำMOU ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโครงการนำร่อง1 แปลง ในจังหวัดกาญจนบุรี		
				4) โครงการนำที่ราชพัสดุมาสนับสนุนโครงการบ้านพักผู้สูงอายุ (Retirement Home)				สำรวจ ตรวจสอบ และคัดเลือกพื้นที่		พิจารณาหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ		ลงนามในบันทึกข้อตกลง / หรือเปิดประมูลหาผู้ลงทุน					ดำเนินการนำที่ราชพัสดุจัดสร้างศูนย์สวัสดิการเพื่อผู้สูงอายุโครงการนำร่อง 1 แปลง		
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)																				
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.2 การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ	3.2.1 การพัฒนาด้านโลจิสติกส์	2	โครงการศึกษาสำรวจ จัดทำแผนเพื่อนำที่ราชพัสดุมาสนับสนุนระบบโครงสร้างพื้นฐาน(Logistic) :	รองอธิบดีด้านที่ราชพัสดุ (นายชาญณัฏฐ์ แก้วมณี)				สรุปผลสำรวจที่ดินเสนอกรม/กค.ทราบครั้งที่ 1 ร้อยละ 25 ของพื้นที่เป้าหมาย 12.325 ล้านไร่			สรุปผลสำรวจที่ดินเสนอกรม/กค.ทราบครั้งที่ 2 ร้อยละ 50 ของพื้นที่เป้าหมาย 12.325 ล้านไร่		สรุปผลสำรวจที่ดินเสนอกรม/กค.ทราบครั้งที่ 3 ร้อยละ 75 ของพื้นที่เป้าหมาย 12.325 ล้านไร่			สรุปผลสำรวจที่ดินเสนอกรม/กค.ทราบครั้งที่ 4 ร้อยละ 100 ของพื้นที่เป้าหมาย 12.325 ล้านไร่		
				1)โครงการพัฒนาปรับปรุงท่าเรือสงขลา			อยู่ระหว่าง สผ.พิจารณา EIA (ส่ง EIA ให้ สผ.27 กค.55)						แต่งตั้ง คกก. ตามมาตรา 13 พ.ร.บ. ร่วมทุนฯกำหนดผลตอบแทนและเงื่อนไขสัญญาและส่งให้สำนักงานอัยการฯพิจารณา						
				2)โครงการพัฒนาท่าเรือภูเก็ต			อยู่ระหว่างบ.ปรับปรุงแก้ไข EIA ตามมติ สผ. เมื่อ 24 มิ.ย. 55						พิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนเสนอกค. ให้ความเห็นชอบ						
				3)โครงการนำที่ราชพัสดุที่มีศักยภาพสนับสนุนโครงการด้าน Logistic เพื่อรองรับ AEC			สำรวจตรวจสอบที่ราชพัสดุที่มีศักยภาพเหมาะสมกับโครงการ				ศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้น				กำหนดพื้นที่เป้าหมาย			
				4)โครงการนำที่ราชพัสดุไปสนับสนุนการตั้งสถานีบริการก๊าซธรรมชาติ (NGV)				อยู่ระหว่าง ปตท. พิจารณาแปลงที่เหมาะสมในการตั้งสถานี 24 แปลง ในพื้นที่ 5 จังหวัด ได้แก่ ชลบุรี ปราจีนบุรี นครราชสีมา นครสวรรค์ และสระบุรี									ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาที่ราชพัสดุทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็นสถานี 2 แปลง		

กรมธนารักษ์

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)																				
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.1 การบริหารจัดการรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.1.2 การขยายฐานภาษี	3	การประเมินราคาที่ดิน 30 ล้านแปลง เพื่อรองรับ พ.ร.บ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ดำเนินการประเมินรายแปลงแล้ว 9 ล้านแปลง (ประกอบด้วย กทม.2 ล้านแปลง และภูมิภาค 7 ล้านแปลง) คงเหลือ 21 ล้านแปลง ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ดังนี้		หมายเหตุ: ปัญหาอุปสรรคการประเมินรายแปลง 1. ระวางแผนที่ UTM ไม่สมบูรณ์ 2. ฐานข้อมูลทะเบียนที่ดินไม่ถูกต้อง 3. อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ไม่สัมพันธ์กับปริมาณงาน 4. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้/ทักษะ/ประสบการณ์ 5.ใช้งบประมาณจำนวนมาก											
				1) ประเมินราคาที่ดินรายแปลง รายบล็อกตามขั้นตอน 5.127 ล้านแปลง (รายแปลง 1.597 ล้านแปลง / รายบล็อก 3.530 ล้านแปลง)			จัดเตรียมข้อมูล/วิเคราะห์เบื้องต้น ร้อยละ 10		สำรวจข้อมูล ร้อยละ 30		วิเคราะห์กำหนดราคาประเมิน (กำหนดกลุ่ม กำหนดราคาและ SMG) ร้อยละ 50				พิมพ์ร่างบัญชีฯ และรายงาน ร้อยละ 10	ปี 56 ดำเนินการตามขั้นตอนการประเมิน 7 ขั้นตอน ซึ่งผลการดำเนินการจะปรากฏ ณ สิ้นปี จำนวน 5.127ล้านแปลง ปี 57-58 ดำเนินการประเมินราคาที่ดินรายแปลง รายบล็อก ส่วนที่เหลือในรอบบัญชีฯ		
				2) พัฒนาบุคลากรด้านประเมินราคาฯ ทั้งภายในและภายนอก	รองอธิบดีด้านบริหาร (นางปนัสย์สร อริยวงศ์)			รุ่น 1: 3 พ.ย.-16 ธ.ค.55		รุ่น 2: ม.ค.-ก.พ.56		รุ่น 3: มี.ค.-เม.ย.56		รุ่น 4: พ.ค.-มิ.ย.56		รุ่น 5: ก.ค.-ส.ค.56		พัฒนาบุคลากรด้านประเมินราคาฯทั้งภายในและภายนอก ปี 56 อบรมจำนวน 5 รุ่น และปี 57 อบรมจำนวน 2 รุ่น		
				3) จ้างเอกชนประเมินราคาที่ดินรายแปลงนำร่องใน อ.อุทัย จ.พระนครศรีอยุธยา 26,000 แปลง					จัดทำ TOR		จ้างเอกชนดำเนินงาน							ปี 56 ทดลองจ้างเอกชนจำนวน 26,000 แปลง และปี 57-58 จ้างเอกชนประเมินราคาที่ดินรายแปลงปี 57 จำนวน 2.4 ล้านแปลง ปี 58 จำนวน 2.8 ล้านแปลง		
				4) พัฒนาความรู้ด้านประเมินราคาทรัพย์สินให้เจ้าหน้าที่ อปท. จำนวน 3,875 แห่ง				ขอรับจัดสรรงบประมาณ		เริ่มอบรมตั้งแต่เดือนม.ค.- กย.56 รวม 9 เดือนๆ ละ 3 รุ่น รวม 19 รุ่น								ปี 56 อบรมความรู้ด้านประเมินราคาทรัพย์สินให้เจ้าหน้าที่ อปท.จำนวน 3,878 แห่ง (19 รุ่น) และปี 57 อบรมจำนวน 3,974 แห่ง (20 รุ่น)		
				5) ปรับปรุงและพัฒนากฎหมาย 2 ฉบับ ได้แก่ พ.ร.บ. การประเมินมูลค่าทรัพย์สินเพื่อประโยชน์แห่งรัฐ และ พ.ร.บ.การประกอบวิชาชีพประเมินมูลค่าทรัพย์สิน			อยู่ระหว่างการพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา												
	1.3 การบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	1.3.1 การบริหารทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	4	การบริหารทรัพย์สินของรัฐเพื่อเพิ่มศักยภาพในเชิงเศรษฐกิจ:	รองอธิบดีด้านบริหาร (นางปนัสย์สร อริยวงศ์)															
				1) โครงการศูนย์การเรียนรู้กรมธนารักษ์ ห้องสมุดชุมชน (แปลงโรงพิมพ์คุรุสภา)☐				จัดทำ TOR/จัดจ้าง		ดำเนินการปรับปรุงอาคาร/ ตรวจรับมอบอาคาร										
				2) โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการ และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเหรียญฯ ประกอบด้วย 2 กิจกรรมย่อย	รองอธิบดีด้านเหรียญกษาปณ์ (นางทัศนีย์ พงศ์ละไม)															
				2.1) โครงการพัฒนาระบบขนส่งเหรียญกษาปณ์ในส่วนภูมิภาค				เสนอกระทรวงการคลังอนุมัติหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติ (ส่ง กค.เมื่อ 5 พ.ย.55)							จ้างเอกชนขนย้ายเหรียญ					
				2.2) โครงการสร้างสายการผลิตเหรียญกษาปณ์แบบ LEAN ด้วยกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC)						ฝึกอบรมเสริมความเข้าใจระบบ LEAN						วางแผนปรับปรุงและดำเนินการตามแผนปรับปรุง					
				3) โครงการขยายพื้นที่จัดแสดงเครื่องประดับและอัญมณีในพิพิธภัณฑ์ศาลาเครื่องราชอิสริยยศฯ				ขอ งป ม. ดำเนินการ		ปรับปรุงห้องอนุรักษ์โดยจ้างบริษัทเอกชนดำเนินการ										
				4) โครงการจัดสร้างพิพิธภัณฑ์เหรียญ																
				4.1) ก่อสร้างและย้ายสำนักบริหารเงินตราไปโรงกษาปณ์ รังสิต							ทำสัญญาเริ่มก่อสร้าง									
				4.2) ปรับปรุงอาคารและตกแต่งสำนักบริหารเงินตราเป็นพิพิธภัณฑ์								ทำสัญญาเริ่มปรับปรุงอาคาร								
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	3.2 พัฒนาบุคลากร	3.2.2 สร้างองค์ความรู้ของบุคลากรให้มีความเป็นสากล	5	การพัฒนาระบบบริหารองค์ความรู้ของกรมธนารักษ์ : โครงการอบรมหลักสูตร"นักบริหารงานธนารักษ์"	รองอธิบดีด้านบริหาร (นางปนัสย์สร อริยวงศ์)					อบรมครั้งที่ 1						อบรมครั้งที่ 2		จัดฝึกอบรม 2 รุ่น รุ่นละ 80 คน		

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)					
1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจการพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	1.2 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของภาคเอกชน	1.2.3 การสนับสนุนแหล่งทุนเพื่อR&D และนวัตกรรม	1	โครงการผลักดันการพัฒนา R&D ในรัฐวิสาหกิจ	รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (นางปานทิพย์ ศรีพิมล)
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.2 การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ	3.2.1 การพัฒนาด้านโลจิสติกส์	2	การส่งเสริมการลงทุนร่วมภาครัฐและเอกชน - การผลักดัน พ.ร.บ. PPPs - เตรียมความพร้อมในเรื่อง PPPs โดยการจัดทำร่างแผนเพื่อรองรับการประกาศใช้ พรบ. PPPs ประมาณต้นปี 2556	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (นางพรรณขนิตตา บุญครอง)
			3	โครงการสนับสนุนการจัดตั้งกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (นางพรรณขนิตตา บุญครอง)
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)					
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.2 การบริหารจัดการรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	1.2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ	4	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพงบเบิกจ่ายเพื่อการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (นางพรรณขนิตตา บุญครอง)
	1.3 การบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	1.3.1 การบริหารทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	5	โครงการบริหารหลักทรัพย์เชิงรุก	รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (นางศิริพร เหลืองนวล)
			6	โครงการกองทุนรวมวายุภักษ์ หนึ่ง	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (นางพรรณขนิตตา บุญครอง)
			7	โครงการติดตามแก้ไขรัฐวิสาหกิจที่ประสบปัญหาทางการเงินและการบริหารจัดการองค์กร	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (นางพรรณขนิตตา บุญครอง)
			8	แผนงานสำรวจ และพัฒนาทรัพย์สิน(ที่ดิน)ของรัฐวิสาหกิจ.	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (นางพรรณขนิตตา บุญครอง)

