

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการศึกษาความเหมาะสมรูปแบบ
ระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐ
เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
(สำนักงาน ก.พ.ร.)

30 กันยายน 2555

เอกสารชุดนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงานก.พ.ร.

ห้ามมิให้บุคคลใดก็ตามทำการลอกเลียน ทำซ้ำ เปลี่ยนแปลง หรือเผยแพร่ส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมดแก่บุคคลภายนอก
โดยมิได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรโดยเด็ดขาด

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

เนื่องด้วยการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในระยะเวลาที่ผ่านมายังขาดประสิทธิภาพในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้อย่างเพียงพอ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาค ทั้งนี้ เนื่องจากขาดความต่อเนื่องของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไปสู่การปฏิบัติอันเป็นผลจากการขาดเสถียรภาพทางการเมืองในช่วงระยะ 5 ปีที่ผ่านมา รวมทั้งขาดกลไกหลักที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพและอำนาจเพียงพอที่จะสามารถสั่งการให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างบูรณาการได้ ดังนั้น การพัฒนาระบบโลจิสติกส์จำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานกลางของภาครัฐ ในการทำหน้าที่ประสานงานและเชื่อมโยงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการเพื่อผลักดันการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติตลอดทั้งกระบวนการ อีกทั้งควรมีอำนาจในการกำกับดูแลหรือบูรณาการงบประมาณสำหรับแผนงาน/โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาในรายละเอียดถึงรูปแบบระบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานกลางของภาครัฐ ที่สามารถบูรณาการการทำงานและงบประมาณของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์อย่างเหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐของไทย

ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินงาน “โครงการศึกษาความเหมาะสมรูปแบบ ระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐ เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ” โดยได้ว่าจ้าง บริษัท เอฟพีนิตี้ จำกัด เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงานโครงการดังกล่าว ซึ่งโครงการฯ มีวัตถุประสงค์ 4 ประการหลัก ได้แก่ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานของประเทศไทย และปัญหา อุปสรรค รวมทั้งข้อจำกัดในการดำเนินงานจากอดีตถึงปัจจุบัน (2) เพื่อศึกษากลไกการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) ของต่างประเทศในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ซึ่งได้แก่ ฮองกง ฮ่องกง และออสเตรเลีย เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานของประเทศไทยในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ (3) เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบบริหารจัดการ กลไกการทำงานของภาครัฐ และแนวทางบูรณาการการทำงานระหว่างภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับภารกิจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

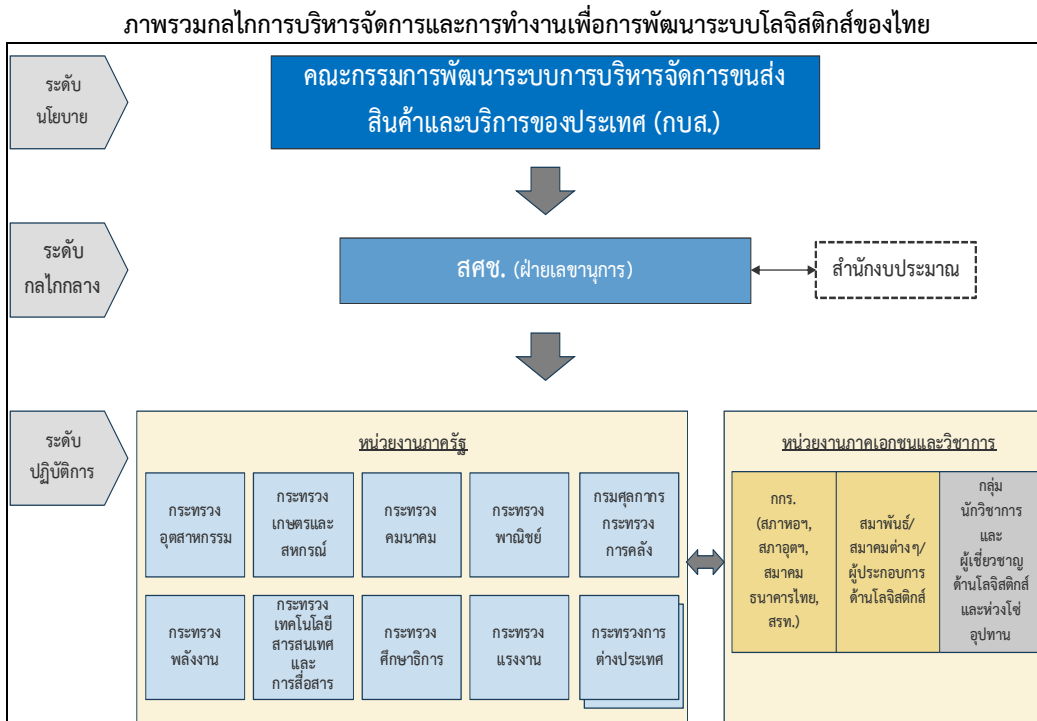
ในกระบวนการศึกษาภายใต้โครงการฯ นั้น ที่ปรึกษาฯ ได้ดำเนินการศึกษากลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย และกลไกการทำงานของต่างประเทศที่ดี (Best Practice) โดยขอบเขตการศึกษากลไกภาครัฐของประเทศไทยภายใต้โครงการฯ นั้น ที่ปรึกษาฯ

ได้เน้นศึกษากลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยเฉพาะในส่วน
ขอบเขตของบทบาทภาครัฐเท่านั้น โดยครอบคลุม (1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคม
ขนส่งทางกายภาพ (Physical Infrastructure) ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งทางบก ทางน้ำ
และทางอากาศ (ซึ่งหมายถึง ถนน ทางรถไฟ ท่าเรือ และท่าอากาศยาน) ซึ่งรวมถึง การพัฒนา
ระบบสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation) ให้มีประสิทธิภาพ (ซึ่งหมายถึง ระบบ
NSW หรือ National Single Window, e-Logistics) นอกจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
ทางกายภาพแล้ว ขอบเขตของบทบาทภาครัฐยังครอบคลุมถึง (2) การพัฒนาขีดความสามารถใน
การแข่งขันของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย (LSP: Logistics Service Provider) (ซึ่งหมายถึง
ผู้ประกอบการธุรกิจโลจิสติกส์ที่ให้บริการบางกิจกรรม หลากหลายกิจกรรม หรือทุกกิจกรรมของ
โลจิสติกส์อย่างครบวงจร เช่น บริการด้านการขนส่ง การจัดการคลังสินค้า การกระจายสินค้า
การรับจ้างบริหาร ควบคุม และจัดส่งสินค้าให้แก่บริษัทเดินเรือ เป็นต้น) ตลอดจน (3) การเป็นผู้กำกับ
ดูแล (Regulator) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในด้านกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับ
ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้อต่อความสามารถในการแข่งขันของ
ผู้ประกอบการไทยในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ รวมทั้ง (4) การสร้างและ
พัฒนากำลังคนด้านโลจิสติกส์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบ
โลจิสติกส์ของประเทศ

ในขณะที่ส่วนของกิจกรรมการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ
ยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจเอกชน ถือว่าเป็นขอบเขตของภาคเอกชนใน
การดำเนินการ อาทิเช่น การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) การบริหาร
คลังสินค้า (Warehousing and Storage) การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า (Plant and
Warehouse Site Selection) กระบวนการสั่งซื้อสินค้า (Order Processing) การจัดซื้อและจัดหา
วัตถุดิบและบริการ (Procurement) การจัดการสินค้า (Materials Handling) การขนส่งและ
การกระจายสินค้า (Transportation) การจัดการรับคืนสินค้า (Returns/Reverse Logistics)
 เป็นต้น ดังนั้น การศึกษากลไกการทำงานของภาครัฐภายใต้โครงการนี้จึงครอบคลุมเฉพาะส่วนที่เป็น
ขอบเขตของบทบาทภาครัฐดังกล่าวข้างต้น มิได้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของระบบโลจิสติกส์

ในส่วนวิธีดำเนินการศึกษา ที่ปรึกษาฯ ได้ศึกษาข้อมูลทั้งระดับปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ซึ่ง
ประกอบด้วยการศึกษาทบทวน และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ประเด็นปัญหา
อุปสรรค และข้อจำกัดของกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยที่มีอยู่ใน
ปัจจุบัน รวมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์รายบุคคล และจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) กับ
หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ในขณะที่การศึกษากลไกของต่างประเทศ (Best Practice) ทางที่
ปรึกษาฯ ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิเป็นหลัก และมีการสอบถามหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องตามความ
เหมาะสม โดยสามารถสรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะตามลำดับได้ ดังนี้

1) ผลการศึกษากลไกการบริหารจัดการและการทำงานของภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในปัจจุบัน



ที่มา: จากการศึกษาของที่ปรึกษาโครงการฯ

ในปัจจุบัน กลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับนโยบาย 2) ระดับกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน และ 3) ระดับปฏิบัติการ

(1) ระดับนโยบาย

ในระดับนโยบาย ประเทศไทยมีกลไกคณะกรรมการระดับชาติ ซึ่งได้แก่ “คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ” หรือเรียกโดยย่อว่า กบส. ซึ่งถูกแต่งตั้งตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ พ.ศ. 2552 ลงวันที่ 4 พฤษภาคม 2552 ให้เป็นกลไกถาวรในการกำกับนโยบายและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการ กบส. ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการจำนวน 4 ชุด และ คณะทำงาน 1 ชุด ดังนี้

- (1) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์อุตสาหกรรม
- (2) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตร
- (3) คณะอนุกรรมการการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้า การส่งออก และโลจิสติกส์
- (4) คณะอนุกรรมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจฝั่งตะวันตกกับ ประเทศเพื่อนบ้าน
- (5) คณะทำงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2555-2559

(2) ระดับกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศนั้น ให้ “สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)” ทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของ กบส. อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน ยังไม่มีการจัดตั้งเป็นสำนักงานเลขานุการ แต่ สศช. เป็นฝ่ายเลขานุการของ กบส. ในฐานะเป็นหน่วยงานกลางในการประสานและขับเคลื่อนการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการให้เกิดบูรณาการและต่อเนื่อง

(3) ระดับปฏิบัติการ

ในระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยกระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำหน้าที่ในการนำกรอบทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ปี พ.ศ. 2550-2554 ซึ่งถือเป็นฉบับแรกของประเทศไทย ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงพลังงาน กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ

1.1) ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญของกลไกแต่ละระดับ

จากผลการศึกษาสถานภาพปัจจุบันของกลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในปัจจุบัน ทั้งที่ได้จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิที่มีอยู่ การสัมภาษณ์และการประชุมกลุ่มย่อยกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากทุกภาคส่วนทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาควิชาการ ที่ปรึกษา จึงได้ทำการประมวล วิเคราะห์

และสามารถสรุปออกมาเป็นประเด็นปัญหาสำคัญของกลไกในแต่ละระดับที่ควรได้รับการพัฒนา โดยจำแนกตามระดับของกลไก และประเด็นการพัฒนา ดังต่อไปนี้

1.1.1) กลไกระดับนโยบาย

ด้านโครงสร้าง

- ควรลดองค์ประกอบของคณะกรรมการ กบส. ให้น้อยลงเพื่อง่ายต่อการกำกับดูแล และตัดสินใจ
- เพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในคณะกรรมการ กบส.
- ปรับคณะอนุกรรมการ กบส. ให้สอดคล้องตรงตามโครงสร้างประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศในระยะต่อไป ปี พ.ศ. 2555-2559 หรือยุบคณะอนุกรรมการฯ และทดแทนเสริมด้วยการจัดตั้งคณะทำงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ซึ่งจะทำการดำเนินงานและการทำงานมีประสิทธิภาพ และจริงจังมากขึ้น เนื่องจากองค์ประกอบคณะอนุกรรมการฯ มักเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีภารกิจมาก

ด้านบทบาทหน้าที่

- คณะกรรมการ กบส. ควรสามารถชี้นำทิศทาง หรือมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เข้าใจภาพรวมการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์อย่างบูรณาการ และจัดลำดับความสำคัญ แผนงาน/โครงการได้อย่างชัดเจน โดยแบ่งเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
- คณะกรรมการ กบส. ควรใช้อำนาจเบ็ดเสร็จในการอนุมัติงบประมาณและสั่งการ
- คณะกรรมการ กบส. ควรให้ความสำคัญในการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานทุกไตรมาสอย่างเข้มงวดและจริงจัง

ประเด็นอื่นๆ

- คณะกรรมการ กบส. ควรให้ความสำคัญกับการจัดให้มีการประชุมทุกไตรมาสอย่างต่อเนื่อง
- คณะกรรมการ กบส. ควรมีความรู้ความเข้าใจที่ดี มีจุดยืนที่เข้มแข็งเพื่อไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางการเมือง

1.1.2) กลไกกลางในการผลักดันการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติและประสานงาน

ด้านโครงสร้าง

- ภายใต้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ซึ่งเป็นกลไกกลาง ควรมีการจัดตั้งเป็นหน่วยงานที่ดูแลเฉพาะด้านโลจิสติกส์ให้เป็นที่ปรึกษาและประสานงานเพื่อรองรับภารกิจ และประเด็นการพัฒนาที่สำคัญต่างๆ (Issue-based) ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศสู่การปฏิบัติ และพร้อมด้วยบุคลากรทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
- ควรมีอำนาจเพียงพอที่สามารถสั่งการให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Cross Functional) อย่างบูรณาการ

ด้านบทบาทหน้าที่

- ควรเป็นหน่วยงานกลาง (Catalyst) ที่เข้มแข็งในการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีหน้าที่หลัก ได้แก่
 - จัดทำและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
 - แปลงแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ
 - สื่อสารและถ่ายทอดองค์ความรู้ ความเข้าใจสู่หน่วยงานปฏิบัติ ซึ่งคือ กระทรวงที่เกี่ยวข้องต่างๆ รวมทั้งภาคเอกชน
 - บูรณาการแผนงาน/โครงการของหน่วยงานต่างๆ ร่วมกับสำนักงานงบประมาณอย่างใกล้ชิด

ประเด็นอื่นๆ

- ควรพัฒนาฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทยให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ต่อการวางแผน การติดตามและประเมินผล รวมทั้งเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติต่างๆ

1.1.3) กลไกระดับปฏิบัติการ

ด้านโครงสร้าง

- ควรมีศูนย์กลางประสานงานที่ชัดเจนเพื่ออำนวยความสะดวกประสานงานภายในกระทรวง และระหว่างกระทรวง เช่น กระทรวงหลักมีสำนักโลจิสติกส์ หรือกลุ่มงานด้านโลจิสติกส์ ในขณะที่กระทรวงที่เกี่ยวข้อง ควรมีศูนย์กลางประสานงานด้านโลจิสติกส์ ในลักษณะเป็น Focal Point เป็นต้น