* สีแดง หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ 2556												งบประมาณ 2557	งบประมาณ 2558	งบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)																				
1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจการพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	1.2 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของภาคเอกชน	1.2.3 การสนับสนุนแหล่งทุนเพื่อR&D และนวัตกรรม	1	โครงการผลักดันการพัฒนา R&D ในรัฐวิสาหกิจ	รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (นางศิริพร เหลืองนวล)				รายงานข้อมูลการจัดกลุ่มรัฐวิสาหกิจสำหรับการพัฒนาด้าน R&D ต่อปลัดกระทรวงการคลัง										
													รายงานผลการศึกษาแนวทางการพัฒนา R&D ในรัฐวิสาหกิจต่อปลัดกระทรวงการคลัง							
																	กรอบการประเมินผลด้าน R&D สำหรับปีงบประมาณ 2557			
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.2 การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ	3.2.1 การพัฒนาด้านโลจิสติกส์	2	การส่งเสริมการลงทุนร่วมภาครัฐและเอกชน - การผลักดัน พ.ร.บ. PPPs - เตรียมความพร้อมในเรื่อง PPPs โดยการจัดทำร่างแผนเพื่อรองรับการประกาศใช้ พรบ. PPPs ประมาณต้นปี 2556	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (นางพรรณชนิตตา บุญครอง)				พรบ. PPPs มีผลใช้บังคับ										
									เสนอแผนร่างกฎหมายลำดับรองต่อ ผอ.สคร										
											แต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ พรบ. PPPs								
															กฎหมายลำดับรองที่จำเป็นและระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องมีผลบังคับใช้							
			3	โครงการสนับสนุนการจัดตั้งกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (นางพรรณชนิตตา บุญครอง)				แจ้งมติคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจต่อกระทรวงเจ้าสังกัดเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงสร้างพื้นฐานให้เป็นทางเลือกในการระดมทุน										
																		รส. อย่างน้อย1แห่งระดมทุนผ่าน IFF		

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)																				
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.2 การบริหารจัดการรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	1.2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ	4	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพงบเบิกจ่ายเพื่อการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (นางพรรณชนิตตา บุญครอง)				- รายงานผลการติดตามการเบิกจ่ายงบลงทุนต่อปลัดกระทรวงการคลังทุกไตรมาส -เร่งรัดรัฐวิสาหกิจที่เบิกจ่ายงบประมาณได้ต่ำกว่าเป้าหมายผ่านการประชุมและผ่านผู้แทนกระทรวง			- รายงานผลการติดตามการเบิกจ่ายงบลงทุนต่อปลัดกระทรวงการคลังทุกไตรมาส -เร่งรัดรัฐวิสาหกิจที่เบิกจ่ายงบประมาณได้ต่ำกว่าเป้าหมายผ่านการประชุมและผ่านผู้แทน			- รายงานผลการติดตามการเบิกจ่ายงบลงทุนต่อปลัดกระทรวงการคลังทุกไตรมาส -เร่งรัดรัฐวิสาหกิจที่เบิกจ่ายงบประมาณได้ต่ำกว่าเป้าหมายผ่านการประชุมและผ่านผู้แทน			- รายงานผลการติดตามการเบิกจ่ายงบลงทุนต่อปลัดกระทรวงการคลังทุกไตรมาส -เร่งรัดรัฐวิสาหกิจที่เบิกจ่ายงบประมาณได้ต่ำกว่าเป้าหมายผ่านการประชุมและผ่านผู้แทนกระทรวงการคลัง		
	1.3 การบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	1.3.1 การบริหารทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	5	โครงการบริหารหลักทรัพย์เชิงรุก	รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (นางดิริพร เหลืองนวล)				นำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เพื่อเห็นชอบที่ปรึกษาทางการเงิน											
														นำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเพื่อเห็นชอบให้ดำเนินการจำหน่ายหลักทรัพย์								
															จำหน่ายหลักทรัพย์ตามวิธีการและแนวทางที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเห็นชอบ								
			6	โครงการกองทุนรวมวายุภักษ์ หนึ่ง	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (นางพรรณชนิตตา บุญครอง)				นำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เพื่อให้ความเห็นชอบแนวทางการแปรสภาพกองทุนรวมวายุภักษ์ หนึ่ง											
										นำเสนอ ครม. เพื่อให้ความเห็นชอบแนวทางการแปรสภาพกองทุนรวมวายุภักษ์ หนึ่ง											
															ดำเนินการแปรสภาพกองทุนรวมวายุภักษ์ หนึ่ง ตามมติ ครม.								
			7	โครงการติดตามแก้ไขรัฐวิสาหกิจที่ประสบปัญหาทางการเงินและการบริหารจัดการองค์กร	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (นางพรรณชนิตตา บุญครอง)				เสนอแผนและกรอบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่อคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.)											
										รายงานผลการติดตามแผนพลิกฟื้นของ รฟท. และ ขสมก. ต่อ กนร.											
												รายงานผลการติดตามแผนพลิกฟื้นของ รฟท. (ARL) และ อด. ต่อ กนร.										
														รายงานผลการติดตามแผนพลิกฟื้นของ อคส. อตก. และ อสป. ต่อ กนร.								
															รายงานผลการติดตามแผนพลิกฟื้นของทีโอที และ กสท. ต่อ กนร.								
			8	แผนงานสำรวจ และพัฒนาทรัพย์สิน (ที่ดิน) ของรัฐวิสาหกิจ	ที่ปรึกษาด้านพัฒนารัฐวิสาหกิจ (นางพรรณชนิตตา บุญครอง)				รายงานสรุปข้อมูลที่ดินของรัฐวิสาหกิจเบื้องต้นต่อรองปลัดกระทรวงการคลัง											
										ขอรับนโยบายจากปลัดกระทรวงการคลังเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาที่ดินของรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำไปประสานกับกระทรวงเจ้าสังกัดในการดำเนินการต่อไป											
										นำเสนอกรอบแนวทางการพัฒนาที่ดินของรัฐวิสาหกิจต่อคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ											

* สีแดง หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556

กรมศุลกากร

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)					
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)					
2. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	2.1 สนับสนุนการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน	2.1.1 การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของภาคเอกชน (Cluster)	1	โครงการผู้ประกอบการระดับมาตรฐาน AEO (AUTHORIZED ECONOMIC OPERATOR)	ทปษ.ด้านพัฒนาระบบสิทธิประโยชน์ทางศุลกากร
		2.1.2 การเชื่อมโยงธุรกิจไทยกับห่วงโซ่อุปทานโลกในเชิงการใช้ความร่วมมือระหว่างประเทศ (Linkage)	2	การพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศ : -โครงการการจัดตั้งระบบ National Single Window: NSW ของประเทศ -โครงการเชื่อมโยงข้อมูลและเอกสารการค้าระหว่างประเทศตาม ระบบ National Single Window: NSW และ ASEAN Single Window: ASW เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าในภูมิภาค -โครงการจัดทำฐานข้อมูลและการพัฒนาเพื่อความโปร่งใสทางการค้า -โครงการการพัฒนาระบบพิธีการศุลกากร เพื่อรองรับธุรกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	รองฯ ด้านยุทธศาสตร์
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.1 การปรับปรุง/พัฒนากฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนการค้าของประเทศ	3.1.1 การปรับปรุง/พัฒนากฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนของประเทศ (Facilitation & Regulation)	3	การปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน : - โครงการปรับปรุงกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้าเพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบการกำหนดท่าทีของประเทศไทย	ทปษ.ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากร
				- โครงการพัฒนาและยกระดับการให้บริการและปรับปรุงกฎระเบียบ เพื่อลดอุปสรรคทางการค้า ร่วมกับกลุ่มอุตสหกรรมภาคธุรกิจ	รองฯ ด้านบริหาร
				- โครงการจัดทำคู่มือการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับกระทรวงการคลัง	รองฯ ด้านบริหาร
	3.2 การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ	3.2.1 การพัฒนาด้านโลจิสติกส์	4	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับ AEC : - โครงการศึกษาการจัดตั้งหน่วยงานศุลกากรเพื่อรองรับเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนที่เกี่ยวเนื่องกับ AEC	รองฯ ด้านบริหาร
				- โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และเครื่องมืออุปกรณ์รองรับการเชื่อมโยงการค้าชายแดน และภูมิภาค (เช่น สร้างด่านศุลกากรพร้อมระบบพิธีการศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ คลังสินค้าทัณฑ์บน เขตปลอดอากร เขตประกอบการเสรี และเขตควบคุมทางศุลกากร X-ray Container เป็นต้น)	รองฯ ด้านงานศุลกากรภาค
				- โครงการการพัฒนาระบบพิธีการศุลกากรรองรับการขนส่งสินค้าอาเซียนที่รัดกุม และสะดวกรวดเร็ว	ทปษ.ด้านการพัฒนาและบริหารการจัดเก็บภาษี
				- โครงการศึกษาโครงสร้างภาษีที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตต่อเนื่องในอาเซียน เพื่อส่งเสริมการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว	ทปษ.ด้านพัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากร
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)					

* สีแดง หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556

กรมศุลกากร

เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
2. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	2.1 สนับสนุนการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน	2.1.1 การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของภาคเอกชน (Cluster)	1	โครงการผู้ประกอบการระดับมาตรฐาน AEO (AUTHORIZED ECONOMIC OPERATOR)							ประกาศใช้ระเบียบพิธีการ AEO ฉบับปรับปรุงใหม่								
											ออกประกาศรับสมัคร AEO								
															เริ่มออกใบรับรอง AEO					
																สรุปผลการประเมินโครงการ				
		2.1.2 การเชื่อมโยงธุรกิจไทยกับห่วงโซ่อุปทานโลกในเชิงการใช้ความร่วมมือระหว่างประเทศ (Linkage)	2	การพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศ															
				-โครงการการจัดตั้งระบบ National Single Window: NSW ของประเทศ													ทดสอบการรับ-ส่งข้อมูล พร้อมใช้งานจริงกับหน่วยงานที่มีความพร้อมจำนวน 12 หน่วยงาน				
				-โครงการเชื่อมโยงข้อมูลและเอกสารการค้าระหว่างประเทศตาม ระบบ National Single Window: NSW และ ASEAN Single Window: ASW เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าในภูมิภาค						ทดสอบ ASW Gateway สำหรับการแลกเปลี่ยน ACDD message และ ATIGA Form D กับประเทศสมาชิกอาเซียน ตามโครงการ ASW Pilot Project									
				-โครงการจัดทำฐานข้อมูลและการพัฒนาเพื่อความโปร่งใสทางการค้า											ทดลองใช้ฐานข้อมูลสินค้าต้องห้ามต้องกำกัดพร้อมพิกัดรหัสสถิติ ปี 2012 และค่าวินิจฉัยอุทธรณ์					
				-โครงการการพัฒนาระบบพิธีการศุลกากร เพื่อรองรับธุรกรรมพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์							สรุปผลการประชุมร่วมกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า								
																รายงานสรุปผลการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบศุลกากร เสนอต่ออธิบดีกรมศุลกากร				
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.1 การปรับปรุง/พัฒนากฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนการค้าของประเทศ	3.1.1 การปรับปรุง/พัฒนากฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนของประเทศ (Facilitation & Regulation)	3	การปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน															
				-โครงการปรับปรุงกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้าเพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบการกำหนดท่าทีของประเทศไทย													ผลการศึกษากฎว่าด้วยถิ่นกำเนิด				
				-โครงการพัฒนาและยกระดับการให้บริการและปรับปรุง กฎระเบียบ เพื่อลดอุปสรรคทางการค้า ร่วมกับกลุ่มอุตสหกรรมภาคธุรกิจ						สรุปผลรายงานผลการรวบรวมปัญหาจากภาคธุรกิจตามรายกลุ่มอุตสาหกรรม										
															เสนอแนวทางแก้ไขปัญหา					
				-โครงการจัดทำคู่มือการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับกระทรวงการคลัง							สรุปผลการศึกษาการกำหนดชนิดสินค้าที่จะอยู่ในระบบ								
														จัดทำคู่มือภาษี					
	3.2 การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ	3.2.1 การพัฒนาด้านโลจิสติกส์	4	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับ AEC															
				-โครงการศึกษาการจัดตั้งหน่วยงานศุลกากรเพื่อรองรับเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนที่เกี่ยวเนื่องกับ AEC												รายงานผลการศึกษาการจัดตั้งหน่วยงานศุลกากรเพื่อรองรับเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนที่เกี่ยวเนื่องกับ AEC					
				-โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และเครื่องมืออุปกรณ์ รองรับการเชื่อมโยงการค้าชายแดน และภูมิภาค (เช่น สร้างด่านศุลกากรพร้อมระบบพิธีการศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ คลังสินค้าทัณฑ์บน เขตปลอดอากร เขตประกอบการเสรี และ เขตควบคุมทางศุลกากร X-ray Container เป็นต้น)				รวบรวมข้อมูลเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองโครงการภายใต้แผนการลงทุนในการจัดระบบการดำเนินงาน (Logistics) ด้านการขนส่ง										
														สรุปผลโครงการและจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการที่ได้รับอนุมัติโครงการจากคณะกรรมการกลั่นกรองโครงการภายใต้แผนการลงทุนในการจัดระบบการดำเนินงาน (Logistics) ด้านการขนส่ง					
				-โครงการการพัฒนาระบบพิธีการศุลกากรรองรับการขนส่งสินค้าอาเซียนที่รัดกุม และสะดวกรวดเร็ว															
																	เจรจาระหว่างประเทศอาเซียนเพื่อจัดทำร่างพิธีสาร 7 และภาคผนวกทางเทคนิค (ASEAN Framework Agreement on the Facilitation of Goods in Transit) ให้แล้วเสร็จ					
																	นำร่างพิธีสาร 7 และภาคผนวกทางเทคนิคสุดท้าย (Final Draft) มาดำเนินการจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง					
																					เสนอขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติให้ลงนามรับรองเนื้อหา (ad referendum) ร่างพิธีสาร 7 และภาคผนวกทางเทคนิค และเพื่อพิจารณาอนุมัติให้นำเสนอร่างพิธีสาร 7 และภาคผนวกทางเทคนิคเข้าสู่การพิจารณาของรัฐสภาเพื่อให้ความเห็นชอบให้ลงนามและให้สัตยาบันร่างพิธีสาร 7 และภาคผนวกทางเทคนิค
				-โครงการศึกษาโครงสร้างภาษีที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตต่อเนื่องในอาเซียน เพื่อส่งเสริมการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว															
																					เสนอผลการศึกษาต่อกระทรวงการคลัง					

***** **สีแดง** หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556

กรมสรรพสามิต

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)					
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)					
1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจการพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	1.3 การส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว	1.3.2 การส่งเสริมการบริโภคสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	1	การปรับปรุงโครงสร้างภาษีรถยนต์ให้สอดคล้องกับการพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์โลก	รองอธิบดี (นายจุมพล ริมสาคร)
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.1 การปรับปรุง/พัฒนากฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนการค้าของประเทศ	3.1.1 การปรับปรุง/พัฒนากฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนของประเทศ (Facilitation & Regulation)	2	การปรับปรุงกฎหมาย/กฎระเบียบของกรมสรรพสามิต เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (กม.)	รองอธิบดี (นายจุมพล ริมสาคร)
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)					
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.1 การบริหารจัดการรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ	3	การปรับปรุงกฎหมายภาษีให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (กม.)	รองอธิบดี (นายจุมพล ริมสาคร)
			4	การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานแสตมป์สรรพสามิต	รองอธิบดี (นายธรรมศักดิ์ ลออเอี่ยม)
			5	ระบบการติดตั้งมาตรวัดและคอมพิวเตอร์สื่อสารทางไกลมาใช้ในการควบคุมการผลิตและเสียภาษีเครื่องดื่ม (มจ.1)	รองอธิบดี (นางสมณีย์ มงคลโภชน์)
			6	บูรณาการข้อมูลภาษี (Tax Information Portal) และการจัดทำข้อมูลภาษี และสถิติคดีผู้กระทำผิดกรมสรรพสามิต	ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ภาษีสรรพสามิต (นายบุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ)
			7	การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเชื่อมโยงกับระบบ National Single Window (NSW) กรมศุลกากร	ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ภาษีสรรพสามิต (นายบุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ)
		1.1.2 การขยายฐานภาษี	8	ศึกษาการปรับโครงสร้างภาษีพลังงาน (ผษ.)	รองอธิบดี (นายจุมพล ริมสาคร)
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	3.1 ปรับปรุงระบบฐานข้อมูล	3.1.1 เชื่อมโยงระบบ IT ของ3 กรมจัดเก็บ	9	บูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการจัดเก็บภาษีและการจัดการภายในองค์กร กรมสรรพสามิต (Excise I-portal Management System)	ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ภาษีสรรพสามิต (นายบุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ)
	3.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ	3.3.2 บูรณาการระบบบริหารจัดการเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	10	**การเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงมาตรฐานระบบตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามเพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (พร.)**	รองอธิบดี (นายธรรมศักดิ์ ลออเอี่ยม)

*** สีแดง หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556**

กรมสรรพสามิต

เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	1.3 การส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว	1.3.2 การส่งเสริมการบริโภคสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	1	การปรับปรุงโครงสร้างภาษีรถยนต์ให้สอดคล้องกับการพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์โลก	รองอธิบดี (นายจุมพล ริมสาคร)			เสนอร่างกฎหมายโครงสร้างภาษีรถยนต์ ต่อกระทรวงการคลัง เพื่อพิจารณา											
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.1 การปรับปรุง/พัฒนากฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนการค้าของประเทศ	3.1.1 การปรับปรุง/พัฒนากฎระเบียบเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนของประเทศ (Facilitation & Regulation)	2	การปรับปรุงกฎหมาย/กฎระเบียบของกรมสรรพสามิต เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (กม.)	รองอธิบดี (นายจุมพล ริมสาคร)										เสนอร่างกฎหมาย/กฎระเบียบกรมสรรพสามิต เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันไปยังกระทรวงการคลัง ดังนี้ กฎกระทรวง การยกเว้น ลด หรือลดอัตราภาษีสำหรับสินค้าที่ส่งออกตามมาตรา 100 และ กฎกระทรวง การยกเว้นภาษีวัตถุดิบ ตามมาตรา 101(ทวิ) / ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์การยกเว้นภาษีแบตเตอรี่ที่ใช้เป็นวัตถุดิบ			

กรมสรรพสามิต

เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.1 การบริหารจัดการรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ	3	การปรับปรุงกฎหมายภาษีให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (กม.)	รองอธิบดี (นายจุมพล ริมสาคร)													เสนอร่างกฎหมายภาษีสรรพสามิตที่ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ไปยังกระทรวงการคลัง ดังนี้ 1. แก้ไข พ.ร.บ.2527 พ.ร.บ.สุราและพ.ร.บ.ยาสูบ (การกำหนดจุดรับผิดให้สอดคล้อง AEC การยื่นแบบรายการภาษีและชำระภาษี) 2. ปรับปรุงสิทธิประโยชน์ พ.ร.บ.สุราและยาสูบ (การคืนค่าภาษี การยกเว้นภาษีวัตถุดิบ และการคืนภาษีตามหลักเกณฑ์ในการคืนอากรกรมศุลกากร)		
			4	การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานแสตมป์สรรพสามิต	รองอธิบดี (นายธรรมศักดิ์ ลออเอี่ยม)							พัฒนาระบบแสตมป์สรรพสามิต							
																		พัฒนารูปแบบแสตมป์สรรพสามิต		
			5	ระบบการติดตั้งมาตรวัดและคอมพิวเตอร์สื่อสารทางไกลมาใช้ในการควบคุมการผลิตและเสียภาษีเครื่องดื่ม (มจ.1)	รองอธิบดี (นางสมณีย์ มงคลโภชน์)													ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อติดตั้งมาตรวัดฯ ควบคุมภาษีเครื่องดื่ม และเบิกจ่ายงบประมาณตามเป้าหมายการดำเนินงาน		
			6	บูรณาการข้อมูลภาษี (Tax Information Portal) และการจัดทำข้อมูลภาษี และสถิติคดีผู้กระทำผิดกรมสรรพสามิต	ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ภาษีสรรพสามิต (นายบุญชัย พิทักษ์ตำรงกิจ)								จัดเตรียมข้อมูล ทดสอบการเชื่อมโยงข้อมูลบูรณาการงานบริการข้อมูล 3กรมภาษี และติดตั้งใช้งานจริง							
																		รายงานผลการดำเนินงาน		
			7	การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเชื่อมโยงกับระบบ National Single Window (NSW) กรมศุลกากร	ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ภาษีสรรพสามิต (นายบุญชัย พิทักษ์ตำรงกิจ)										พัฒนาระบบและติดตั้งการใช้งานการจัดทำข้อมูลหนังสือการขอคืนยกเว้นภาษี กรณีส่งออก(แบบส่งออก(แบบกษ.01-28)							
																		ติดตั้งระบบเครื่องคอมพิวเตอร์การจัดทำระบบ Gate way ของกรมสรรพสามิต เพื่อเชื่อมโยงกับระบบ NSW กรมศุลกากร		
		1.1.2 การขยายฐานภาษี	8	ศึกษาการปรับโครงสร้างภาษีพลังงาน (ผษ.)	รองอธิบดี (นายจุมพล ริมสาคร)													ประชุมร่วมกับกระทรวงพลังงานเพื่อหารือเกี่ยวกับทิศทางพลังงานในอนาคต		
																		เสนอผลการศึกษาการปรับโครงสร้างภาษีพลังงานต่อกระทรวงการคลังเพื่อทราบ		
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	3.1 ปรับปรุงระบบฐานข้อมูล	3.1.1 เชื่อมโยงระบบ IT ของ3 กรมจัดเก็บ	9	บูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการจัดเก็บภาษีและการจัดการภายในองค์กร กรมสรรพสามิต (Excise I-portal Management System)	ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ภาษีสรรพสามิต (นายบุญชัย พิทักษ์ตำรงกิจ)							การพัฒนาระบบรับข้อมูลใบขนขาเข้า(แบบ กศก.99)ผ่านระบบ NSW กรมศุลกากร และระบบการคัดค้นข้อมูลใบขนขาเข้า							
													การพัฒนาระบบการให้บริการสอบถาม และติดตามข้อมูล การขอคืนเงินรถยนต์คันแรกตามนโยบายรัฐบาล							
														การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลใบขนขาออก(แบบ กศก.100) ผ่านระบบ IT Center และระบบการคัดค้นใบขนขาออก							
																การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลการเพาะปลูกใบยาสูบ				
	3.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ	3.3.2 บูรณาการระบบบริหารจัดการเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	10	การเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงมาตรฐานระบบตรวจสอบป้องกันและปราบปรามเพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (พร.)	รองอธิบดี (นายธรรมศักดิ์ ลออเอี่ยม)													ขยายศูนย์ตรวจสินค้า เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน (เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงมาตรฐานระบบตรวจสอบป้องกันและปราบปรามเพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน)		
																		สรุปผลเสนอผู้บริหาร		