ด้านบทบาทหน้าที่

- หน่วยงานระดับปฏิบัติการ ควรมีความรู้ ความเข้าใจที่ดีเพียงพอ และให้ความสำคัญกับประเด็นการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ให้มากขึ้น เพื่อให้การของบประมาณสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ฯ ประเทศ และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และงบประมาณอย่างแท้จริง
- หน่วยงานระดับปฏิบัติการ ควรเข้าใจในบทบาทของหน่วยงานตน และบูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งภายในกระทรวงและระหว่างกระทรวงตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อป้องกันการงานทับซ้อน เพื่อให้การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ประเด็นอื่นๆ

- ควรมีการฝึกอบรมบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่อง
- ควรมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังและเงื่อนไขด้านคุณสมบัติของบุคลากรภาครัฐที่ทำงานด้านโลจิสติกส์

จากประเด็นการพัฒนาที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น ที่ปรึกษาฯ จึงทำการสังเคราะห์และสรุปออกมาเป็นกรอบหลักการในการพัฒนากลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วยหลักแนวคิด ดังนี้

1.2) กรอบหลักการในการพัฒนากลไกที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย

ในการพัฒนากลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในระยะต่อไปนั้น อย่างน้อยควรมีองค์ประกอบภายใต้กรอบหลักการแนวคิด ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1.2.1) ระดับนโยบาย

- องค์ประกอบของคณะกรรมการระดับนโยบายไม่ควรมีจำนวนกรรมการมากเกินไป
- ควรมีการประชุมเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เช่น ทุกไตรมาส ทุก 6 เดือน อย่างเข้มงวดจริงจังเพื่อติดตามความก้าวหน้าและรับทราบประเด็นปัญหาของการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานสอดคล้อง (Align) กับแผนโลจิสติกส์ชาติ
- ควรเพิ่มสัดส่วนของภาคเอกชนในองค์ประกอบของคณะกรรมการระดับนโยบาย เพื่อให้การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศคำนึงถึงความสมดุลระหว่างภาคอุปทาน (Supply Side) และภาคอุปสงค์ (Demand Side) หรือเกิดการบูรณาการ

ระหว่างภาคอุปทานและภาคอุปสงค์ ซึ่งภาคเอกชนมีศักยภาพในการให้คำแนะนำ และช่วยชี้เป้าหมายการพัฒนาของภาครัฐให้สามารถตอบสนองความต้องการของ ภาคผู้ใช้ (Demand Side) ได้ดี

- คณะกรรมการระดับนโยบายควรสามารถชี้แนะหรือให้ทิศทาง แนวทาง วิสัยทัศน์ และประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ (Key Agenda) ในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของ ประเทศ
- คณะกรรมการระดับนโยบายควรมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ และงบประมาณ รวมทั้งเป็นเวทีสำคัญในการพิจารณาประเด็นหรือวาระที่สำคัญ หรือส่งผลกระทบต่อประเทศในวงกว้าง

1.2.2) ระดับกลไกกลาง

- ควรทำงานเชิงรุก และเป็นหน่วยงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ วาระแห่งชาติ ฐานข้อมูล และสามารถบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ในลักษณะ Office of Strategy Management (OSM)
- ควรมีอำนาจในการสั่งการ
- ควรมีความสามารถที่จะเข้าใจภาพรวมการทำงานของทุกภาคส่วนอย่างบูรณาการ
- ควรทำงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานปฏิบัติในการจัดทำแผนงาน/โครงการของแต่ละหน่วยงานให้บูรณาการและอยู่ในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ของ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
- ควรติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานทุกไตรมาสอย่างต่อเนื่อง

1.2.3) ระดับปฏิบัติการ

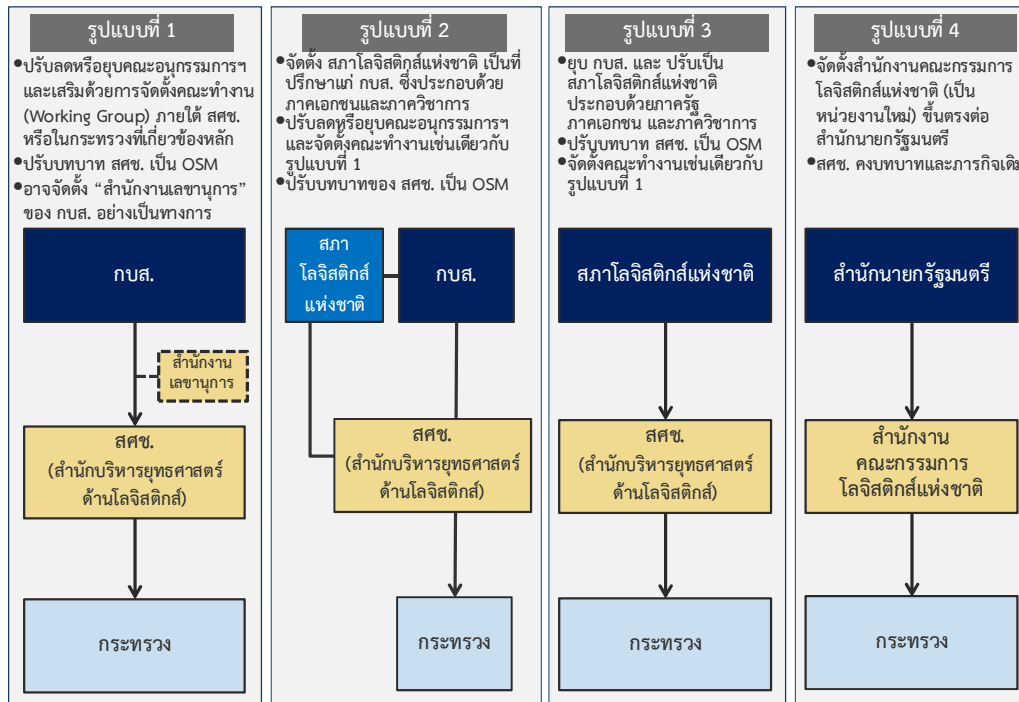
- ควรมีศูนย์กลางหรือหน่วยประสานงาน (Focal Point) ในแต่ละหน่วยงาน ปฏิบัติการ/กระทรวงอย่างชัดเจน
- ควรมีการบูรณาการหน่วยงานทั้งภายในกระทรวง และระหว่างกระทรวง โดยเริ่ม ตั้งแต่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน จนถึงการผลักดันการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ ร่วมกัน
- หน่วยงานระดับปฏิบัติการ/กระทรวงควรทำงานอย่างใกล้ชิดกับกลไกกลางใน การจัดทำแผนงาน/โครงการร่วมกัน
- หน่วยงานระดับปฏิบัติการ/กระทรวงที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับประเด็น โลจิสติกส์ โดยให้จัดเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการกิจของกระทรวง

2) ข้อเสนอแนะรูปแบบระบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานเพื่อการพัฒนา

ระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

2.1) ทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

ภาพรวมทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย



ที่มา: จากการประมวลและสังเคราะห์ของที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้จากการศึกษาทั้งระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ

จากการศึกษาข้อมูลทั้งระดับทุติยภูมิและระดับปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่มย่อยกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ที่ปรึกษาฯ จึงได้ประมวลและสังเคราะห์ออกมาเป็น 4 ทางเลือก (Option) ของรูปแบบกลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องทำการประเมินความเหมาะสมของทางเลือกต่าง ๆ ดังกล่าว ซึ่งจะสรุปผลการประเมินในหัวข้อที่ 2.2 ถัดไป

อนึ่ง ตามขอบเขตการศึกษากลไกการทำงานของภาครัฐดังที่ได้กล่าวข้างต้น ทางเลือกรูปแบบกลไกทั้ง 4 รูปแบบที่จะได้นำเสนอต่อไปนี้ จึงเป็นโครงสร้างรูปแบบกลไกการทำงานของภาครัฐภายใต้บทบาทของภาครัฐ ซึ่งครอบคลุมเฉพาะการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย (LSP: Logistics Service Provider) การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในด้านกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ ตลอดจนการสร้างและพัฒนากำลังคนด้านโลจิสติกส์ ในขณะที่ส่วนของกิจกรรมการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ เป็นขอบเขตของภาคเอกชนในการดำเนินการ

2.1.1) ทางเลือกกลไกในรูปแบบที่ 1

การยกระดับบทบาทของ สศช. ให้เข้มแข็งโดยพัฒนาสู่การเป็น

“หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM : Office of Strategy Management)”

ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ มีดังนี้

- คงบทบาทของคณะกรรมการ กบส. แต่มีการปรับองค์ประกอบของคณะกรรมการ กบส. หรือ ปรับ/ลดคณะอนุกรรมการภายใต้คณะกรรมการ กบส. ให้เหมาะสมมากขึ้น
- เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานด้วยการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ให้สอดคล้องกับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ชาติ โดยอาจอยู่ภายใต้ สศช. หรือในระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้องหลัก
- ปรับบทบาท สศช. จากการเป็น Policy Maker มาเป็น Policy Delivery โดยพัฒนาไปสู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” หรือที่เรียกว่า Office of Strategy Management (OSM)

2.1.2) ทางเลือกกลไกในรูปแบบที่ 2

การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” ให้เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ในขณะเดียวกัน ยกยระดับ

บทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)”

ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ มีดังนี้

- จัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ซึ่งประกอบด้วยภาคเอกชนและภาควิชาการ
- ปรับลดหรือยุบคณะอนุกรรมการฯ และเสริมด้วยการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ที่สอดคล้องกับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยอาจอยู่ภายใต้ สศช. หรือ ในกระทรวงที่เกี่ยวข้องหลัก
- ปรับบทบาท สศช. จากการเป็น Policy Maker มาเป็น Policy Delivery โดยพัฒนาไปสู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” หรือที่เรียกว่า Office of Strategy Management (OSM)

2.1.3) ทางเลือกกลไกในรูปแบบที่ 3

การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” แทน คณะกรรมการ กบส. ในขณะเดียวกัน ยกยระดับ

บทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)”

ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ มีดังนี้

- ยุบ กบส. และปรับเป็น “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” ซึ่งประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ
- ปรับบทบาท สศช. เป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” หรือที่เรียกว่า Office of Strategy Management (OSM)
- จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ที่สอดคล้องกับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติ โดยอาจอยู่ภายใต้ สศช. หรือ ในระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้องหลัก

2.1.4) ทางเลือกกลไกในรูปแบบที่ 4

การจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” ที่ขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี

ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ มีดังนี้

- จัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” (เป็นหน่วยงานใหม่) ขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี
- สศช. คงบทบาทและภารกิจเดิม

2.2) ข้อเสนอแนะรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย

ที่ปรึกษาฯ ได้ดำเนินการให้ผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง (รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข) ทำการประเมินให้คะแนน (Rating) ทั้ง 4 ทางเลือกรูปแบบกลไกดังกล่าว เพื่อประเมินวิเคราะห์และคัดเลือกกลไกที่มีความเหมาะสมสำหรับประเทศไทย โดยกรอบการประเมินเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของทางเลือกกลไกนั้น ประกอบด้วย 5 เกณฑ์หลัก ได้แก่

- (1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดกลไกดังกล่าว
- (2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วในการตัดสินใจในระดับนโยบาย
- (3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ
- (4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงานและแผนงานโครงการ/งบประมาณ และ
- (5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน

จากผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ทำให้ที่ปรึกษาฯ สามารถคัดเลือกและนำมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศที่เหมาะสมกับประเทศไทยภายใต้การศึกษาครั้งนี้ โดยจากผลการประเมินความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า กลไกที่ได้รับคะแนนสูงสุด ได้แก่ กลไกในรูปแบบที่ 1 คือการยกระดับบทบาทของ สศช. ให้เข้มแข็งโดยพัฒนาสู่การเป็น “หน่วยงาน

บริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM : Office of Strategy Management)” รองลงมาได้แก่ ทางเลือกที่ 4 ทางเลือกที่ 2 และทางเลือกที่ 3 ตามลำดับ ดังสรุปได้ในตารางด้านล่าง

ผลการจัดลำดับคะแนนของทางเลือกกลไกที่ได้จากการประเมินโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิ

อันดับ	ทางเลือกรูปแบบกลไก	ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ
อันดับ 1	ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 1	การยกระดับบทบาทของ สศช. ให้เข้มแข็งโดยพัฒนาสู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM : Office of Strategy Management)”
อันดับ 2	ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 4	การจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” ที่ขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี
อันดับ 3	ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 2	การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” ให้เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ในขณะเดียวกัน ยกระดับบทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)”
อันดับ 4	ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 3	การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” แทนคณะกรรมการ กบส. ในขณะเดียวกัน ยกระดับบทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)”

ทั้งนี้ ผลการประเมินความเหมาะสม และคัดเลือกทางเลือกรูปแบบกลไกโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องดังกล่าวภายใต้การศึกษาในโครงการฯ นี้ นับได้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่ทำให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาการดำเนินงานของภาครัฐเพื่อการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ และจะเป็นแนวทางที่สำคัญสำหรับ สำนักงาน ก.พ.ร. ในการนำไปพัฒนาต่อยอดและขยายผลในการศึกษาเชิงลึกในโครงการต่อไป

อย่างไรก็ดี ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยนั้น นอกจากการมีกลไกการทำงานของภาครัฐที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลไกระดับนโยบายซึ่งคือ คณะกรรมการ กบส. ที่ควรมีองค์ประกอบที่เหมาะสม และมีความต่อเนื่องในการดำเนินการ และการเพิ่มบทบาทของกลไกกลางซึ่งคือ สศช. ให้เป็นหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM) ที่รับผิดชอบทั้งการวางแผนและผลักดันการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติภายใต้ขอบเขตบทบาทของภาครัฐเฉพาะมิติด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง การพัฒนาผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (LSP) การกำกับดูแลและอำนวยความสะดวกด้านกฎหมาย/กฎระเบียบต่างๆ และการพัฒนากำลังคนด้านโลจิสติกส์แล้ว ยังจำเป็นต้องมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศที่ดีอีกด้วย

Executive Summary

The development of Thailand's logistics system during the past few years has been rather ineffective in increasing the nation's competitiveness, when compared with other countries in the region. The main reasons are the discontinuity and inability to effectively implement the National Logistics Development Master Plan 2007-2011 by the public sector. This partially resulted from political instability during the past five years and the lack of a strong central administrative body with the authority to administrate integrated collaboration between related government agencies. As a result, in order to enable Thailand's logistics system to be successfully developed, an adequate logistics model, comprising a strong central administrative agency and policy steering mechanism, is required so that integrated coordination and collaboration among related agencies, between policy and implementation levels can be initiated, leading to an effectively executed logistics development plan.

Moreover, the central administrative agency needs to have sufficient authority to administrate or integrate the government budget allocated for projects/plans under the national logistics development master plan as well as to continuously oversee and monitor the working progress of related agencies. Therefore, a study needs to be conducted in order to study the potential central administrative agency and working mechanism that can adequately and successfully execute and implement the national logistics development master plan, given Thailand's existing public sector administrative system.