***** **สีแดง** **หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556**

กรมสรรพากร

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์ / มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)					
1. การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก	1.1 การพัฒนาทุนมนุษย์	1.1.2 การยกระดับความรู้และทักษะการประกอบอาชีพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1	การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับมาตรการภาษี : - มาตรการภาษีเพื่อเพิ่มทักษะแรงงาน - มาตรการภาษีเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน	ที่ปรึกษาด้านพัฒนาฐานภาษี (นางจิตรมณี สุวรรณพูล)
	1.3 การส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก	1.3.1 การเพิ่มศักยภาพวิสาหกิจชุมชนและเกษตรกรรายย่อย			
3. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สินอย่างเป็นธรรม	3.1 การปฏิรูปกลไกการกระจายรายได้และทรัพย์สิน	3.1.1 การปรับโครงสร้างภาษีเพื่อสนับสนุนการกระจายรายได้	2	นำเสนอการแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากรและกฎหมายลูกเพื่อปรับปรุงโครงสร้างภาษี	รองอธิบดีกรมสรรพากร (นายมานิต นิธิประทีป)
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)					
1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจการพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	1.1 การเพิ่มขีดความสามารถธุรกิจ SMEs และ Microenterprises	1.1.3 การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Access to Finance)	3	การให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีในธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital)	รองอธิบดีกรมสรรพากร (นายมานิต นิธิประทีป)
2. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	2.2 มาตรการการเงินเพื่อการส่งเสริมการค้าการลงทุนของไทยในต่างประเทศ	2.2.1 การผลักดันให้ภาคเอกชนที่มีศักยภาพไปลงทุนในต่างประเทศ	4	แผนการเจรจาเกี่ยวกับอนุสัญญาภาษีซ้อน	อธิบดีกรมสรรพากร (นายสาธิต รังคศิริ)
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการเงิน	3.3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพตลาดเงินตลาดทุน	5	การพัฒนาตลาดทุน : - ออกมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตลาดทุนตามแผนพัฒนาตลาดทุนไทยเพิ่มเติม - ศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดเก็บภาษี Capital Gains จากการซื้อขายตราสารทุนและการจัดเก็บภาษีเงินปันผล - ออกมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตลาดตราสารหนี้เพิ่มเติม - ศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดเก็บภาษี Capital Gains จากการซื้อขายตราสารหนี้ - พิจารณาแนวทางการจัดเก็บภาษีสำหรับตราสารออกใหม่	รองอธิบดีกรมสรรพากร (นายมานิต นิธิประทีป)
		3.3.2 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบสถาบันการเงิน	6	การพัฒนาสถาบันการเงิน : - ศึกษาแนวทางการปรับปรุงหลักเกณฑ์การจำหน่ายหนี้สูญให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น - พิจารณาปรับปรุงโครงสร้าง เพื่อส่งเสริมธุรกิจประกันภัยและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน	รองอธิบดีกรมสรรพากร (นายมานิต นิธิประทีป)
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)					
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.1 การบริหารจัดการรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ	7	แผนเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี : - ระบบบัญชีผู้เสียภาษีรายตัว (Tax Payer Account) - ระบบการยื่นรายงานประกอบแบบแสดงรายการภาษีมูลค่าเพิ่ม - ระบบข้อมูลการทำธุรกรรมด้วยเงินสด (CRS)	ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (นางสาวเพรามาตร หันตรา)
		1.1.2 การขยายฐานภาษี	8	แผนการบริหารงานสำรวจและติดตามธุรกิจนอกระบบอย่างมีประสิทธิภาพ	ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์การจัดเก็บภาษี (นางวณี ทัศนมณเฑียร)

กรมสรรพากร

เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1. การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก	1.1 การพัฒนาทุนมนุษย์	1.1.2 การยกระดับความรู้และทักษะการประกอบอาชีพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1	การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับมาตรการภาษี : - มาตรการภาษีเพื่อเพิ่มทักษะแรงงาน - มาตรการภาษีเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน	ที่ปรึกษาด้านพัฒนาฐานภาษี (นางจิตรมณี สุวรรณเพูล)													ประชาสัมพันธ์มาตรการภาษีเพื่อเพิ่มทักษะแรงงาน - ผ่านเว็บไซต์ www.rd.go.th - คลิปวิดีโอ เอกสารเผยแพร่ - จัดอบรมสัมมนา		
																		ประชาสัมพันธ์มาตรการภาษีเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน - ผ่านเว็บไซต์ www.rd.go.th - คลิปวิดีโอ เอกสารเผยแพร่ - จัดอบรมสัมมนา		
	1.3 การส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก	1.3.1 การเพิ่มศักยภาพวิสาหกิจชุมชนและเกษตรกรรายย่อย																		
3. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สินอย่างเป็นธรรม	3.1 การปฏิรูปกลไกการกระจายรายได้และทรัพย์สิน	3.1.1 การปรับโครงสร้างภาษีเพื่อสนับสนุนการกระจายรายได้	2	นำเสนอการแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากรและกฎหมายลูกเพื่อปรับปรุงโครงสร้างภาษี	รองอธิบดีกรมสรรพากร (นายมานิต นิธิประทีป)													**Package I :** ปรับปรุงโครงสร้างภาษีเงินได้		
																		Package II : ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อขยายฐานภาษี		
																		Package III : การปรับปรุงการจัดเก็บภาษีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตลาดทุน		
																		Package IV : การเพิ่มบทบัญญัติว่าด้วยภาษีระหว่างประเทศ		
																		Package V : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากร		

กรมสรรพากร

เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	1.1 การเพิ่มขีดความสามารถธุรกิจ SMEs และ Microenterprises	1.1.3 การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Access to Finance)	3	การให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีในธุรกิจร่วมลงทุน (Venture capital)	รองอธิบดีกรมสรรพากร (นายมานิต นิธิประทีป)													รอสำนักงานเศรษฐกิจการคลังนำเสนอหลักการ เพื่อกรมสรรพากรจะได้เสนอกฎหมายกระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบต่อไป		
2. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	2.2 มาตรการการเงินเพื่อการส่งเสริมการค้าการลงทุนของไทยในต่างประเทศ	2.2.1 การผลักดันให้ภาคเอกชนที่มีศักยภาพไปลงทุนในต่างประเทศ	4	แผนการเจรจาเกี่ยวกับอนุสัญญาภาษีซ้อน	อธิบดีกรมสรรพากร (นายสาธิต รังคสิริ)				รวบรวมข้อมูลด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน ของประเทศที่จะเปิดเจรจา										
									ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาข้อมูลและท่าทีในการเจรจาฯ										
									วิเคราะห์โครงสร้างกฎหมายภาษีของประเทศคู่ค้า										
									กำหนดท่าทีและจุดยืนของไทยในการเจรจา										
									ดำเนินการเจรจาจัดทำ DTA										
									เป้าหมายการเจรจาภาษีซ้อน 2 ประเทศ (อังกฤษ, บาเรน)										
											เป้าหมายการเจรจาภาษีซ้อน 3 ประเทศ (ญี่ปุ่น, โปรตุเกส, กาตาร์)										
													เป้าหมายการเจรจาภาษีซ้อน 3 ประเทศ (มาเลเซีย, เยอรมนี, คาซัคสถาน)							
																	เป้าหมายการเจรจาภาษีซ้อน 2 ประเทศ (เปรู, เนเธอแลนด์)				
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการเงิน	3.3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพตลาดเงินตลาดทุน	5	การพัฒนาตลาดทุน : - ออกมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตลาดทุนตามแผนพัฒนาตลาดทุนไทยเพิ่มเติม - ศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดเก็บภาษี Capital Gains จากการซื้อขายตราสารทุนและการจัดเก็บภาษีเงินปันผล - ออกมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตลาดตราสารหนี้เพิ่มเติม - ศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดเก็บภาษี Capital Gains จากการซื้อขายตราสารหนี้ - พิจารณาแนวทางการจัดเก็บภาษีสำหรับตราสารออกใหม่	รองอธิบดีกรมสรรพากร (นายมานิต นิธิประทีป)													ออกมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตลาดทุนตามแผนพัฒนาตลาดทุนไทยเพิ่มเติม		
												ศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดเก็บภาษี Capital Gains จากการซื้อขายตราสารทุนและการจัดเก็บภาษีเงินปันผล										
																	ออกมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตลาดตราสารหนี้เพิ่มเติม				
																	ศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดเก็บภาษี Capital Gains จากการซื้อขายตราสารหนี้				
																	พิจารณาแนวทางการจัดเก็บภาษีสำหรับตราสารออกใหม่				
		3.3.2 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบสถาบันการเงิน	6	การพัฒนาสถาบันการเงิน : - ศึกษาแนวทางการปรับปรุงหลักเกณฑ์การจำหน่ายหนี้สูญให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น - พิจารณาปรับปรุงโครงสร้าง เพื่อส่งเสริมธุรกิจประกันภัยและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน	รองอธิบดีกรมสรรพากร (นายมานิต นิธิประทีป)													ศึกษาแนวทางการปรับปรุงหลักเกณฑ์การจำหน่ายหนี้สูญให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น		
																	พิจารณาปรับปรุงโครงสร้าง เพื่อส่งเสริมธุรกิจประกันภัยและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน				

*** สีแดง หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556**

กรมสรรพากร

เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.1 การบริหารจัดการรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ	7	แผนเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี : - ระบบบัญชีผู้เสียภาษีรายตัว (Tax Payer Account) - ระบบการยื่นรายงานประกอบแบบแสดงรายการภาษีมูลค่าเพิ่ม - ระบบข้อมูลการทำธุรกรรมด้วยเงินสด (CRS)	ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (นางสาวเพรามาตร หันตรา)													ระบบบัญชีผู้เสียภาษีรายตัว (Tax Payer Account)		
																		ระบบการยื่นรายงานประกอบแบบแสดงรายการภาษีมูลค่าเพิ่ม		
																		ระบบข้อมูลการทำธุรกรรมด้วยเงินสด (CRS)		
		1.1.2 การขยายฐานภาษี	8	แผนการบริหารงานสำรวจและติดตามธุรกิจนอกระบบอย่างมีประสิทธิภาพ	ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์การจัดเก็บภาษี (นางวณี ทัศนมณเฑียร)		เชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายใน/ภายนอก													
							สำรวจผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่ และผู้ที่อยู่นอกระบบภาษี													
									40,000 ราย			106,000 ราย			148,000 ราย			200,000 ราย (สะสมตลอดปีงบประมาณ)		

เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ
1.การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจแก่คนฐานราก	1.1การพัฒนาทุนมนุษย์	1.1.1การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียม	1	โครงการพัฒนาระบบบริหารงานกองทุน กยศ.	ที่ปรึกษาฯ (นางอุไร ร่มโพธิหยก)
2. การสร้างระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ (Social Safety Net)	2.1 การขยายความคุ้มครองสวัสดิการสังคมให้ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่ม	2.1.2 การส่งเสริมหลักประกันด้านรายได้ การดูแลและการมีงานทำของผู้สูงอายุ	2	โครงการแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ	ที่ปรึกษาฯ (นางสาวสุทธิรัตน์ รัตนโชติ)
			3	โครงการบริหารภาระบำนาญของข้าราชการ	รองอธิบดีฯ (นางกิตติมา นวลทวี)

เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)