Consequently, given the importance and necessity of the nation's effective logistics development, the Office of the Public Sector Development Commission (OPDC) commissioned the Effinity Company Limited to be a project consultant for "A Study on Thailand's Adequate Logistics Model: Administrative Management and Working Mechanism Aspect". There are four main objectives of this study as follows:

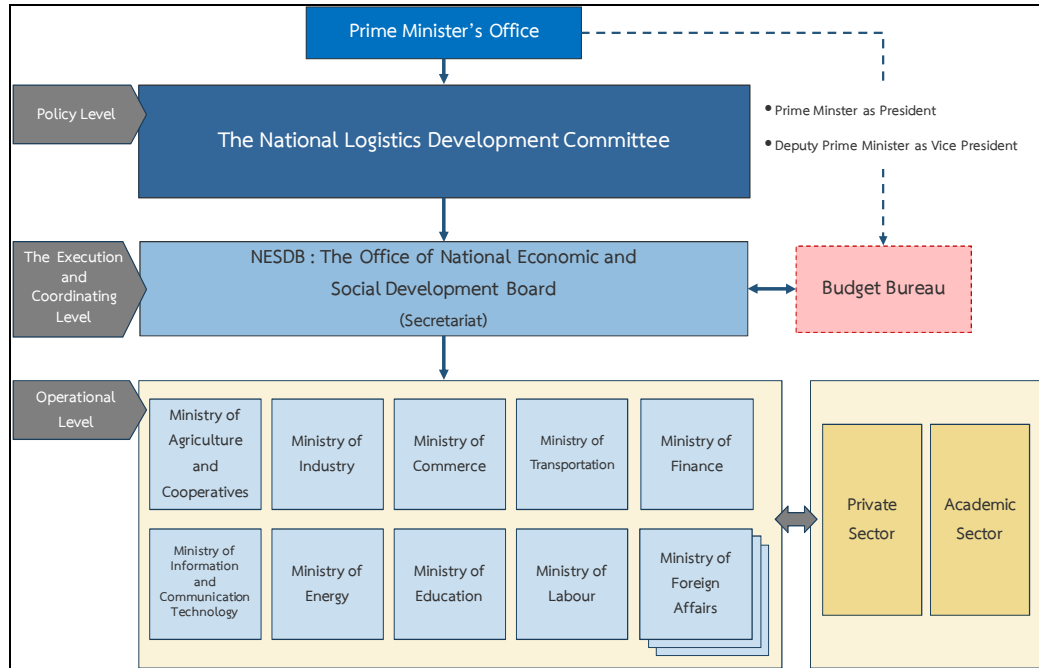
- (1) To study the current status of the administrative management and working mechanism of the related agencies, being in charge of the development of Thailand's logistics system and supply chain as well as problems, obstacles or constraints associated with policy implementation procedure.

- (2) To review the best practice of the administrative management and working mechanism for the national logistics development policy implementation from other countries, namely, Hong Kong, Japan and Australia, in order to compare their systems with Thailand's case and to learn their conceptual frameworks, used as comparative benchmarks and applications for Thailand's logistics development policy implementation as appropriate.
- (3) To analyze the public sector's adequate central administrative body and working mechanism, designed to effectively execute and implement Thailand's logistics development policy and master plan.
- (4) To provide recommendations on the public sector's adequate administrative management system and working mechanism for logistics development policy and master plan execution and implementation for Thailand's context.

In order to have a thorough understanding of Thailand's possible logistics model in terms of public administrative management and working mechanism, the consultant team examined and investigated logistics development mechanisms from both Thailand and best practices from overseas. As for Thailand, the study focuses only on the government roles in terms of the development of physical infrastructure, competitiveness enhancement of logistics service providers (LSP), regulation and facilitation in terms of related laws and regulations and logistics-related human resource development. The study is based on both primary and secondary data gathering, consisting of literature reviews, face-to-face interviews with public and private agencies, and focus group meetings with related public, private and academic sectors, convened to gather opinions and recommendations regarding the administrative management and working mechanism for the nation's logistics development master plan execution and implementation. As for the best practice study, the study is mainly based on secondary research, together with questionnaires which were sent out to appropriate related key agencies. The study's main findings can be summarized as follows.

1) Thailand's Current Logistics Development Administrative Management and Working Mechanism

Thailand's Current Administrative Management and Working Mechanism for the National Logistics System Development



Source: Study and analysis from both primary and secondary data

Thailand's current logistics development administrative management and working mechanism can be divided into 3 levels, namely the policy level, the execution and coordinating level and the operational level. The study of each level can be summarized as follows.

(1) The Policy Level

At the policy level of Thailand's logistics development, there is the "National Logistics Development Committee", a national-level committee, which has been established under the Regulation of the Office of the Prime Minister on the Nation's Logistics System Development, B.E. 2552 dated May 4th, 2009, as the nation's permanent mechanism for overseeing logistics development policy planning and implementation systematically and continuously.

There are the following four sub-committees and one working group under the supervision of the National Logistics Development Committee:

- (1) The Sub-Committee on Industrial Logistics System Development
- (2) The Sub-committee on Agricultural Logistics System Development
- (3) The Sub-committee on Integrated Data and Information Linkage for Export, Import and Logistics
- (4) The Sub-committee on Infrastructure Development, Linking with the West Economic Corridor and Neighboring Countries
- (5) The Working Group on the Second National Logistics Development Master Plan 2012-2016

(2) The Execution and Coordinating level

According to the Regulation of the Office of the Prime Minister on the Nation's Logistics System Development, B.E. 2552, the Office of National Economic and Social Development Board (NESDB) has been designated as the Secretariat of the National Logistics Development Committee, acting as the central body for execution and coordination for the integrated and continuous national logistics development policies and master plans. No official secretariat office has yet been established.

(3) The Operational Level

The operational level comprises related ministries and governmental agencies, namely the Ministry of Agriculture and Cooperatives, Ministry of Industry, Ministry of Commerce, Ministry of Transport, Ministry of Energy, Ministry of Finance, Ministry of Foreign Affairs, Ministry of Information and Communication Technology, Ministry of Natural Resources and Environment, Ministry of Labor and Ministry of Education. These agencies are in charge of implementing the national logistics development master plan.

1.1) Summary of Key Development Issues for Each Level of Thailand's Logistics Development Administrative Management and Working Mechanism

The examination and analysis of Thailand's current status of logistics development administrative management and working mechanism are derived from secondary data as well as interviews and focus group meetings with logistics experts from the public, private and academic sectors, the consultant team could summarize the key development issues for each level of development administrative management and working mechanism as the following:

1.1.1) The Policy Level

Structural Aspect

- The number of the National Logistics Development Committee's members should be reduced for more effective decision making and policy monitoring.
- The private sector's participation in the National Logistics Development Committee should be increased.
- The current sub-committees under the National Logistics Development Committee should be readjusted to be adequately suited to the strategies under the Second Logistics Development Master Plan 2012-2016 or if being dissolved, they should be reinforced by the establishment of new working groups for each strategy under the Master Plan. These readjustments should enable more effective implementation of the plan, as there are currently quite a large number of the National Logistics Development Committee's members, comprising high-ranking government officials, who often have other priorities.

Role and Responsibility Aspect

- The National Logistics Development Committee should be able to provide a clear and comprehensive set of development direction and have a good vision and true understanding of the overall national logistics development. Moreover, the committee also needs to be able to effectively prioritize related plans and projects of which can be put into short term, medium term and long term goals.

- The National Logistics Development Committee should have complete authority to approve financial budgets and endorse related projects.
- The National Logistics Development Committee should place more emphasis on strictly overseeing and monitoring the work progress of related plans and projects, at least, every quarter.

Other Related Aspects

- The National Logistics Development Committee needs to assure that a committee meeting is convened every quarter.
- The National Logistics Development Committee should have a comprehensive understanding of the nation’s logistics system development and a strong standing point so that it will not be easily influenced by politics.

1.1.2) The Execution and Coordinating level

Structural Aspect

- As the nation’s current designated central body for logistics development execution and coordination for further implementation, the NESDB should establish a new office (separated from its current Transport Office), specifically designated to be in charge of logistics development policies and related agendas or issues. This newly established office should be also well equipped with the allocation of sufficient and qualified personnel.
- NESDB’s power and authority should be increased to execute cross-functional collaboration among related agencies.

Role and Responsibility Aspect

- NESDB should act as a strong catalyst for the effective implementation of the national logistics development master plan and related issues, with the main responsibilities including:
 - Plan and develop national logistics development master plans
 - Implement national logistics development master plans

- Communicate and educate related public and private agencies of the master plan implementation
- Work in close collaboration and coordination with the Budget Bureau for the integration of plans and projects which are developed by related government agencies/ministries

Other Related Aspects

- The nation's logistics database needs to be constantly updated so that it can accurately be used to support the related operating agencies as well as to provide essential information for further development planning, work progress monitoring and assessment.

1.1.3) The Operating Level

Structural Aspect

- There should be a comprehensive coordinating focal point in each ministry, designed to coordinate between departments in that particular ministry and with other ministries. For example, in each major ministry, there should be a logistics office, department or working unit, whereas there should be a coordinating focal point in each supporting ministry.

Role and Responsibility Aspect

- All operating-level agencies, in other words ministries, need to have a comprehensive knowledge and understanding of how to adequately implement Thailand's logistics development master plan to achieve the mutual goal of the country. Moreover, they should give more importance to logistics development issues so that they can develop their strategies in line with the national logistics development master plan, resulting in worthwhile resource and budget utilization.
- All operating-level agencies or ministries need to have a true understanding of their roles and responsibilities regarding logistics development. Also, they need to work with related departments within the ministry and with other ministries throughout the supply

chain in order to avoid work duplication, bringing about increased effectiveness and efficiency of logistics development.

Other Related Aspects

- Continuous human resource development and training need to be assured.
- The accurate demand and qualification requirements for logistics human resource of the public sector need to be adequately set up.

According to the aforementioned key development issues, the recommendations of a possibly adequate administrative management and working mechanism framework for the next phase of Thailand's logistics development can be made and summarized as follows.

1.2) A Conceptual Framework of Adequate Administrative Management and Working Mechanism for the Next Phase of Thailand's Logistics Development

The adequate administrative management and working mechanism framework for the next phase of Thailand's logistics development should consist of the following concepts:

1.2.1) The Policy Level

- The policy-level committee should not have an extensively large number of members.
- Meetings should be convened regularly either every quarter or every six months in order to effectively monitor working progress and any challenging issues of related agencies, allowing policy implementation to be in alignment with the national logistics development master plan.
- The private sector's participation in the policy-level committee should be increased so that the supply and demand sides of the nation's logistics development can be balanced and integrated, as the private sector can provide the public sector with insightful recommendations to meet the demand of the logistics industry which is regarded as the user side. Therefore, this can help the government to appropriately set

development direction and goals for the logistics industry, inducing a true response to the industry's real demand.

- The policy-level committee needs to be able to effectively and accurately provide the nation's logistics development guidelines, vision and key agendas.
- The policy-level committee should be given complete authority to endorse the nation's logistics development strategic plans and projects as well as to approve budget for those plans and projects. It should act as an effective forum to discuss and approve related issues and agendas that are important or benefit the nation's logistics development.

1.2.2) The Execution and Coordinating level

- This level should work proactively with the main responsibilities of logistics development master plan and related agenda formulation, master plan execution, national logistics database development whose role acts as the Office of Strategy Management (OSM).
- It should have sufficient power and authority to command the operational-level agencies to take the master plan into action accordingly.
- It should be able to have a comprehensive understanding of the integrated collaboration of each agency associated with the nation's logistics development.
- It should work closely with related operational-level agencies in providing a clear and instructive set of guidelines and supervision for their projects/plans development in order to assure the success of the integrated collaboration and consistency of the nation's logistics development master plan.
- It should follow-up the related agencies' working progress and assess their performance quarterly.

1.2.3) The Operational Level

- There should be a clearly designated focal point for operation, coordination and collaboration at each associated operational-level agency or ministry.
- There should be integration of related agencies, both within and between ministries. This can be initiated by tasks that range from logistics development master plan development to implementation.
- All related operational-level agencies or ministries should work closely with the central body at the execution and coordination level to develop plans and projects together.
- All related operational-level agencies should regard and set logistics development issues as one of their main priorities.

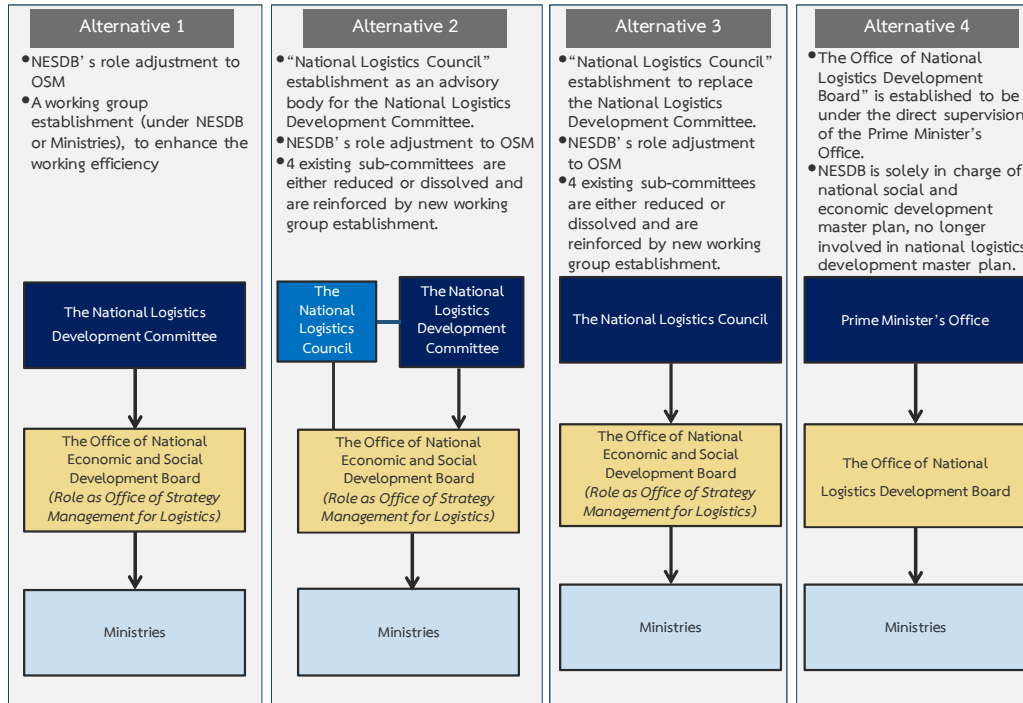
2) Recommendations on Thailand's Logistics Development Administrative Management and Working Mechanism

2.1) Proposed Alternatives of Logistics Development Administrative Management and Working Mechanism

From the analysis of both primary and secondary data, gathered from interviews and focus group meetings with related public, private and academic sectors, four proposed alternatives of logistics development administrative management and working mechanism models for Thailand can be recommended as a guideline for further appropriate selection by experts. Policy makers will propose the selection result for further consideration and decision-making.