1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	1.2 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของภาคเอกชน	1.2.1 การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาเทคโนโลยีภายในประเทศ และเชื่อมโยงเพื่อใช้ในเชิงพาณิชย์	4	กำหนดนโยบายเป็นแนวทางเพื่อเสนอแนะส่วนราชการดำเนินการให้ครอบคลุมในประเด็นการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม - กำหนดนโยบายและแจ้งเวียนเป็นแนวทางเพื่อเสนอแนะส่วนราชการดำเนินการให้ครอบคลุมในประเด็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาเทคโนโลยีภายในประเทศ และเชื่อมโยงเพื่อใช้ในเชิงพาณิชย์ -กำหนดนโยบายและแจ้งเวียนเป็นแนวทางเพื่อเสนอแนะส่วนราชการดำเนินการให้ครอบคลุมในประเด็นการส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	รองอธิบดีฯ (นางสาวชุณหจิต สังข์ใหม่)

เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)

1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.2 การบริหารจัดการรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	1.2.1 การบริหารงบประมาณรายจ่ายอย่างโปร่งใส และมีอัตราการเติบโตของค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม	5	โครงการนโยบายการคลังเพื่อสาธารณสุข - โครงการกำหนดมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลของระบบสวัสดิการรักษาพยาบาลข้าราชการ - การบูรณาการชุดสิทธิประโยชน์ภายใต้ระบบประกันสุขภาพ (โรคไตวายเรื้อรัง และผู้ป่วยเอชไอวี/เอดส์)	รองอธิบดีฯ (นายณพงศ์ ศิริชันตยกุล)
			6	โครงการบริหารจัดการภาระงบประมาณ (เงินเดือน)	รองอธิบดีฯ (นางกิตติมา นวลทวี)
			7	แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารเงินนอกงบประมาณ	ที่ปรึกษาฯ (นางอุไร ร่มโพธิหยก)
		1.2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ	8	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพงบเบิกจ่ายเพื่อการลงทุน(ส่วนราชการ)	รองอธิบดีฯ (นายณพงศ์ ศิริชันตยกุล)
			9	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการคลังท้องถิ่น	ที่ปรึกษาฯ (นางอุไร ร่มโพธิหยก)
			10	โครงการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบการะทรวงการคลังว่าด้วยเงินทดรองราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉิน	ที่ปรึกษาฯ (นางสาวสุทธิรัตน์ รัตนโชติ)
	1.3 การบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	1.3.1 การบริหารทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	11	โครงการแก้ไขพระราชบัญญัติเงินคงคลัง	ที่ปรึกษาฯ (นางสาวสุทธิรัตน์ รัตนโชติ)
2. การส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (Anti-Corruption)	2.1 ขจัดโอกาสทุจริต	2.1.1 ปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อเพิ่มความโปร่งใส	12	โครงการพัฒนากฎหมายและระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ - โครงการปรับปรุงตาราง Factor F-งานก่อสร้างอาคาร งานก่อสร้างทาง งานก่อสร้างสะพานและท่อเหลี่ยม และงานก่อสร้างชลประทาน - การเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการความร่วมมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Cooperation Committee) - โครงการปฏิรูประบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์อย่างครบวงจร - การพัฒนา/ปรับปรุงกฎหมาย/แนวทางการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ	รองอธิบดีฯ (นางสาวชุณหจิต สังข์ใหม่)
			13	โครงการจัดทำงบแผ่นดินและการคำนวณต้นทุนภาครัฐตามแนวคิด Capital Charge	ที่ปรึกษาฯ (นางอุไร ร่มโพธิหยก)
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	3.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ	3.3.2 บูรณาการระบบบริหารจัดการเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	14	โครงการพัฒนาสำนักงานคลังจังหวัดและคณะผู้บริหารการคลังประจำจังหวัด - โครงการสำนักงานคลังจังหวัดต้นแบบ (บก.) - โครงการคณะผู้บริหารการคลังประจำจังหวัด (คบจ.) ดีเด่น	ที่ปรึกษาฯ (นางสาวสุทธิรัตน์ รัตนโชติ)
			15	โครงการพัฒนาการติดตามและประมาณการเศรษฐกิจการคลังจังหวัด - โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบฐานข้อมูลการคลังและเศรษฐกิจของจังหวัด (Database CFO) - โครงการพัฒนาการติดตามและประมาณการเศรษฐกิจการคลังจังหวัด	รองอธิบดีฯ (นางกิตติมา นวลทวี)

* สีแดง หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556

กรมบัญชีกลาง

เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1.การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจแก่คนฐานราก	1.1การพัฒนาทุนมนุษย์	1.1.1การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียม	1	โครงการพัฒนาระบบบริหารงานกองทุน กยศ.	ที่ปรึกษาฯ (นางอุไร ร่มโพธิยก)			ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและนำเสนอแนวทาง หลักเกณฑ์ และโครงสร้างการบริหารจัดการ กรอ. และ กยศ. แบบบูรณาการ												
										ยกร่างกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินโครงการ กรอ. และ กยศ. ตามแนวทาง หลักเกณฑ์ และโครงสร้างการบริหารจัดการตามที่กำหนด								
														เสนอร่างกฎหมายการดำเนินงาน กรอ. และ กยศ. ต่อกระทรวงการคลัง						
2. การสร้างระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ (Social Safety Net)	2.1 การขยายความคุ้มครองสวัสดิการสังคมให้ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่ม	2.1.2 การส่งเสริมหลักประกันด้านรายได้ การดูแลและการมีงานทำของผู้สูงอายุ	2	โครงการแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ	ที่ปรึกษาฯ (นางสาวสุทธิรัตน์ รัตนโชติ)			เสนอร่างพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเพื่อพิจารณาลงนาม												
			3	โครงการบริหารภาระบำนาญของข้าราชการ	รองอธิบดีฯ (นางกิตติมา นวลทวี)				ติดตามผลของการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ												
											ศึกษา และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการกองทุน (Sinking Fund)											
												จัดทำรายงานผลการดำเนินการโครงการและเสนอกระทรวงการคลัง										

กรมบัญชีกลาง

เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจการพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	1.2 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของภาคเอกชน	1.2.1 การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาเทคโนโลยีภายในประเทศ และเชื่อมโยงเพื่อใช้ในเชิงพาณิชย์	4	กำหนดนโยบายเป็นแนวทางเพื่อเสนอแนะส่วนราชการดำเนินการให้ครอบคลุมในประเด็นการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	รองอธิบดีฯ (นางสาวชุณหจิต สังข์ใหม่)				ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางในการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีในประเทศ									
										ยกร่างแนวทางฯ และนำเสนอต่อคณะกรรมการว่าด้วยการพัสดุ									
									ศึกษา วิเคราะห์และนำผลการศึกษา เพื่อพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม									
										ยกร่างหลักเกณฑ์ฯ และนำเสนอต่อคณะกรรมการ กวพ.									

*** สีแดง หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556**

กรมบัญชีกลาง

เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.2 การบริหารจัดการรายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	1.2.1 การบริหารงบประมาณรายจ่ายอย่างโปร่งใส และมีอัตราการเติบโตของค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม	5	โครงการนโยบายการคลังเพื่อสาธารณสุข	รองอธิบดีฯ (นายณพงศ์ ศิริขันตยกุล)				กำหนดอัตราค่ายานอกบัญชียาหลักพร้อมกำหนดเงื่อนไขการเบิกจ่าย กลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม											
													กำหนดอัตราค่ายานอกบัญชียาหลักพร้อมกำหนดเงื่อนไขการเบิกจ่าย กลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม							
																	กำหนดอัตราค่ายานอกบัญชียาหลักพร้อมกำหนดเงื่อนไขการเบิกจ่าย กลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม				
																		วางแนวทางการจ่ายค่าบริการผู้ป่วยนอกกรณีดูแลต่อเนื่อง (ธันวาคม 2556)		
									ปรับอัตราค่าบริการผู้ป่วยนอกเพื่อชดเชยค่ายา											
								ประกาศข้อบ่งชี้การรักษาผู้ป่วยไตวายเรื้อรังเพื่อการเบิกจ่าย											
											ประกาศหลักเกณฑ์และข้อบ่งชี้การรักษาผู้ป่วยโรคเอดส์เพื่อการเบิกจ่าย									
			6	โครงการบริหารจัดการภาระงบประมาณ (เงินเดือน)	รองอธิบดีฯ (นางกิตติมา นวลทวี)			กำหนดขอบเขตเนื้อหา รายการข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องของงบประมาณ พ.ศ. 2550-2555													
													การวิเคราะห์และประมาณการรายจ่ายเงินเดือนในอนาคตของงบประมาณ พ.ศ. 2556-2565							
															เสนอแนวทาง/มาตรการ ควบคุมอัตราการเติบโตของรายจ่ายเงินเดือนให้มีความเหมาะสม						
			7	แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารเงินนอกงบประมาณ	ที่ปรึกษาฯ (นางอุไร ร่มโพธิหยก)			จัดทำโครงสร้างองค์กรในการกำกับและบริหารเงินนอกงบประมาณพร้อมคำอธิบายลักษณะงานเสนอกรมบัญชีกลาง													
										ปรับปรุงรายงานการรับและการใช้จ่ายเงินรายได้ที่ไม่ต้องนำเงินส่งคลังฯ ปี 2551-2552 เสนอกระทรวงการคลังเพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรี										
													ร่างพระราชบัญญัติให้อำนาจกระทรวงการคลังรวมหรือยุบเลิกทุนหมุนเวียน พ.ศ. .... เสนอกระทรวงการคลัง							
														จัดทำกรอบแนวทางการจัดตั้งผู้แทนกระทรวงการคลังในคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน							
																จัดทำระบบสารสนเทศด้านเงินนอกงบประมาณ					
																จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของระบบสารสนเทศด้านเงินนอกงบประมาณ					
																รายงานความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ต่อกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง และรัฐมนตรี					
		1.2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ	8	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพงบเบิกจ่ายเพื่อการลงทุน(ส่วนราชการ)	รองอธิบดีฯ (นายณพงศ์ ศิริขันตยกุล)													รายงานผลการเบิกจ่าย ณ ทุกสิ้นเดือน			
			9	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการคลังท้องถิ่น	ที่ปรึกษาฯ (นางอุไร ร่มโพธิหยก)				ติดตามและรวบรวมการเงินของ อปท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2554											
										ติดตามและรวบรวมรายงานการเงินของ อปท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555										
													ตรวจสอบและบันทึกข้อมูลรายงานการเงินของ อปท.							
															จัดทำและวิเคราะห์รายงานการเงินรวมของ อปท. เสนอ อธิบดีฯ กระทรวงการคลังและคณะรัฐมนตรีต่อไป						
			10	โครงการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบการะทรวงการคลังว่าด้วยเงินทดรองราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉิน	ที่ปรึกษาฯ (นางสาวสุทธิรัตน์ รัตนโชติ)				ประกาศใช้ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยเงินทดรองราชการฯ										
										นำเสนอหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติต่อกระทรวงการคลัง										
												นำเสนอระบบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทดรองราชการฯ และฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องเสนอกระทรวงการคลัง									
	1.3 การบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	1.3.1 การบริหารทรัพย์สินของรัฐและรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	11	โครงการแก้ไขพระราชบัญญัติเงินคงคลัง	ที่ปรึกษาฯ (นางสาวสุทธิรัตน์ รัตนโชติ)				เสนอร่างพระราชบัญญัติเงินคงคลังต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเพื่อพิจารณาลงนาม											