The four proposed alternatives of logistics models for Thailand will function only for the scope of government roles. In which the alternatives composed of the development of physical infrastructure, competitiveness enhancement of logistics service providers (LSP), regulation and facilitation in terms of related laws and regulations and logistics-related human resource development.

Proposed Alternatives of Logistics Development Administrative Management and Working Mechanism



Source: Study and analysis from both primary and secondary data

2.1.1) Alternative 1

Based on this alternative model, the main conceptual framework is to strengthen the roles of the Office of National Economic and Social Development Board (NESDB) in the nation's logistics development through the transformation from the current functions of the NESDB as a *Policy Maker* to the functions of the *Office of Strategy Management (OSM) as a Policy Execution Manager*.

Key development issues can be summarized as follows:

- The roles and responsibilities of the National Logistics Development Committee will be maintained but with readjustment of the committee members or the 4 existing sub-committees will be readjusted, reduced or dissolved but will be reinforced by the establishment of the new working groups classified by the strategies under Thailand's Logistics Development Master Plan 2012-2016 to be adequately suited to the newly strengthened roles of NESDB as the OSM.

- Working groups which are established in accordance with each strategy under the National Logistics Development Master Plan are aimed at enhancing working efficiency. These new working groups can be under the direct supervision of the NESDB or major ministries related to that particular strategy.
- The roles of the Office of National Economic and Social Development Board (NESDB) in the nation’s logistics development will be strengthened through the transformation from the current functions of the NESDB as a *Policy Maker* to the functions of the *Office of Strategy Management (OSM) as a Policy Execution Manager*.

2.1.2) Alternative 2

Based on this alternative model, the main conceptual framework is to establish the “National Logistics Council” as an advisory body for the National Logistics Development Committee, whereas NESDB’s roles in the nation’s logistics development will be strengthened through the transformation from the current functions of the NESDB as a *Policy Maker* to the functions of the *Office of Strategy Management (OSM) as a Policy Execution Manager*.

Key development issues can be summarized as follows:

- The “National Logistics Council”, consisting of both private and academic sectors, will be established as an advisor to the National Logistics Development Committee.
- The number of the 4 existing sub-committees will be either reduced or dissolved and will be reinforced by the establishment of new working groups that are in line with each strategy under the National Logistics Development Master Plan. Each working group can be placed under the supervision of NESDB or the main responsible ministry for each strategy.
- The roles of the Office of National Economic and Social Development Board (NESDB) in the nation’s logistics development will be strengthened through the transformation from the current functions of the NESDB as a *Policy Maker* to the functions of the *Office of Strategy Management (OSM) as a Policy Execution Manager*.

2.1.3) Alternative 3

Based on this alternative model, the main conceptual framework is to replace the National Logistics Development Committee with the establishment of the “National Logistics Council”, whereas NESDB’s roles in the nation’s logistics development will be strengthened through the transformation from the current functions of the NESDB as a *Policy Maker* to the functions of the *Office of Strategy Management (OSM) as a Policy Execution Manager*.

Key development issues can be summarized as follows:

- The National Logistics Development Committee will be dissolved and readjusted into the “National Logistics Council”, consisting of public, private and academic sectors.
- The roles of the Office of National Economic and Social Development Board (NESDB) in the nation’s logistics development will be strengthened through the transformation from the current functions of the NESDB as a *Policy Maker* to the functions of the *Office of Strategy Management (OSM) as a Policy Execution Manager*.
- New working groups that are in line with each strategy under the National Logistics Development Master Plan will be established under the supervision of NESDB or the main responsible ministry for each strategy.

2.1.4) Alternative 4

Based on this alternative model, the newly established office, so-called “Office of National Logistics Development Board” will replace the NESDB’s roles in the nation’s logistics system development. This new office will operate under the direct supervision of the Prime Minister’s Office and the National Logistics Development Committee will be dissolved.

Key development issues can be summarized as follows:

- “The Office of National Logistics Development Board” is established to be directly under the supervision of the Prime Minister’s Office.
- NESDB is no longer responsible for the nation’s logistics development, thereby, solely in charge of its originally existing roles and responsibilities in the nation’s five-year social and economic development master plans.

**2.2) Conclusion and Recommendations on Thailand’s Adequate Logistics Model:
Selected Administrative Management and Working Mechanism Alternative**

In order to provide the best-fit recommendations regarding Thailand’s adequate logistics model in terms of the logistics development administrative management and working mechanism, Thailand’s related logistics experts and professionals assessed all four proposed alternatives and gave them a rating so as to select the most adequate administrative management and working mechanism for Thailand’s logistics system development under this project. The assessment framework consists of five criteria as follows:

- (1) Ease of the development of each administrative management and working mechanism proposed in each alternative
- (2) Power/authority and agility/promptness of decision making at the policy level
- (3) Efficiency of collaboration and coordination with/between the policy and operational levels.
- (4) Ability to integrate related agencies and plans/projects/budgets
- (5) Effectiveness and agility in execution and operation

As a result of the assessment by the nation’s related logistics experts and professionals, **alternative 1**, of which the NESDB’s roles in the nation’s logistics development will be strengthened through the transformation of the current functions of the NESDB as a *Policy Maker* to the functions of the *Office of Strategy Management (OSM) as a Policy Execution Manager*, **received the highest scores**, followed by alternatives 4, 2 and 3 respectively as summarized in the following table.

Ranking Assessment Result of Thailand’s Adequate Administrative Management and Working Mechanism Proposed Alternatives by Logistics Experts and Professionals

Rank	Proposed Alternative	Key Development Issues
1	Alternative 1	NESDB’s roles in the nation’s logistics development will be strengthened through the transformation of the current functions of the NESDB as a <i>Policy Maker</i> to the functions of the <i>Office of Strategy Management (OSM) as a Policy Execution Manager</i> .

Rank	Proposed Alternative	Key Development Issues
2	Alternative 4	“The Office of National Logistics Development Board” will be established to be under the direct supervision of the Prime Minister’s Office.
3	Alternative 2	The “National Logistics Council”, comprising both private and academic sectors, will be established as an advisory body for the National Logistics Development Committee, whereas NESDB’s roles in the nation’s logistics development will be strengthened through the transformation of the current functions of the NESDB as a <i>Policy Maker</i> to the functions of the <i>Office of Strategy Management (OSM) as a Policy Execution Manager</i> .
4	Alternative 3	The “National Logistics Council”, comprising public, private and academic sectors, will be established to replace the National Logistics Development Committee, whereas NESDB’s roles in the nation’s logistics development will be strengthened through the transformation of the current functions of the NESDB as a <i>Policy Maker</i> to the functions of the <i>Office of Strategy Management (OSM) as a Policy Execution Manager</i> .

The aforementioned assessment and selection of the most adequate logistics development administrative management and working mechanism by the nation’s logistics experts and professionals are considered a great stepping stone for Thailand in terms of building awareness of the importance of the nation’s administrative management and working mechanism for the nation’s logistics development, as well as providing recommendations and guidelines for further studies and developments in the future.

Nevertheless, the key success factors of the national logistics development master plan execution do not comprise only an efficient administrative management and working mechanism, particularly appropriate composition and continuity of the National Logistics Development Committee. In addition the role of the NESDB is strengthened through the transformation of the current functions of the NESDB as a Policy Maker to the functions of the Office of Strategy Management (OSM) as a Policy Execution Manager for the nation’s logistics development under the aforementioned scopes of government roles. This will also result in an improved formulation of the national logistics development master plan.

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ.....	1-1
1.1) หลักการและเหตุผล	1-1
1.2) วัตถุประสงค์ของโครงการ	1-3
1.3) ขอบเขตการดำเนินงาน.....	1-3
1.4) กรอบแนวทางการดำเนินงาน.....	1-4
1.5) แผนการดำเนินงาน.....	1-9
บทที่ 2 ผลการศึกษาสถานภาพปัจจุบันของระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงาน เพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย.....	2-1
2.1) กลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของไทย ในปัจจุบัน.....	2-1
2.1.1) ระดับนโยบาย.....	2-2
2.1.2) ระดับกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน.....	2-9
2.1.3) ระดับปฏิบัติการ.....	2-18
2.2) ประเด็นปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของกลไกการทำงานที่มีอยู่ของไทย ในปัจจุบัน.....	2-18
2.2.1) กลไกการทำงานในแต่ละระดับ	2-18
2.2.2) การจัดสรรงบประมาณ	2-23
2.2.3) กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	2-24
2.3) ข้อเสนอแนะเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์.....	2-25
2.3.1) กลไกการทำงานในแต่ละระดับ	2-25
2.3.2) การจัดสรรงบประมาณ	2-40
2.3.3) กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	2-40
บทที่ 3 ผลการศึกษากลไกการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) ของต่างประเทศ	3-1
3.1) เขตบริหารพิเศษฮ่องกง.....	3-1
3.2) ประเทศญี่ปุ่น	3-9
3.3) ประเทศออสเตรเลีย	3-19
3.4) ผลการศึกษาเปรียบเทียบกลไกของต่างประเทศกับกลไกของประเทศไทย.....	3-29

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	4-1
4.1) บทสังเคราะห์ผลการศึกษากลไกการทำงานของภาครัฐ เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ไทย.....	4-1
4.1.1) ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญของกลไกในแต่ละระดับ	4-1
4.1.2) กรอบหลักการในการพัฒนากลไกที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย.....	4-5
4.2) ข้อเสนอแนะ	4-7
4.2.1) ทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ของประเทศไทย.....	4-7
4.2.2) ข้อเสนอแนะรูปแบบกลไกการทำงานที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ...	4-26
บรรณานุกรม	4-45

สารบัญภาคผนวก

ภาคผนวก ก	กรอบการสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....	ก-1
ภาคผนวก ข	รายชื่อหน่วยงานที่ให้สัมภาษณ์	ข-1
ภาคผนวก ค	ผลการสัมภาษณ์ตัวต่อตัวรายบุคคล จำนวน 25 ราย	ค-1
ภาคผนวก ง	ผลการสัมภาษณ์สำนักงบประมาณ โดยการส่งบทสัมภาษณ์	ง-1
ภาคผนวก จ	กรอบแนวทางการวิเคราะห์ ผลการสัมภาษณ์ (Content Analysis)	จ-1
ภาคผนวก ฉ	ผลการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) วันที่ 22 สิงหาคม 2555.....	ฉ-1
ภาคผนวก ช	ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ	ช-24

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1	กรอบแนวทางการดำเนินงาน.....	1-5
แผนภาพที่ 2	กรอบการประเมินความเหมาะสมของทางเลือกกลไกเพื่อการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	1-7
แผนภาพที่ 3	แผนการดำเนินงาน	1-9
แผนภาพที่ 4	ภาพรวมกลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ของไทย.....	2-2
แผนภาพที่ 5	โครงสร้างกลไกระดับนโยบาย คณะกรรมการ กบส.	2-3
แผนภาพที่ 6	คณะอนุกรรมการและคณะทำงานภายใต้ คณะกรรมการ กบส.	2-7
แผนภาพที่ 7	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ฐานะเป็นกลไกกลาง	2-9
แผนภาพที่ 8	แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2550-2554	2-14
แผนภาพที่ 9	หน่วยงานระดับปฏิบัติการที่รับผิดชอบหลัก ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2550-2554	2-15
แผนภาพที่ 10	ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลไกระดับนโยบาย	2-26
แผนภาพที่ 11	ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน	2-30
แผนภาพที่ 12	แผนผังโครงสร้างกลไกกลาง โดยการปรับเปลี่ยนบทบาทและ ระบบการบริหารจัดการของ สศช.	2-31
แผนภาพที่ 13	แผนผังโครงสร้างกลไกกลาง โดยการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์ แห่งชาติ.....	2-34
แผนภาพที่ 14	แผนผังโครงสร้างกลไกกลาง โดยการจัดตั้งสำนักงานเลขานุการ กบส. อย่างเป็นทางการ	2-36
แผนภาพที่ 15	การจัดตั้งสภาโลจิสติกส์แห่งชาติเป็นที่ปรึกษาให้กับ คณะกรรมการ กบส.	2-37
แผนภาพที่ 16	ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลไกระดับปฏิบัติการ.....	2-38
แผนภาพที่ 17	โครงสร้างกลไกการบริหารจัดการและการทำงานของประเทศฮ่องกง	3-3

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่ 18	โครงสร้าง Steering Committee on Logistics Development (LOGSCOM) ของฮ่องกง.....	3-4
แผนภาพที่ 19	โครงสร้าง Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL)	3-5
แผนภาพที่ 20	บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการภายใต้ Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL).....	3-6
แผนภาพที่ 21	องค์ประกอบของคณะกรรมการภายใต้ Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL)	3-8
แผนภาพที่ 22	โครงสร้างและองค์ประกอบของ Japan Institute of Logistics System (JILS).....	3-11
แผนภาพที่ 23	โครงสร้างของ Department of Infrastructure and Transport ประเทศออสเตรเลีย	3-20
แผนภาพที่ 24	โครงสร้างกลไก Standing Committee on Transport and Infrastructure (SCOTI)	3-21
แผนภาพที่ 25	กลไกการทำงาน Standing Committee on Transport and Infrastructure (SCOTI).....	3-22
แผนภาพที่ 26	โครงสร้างกลไก Australian Logistics Council (ALC) ประเทศออสเตรเลีย	3-24
แผนภาพที่ 27	ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญสำหรับกลไกในแต่ละระดับ	4-2
แผนภาพที่ 28	กรอบหลักการของกลไกการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย.....	4-5
แผนภาพที่ 29	ภาพรวมทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย.....	4-8
แผนภาพที่ 30	ทางเลือกที่ 1 การยกระดับบทบาทของ สศช. ให้เข้มแข็ง โดยพัฒนาสู่การเป็นหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)	4-9

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่ 31 ทางเลือกที่ 2 การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” ให้เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ในขณะเดียวกัน ยกระดับบทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหาร ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)”	4-15
แผนภาพที่ 32 ทางเลือกที่ 3 การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” แทน คณะกรรมการ กบส. ในขณะเดียวกัน ยกระดับบทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหาร ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)”	4-18
แผนภาพที่ 33 ทางเลือกที่ 4 การจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” ที่ขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี.....	4-23
แผนภาพที่ 34 ทางเลือกที่ 1 การยกระดับบทบาทของ สศช. ให้เข้มแข็ง โดยพัฒนา สู่การเป็นหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)	4-29
แผนภาพที่ 35 ทางเลือกที่ 4 การจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” ที่ขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี.....	4-40

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	เปรียบเทียบกลไกการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ของประเทศไทยกับฮ่องกง ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย.....	3-30
ตารางที่ 2	ผลการให้คะแนนเพื่อประเมินความเหมาะสมของทางเลือกกลไก โดยผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง.....	4-27
ตารางที่ 3	ผลการจัดลำดับคะแนนของทางเลือกกลไกที่ได้จากการประเมิน โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง	4-28

บทที่ 1

บทนำ

1.1) หลักการและเหตุผล

1.1.1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจนโดยกำหนดแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินและที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบงานภาครัฐรวมทั้งการจัดระบบงานราชการที่สำคัญ ดังนี้

หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 3 **แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน** มาตรา 78 โดยกำหนดว่า รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

มาตรา 78 วรรค 4 กำหนดให้พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

มาตรา 78 วรรค 5 กำหนดให้จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

1.1.2) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 กำหนดให้การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน

1.1.3) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551- 2555) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยกำหนดมาตรการเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงแบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้เกิดการบูรณาการร่วมกันโดยการวางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการภายในระบบราชการ การส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานกลางต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการของส่วนราชการ การจัดระบบบริหารราชการให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับภาคเอกชน องค์กรพัฒนา

เอกชน องค์กรชุมชน และภาคส่วนต่างๆ ในลักษณะเป็นภาคี/พันธมิตร/หุ้นส่วนในการจัดบริการ สาธารณะ รวมทั้ง การสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

1.1.4) **นโยบายรัฐบาล**ของคณะรัฐมนตรี และนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ข้อ 8 นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ข้อ 8.1 ประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดินโดย กำหนดว่า “การพัฒนากระบวนการต้องเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับชาติอย่างมีวิสัยทัศน์และมุ่งผลสัมฤทธิ์ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพซึ่งทำให้บทบาทและภารกิจของหน่วยงานภาครัฐมีความกระชับ มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งการดูแลพื้นที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเกิดประโยชน์ สูงสุดกับการบริการประชาชนโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง”

1.1.5) ข้อค้นพบจากการศึกษาพบว่า การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในระยะที่ ผ่านมายังขาดประสิทธิภาพในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้อย่าง เพียงพอ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาค ทั้งนี้ เนื่องจากขาดความต่อเนื่องของ การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติอันเป็นผลจากการขาดเสถียรภาพทางการเมืองในช่วงระยะ 5 ปีที่ ผ่านมา รวมทั้งขาดกลไกหลักที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพและอำนาจเพียงพอที่จะสามารถสั่งการ ให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างบูรณาการได้ ดังนั้น การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์จำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานกลางของภาครัฐ ในการทำ หน้าที่ประสานงานและเชื่อมโยงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติเพื่อ ผลักดันการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติตลอดทั้งกระบวนการ อีกทั้งควรมีอำนาจในการกำกับดูแลหรือ บูรณาการงบประมาณสำหรับแผนงาน/โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ และติดตามประเมินผล การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาในรายละเอียดถึงรูปแบบระบบการบริหาร จัดการและกลไกการทำงานกลางของภาครัฐ ที่สามารถบูรณาการการทำงานและงบประมาณของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์อย่างเหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ของไทย

1.2) วัตถุประสงค์ของโครงการ

1.2.1) เพื่อศึกษาสถานภาพระบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของประเทศไทย รวมทั้งระบุประเด็นปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการดำเนินงานจากอดีตจนถึงปัจจุบัน

1.2.2) เพื่อศึกษากลไกการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) ด้านบูรณาการโลจิสติกส์ของต่างประเทศ เช่น จีน ฮองกง และญี่ปุ่น เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวทางการบริหารจัดการและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

1.2.3) เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบบริหารจัดการ กลไกการทำงานของภาครัฐ และแนวทางการบูรณาการการทำงานระหว่างภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับภารกิจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.4) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย รวมทั้งแผนงานในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาไปสู่ระบบการบริหารจัดการดังกล่าว

1.3) ขอบเขตการดำเนินงาน

โครงการศึกษาความเหมาะสมรูปแบบ ระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐ เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย มีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

1.3.1) ทบทวน และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ ระบบการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน รวมถึงกฎหมาย/กฎ/ระเบียบของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของประเทศไทย รวมทั้งประมวลผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยการสำรวจข้อเท็จจริงและความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และนักวิชาการ เพื่อให้ทราบถึงสถานภาพ ประเด็นปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดในการดำเนินงานจากอดีตจนถึงปัจจุบัน

1.3.2) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลไกการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) ของต่างประเทศที่ประสบผลสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ โดยศึกษารายละเอียดของระบบการบริหารจัดการ ขั้นตอนการทำงาน รวมไปถึงบริบทที่เกี่ยวข้องและกฎหมายกฎระเบียบที่เอื้อต่อการดำเนินงานจริง เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับระบบของประเทศไทยในปัจจุบัน

1.3.3) จัดทำกรอบแนวคิดในการประเมินความเหมาะสมของระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของไทยให้มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงหลักเกณฑ์/เงื่อนไขของการจัดตั้งกลไกการบริหารจัดการที่ดีภายใต้บริบทของประเทศไทย

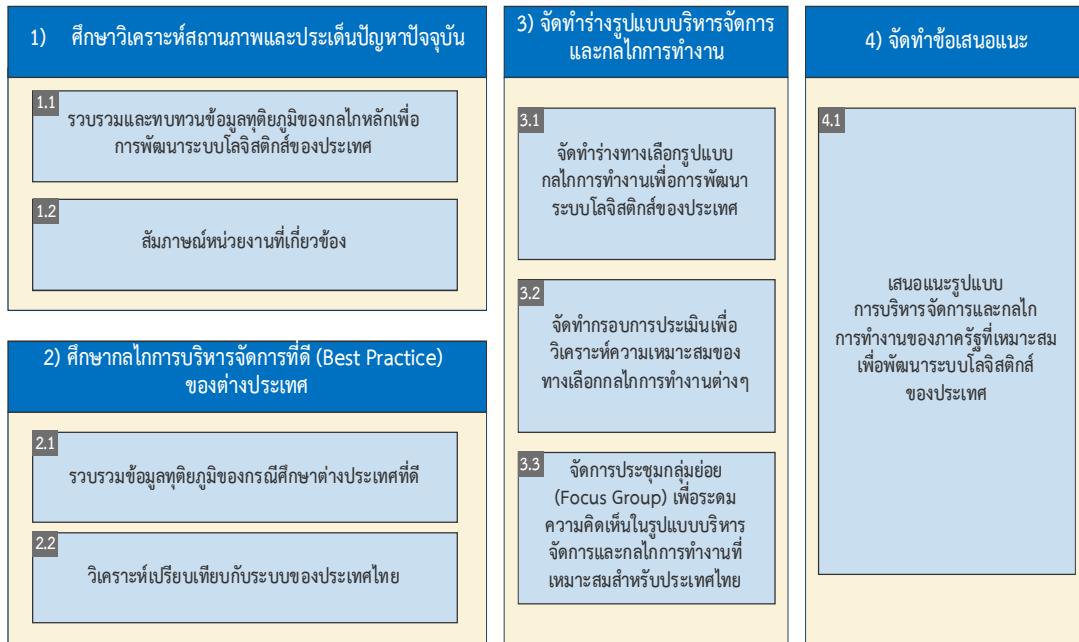
เช่น ความยาก-ง่ายในการจัดตั้ง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกับภาคเอกชน ความคล่องตัวในการทำงานเพื่อรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และความสามารถในการบูรณาการหน่วยงานและงบประมาณ เป็นต้น และวิเคราะห์ความเหมาะสมของทางเลือกต่างๆสำหรับประเทศไทยเพื่อรองรับภารกิจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไปสู่การปฏิบัติ

1.3.4) จัดทำข้อเสนอแนะรูปแบบระบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐ เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์อย่างเหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการภาครัฐของไทย รวมทั้งแผนงานในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาไปสู่ระบบการบริหารจัดการดังกล่าว

1.4) กรอบแนวทางการดำเนินงาน

ในการดำเนินงาน “โครงการศึกษาความเหมาะสมรูปแบบ ระบบบริหารจัดการ และกลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ” ที่ปรึกษาฯ มีกรอบแนวทางและวิธีการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก 8 ขั้นตอนย่อย ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวทางการดำเนินงาน



ขั้นตอนที่ 1: ศึกษาวิเคราะห์สถานภาพและประเด็นปัญหาปัจจุบันของระบบการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ของภาครัฐ

ที่ปรึกษาฯ จะทำการศึกษาทบทวนสถานภาพการบริหารจัดการของภาครัฐในด้านระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยเพื่อให้เข้าใจถึงสถานภาพ บทบาทหน้าที่ โครงสร้างองค์กร และประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยที่ปรึกษาฯ ทำการสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาประเด็นบทบาทหน้าที่ การบริหารจัดการ และกระบวนการทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1) รวบรวมและทบทวนข้อมูลทุติยภูมิของกลไกการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

ที่ปรึกษาฯ จะทำการรวบรวมและทบทวนข้อมูลทุติยภูมิของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นกลไกในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย เพื่อทราบถึงบทบาทหน้าที่ โครงสร้างระบบการบริหารจัดการ และกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยศึกษาข้อมูลภายใต้กรอบการศึกษา ดังต่อไปนี้

- สถานภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน ในมิติของศักยภาพ ความคล่องตัว และความสามารถในการบูรณาการ
- ประเด็นปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดในการดำเนินงานจากอดีตจนถึงปัจจุบัน
- ข้อเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานของประเทศ

1.2) สัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.2.1) ที่ปรึกษาฯ จะระบุหน่วยงานที่จะสัมภาษณ์จากทุกภาคส่วนรวมกันอย่างน้อย 15 ราย โดย สำนักงาน ก.พ.ร. จะเป็นหน่วยกลางในการขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งสามภาคส่วน ได้แก่

- **หน่วยงานภาครัฐ** ที่เป็นเจ้าภาพหลักในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงคมนาคม กระทรวงพาณิชย์ กรมศุลกากร และ กระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น
- **หน่วยงานภาคเอกชน** ที่ให้การสนับสนุนด้านเครือข่ายและข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการโลจิสติกส์ ได้แก่ สมาพันธ์โลจิสติกส์ไทย สมาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- **กลุ่มนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน** ที่มีองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารโลจิสติกส์ ได้แก่ อาจารย์และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องจากสถาบันการศึกษาต่างๆ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นต้น

1.2.2) จัดทำกรอบการสัมภาษณ์ (ดังแสดงในภาคผนวก ก) และดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อสำรวจความคิดเห็นจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ เพื่อศึกษาสถานภาพปัจจุบัน ประเด็นปัญหา และข้อจำกัดของระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ทั้งในด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินการระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาควิชาการที่เกี่ยวข้อง ความคล่องตัวในการดำเนินงาน ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงานและงบประมาณ ตลอดจนข้อเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานเพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 2: ศึกษากลไกการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) ของต่างประเทศ

การศึกษาทบทวนกลไกการบริหารจัดการที่ดีของต่างประเทศจะช่วยให้ประเทศไทยสามารถมองเห็นตัวอย่างโครงสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีการจัดการที่เป็นระบบ พร้อมทั้งช่วยพัฒนาทิศทางการสร้างกระบวนการที่ดี และมีแบบแผนยิ่งขึ้น โดยที่ปรึกษาฯ ได้ทำการคัดเลือกแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่ามีหลักการในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ที่ดี ได้แก่ ฮองกง ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลักคือ

- 2.1) รวบรวมและทบทวนข้อมูลทฤษฎีของกลไกการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) ของกรณีศึกษาต่างประเทศ ได้แก่ ฮองกง ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย
- 2.2) วิเคราะห์เปรียบเทียบกับระบบของประเทศไทยถึงหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการบริหารจัดการ กลไกการทำงาน และวิเคราะห์ถึงข้อดีของรูปแบบแต่ละประเทศ

ขั้นตอนที่ 3: จัดทำทางเลือกรูปแบบบริหารจัดการและกลไกการทำงาน

หลังจากได้มีการศึกษาทบทวนข้อมูลทฤษฎีและทำการสัมภาษณ์ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันและประเด็นปัญหาของกลไกการทำงานเพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย รวมทั้งศึกษาแนวทางการบริหารจัดการที่ดีของต่างประเทศเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทางที่ปรึกษาฯ จะดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

- 3.1) ทางที่ปรึกษาฯ จะจัดทำร่างทางเลือกรูปแบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานเพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์สำหรับประเทศไทย พร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินความเหมาะสมรูปแบบกลไกสำหรับประเทศไทยในขั้นตอนต่อไป
- 3.2) จัดทำกรอบการประเมินเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของทางเลือกกลไกการทำงานในแต่ละรูปแบบ โดยประกอบด้วย 5 เกณฑ์หลักในการประเมิน ดังนี้
 - (1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดกลไกดังกล่าว
 - (2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วในการตัดสินใจในระดับนโยบาย
 - (3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ
 - (4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงานและแผนงานโครงการ/งบประมาณ
 - (5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน

แผนภาพที่ 2 กรอบการประเมินความเหมาะสมของทางเลือกกลไกเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

เกณฑ์การประเมิน	รูปแบบที่ 1 (คะแนน 1-5)	รูปแบบที่ 2 (คะแนน 1-5)	รูปแบบที่ 3 (คะแนน 1-5)	รูปแบบที่ 4 (คะแนน 1-5)
1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดกลไกดังกล่าว (โดยหากยากสุด คือ 1 คะแนน และง่ายสุด คือ 5 คะแนน)	2	3	4	3
2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วในการตัดสินใจในระดับนโยบาย	3	4	4	3
3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ	2	2	3	4
4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงานและแผนงานโครงการ/งบประมาณ	3	3	4	3
5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน	2	4	4	4
คะแนนรวม (25 คะแนน)	12	16	19	17

โดยในแต่ละเกณฑ์ มีคะแนน 1-5 ซึ่ง 1 คะแนนคือ คะแนนต่ำสุด และ 5 คะแนนคือ คะแนนสูงสุด ซึ่งหมายถึงในแต่ละรูปแบบกลไกจะมีคะแนนเต็ม 25 คะแนน จากนั้น ทางที่ปรึกษาฯ จึงนำผลคะแนนทั้งหมดที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมารวมกันและสรุปเป็นคะแนนเฉลี่ย และจัดลำดับคะแนน ซึ่งจะช่วยให้ที่ปรึกษาฯ สามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศที่เหมาะสมกับประเทศไทยภายใต้การศึกษาในครั้งนี้

3.3) จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) กับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อระดมความคิดเห็นและประเมินความเหมาะสมของทางเลือกรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงาน เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะรูปแบบกลไกการทำงานของภาครัฐที่มีความเหมาะสมสำหรับประเทศไทย โดยยึดกรอบการประเมินดังกล่าวข้างต้น โดยที่ปรึกษาฯ จะจัดการประชุมกลุ่มย่อยจำนวน 1 ครั้ง และมีผู้เข้าร่วมประชุมทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการรวมกันไม่น้อยกว่า 30 ท่าน