กรมบัญชีกลาง

เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
2. การส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐ (Anti-Corruption)	2.1 ขจัดโอกาสทุจริต	2.1.1 ปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อเพิ่มความโปร่งใส	12	โครงการพัฒนากฎหมายและปฏิรูประบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ - การเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการความร่วมมือป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Cooperation Committee)	รองอธิบดีฯ (นางสาวชุณหจิต สังข์ใหม่)			กำหนดกรอบหลักเกณฑ์การดำเนินงานโครงการฯ โดยคณะกรรมการฯ												
									ประชาสัมพันธ์และลงนามข้อตกลงเข้าร่วมโครงการฯ ระหว่างกระทรวงการคลัง และส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการฯ											
																	สรุปผลการเปิดเผยข้อมูลความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้างของส่วนราชการและนำเสนอคณะกรรมการฯ				
				- โครงการปฏิรูประบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์อย่างครบวงจร												จัดทำและตรวจรับ Prototype				
																		ตรวจรับโปรแกรมและทดสอบระบบงาน (กรกฎาคม 2557)		
																		ฝึกอบรมและนำระบบออกใช้งาน (กันยายน 2557)		
				- การพัฒนา/ปรับปรุงกฎหมาย/แนวทางการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ				ศึกษา รวบรวมข้อมูลและประเด็นปัญหาอุปสรรค												
																ยกร่างระเบียบฯ และรับฟังความคิดเห็น พร้อมทั้งพิจารณาปรับปรุงร่างระเบียบฯ					
																		เสนอร่างระเบียบฯ ต่อกวพ. กวพ.อ. และกระทรวงการคลัง เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรี (มิถุนายน 2557)		
				- โครงการปรับปรุงตาราง Factor F-งานก่อสร้างอาคาร งานก่อสร้างทาง งานก่อสร้างสะพานและท่อเหลี่ยม และงานก่อสร้างชลประทาน				ศึกษา วิเคราะห์ สำรวจข้อมูล พร้อมทั้งปรับปรุงรายละเอียดข้อมูลค่าใช้จ่ายในการดำเนินการก่อสร้าง Factor F ทั้ง 3 ประเภทงานก่อสร้าง												
													ยกร่างตาราง Factor F ทั้ง 3 ประเภทงานก่อสร้าง								
																	เสนอร่างตาราง Factor F ต่อคณะอนุกรรมการกำกับหลักเกณฑ์การคำนวณราคากลางงานก่อสร้าง					
			13	โครงการจัดทำงบแผ่นดินและการคำนวณต้นทุนภาครัฐตามแนวคิด Capital Charge	ที่ปรึกษาฯ (นางอุไร ร่มโพธิยก)			ทบทวนรายงานการวิเคราะห์การนำแนวคิด Capital Charge มารวมคำนวณต้นทุนภาครัฐ และเสนอกระทรวงการคลัง												
										รวบรวมงบการเงินจากหน่วยงานภาครัฐ												
												ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล										
													จัดทำและวิเคราะห์งบการเงินรวมภาครัฐเสนอกระทรวงการคลัง								
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	3.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ	3.3.2 บูรณาการระบบบริหารจัดการเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	14	โครงการพัฒนาสำนักงานคลังจังหวัดและคณะผู้บริหารการคลังประจำจังหวัด	ที่ปรึกษาฯ (นางสาวสุทธิรัตน์ รัตนโชติ)						กำหนดบทบาทใหม่ของสำนักงานคลังจังหวัดนำเสนออธิบดีฯ										
														ฝึกอบรม/ประชาสัมพันธ์และเตรียมความพร้อมสำนักงานคลังจังหวัด								
																เปิดสำนักงานคลังจังหวัดต้นแบบอย่างเป็นทางการ					
											ประเมินผล คบจ. ดีเด่น ปี 2555											
													จัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณา คบจ. ดีเด่น ปี 2557								
																	เสนอหลักเกณฑ์การพิจารณา คบจ. ดีเด่น ปี 2557 ต่อคณะกรรมการกลั่นกรองการพิจารณา คบจ.ดีเด่น และคณะกรรมการพิจารณา คบจ.ดีเด่น					
			15	โครงการพัฒนาการติดตามและประมาณการเศรษฐกิจการคลังจังหวัด	รองอธิบดีฯ (นางกิตติมา นวลทรี)			ศึกษาและพัฒนาการติดตามและประมาณการเศรษฐกิจการคลังจังหวัด จากแบบจำลองประมาณการเศรษฐกิจการคลังจังหวัด โดยวิธี Management Chart ให้มีการเชื่อมโยงกับตัวแปรระดับประเทศ กับตัวแปรระดับจังหวัด												
								กำหนดแนวทางการจัดทำรายงานติดตามภาวะเศรษฐกิจการคลังจังหวัด รายงานประมาณการเศรษฐกิจจังหวัด ในระดับจังหวัด กลุ่มจังหวัด และระดับภาค พร้อมทั้งรูปแบบการนำเสนอและแถลงข่าวเศรษฐกิจในระดับจังหวัด												
													ฝึกอบรมและให้สำนักงานคลังเขตและสำนักงานคลังจังหวัด ดำเนินตามแนวทางการจัดทำรายงานที่กำหนด								
									ตรวจรับระบบงาน พร้อมการติดตั้งและนำเข้าข้อมูล												
												ฝึกอบรมให้กับผู้ใช้งาน								
															ติดตามและประเมินผล					

* **สีแดง** หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ
1. การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก	1.2 การเสริมสร้างศักยภาพทางการเงิน	1.2.3 การเสริมสร้างความมั่นคงด้านการเงิน (Basic Financial Security)	1	โครงการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นสังคมแห่งการออม : การออกพันธบัตรออมทรัพย์เพื่อรายย่อยพิเศษ	ที่ปรึกษาด้านหนี้สาธารณะ

เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)

3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.2 การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ	3.2.1 การพัฒนาด้านโลจิสติกส์	2	จัดทำแผนการระดมทุนและแผนการลงทุนเบื้องต้นให้มีความสอดคล้องกับ พ.ร.บ. ที่จะประกาศใช้	รอง ผอ. สบน. (นายทวี ไอศูรย์พิศาลศิริ)
		3.2.2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำ	3	จัดหาเงินกู้ วงเงิน 340,000 ล้านบาท ภายในเดือนมิถุนายน 2556 รวมทั้งพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการเงินกู้ดังกล่าว	รอง ผอ. สบน. (นายทวี ไอศูรย์พิศาลศิริ)
	3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการเงิน	3.3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพตลาดเงินตลาดทุน	4	การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ เช่น การออกพันธบัตร Benchmark Bond ให้เป็นอัตราอ้างอิงของตลาด, การดูแล Yield Curve ให้มีเสถียรภาพ	ที่ปรึกษาด้านหนี้สาธารณะ
			5	ศึกษาความเป็นไปได้ของ CAT Bond	ที่ปรึกษาด้านหนี้สาธารณะ

เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)

1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.4 การบริหารจัดการหนี้สินและความเสี่ยงทางการคลัง	1.4.1 การรักษาวินัยทางการคลัง	6	จัดทำแผนการบริหารหนี้สาธารณะประจำปีงบประมาณ 2557	รอง ผอ. สบน. (นายสุวิชญ โรจนวานิช)
			7	แผนบริหารความเสี่ยงด้านหนี้สาธารณะ	รอง ผอ. สบน. (นายสุวิชญ โรจนวานิช)
			8	การบริหารจัดการการระดมทุนของปีงบประมาณ 2556 ในภาพรวม	ที่ปรึกษาด้านหนี้สาธารณะ และ รอง ผอ. สบน.
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	3.2 พัฒนาบุคลากร	3.2.1 ขยายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ	9	โครงการ Secondment กับหน่วยงานในต่างประเทศ (สบน.)	รอง ผอ. สบน. (นายสุวิชญ โรจนวานิช)
	3.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ	3.3.2 บูรณาการระบบบริหารจัดการเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากร	10	การศึกษาแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการของ สบน.(สบน.)	ที่ปรึกษาด้านหนี้สาธารณะ

* สีแดง หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/ มาตรการ		โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1. การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก	1.2 การเสริมสร้างศักยภาพทางการเงิน	1.2.3 การเสริมสร้างความมั่นคงด้านการเงิน (Basic Financial Security)	1	โครงการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นสังคมแห่งการออม : การออกพันธบัตรออมทรัพย์เพื่อรายย่อยพิเศษ	ที่ปรึกษาด้านหนี้สาธารณะ					วางแผนการออกพันธบัตรออมทรัพย์เพื่อรายย่อยพิเศษสำเร็จ										
													สามารถเริ่มออกพันธบัตรออมทรัพย์เพื่อรายย่อยพิเศษโดยให้ผู้สูงอายุมีสิทธิในการซื้อพันธบัตรก่อนกลุ่มอื่น ภายในเดือนเมษายน และออกต่อเนื่องตลอดทั้งปี						
																	สามารถออกพันธบัตรออมทรัพย์พิเศษเพื่อรายย่อยได้ในวงเงินไม่ต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท ทั้งนี้ วงเงินการจำหน่าย ขึ้นอยู่กับสภาวะตลาดและเงื่อนไขของพันธบัตร			

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ		โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.2 การผลักดันการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ	3.2.1 การพัฒนาด้านโลจิสติกส์	2	จัดทำแผนการระดมทุนและแผนการลงทุนเบื้องต้นให้มีความสอดคล้องกับ พ.ร.บ. ที่จะประกาศใช้	รอง ผอ. สบน. (นายทวี ไอศูรย์พิศาลศิริ)					การประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมการจัดหาแหล่งเงินทุนสำหรับแผนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน										
																มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการเบื้องต้นเพื่อประกอบการนำเสนอ พ.ร.บ. ต่อคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ ระยะเวลาสอดคล้องกับการร่าง พ.ร.บ. ที่ สศค. จะนำเสนอ				
																	สามารถจัดทำแผนการลงทุนและแผนการระดมทุนเบื้องต้น ภายใต้ร่าง พ.ร.บ.			
		3.2.2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำ	3	จัดหาเงินกู้ วงเงิน 340,000 ล้านบาท ภายในเดือนมิถุนายน 2556 รวมทั้งพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการเงินกู้ดังกล่าว	รอง ผอ. สบน. (นายทวี ไอศูรย์พิศาลศิริ)			รายงานการกู้เงินตาม พรก. ให้อำนาจกระทรวงการคลังกู้ยืมเงินเพื่อลงทุนวางระบบการบริหารจัดการน้ำและสร้างอนาคตประเทศ เสนอรัฐสภาได้สำเร็จ ภายใน 60 นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ										
														สามารถจัดหาเงินกู้ได้ครบถ้วนตามความต้องการใช้เงิน แล้วเสร็จภายในเดือน มิ.ย. 56						
	3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการเงิน	3.3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพตลาดเงินตลาดทุน	4	การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ เช่น การออกพันธบัตร Benchmark Bond ให้เป็นอัตราอ้างอิงของตลาด, การดูแล Yield Curve ให้มีเสถียรภาพ	ที่ปรึกษาด้านหนี้สาธารณะ		มีการวางแผนออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงในปีงบประมาณ 2556														
																สามารถออกพันธบัตรร้อยละ 60 ของวงเงินรวมที่กำหนด				
																	สามารถออกพันธบัตรร้อยละ 100 ของวงเงินรวมที่กำหนด			
			5	ศึกษาความเป็นไปได้ของ CAT Bond	ที่ปรึกษาด้านหนี้สาธารณะ			ศึกษาความเป็นไปได้และแนวทางการออก CAT Bond												
																	มีรายงานผลการศึกษาความเป็นไปได้ และแนวทางการออก CAT Bond เสนอ ผอ.สบน.			