ขั้นตอนที่ 4: จัดทำข้อเสนอแนะ

หลังจากได้มีการศึกษาข้อมูลทั้งระดับทุติยภูมิและปฐมภูมิ ซึ่งได้แก่ ผลการสัมภาษณ์ ผลที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ที่ปรึกษา จะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาสรุปวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย เพื่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

1.5) แผนการดำเนินงาน

จากกรอบแนวทางและวิธีการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น ทางที่ปรึกษาฯ มีแผนการดำเนินงาน พร้อมทั้งการส่งมอบผลงาน ตลอดระยะเวลาทั้งสิ้น 5 เดือน นับจากวันที่ลงนามในสัญญาว่าจ้างซึ่งคือ วันที่ 30 เมษายน 2555 ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 3 แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	1	2	3	4	5
1) ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์และประเด็นปัญหาปัจจุบัน	■				
1.1) ทบทวนและรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิของกลไกหลักเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ	■				
1.2) สัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	■				
2) ศึกษากรณีการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ		■			
2.1) รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์เปรียบเทียบกับระบบของประเทศไทย		■			
2.2) ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ หรือประเภทองค์กรของรัฐที่มีอยู่ในประเทศไทย			■		
3) จัดทำร่างรูปแบบบริหารจัดการและกลไกการทำงาน			■		
3.1) จัดทำร่างทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ			■		
3.2) จัดทำกรอบการประเมินเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของทางเลือกกลไกการทำงานต่างๆ				■	
3.3) จัดการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อระดมความคิดเห็นในการร่างรูปแบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย				■	
4) จัดทำข้อเสนอแนะ				■	
4.1) เสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ				■	
ผลงานส่งมอบ	Inception 30 มี.ค. 2555			Interim 30 มิ.ย. 2555	Final Report 30 ก.ย. 2555

การส่งมอบผลงาน (Deliverables)

1) ที่ปรึกษาฯ จะส่งมอบ รายงานการศึกษาขั้นต้น : ศึกษาสถานการณ์ระบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานด้านพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ เอกสารพร้อม CD/DVD ข้อมูล จำนวน 10 ชุดภายในเดือน มิถุนายน 2555 ภายใน 2 เดือน นับแต่วันลงนามในสัญญา (วันที่ 30 เมษายน 2555) ซึ่งตรงกับวันที่ 30 มิถุนายน 2555

2) ที่ปรึกษาฯ จะส่งมอบ รายงานการศึกษาชั้นกลาง : ศึกษากลไกการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) ของต่างประเทศ และจัดทำกรอบแนวคิดในการประเมินความเหมาะสม และวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ สำหรับประเทศไทย รวมทั้งเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงาน ของภาครัฐ เอกสารพร้อม CD/DVD ข้อมูล จำนวน 10 ชุด ภายในเดือน สิงหาคม 2555 ภายใน 4 เดือน นับแต่วันลงนามในสัญญา (วันที่ 30 เมษายน 2555) ซึ่งตรงกับวันที่ 30 สิงหาคม 2555

3) ที่ปรึกษาฯ จะส่งมอบ รายงานฉบับสมบูรณ์ พร้อมด้วยบทสรุปผู้บริหาร ซึ่งมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และ CD/DVD จำนวน 50 ชุด ภายในเดือน กันยายน 2555 ภายใน 5 เดือน นับแต่วันลงนามในสัญญา (วันที่ 30 เมษายน 2555) ซึ่งตรงกับวันที่ 30 กันยายน 2555

บทที่ 2

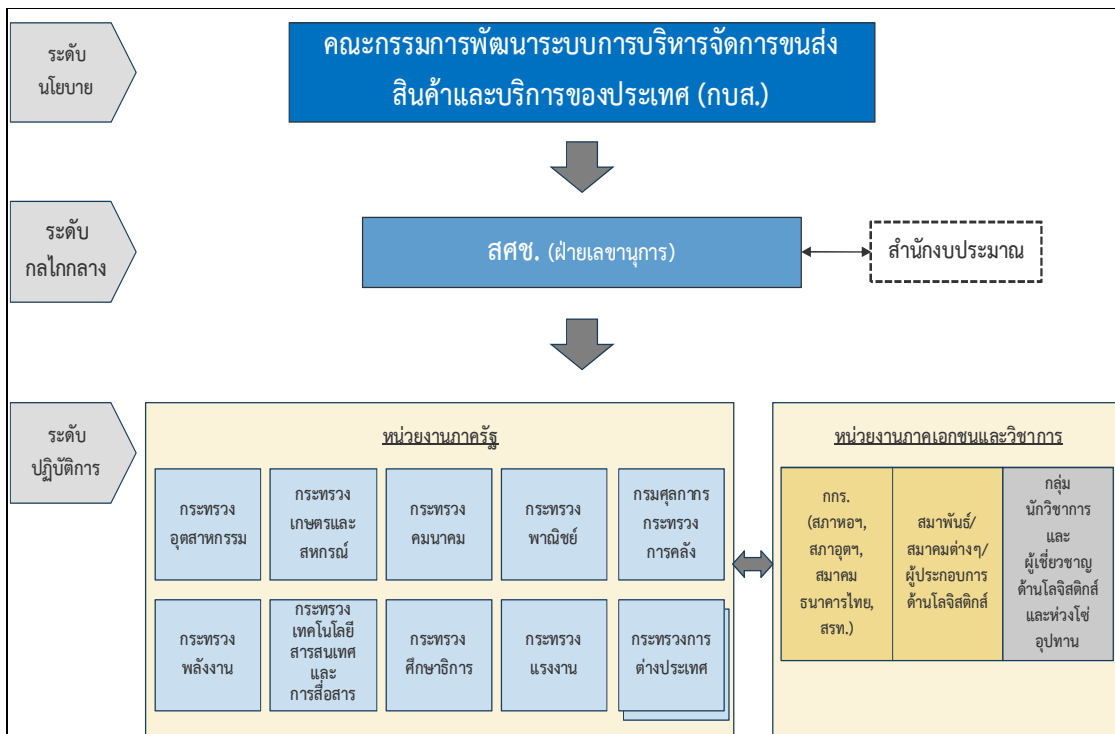
ผลการศึกษาสถานภาพปัจจุบันของระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงาน เพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

2.1) กลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของไทยในปัจจุบัน

ภายใต้ขอบเขตการศึกษาของโครงการฯ ที่ปรึกษาฯ ได้ดำเนินการศึกษากลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยเฉพาะในส่วนขอบเขตของบทบาทภาครัฐเท่านั้น โดยครอบคลุม (1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่งทางกายภาพ (Physical Infrastructure) ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ (ซึ่งหมายถึง ถนน ทางรถไฟ ท่าเรือ และท่าอากาศยาน) ซึ่งรวมไปถึง การพัฒนาระบบสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation) ให้มีประสิทธิภาพ (ซึ่งหมายถึง ระบบ NSW หรือ National Single Window, e-Logistics) นอกจากการพัฒนาาระบบโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพแล้ว ขอบเขตของบทบาทภาครัฐยังครอบคลุมถึง (2) การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย (LSP: Logistics Service Provider) (ซึ่งหมายถึง ผู้ประกอบธุรกิจโลจิสติกส์ที่ให้บริการบางกิจกรรม หลากหลายกิจกรรม หรือทุกกิจกรรมของโลจิสติกส์อย่างครบวงจร เช่น บริการด้านการขนส่ง การจัดการคลังสินค้า การกระจายสินค้า การรับจ้างบริหาร ควบคุม และจัดส่งสินค้าให้แก่บริษัทเดินเรือ เป็นต้น) ตลอดจน (3) การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในด้านกฎหมาย ระเบียบหรือข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้อต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ รวมทั้ง (4) การสร้างและพัฒนากำลังคนด้านโลจิสติกส์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

ในขณะที่ส่วนของกิจกรรมการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจเอกชน ถือว่าเป็นขอบเขตของภาคเอกชนในการดำเนินการ อาทิเช่น การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) การบริหารคลังสินค้า (Warehousing and Storage) การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection) กระบวนการสั่งซื้อสินค้า (Order Processing) การจัดซื้อและจัดหาวัตถุดิบและบริการ (Procurement) การจัดการสินค้า (Materials Handling) การขนส่งและการกระจายสินค้า (Transportation) การจัดการรับคืนสินค้า (Returns/Reverse Logistics) เป็นต้น ดังนั้น การศึกษากลไกการทำงานของภาครัฐภายใต้โครงการนี้จึงครอบคลุมเฉพาะส่วนที่เป็นขอบเขตของบทบาทภาครัฐดังกล่าวข้างต้น มิได้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของระบบโลจิสติกส์

แผนภาพที่ 4 ภาพรวมกลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย



ในปัจจุบัน กลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- 4.1.1) ระดับนโยบาย
- 4.1.2) ระดับกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน
- 4.1.3) ระดับปฏิบัติการ

โดยมีรายละเอียดในแต่ละระดับดังนี้

2.1.1) ระดับนโยบาย

ในระดับนโยบาย ประเทศไทยมีกลไกคณะกรรมการระดับชาติ ซึ่งได้แก่ “คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ” หรือเรียกโดยย่อว่า กบส. ซึ่งถูกแต่งตั้งตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ พ.ศ. 2552 ลงวันที่ 4 พฤษภาคม 2552 ให้เป็นกลไกถาวรในการกำกับนโยบายและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 5 โครงสร้างกลไกระดับนโยบาย คณะกรรมการ กบส.



1) องค์ประกอบของคณะกรรมการ กบส.

คณะกรรมการ กบส. ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 24 ท่าน ดังนี้

1. นายกรัฐมนตรี (ประธานกรรมการ)
2. รองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย (รองประธานกรรมการ)
3. รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย
4. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง
5. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ
6. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์
7. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
8. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม
9. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน
10. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
11. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
12. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน
13. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
14. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม

15. ปลัดกระทรวงการคลัง
16. ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม
17. ปลัดกระทรวงคมนาคม
18. ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
19. เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
20. ประธานกรรมการสภาพัฒนาการค้าแห่งประเทศไทย
21. ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
22. ประธานสมาคมธนาคารไทย
23. ประธานสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย
24. รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
(ฝ่ายเลขานุการ)

2) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ กบส.

กบส. มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ยุทธศาสตร์”) และหน่วยงานหลักซึ่งรับผิดชอบยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี
- (2) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บทการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศที่จัดทำขึ้น
- (3) ให้ความเห็นหรือเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ รวมทั้งการแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง
- (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บท
- (5) กำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บท และรายงานให้คณะรัฐมนตรีทราบ
- (6) เชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องมาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือให้ข้อมูลต่าง ๆ
- (7) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่ กบส. มอบหมาย ซึ่งปัจจุบัน มีทั้งหมด 4 คณะอนุกรรมการ ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อ 4)
- (8) ปฏิบัติการอื่นตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

3) ระบบการบริหารจัดการและการทำงานของคณะกรรมการ กบส.

(1) การประชุมของ กบส. ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม ให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการและรองประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

(2) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศนั้น ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของ กบส. แต่อย่างไรก็ดี ในปัจจุบัน ยังไม่มีการจัดตั้งเป็นสำนักงานเลขานุการ สศช. เป็นเพียงฝ่ายเลขานุการของ กบส. ซึ่งมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) พิจารณาและเสนอความเห็นต่อ กบส. เกี่ยวกับความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บท
- (2) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และรายงานต่อ กบส.
- (3) ปฏิบัติการอื่นตามที่ กบส. มอบหมาย

(3) ให้ กบส. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี กำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งกำหนดส่วนราชการระดับกระทรวงเป็นหน่วยงานหลักผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน

(4) เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์แล้ว ให้หน่วยงานหลักตามข้อ (3) ร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนแม่บทของยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ เพื่อกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ แนวทางการดำเนินการและหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบแผนแม่บท เสนอ กบส. พิจารณาให้ความเห็นชอบ และ อาจเชิญหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องเท่าที่จำเป็นมาร่วมปรึกษาหารือด้วยก็ได้ และให้ สศช. ให้ความช่วยเหลือในด้านการประสานงานและด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์นั้น ๆ ในกรณีที่มีการจัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านใดมากกว่าหนึ่งแผน ให้หน่วยงานหลักพิจารณาความสอดคล้องระหว่างแผนแม่บทเสนอประกอบการพิจารณาของ กบส. ด้วย

(5) เมื่อ กบส. ให้ความเห็นชอบแผนแม่บทตามข้อ (4) ที่ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องใดแก่หน่วยงานใด ให้หน่วยงานนั้นจัดทำแผนงาน โครงการ และ/หรือ มาตรการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนแม่บทที่กำหนดไว้

(6) แผนแม่บทอาจกำหนดให้หน่วยงานเอกชนที่ตกลงยอมรับเป็นผู้รับผิดชอบ การดำเนินงานตามแผนแม่บทในเรื่องหนึ่งเรื่องใดก็ได้

(7) ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทบูรณาการแผนงาน โครงการ และ/หรือ มาตรการ ตามแผนแม่บท เมื่อดำเนินการเสร็จแล้วให้ส่ง สศช. เพื่อดำเนินการต่อไป

(8) ในระหว่างดำเนินการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ถ้าคณะรัฐมนตรีมีมติให้มีการปรับยุทธศาสตร์ในด้านใดเพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายของรัฐบาล หรือเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ให้ กบส. พิจารณาแก้ไขแผนยุทธศาสตร์ในด้านนั้นให้เป็นไปตามมติ คณะรัฐมนตรี ในกรณีที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้ดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศที่มีได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บท ให้หน่วยงานที่ได้รับ มอบหมายดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี และหากจำเป็นต้องแก้ไขแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บท ให้ กบส. หรือหน่วยงานหลักดำเนินการตามวิธีการที่กำหนดไว้ในข้อ (3) หรือข้อ (4) แล้วแต่กรณี

(9) เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กบส. อาจพิจารณาทบทวนแก้ไขแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการกำหนดหน่วยงานหลัก ซึ่งรับผิดชอบยุทธศาสตร์ในด้านหนึ่งด้านใดก็ได้

(10) เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ที่แก้ไขและการกำหนด หน่วยงานหลักตามข้อ (8) หรือข้อ (9) แล้ว ให้ สศช. แจ้งหน่วยงานหลักดำเนินการแก้ไขแผนแม่บท ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่แก้ไข เพื่อเสนอ กบส. พิจารณาให้ความเห็นชอบ เมื่อ กบส. เห็นชอบแล้ว ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขแผนงาน โครงการ และ/หรือมาตรการ ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทที่แก้ไขและส่งให้ สศช. เพื่อดำเนินการต่อไป

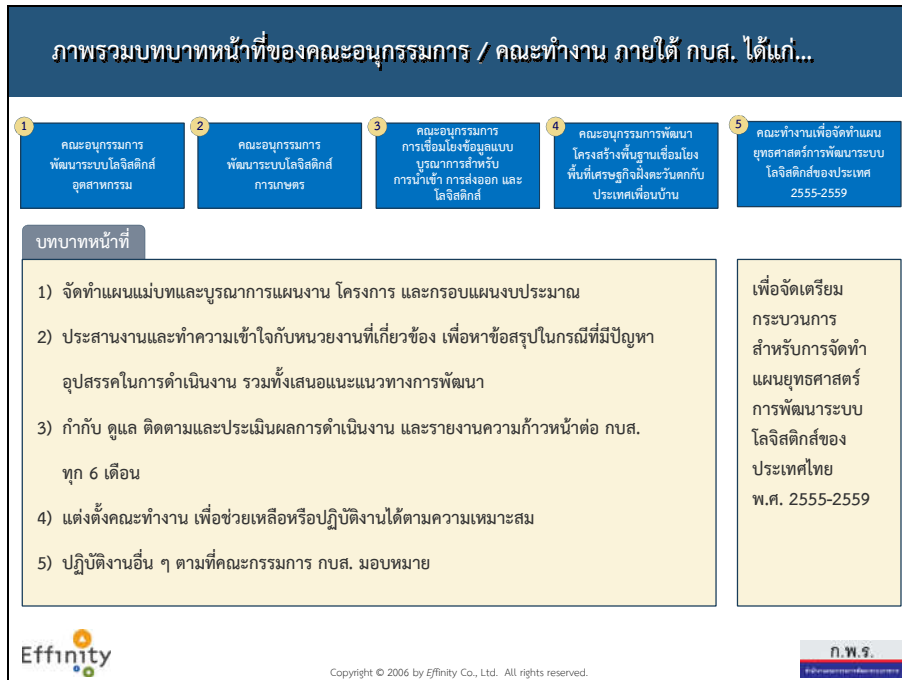
(11) ให้หน่วยงานหลักซึ่งรับผิดชอบยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนแม่บทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อดำเนินการในระยะต่อไป และรายงานต่อ กบส. ตามระยะเวลาที่ กบส. กำหนด

(12) ในกรณีที่มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ ให้เสนอปัญหาหรืออุปสรรคดังกล่าวต่อ กบส. พิจารณา

4) การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานภายใต้ คณะกรรมการ กบส.

อาศัยอำนาจตามความในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ พ.ศ. 2552 ลงวันที่ 4 พฤษภาคม 2552 จึงแต่งตั้งคณะกรรมการจำนวน 4 ชุด และ คณะทำงาน 1 ชุด ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 6 คณะอนุกรรมการและคณะทำงานภายใต้ คณะกรรมการ กบส.



4.1) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์อุตสาหกรรม

มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกลไกในการยกระดับความสามารถของการบริหารจัดการโลจิสติกส์ตลอดห่วงโซ่อุปทานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสินค้าอุตสาหกรรมของประเทศ โดยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพโลจิสติกส์ภายในสถานประกอบการ การเชื่อมโยงระหว่างองค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทาน การพัฒนาขีดความสามารถด้านโลจิสติกส์ และการสร้างปัจจัยสนับสนุนการประกอบธุรกิจของภาคอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องต่อไป

4.2) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตร

มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกลไกในการยกระดับความสามารถของการบริหารจัดการโลจิสติกส์ตลอดห่วงโซ่อุปทานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสินค้าเกษตรกรรมของประเทศ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อลดความสูญเสียจากการเน่าเสียของสินค้าและจาก

กระบวนการเก็บรักษาและระบบขนส่งสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน รวมทั้งลดภาระต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ที่ไม่มีประสิทธิภาพได้อย่างเป็นระบบ

4.3) คณะอนุกรรมการการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้า การส่งออก และโลจิสติกส์

มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิดการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลสำหรับการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งระบบ National Single Window (NSW) ของประเทศให้แล้วเสร็จ และนำไปสู่เป้าหมายการเชื่อมโยงกับระบบ ASEAN Single Window (ASW) ที่สมบูรณ์ต่อไป

4.4) คณะอนุกรรมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจฝั่งตะวันตกกับประเทศเพื่อนบ้าน

มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกลไกการบริหารจัดการส่วนกลางทำหน้าที่บูรณาการและพิจารณากำหนดทิศทางการพัฒนา กำกับ กลั่นกรองแผนการดำเนินงานระบบโครงสร้างพื้นฐานขนส่งและโลจิสติกส์ สิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า และการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจที่สอดคล้องกับทิศทางการลงทุนและการเติบโตทางเศรษฐกิจในอนาคตตามแนวระเบียงพื้นที่เศรษฐกิจตอนใต้ (Southern Economic Corridor : SEC) ในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง และพื้นที่เศรษฐกิจฝั่งตะวันตกของไทยเพื่อสนับสนุนการสร้างโอกาสและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจทางการผลิต การค้าและบริการ และการลงทุนของประเทศและประชาชนในภาพรวม

อำนาจหน้าที่ในภาพรวมของคณะอนุกรรมการ กบส.

แต่ละคณะอนุกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ในภาพรวมดังนี้

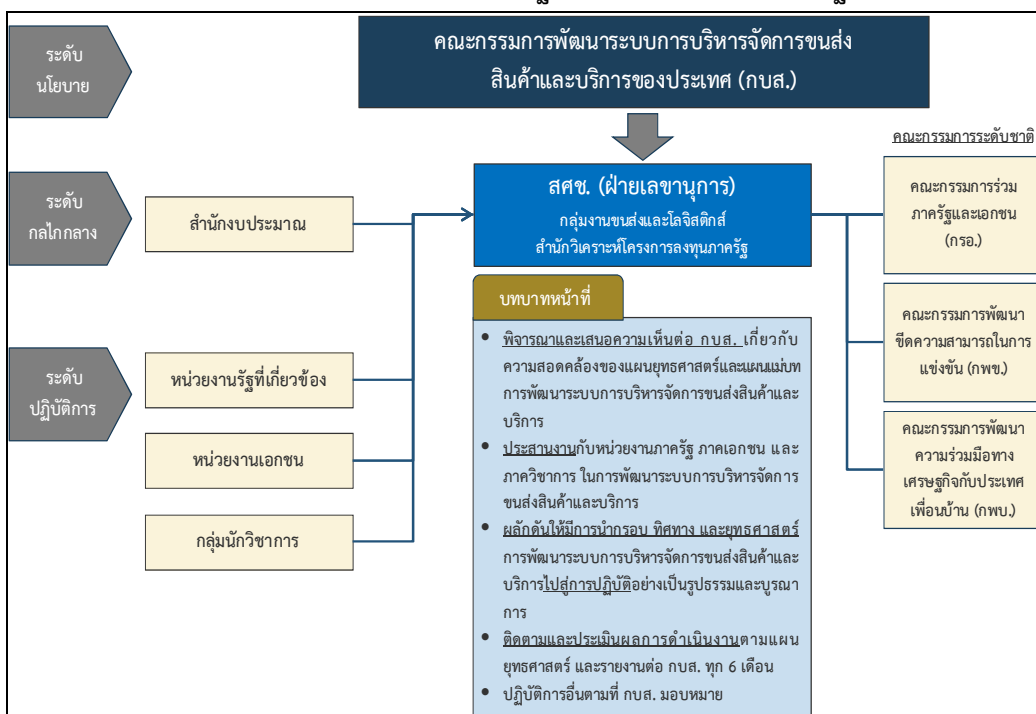
- 1) จัดทำแผนแม่บทและบูรณาการแผนงาน โครงการ และกรอบแผนงบประมาณ
- 2) ประสานงานและทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อสรุปในกรณีที่มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
- 3) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานความก้าวหน้าต่อ กบส. ทุก 6 เดือน
- 4) แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อช่วยเหลือหรือปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม
- 5) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศมอบหมาย

4.5) คณะทำงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2555-2559

มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดเตรียมกระบวนการสำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในระยะ 5 ปี พ.ศ. 2555-2559 ต่อเนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ฯ พ.ศ. 2550-2554 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของระบบโลจิสติกส์และสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางทางการค้าและการลงทุนในภูมิภาคอาเซียนของประเทศไทย ภายใต้บริบทการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2.1.2) ระดับกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน

แผนภาพที่ 7 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในฐานะเป็นกลไกกลาง



ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศนั้น ให้ “สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)” ทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของ กบส. อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน ยังไม่มีการจัดตั้งเป็นสำนักงานเลขานุการ แต่ สศช. เป็นฝ่ายเลขานุการของ กบส. ในฐานะเป็นหน่วยงานในการประสานและขับเคลื่อนการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการให้เกิดบูรณาการและต่อเนื่อง ซึ่งมีการกิจและอำนาจหน้าที่ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศดังนี้

- (1) พิจารณาและเสนอความเห็นต่อ กบส. เกี่ยวกับความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการ
- (2) ประสานกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการ
- (3) ผลักดันให้มีการนำกรอบ ทิศทาง และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและบูรณาการ
- (4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และรายงานต่อ กบส.
- (5) ปฏิบัติการอื่นตามที่ กบส. มอบหมาย

ด้านบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ สศช.

- **บทบาทหน้าที่ต่อการตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์ของ สศช.**

สศช. เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการกำหนดนโยบายและวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าและความสำเร็จของโครงการพัฒนาต่างๆ โดยงานด้านโลจิสติกส์ถูกกำหนดเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์การพัฒนาประเทศไปสู่ความสมดุลและยั่งยืน ได้แก่ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน มีตัวชี้วัดยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ประกอบด้วย อัตราการเติบโตอย่างมีคุณภาพและมีเสถียรภาพของเศรษฐกิจไทย อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยเทียบกับนานาชาติ ระดับการเปิดประเทศ ส่วนแบ่งการตลาดส่งออกของไทย การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยมีการกิจที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ จำนวน 24 โครงการ หรือร้อยละ 24 มีสำนักที่รับผิดชอบ 5 สำนักฯ

- **บทบาทหน้าที่ต่อการตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ระดับประเทศ ของ สศช.**

- 1) ตั้งแต่ปี 2545 รัฐบาลภายใต้การนำของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี (พ.ต.ท. ดร. ทักษิณ ชินวัตร) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน จึงได้กำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ (National Agenda) พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อทำหน้าที่กำหนดกรอบ ทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับภาพรวมและระดับสาขา ผลักดันยุทธศาสตร์ให้เกิดผลทางปฏิบัติ รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สพข.) ซึ่งเป็นหน่วยงาน

หนึ่งใน สศช. ทำหน้าฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการฯ ทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง

2) ต่อมาปี 2548-2551 รัฐบาลในขณะนั้นตระหนักถึงความสำคัญประเด็นการพัฒนาโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นหนึ่งใน 7 ฝันของประเทศไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จึงกำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ และได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาโลจิสติกส์แห่งชาติตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อเป็นกลไกในระดับนโยบาย โดยมี รองนายกรัฐมนตรี ที่นายกรัฐมนตรี มอบหมายเป็นประธาน และมี สศช. เป็นฝ่ายเลขานุการในทุกคณะ รวมทั้งมีหน่วยงานภาครัฐที่เป็นตัวแทนจากกระทรวงเจ้าภาพร่วมและหลักในแต่ละยุทธศาสตร์ หน่วยงานภาคเอกชนและผู้ทรงคุณวุฒิร่วมเป็นคณะกรรมการ ซึ่งมีการหมดวาระไปตามรัฐบาลแต่ละสมัย ดังนี้

- คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 91/2548 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาโลจิสติกส์แห่งชาติ
- คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 90/2550 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ

3) ปี 2552-ปัจจุบัน ได้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ พ.ศ. 2552 ลงวันที่ 4 พ.ศ. 2552 ซึ่งถือเป็นกลไกถาวรในการกำกับนโยบายและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่อง โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และมี สศช. เป็นฝ่ายเลขานุการ รวมทั้งรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และผู้แทนภาคเอกชนจำนวน 24 ท่านเป็นคณะกรรมการ นอกจากนี้ คณะกรรมการ กบส. ได้กำหนดกลไกในระดับปฏิบัติการ ซึ่งมี สศช. ร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ดังนี้

- หน่วยงานรับผิดชอบหลักเพื่อทำหน้าที่ประสานการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แต่ละด้านภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ พ.ศ. 2550-2554 และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการ กบส. ทุก 6 เดือน ดังนี้
 - (1) กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในประเด็นการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ในภาคการผลิต
 - (2) กระทรวงคมนาคม เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในประเด็นการเพิ่มประสิทธิภาพระบบขนส่งและโลจิสติกส์
 - (3) กระทรวงพาณิชย์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในประเด็นการพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์

- (4) กระทรวงการคลัง เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในประเด็นการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า
- (5) กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และ สศช. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในประเด็นการพัฒนาระบบข้อมูลและกำลังคนด้านโลจิสติกส์

● **คณะกรรมการ/คณะทำงานภายใต้ กบส.** เพื่อบูรณาการการขับเคลื่อนในประเด็นการพัฒนาที่สำคัญและคาบเกี่ยวกับภารกิจของหลายหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จำนวน 5 ชุด ประกอบด้วย

- (1) คณะกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์อุตสาหกรรม (ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นประธาน สำนักโลจิสติกส์อุตสาหกรรม กรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เป็นฝ่ายเลขานุการ)
- (2) คณะกรรมการการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้าการส่งออกและโลจิสติกส์ (ปลัดกระทรวงการคลังเป็นประธาน)
- (3) คณะกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตร (ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นประธาน)
- (4) คณะกรรมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจฝั่งตะวันตกกับประเทศเพื่อนบ้าน (รองนายกรัฐมนตรี ที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน และ สศช. เป็นฝ่ายเลขานุการ)
- (5) คณะทำงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ พ.ศ. 2555-2559 (เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นประธาน และ รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่เลขาธิการฯ มอบหมาย เป็นรองประธาน)

นอกจากนี้ สศช. ในฐานะฝ่ายเลขานุการของ กบส. มีบทบาทในการประสานและดำเนินงานร่วมกับคณะกรรมการระดับชาติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน (กรอ.) คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.) และคณะกรรมการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (กพบ.) เพื่อผลักดันประเด็นการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

ด้านโครงสร้างคณะทำงานด้านโลจิสติกส์ ภายใต้ สศช.