* สีแดง หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 25

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์ / มาตรการ		โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.4 การบริหารจัดการหนี้สินและความเสี่ยงทางการคลัง	1.4.1 การรักษาวินัยทางการคลัง	6	จัดทำแผนการบริหารหนี้สาธารณะประจำปีงบประมาณ 2557	รอง ผอ. สบน. (นายสุวิชญ โรจนวานิช)													กลั่นกรองโครงการเงินกู้และความต้องการบริหารหนี้ของหน่วยงานต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ และนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้สำเร็จ		
																		เสนอแผนฯ ปี 57 พร้อมผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะได้รับและผลกระทบจากการดำเนินการตามแผนฯ ต่ออนุกรรมการฯ และคณะกรรมการนโยบายและกำกับการบริหารหนี้สาธารณะสำเร็จ		
																		เสนอแผนฯ ปี 57 พร้อมผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะได้รับและผลกระทบต่อกรอบความยั่งยืนทางการคลังต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบ		
			7	แผนบริหารความเสี่ยงด้านหนี้สาธารณะ	รอง ผอ. สบน. (นายสุวิชญ โรจนวานิช)					ศึกษาและระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง เช่น Contingent liability และความเสี่ยงด้านอื่นๆ เป็นต้น										
																		วิเคราะห์ความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมที่จะทำการบริหารความเสี่ยง		
																		เสนอกรอบการศึกษาต่อคณะกรรมการนโยบายและกำกับการบริหารหนี้สาธารณะ		
			8	การบริหารจัดการการระดมทุนของปีงบประมาณ 2556 ในภาพรวม	ที่ปรึกษาด้านหนี้สาธารณะ และ รอง ผอ. สบน.													เป็นการบริหารจัดการเงินกู้ภายใต้กฎหมายต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด		
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	3.2 พัฒนาบุคลากร	3.2.1 ขยายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ	9	โครงการ Secondment กับหน่วยงานในต่างประเทศ (สบน.)	รอง ผอ. สบน. (นายสุวิชญ โรจนวานิช)							มีแผนการส่งข้าราชการเข้าร่วมโครงการ Secondment กับหน่วยงานในต่างประเทศ								
															สามารถส่งบุคลากรไปฝึกงานกับองค์กรในต่างประเทศได้					
																		รายงานผลการดำเนินงานตามโครงการดังกล่าว		
	3.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ	3.3.2 บูรณาการระบบบริหารจัดการเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	10	การศึกษาแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการของสบน.(สบน.)	ที่ปรึกษาด้านหนี้สาธารณะ				สามารถตรวจรับงานโครงการปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารจัดการของ สบน. ได้สำเร็จ										
																		พัฒนาข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงการสร้างองค์กรของ สบน. ในภาพรวมเพื่อเสนอต่อกระทรวงการคลัง		

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย
1. การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก	1.2 การเสริมสร้างศักยภาพทางการเงิน	1.2.1 การให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy)	1	ยุทธศาสตร์การให้ความรู้ทางการเงิน (National Strategies for Financial Education) 1.การสร้างฐานข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงสถานะปัจจุบันของความรู้ทางการเงินของประชาชนคนไทย 2.การพัฒนามาตรฐานหลักสูตรความรู้ทางการเงิน (Financial Education) ในการศึกษาภาคบังคับ 3.การให้ความรู้ทางการเงินแก่ประชาชนนอกหลักสูตรการศึกษา (Financial Literacy)
		1.2.2 การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Financial Inclusion)	2	แผนแม่บทการเงินภาคประชาชน 1. การพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชน 2. การพัฒนาการเข้าถึงบริการทางการเงินภาคประชาชน (โครงการ ADB) 3. การพัฒนาระบบกำกับการเงินภาคประชาชน 4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์การเงินภาคประชาชน 5. การแก้ปัญหาหนี้นอกระบบ 6. โครงการนำร่องเพื่อพัฒนาแนวทางในการแก้ไขปัญหาความยากจนฯ (จ. นครพนม)
2. การสร้างระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ (Social Safety Net)	2.1 การขยายความคุ้มครองสวัสดิการสังคมให้ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่ม	2.1.1 การจัดสวัสดิการสังคมแรงงานนอกระบบ (ลูกจ้างนอกระบบ เกษตรกรรายย่อย อาชีพอิสระ)	3	กองทุนการออมแห่งชาติ
3. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สินอย่างเป็นธรรม	3.1 การปฏิรูปกลไกการกระจายรายได้และทรัพย์สิน	3.1.1 การปรับโครงสร้างภาษีเพื่อสนับสนุนการกระจายรายได้	4	ภาษีและเงินโอนเพื่อสร้างสังคมที่เป็นธรรม (Negative Income Tax)
		3.1.2 การสร้างความเป็นธรรมในการถือครองทรัพย์สิน	5	ร่าง พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง

เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย
1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	1.1 การเพิ่มขีดความสามารถธุรกิจSMEs และ Microenterprises	1.1.3 การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Access to Finance)	6	การให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีในธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital)
			7	ร่าง พ.ร.บ. หลักประกันทางธุรกิจ
	1.3 การส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว	1.3.1 การส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	8	พ.ร.บ. การจัดเก็บภาษีมลพิษทางอากาศและน้ำ
2. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	2.1 สนับสนุนการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน	2.1.1 การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของภาคเอกชน (Cluster)	9	การปรับปรุงมาตรการศูนย์ปฏิบัติการภูมิภาค (Regional Operating Headquarter: ROH) ศูนย์กลางการจัดหาสินค้าเพื่อการผลิตระหว่างประเทศ (International Procurement Center) และศูนย์บริหารเงิน (Treasury Center)
		2.1.2 การเชื่อมโยงธุรกิจไทยกับห่วงโซ่อุปทานโลกในเชิงการใช้ความร่วมมือระหว่างประเทศ (Linkage)	10	แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังด้านการเงินการคลังอาเซียน ได้แก่ ปรับปรุงโครงสร้างและสิทธิประโยชน์ทางภาษี เชื่อมโยงตลาดเงินตลาดทุนอาเซียน เชื่อมโยงระบบโครงสร้างพื้นฐานระหว่างประเทศ พัฒนา ASEAN Single Window และสนับสนุนการลงทุนในประเทศสมาชิกอาเซียน
	2.2 มาตรการการเงินเพื่อการส่งเสริมการค้าการลงทุนของไทยในต่างประเทศ	2.2.1 การผลักดันให้ภาคเอกชนที่มีศักยภาพไปลงทุนในต่างประเทศ	11	ส่งเสริมการลงทุนไทยในต่างประเทศและดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการเงิน	3.3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพตลาดเงินตลาดทุน	12	แผนพัฒนาตลาดทุน
		3.3.2 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบสถาบันการเงิน	13	ร่าง พ.ร.บ. ประกันชีวิต และ ร่าง พ.ร.บ. ประกันวินาศภัย
			14	การปฏิรูป SFIs

เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.4 การบริหารจัดการหนี้สินและความเสี่ยงทางการคลัง	1.4.1 การรักษาวินัยทางการคลัง	15	การจัดทำยุทธศาสตร์การคลังระยะปานกลาง

* สีแดง หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)																			
1. การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้แก่คนฐานราก	1.2 การเสริมสร้างศักยภาพทางการเงิน	1.2.1 การให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy)	1	ยุทธศาสตร์การให้ความรู้ทางการเงิน (National Strategies for Financial Education)					เสนอร่างยุทธศาสตร์การให้ความรู้ทางการเงิน (National Strategies for Financial Education) ต่อคณะกรรมการการให้ความรู้ทางการเงิน										
									มีฐานข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้ทราบถึงสถานะปัจจุบันของความรู้ทางการเงินของประชาชนคนไทย										
										มี.ค. 2556 - พัฒนามาตรฐานหลักสูตรความรู้ทางการเงิน (Financial Education)สำหรับเด็ก เยาวชน และผู้อยู่ระหว่างการศึกษา									
					พัฒนามาตรฐานหลักสูตรความรู้ทางการเงิน (Financial Education)สำหรับแรงงานในระบบและผู้เกษียณอายุ														
					พัฒนามาตรฐานหลักสูตรความรู้ทางการเงิน (Financial Education) สำหรับแรงงานนอกระบบและประชาชนฐานราก														
																	ดำเนินการให้ความรู้ทางการเงินแก่ประชาชนตามยุทธศาสตร์		
		1.2.2 การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Financial Inclusion)	2	แผนแม่บทการเงินภาคประชาชน															
				2.1 การพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชน			ตั้งคณะทำงานศึกษาความเหมาะสมและผลกระทบของการยกระดับกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชน													
									เสนอแนวทางลดผลกระทบกองทุนหมู่บ้านเป็นสถาบันการเงินชุมชนต่อกระทรวงการคลัง										
										เสนอร่างแผนพัฒนาระบบการเงินภาคประชาชนทั้งระบบต่อกระทรวงการคลัง									
				2.2 การพัฒนาการเข้าถึงบริการทางการเงินภาคประชาชน (โครงการ ADB)	มี.ค. 2556 - จัดทำสำรวจอุปสงค์บริการทางการเงินทั่วประเทศ จำนวน 6,000 ตัวอย่าง (เชิงปริมาณ) และ การทำ Focus Group (เชิงคุณภาพ) แล้วเสร็จ														
				2.3 การพัฒนาระบบกำกับการเงินภาคประชาชน					กระทรวงการคลังแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการกำกับดูแลธุรกรรม สินเชื่อรายย่อย โดยมี สพช. เป็นฝ่าย เลขาฯ										
										นำเสนอผลการศึกษาที่คณะกรรมการฯ ได้พิจารณาแล้วต่อกระทรวงการคลัง									
				2.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์การเงินภาคประชาชน						เสนอแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์การเงินภาคประชาชนแบบใหม่ต่อกระทรวงการคลัง เช่น ผลิตภัณฑ์กรมธรรม์ประกันภัยรายย่อย และผลิตภัณฑ์สินเชื่อ Mobile									
				2.5 การแก้ปัญหาหนี้นอกระบบ					เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาหนี้นอกระบบระยะสั้น ในส่วนของการปรับโครงสร้างหนี้นอกระบบ เข้าสู่ในระบบผ่านกลไกการทำงานของ SFIs รวมถึงเสนอการจัดตั้งคณะกรรมการเจรจาประนอมหนี้ โดยมี คบจ. เป็นหน่วยงานหลัก									
												เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาหนี้นอกระบบแบบบูรณาการและยั่งยืนต่อกระทรวงการคลัง								
				2.6 โครงการนำร่องเพื่อพัฒนาแนวทางในการแก้ไขปัญหาความยากจนฯ (จ. นครพนม)									จัดทำร่างกรอบแนวทางในการแก้ไขปัญหาความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมในพื้นที่นำร่อง (จ. นครพนม)								

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
เป้าหมายที่ 1 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (Narrowing Inequality Gap)																			
2. การสร้างระบบสวัสดิการพื้นฐานให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ (Social Safety Net)	2.1 การขยายความคุ้มครองสวัสดิการสังคมให้ครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่ม	2.1.1 การจัดสวัสดิการสังคมแรงงานนอกระบบ (ลูกจ้างนอกระบบ เกษตรกรรายย่อย อาชีพอิสระ)	3	กองทุนการออมแห่งชาติ		เสนอแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติกองทุนการออมแห่งชาติ พ.ศ. 2554 ต่อ ครม.													
3. การกระจายรายได้และการถือครองทรัพย์สินอย่างเป็นธรรม	3.1 การปฏิรูปกลไกการกระจายรายได้และทรัพย์สิน	3.1.1 การปรับโครงสร้างภาษีเพื่อสนับสนุนการกระจายรายได้	4	ภาษีและเงินโอนเพื่อสร้างสังคมที่เป็นธรรม (Negative Income Tax)						เสนอแนวทางการนำระบบ Negative Income Tax (NIT) มาใช้ต่อกระทรวงการคลัง									
		3.1.2 การสร้างความเป็นธรรมในการถือครองทรัพย์สิน	5	ร่าง พ.ร.บ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง						เสนอร่าง พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างต่อกระทรวงการคลัง									
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)																			
1. การสนับสนุนการจัดตั้งธุรกิจ การพัฒนาภาคเอกชนให้เกิดการสร้างมูลค่า (Value Creation)	1.1 การเพิ่มขีดความสามารถธุรกิจSMEs และMicroenterprises	1.1.3 การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Access to finance)	6	การให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีในธุรกิจร่วมลงทุน (Venture Capital)		เมื่อกระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบหลักการแล้ว จะส่งให้กรมสรรพากรยกร่างกฎหมายต่อไป													
			7	ร่าง พ.ร.บ. หลักประกันทางธุรกิจ				รวบรวมความเห็นของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวกับร่าง พ.ร.บ.หลักประกันทางธุรกิจ และเสนอต่อกระทรวงการคลัง										
	1.3 การส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว	1.3.1 การส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	8	พ.ร.บ.การจัดเก็บภาษีมลพิษทางอากาศและน้ำ								เสนอร่างพรบ. การจัดเก็บภาษีมลพิษทางอากาศและน้ำต่อ กค.							
2. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	2.1 สนับสนุนการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน	2.1.1 การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของภาคเอกชน (Cluster)	9	การปรับปรุงมาตรการศูนย์ปฏิบัติการภูมิภาค (Regional Operating Headquarter: ROH) ศูนย์กลางการจัดหาสินค้าเพื่อการผลิตระหว่างประเทศ (International Procurement Center) และศูนย์บริหารเงิน (Treasury Center)					เสนอแนะปรับปรุงมาตรการศูนย์ปฏิบัติการภูมิภาค (Regional Operating Headquarter: ROH) ศูนย์กลางการจัดหาสินค้าเพื่อการผลิตระหว่างประเทศ (International Procurement Center) และศูนย์บริหารเงิน (Treasury Center) ต่อ กค.								
		2.1.2 การเชื่อมโยงธุรกิจไทยกับห่วงโซ่อุปทานโลกในเชิงการใช้ความร่วมมือระหว่างประเทศ (Linakge)	10	แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังด้านการเงินการคลังอาเซียน ได้แก่ ปรับปรุงโครงสร้างและสิทธิประโยชน์ทางภาษี เชื่อมโยงตลาดเงินตลาดทุนอาเซียน เชื่อมโยงระบบโครงสร้างพื้นฐานระหว่างประเทศ พัฒนา ASEAN Single Window และสนับสนุนการลงทุนในประเทศสมาชิกอาเซียน													ติดตามการดำเนินงานของทุกกรมให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังด้านการเงินการคลังอาเซียน		
									เสนอท่าทีการปรับปรุงกฎระเบียบและข้อปฏิบัติ (Rules and Regulation) โครงการทวาย เมียนมาร์ (ภายใต้โครงการเชื่อมโยงทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน: ASEAN Connectivity)									
													การจัดทำ Roadshow Business Matching พาเอกชนในภาคการเงินไทยไปประเทศเวียดนาม								
																จัดโครงการอบรม ให้ความรู้ความเข้าใจกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง					

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
เป้าหมายที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)																			
2. การเชื่อมโยงธุรกิจเพื่อก้าวสู่เศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก	2.2 มาตรการการเงินเพื่อการส่งเสริมการค้าการลงทุนของไทยในต่างประเทศ	2.2.1 การผลักดันให้ภาคเอกชนที่มีศักยภาพไปลงทุนในต่างประเทศ	11	ส่งเสริมการลงทุนไทยในต่างประเทศและดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ					เสนอมาตรการการส่งเสริมการลงทุนในต่างประเทศของไทยต่อกระทรวงการคลัง									
3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการเงิน	3.3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพตลาดเงินตลาดทุน	12	แผนพัฒนาตลาดทุน															
				12.1การปรับเพิ่มเติมมาตรการพัฒนาตลาดทุนไทย					เสนอข้อสรุปแนวทางการปรับจุดยืนของตลาดทุนไทย วิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ ต่อกระทรวงการคลัง									
				12.2 การผลักดันมาตรการภายใต้แผนพัฒนาตลาดทุนไทย					เสนอร่างแก้ไข พรบ. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ต่อ กค.									
									เสนอแนวทางการแก้ไขกฎหมายเพื่อสนับสนุนการควบรวมกิจการต่อกระทรวงการคลัง									
									เสนอข้อสรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาภาษีที่มีต่อตลาดทุน ต่อกระทรวงการคลัง									
		3.3.2 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบสถาบันการเงิน	13	ร่าง พ.ร.บ. ประกันชีวิต และ ร่าง พ.ร.บ. ประกันวินาศภัย			เสนอร่าง พ.ร.บ. ประกันชีวิต/ ประกันวินาศภัย (ฉบับที่..) (พ.ศ. ....) เข้า ครม.											
									เสนอร่างพรบ.ประกันชีวิต/ ประกันวินาศภัย เข้าสภาฯ									
			14	การปฏิรูป SFIs					เสนอกระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบแนวทางพัฒนาระบบสถาบันการเงินเฉพาะกิจ									
เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)																			
1. การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	1.4 การบริหารจัดการหนี้สินและความเสี่ยงทางการคลัง	1.4.1 การรักษาวินัยทางการคลัง	15	การจัดทำยุทธศาสตร์การคลังระยะปานกลาง						เสนอแนวทางในการปรับปรุงระบบรายจ่ายงบประมาณ รายได้ การบริหารทรัพย์สิน และการบริหารหนี้สาธารณะ ต่อกระทรวงการคลัง									

* สีแดง หมายถึง โครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556

เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ที่	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	3.1 ปรับปรุงระบบฐานข้อมูล	3.1.1 เชื่อมโยงระบบ IT ของ3 กรมจัดเก็บ	1	โครงการบูรณาการข้อมูล 3 กรมภาษี ประกอบด้วย 1. ระบบบูรณาการข้อมูลภาษี (Tax Information Portal) 2. ระบบสารานุกรมภาษี (Tax Wiki) 3. ระบบสืบค้นข้อมูล 3 กรมภาษี (Tax Search Engine) 4. ระบบการกำหนดเลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากรเดียว (Tax Single ID): ใช้ฐานข้อมูลเลขผู้เสียภาษีเดียวกันทั้ง 3 กรมภาษี	รองปลัดฯ หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายได้
			2	โครงการคลินิกภาษีกระทรวงการคลังครอบคลุมทั่วประเทศ (MOF Tax Clinic Nationwide)	คณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงกระทรวงการคลัง
	3.2 การพัฒนาบุคลากร	3.2.2 สร้างองค์ความรู้ของบุคลากรให้มีความเป็นสากล	3	โครงการพัฒนาบุคลากรกระทรวงการคลัง ประกอบด้วย 3.1 โครงการนักบริหารการคลัง 3.2 โครงการพัฒนานักบริหาร (Executive Development Program) 3.3 โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการเพื่อรองรับ AEC	ผอ.สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สป.กค.
	3.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ	3.3.1 พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลระยะยาว ตัวชี้วัดและการประเมินผลกระทบ	4	การติดตามการดำเนินงานของผู้ตรวจราชการกระทรวงการคลัง	ผู้ตรวจราชการกระทรวงการคลัง
			5	การติดตามการดำเนินงานของ ค.ต.ป. ประจำกระทรวงการคลัง	ค.ต.ป. ประจำกระทรวงการคลัง

สำนักปลัดกระทรวงการคลัง

เป้าหมายที่ 3 การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์/มาตรการ	ลำดับ	โครงการย่อย	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2556												ปีงบประมาณ 2557	ปีงบประมาณ 2558	ปีงบประมาณ 2559
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกระทรวงการคลัง	3.1 ปรับปรุงระบบฐานข้อมูล	3.1.1 เชื่อมโยงระบบ IT ของ3 กรมจัดเก็บ	1	โครงการบูรณาการข้อมูล 3 กรมภาษี ประกอบด้วย 1.1 ระบบบูรณาการข้อมูลภาษี (Tax Information Portal) 1.2 ระบบสารานุกรมภาษี (Tax Wiki) 1.3 ระบบสืบค้นข้อมูล 3 กรมภาษี (Tax Search Engine) 1.4 ระบบการกำหนดเลขประจำตัวผู้เสียภาษีอากรเดียว (Tax Single ID): ใช้ฐานข้อมูลเลขผู้เสียภาษีเดียวกันทั้ง 3 กรมภาษี	รองปลัดฯ หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายได้				พัฒนาระบบงานโครงการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ 3 กรมภาษี										
									ทดสอบระบบงานโครงการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ 3 กรมภาษี										
									ต.ค. 2557 - เริ่มใช้งานระบบโครงการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ 3 กรมภาษี										
			2	โครงการคลินิกภาษีกระทรวงการคลังครอบคลุมทั่วประเทศ (MOF Tax Clinic Nationwide)	คณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงกระทรวงการคลัง	เสนอ Roadmap แนวทางการดำเนินงานต่อคณะทำงานคลินิกภาษีกระทรวงการคลัง													
											สัมมนาเตรียมความพร้อมทั่วประเทศ									
													เปิดใช้งานทั่วประเทศ (Nationwide Launch)							
	3.2 พัฒนาบุคลากร	3.2.2 สร้างองค์ความรู้ของบุคลากรให้มีความเป็นสากล	3	โครงการพัฒนาบุคลากรกระทรวงการคลัง ประกอบด้วย 3.1 โครงการนักบริหารการคลัง 3.2 โครงการพัฒนานักบริหาร (Executive Development Program) 3.3 โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการเพื่อรองรับ AEC	ผอ.สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สป.กค.															
										การดำเนินการโครงการนักบริหารการคลังแล้วเสร็จ โดยมีบุคลากรกระทรวงการคลังระดับอำนวยการต้น/สูง เข้ารับการอบรมจำนวน 33 คน									
						การดำเนินการโครงการพัฒนานักบริหารแล้วเสร็จ โดยมีบุคลากรกระทรวงการคลังระดับเชี่ยวชาญ/อำนวยการต้น/สูง เข้ารับการอบรมจำนวน 23 คน															
																	การดำเนินโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการทุกระดับ		
	3.3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ	3.3.1 พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลระยะยาว ตัวชี้วัดและการประเมินผลกระทบ	4	การติดตามการดำเนินงานของผู้ตรวจราชการกระทรวงการคลัง	ผู้ตรวจราชการกระทรวงการคลัง		กำหนดแนวทางการตรวจราชการ ประเด็นการตรวจราชการ													
											ตรวจติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดในส่วนภูมิภาคและเขตตรวจราชการในส่วนกลางพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในระดับพื้นที่และระดับนโยบาย									
												จัดทำรายงานผลการตรวจราชการพร้อมข้อเสนอแนะไปยังผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานรับตรวจเพื่อพิจารณาดำเนินการและแจ้งกระทรวงการคลังทราบ และนำส่งสำนักนายกรัฐมนตรีกรณีการตรวจราชการแบบบูรณาการร่วมกับสำนักนายกรัฐมนตรี								
																ตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจราชการกระทรวงการคลัง				
						รวบรวมรายงานการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจราชการกระทรวงการคลังจากหน่วยงานรับตรวจ นำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง และนำส่งสำนักนายกรัฐมนตรีกรณีการตรวจราชการแบบบูรณาการร่วมกับสำนักนายกรัฐมนตรี											
			5	การติดตามการดำเนินงานของ ค.ต.ป. ประจำกระทรวงการคลัง	ค.ต.ป. ประจำกระทรวงการคลัง				รายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการประจำปีและรายงานการประเมินตนเองของคณะกรรมการฯ (รอบปี 2555)											
													รายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการประจำปีและรายงานการประเมินตนเองของคณะกรรมการฯ (รอบครึ่งปี 2556)								

สีแดง หมายถึงโครงการใหม่ที่จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2556