1) ปี 2546-2547 ยังไม่มีกลุ่มงาน เป็นเพียงประเด็นการพัฒนาหนึ่งในเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งอยู่ภายใต้สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ (สพข.) มีเจ้าหน้าที่ระดับ 8 จำนวน 1 คน รับผิดชอบประเด็นด้านโลจิสติกส์ โดยทำงานร่วมกับทีมที่

ปรึกษาจากสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CMU: Competitiveness Management Unit)

2) ปี 2548-2551 มีกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ ภายใต้สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ (สวค.) มีเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน 4-5 ท่าน โดยมีระดับ 8 จำนวน 1 คน เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ระดับ 6 จำนวน 2-3 คน และ ระดับ 3-5 จำนวน 1 คน

3) เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2551 สศช. ได้มีคำสั่งเลขที่ 30/2551 เรื่อง การจัดตั้งสำนักงานประสานการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (สบส.) เพื่อเป็นหน่วยงานในการประสานและขับเคลื่อนการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศให้เกิดบูรณาการและต่อเนื่อง โดยมีที่ปรึกษาในสายงานที่รับผิดชอบเป็นผู้อำนวยการ สบส. และมีผู้แทนจาก สวค. สพข. และ ส่วนงานต่างประเทศ (ตป.) หรือ สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ (สปร.) ในปัจจุบัน ร่วมเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ สบส. การส่งปฏิบัติการให้ผู้อำนวยการ สบส. ขึ้นตรงต่อรองเลขาธิการ สศช. (นายอาคม เติมพิทยาไพสิฐ) และรายงานต่อเลขาธิการ สศช. โดยมีการประชุมจำนวน 2 ครั้ง

4) ปี 2552-2553 มีกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ ภายใต้สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ (สวค.) มีผู้อำนวยการ สวค. เป็นผู้รับผิดชอบกลุ่มงานโดยตรง และมีเจ้าหน้าที่ระดับ 6 จำนวน 2-3 คน

5) ปี 2553-ปัจจุบัน ปรับโครงสร้างสำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ (สวค.) โดยรวมกลุ่มงานยุทธศาสตร์โลจิสติกส์และกลุ่มงานขนส่ง เป็นกลุ่มงานขนส่งและโลจิสติกส์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้อำนวยการกลุ่มงาน และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการพิเศษ เป็นผู้อำนวยการส่วนโลจิสติกส์ มีนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ จำนวน 2 คน (ผู้รับผิดชอบหลัก) และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติการ จำนวน 3 คน (เป็นฝ่ายสนับสนุน เนื่องจากต้องรับผิดชอบทั้งงานโลจิสติกส์และงานขนส่ง)

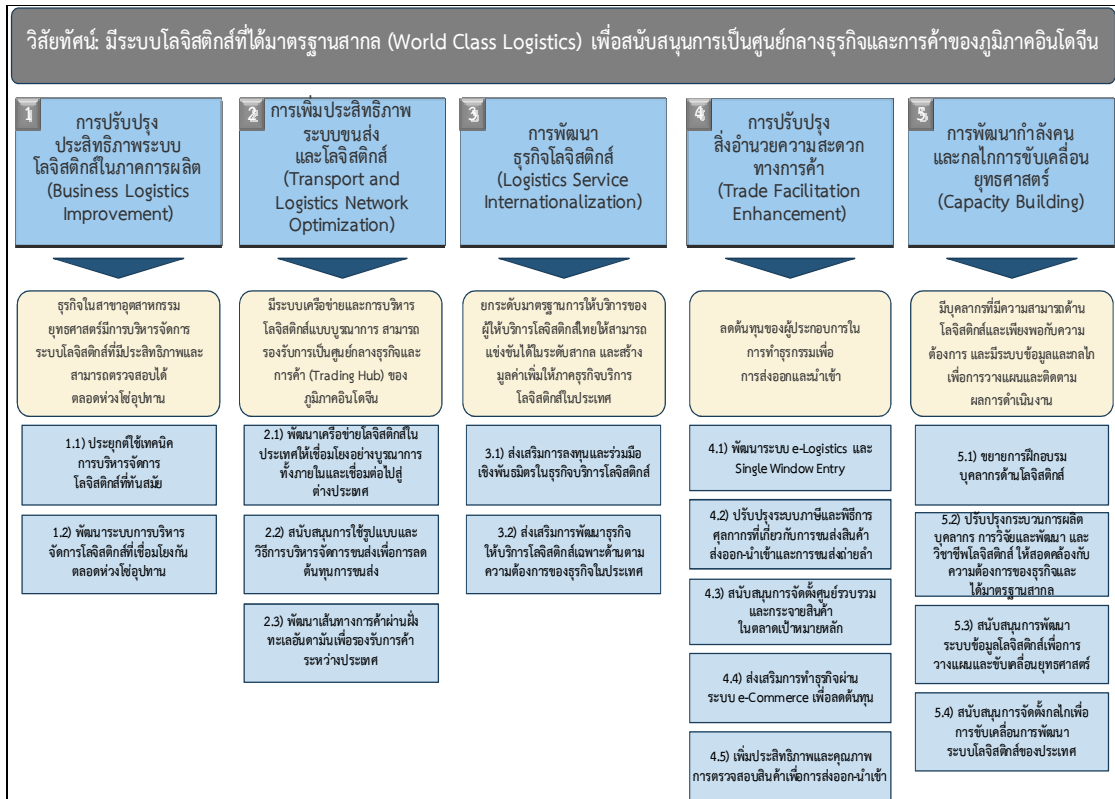
ด้านกระบวนการทำงาน (Process) เพื่อการพัฒนากระบวนการโลจิสติกส์ของประเทศ

1) กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ (Planning)

- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการโลจิสติกส์ของประเทศ พ.ศ. 2550-2554 ที่มีการกำหนดแนวทาง/กลยุทธ์ หน่วยงานรับผิดชอบหลักและร่วม และตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ที่ชัดเจน จัดทำโดยกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ ภายใต้สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ (สวค.) เสนอคณะกรรมการ สศช.

พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ
(ครม. ให้ความเห็นชอบเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2550)

แผนภาพที่ 8 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2550-2554



- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2555-2559 จัดทำโดยส่วนงานโลจิสติกส์ ภายใต้กลุ่มงานขนส่งและโลจิสติกส์ สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ (สวค.) เสนอคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2555-2559 พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเสนอให้คณะกรรมการ กบส. และ ครม. พิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ (ขณะนี้ ส่วนงานโลจิสติกส์อยู่ระหว่างดำเนินการ)

2) กระบวนการในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Translation)

- เมื่อแผนยุทธศาสตร์ฯ ผ่านความเห็นชอบจาก ครม. สศช. ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ กบส. ประสานและชี้แจงสร้างเข้าใจระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการผ่านเวทีการประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงาน และงานสัมมนาในวาระต่างๆ รวมทั้งคิดริเริ่มโครงการนำร่องที่มีความสำคัญและก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง (Key Initiative) ร่วมกันกับหน่วยงานปฏิบัติ

3) กระบวนการในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ (Implementation/ Execution)

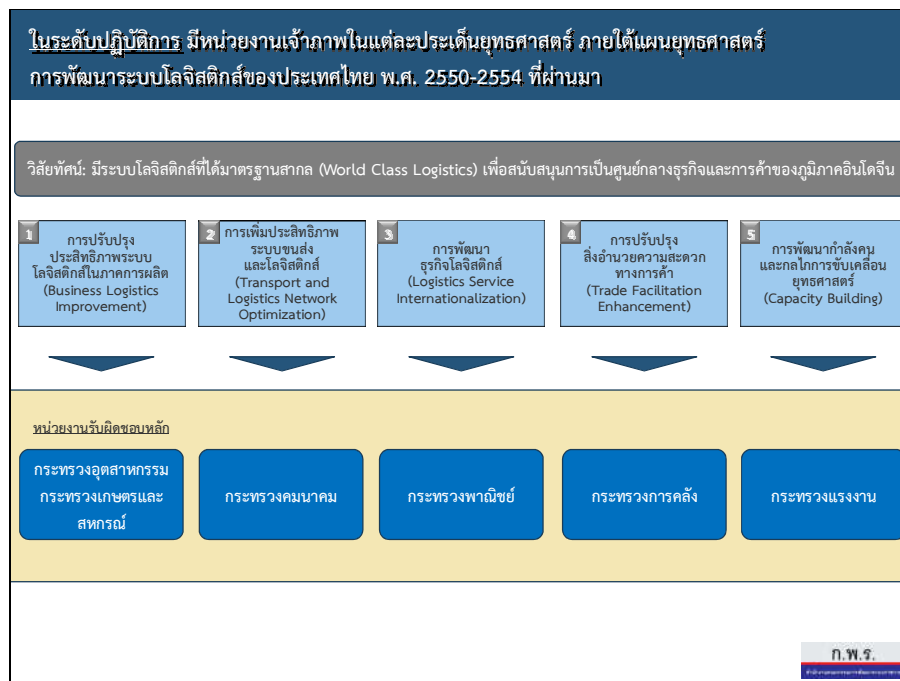
ที่ผ่านมา ได้กำหนดให้มีกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับ โดยได้มีความพยายามแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันควบคู่ไปกับการบูรณาการการทำงานด้านโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่อง โดย สศช. มีกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ผ่านการทำงานร่วมกับเครือข่ายการพัฒนาโลจิสติกส์ทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนี้

- **การขับเคลื่อนในระดับนโยบาย**

สศช. ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ กบส. ร่วมกับคณะอนุกรรมการภายใต้ กบส. ตลอดจนหน่วยงานรับผิดชอบหลักแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อศึกษาวิเคราะห์และให้ความเห็นหรือเสนอแนะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา มอบหมายหน่วยงานรับไปดำเนินการในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

- **การขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการ**

แผนภาพที่ 9 หน่วยงานระดับปฏิบัติการที่รับผิดชอบหลัก ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2550-2554



- (1) สศช. ในฐานะหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ข้อมูล และกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ดำเนินการพัฒนาระบบข้อมูลและตัวชี้วัดการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในภาพรวม ได้แก่ ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP (สวค.ร่วมกับ สบป.) และจัดทำรายงานการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศเป็นประจำทุกปี รวมทั้งสนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ระหว่างเครือข่ายและเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ นอกจากนี้ สศช. ร่วมกับกระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์และยกระดับศักยภาพฝีมือแรงงานให้ได้ตามความต้องการของภาคธุรกิจทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
- (2) สศช. ในฐานะเป็นประธานและฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ พ.ศ. 2555-2559 ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์และนำเสนอ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บท

4) กระบวนการในการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

สศช. ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ กบส. ทำหน้าที่กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ โดยได้ประสานขอข้อมูลความก้าวหน้าและประเด็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการภายใต้ กบส. และรายงานให้คณะกรรมการ กบส. และคณะรัฐมนตรีทราบเป็นระยะ

ด้านการบูรณาการ และความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1) การบริหารจัดการภายใน สศช.

กำหนดให้มีกลุ่มงานที่รับผิดชอบในเรื่องโลจิสติกส์ที่ชัดเจน ซึ่งทำหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะประเด็นที่เกี่ยวข้องตามขั้นตอนและระเบียบของ สศช. รวมทั้งร่วมเป็นคณะกรรมการและฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งปัจจุบันสามารถประสานและร่วมงานกับกลุ่มงาน/สำนักอื่นได้เป็นอย่างดี

2) การบริหารจัดการระหว่าง สศช. และ กบส.

กลุ่มงานโลจิสติกส์/สศช. ในฐานะที่เป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ กบส. ได้ขอจัดสรรงบประมาณสำหรับจัดการประชุมเป็นประจำทุกปี และประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมวาระการประชุม

3) การบริหารจัดการระหว่าง สศช. กับหน่วยงานภาครัฐอื่น ภาคเอกชน และภาควิชาการ

ปัจจุบัน สศช. ดำเนินการในรูปแบบการสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ภาคเอกชน และภาควิชาการ และได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานภายใต้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

สำนักงบประมาณ

ในด้านการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศนั้น ทางสำนักงบประมาณ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งมีหน้าที่จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยเสนอแนะนโยบายแนวทางการจัดสรรให้เป็นไปตามแนวนโยบายของรัฐ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนโดยรวม การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยเป็นอีกนโยบายหนึ่งที่สำนักงบประมาณให้ความสำคัญและมีการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เกิดโครงข่ายโลจิสติกส์ทั้งด้านทางถนน ระบบราง ทางน้ำรวมถึงตอบสนองต่อนโยบายในการสร้างความเชื่อมโยงในระดับภูมิภาคและเป็นการพัฒนาประตูการค้าเพื่อรองรับการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community)

กระบวนการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณด้านโลจิสติกส์ของสำนักงบประมาณ

การพิจารณาจัดสรรงบประมาณโดยปกติของสำนักงบประมาณ พิจารณางบประมาณในมิติของหน่วยงาน ได้พิจารณาถึงความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์กระทรวงเป็นหลัก ซึ่งมีเป้าหมายการให้บริการกระทรวงที่เชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยงาน

สำหรับการพิจารณางบประมาณด้านโลจิสติกส์ของสำนักงบประมาณเป็นอีกนโยบายหนึ่งที่มีการพิจารณาในลักษณะแผนงบประมาณเชิงบูรณาการ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศ กำหนดกระทรวงต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ ได้แก่กระทรวงคมนาคม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงเกษตรฯ ฯลฯ โดยกระบวนการจัดสรรงบประมาณด้านโลจิสติกส์ของสำนักงบประมาณ ได้เริ่มมีการพิจารณาในลักษณะแผนงบประมาณเชิงบูรณาการในปีงบประมาณ 2555 ซึ่งได้มีการตั้ง

คณะกรรมการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเรื่องระบบคมนาคม (โลจิสติกส์) ทำหน้าที่พิจารณาถ่วงดุลงบประมาณ

2.1.3) ระดับปฏิบัติการ

ในระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยกระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงพลังงาน กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งทำหน้าที่ในการนำกรอบทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ปี พ.ศ. 2550-2554 ซึ่งถือเป็นฉบับแรกของประเทศไทย ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2.2) ประเด็นปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของกลไกการทำงานที่มีอยู่ของไทยในปัจจุบัน

ที่ปรึกษาฯ ได้ทำการสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการจำนวน 25 ราย (ดังแสดงรายชื่อในภาคผนวก ข) เกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันของระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานเพื่อการพัฒนาประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

2.2.1) กลไกการทำงานในแต่ละระดับ

(1) ระดับนโยบาย

ดังที่ได้กล่าวข้างต้น กลไกระดับนโยบายในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย คือ คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) ซึ่งพบประเด็นปัญหาและข้อจำกัด ดังนี้

ด้านบทบาทหน้าที่

จากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพบว่า คณะกรรมการบริหารจัดการการขนส่งสินค้าและบริการ หรือ กบส. ในฐานะเป็นคณะกรรมการระดับชาติด้านโลจิสติกส์ ขาดความเข้มแข็งที่เพียงพอจนกลายเป็นเครื่องมือของทางราชการ ขาดความเป็น Think-Tank ที่คิดเชิงกลยุทธ์ ปัจจุบันทำหน้าที่เป็นเพียงเวทีรับฟังความคิดเห็นและผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน มากกว่าเป็น

คณะกรรมการกำกับดูแล และกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ และขาดอำนาจที่เบ็ดเสร็จในการอนุมัติงบประมาณและสั่งการ นอกจากนี้ กบส. ยังขาดการให้ความสำคัญกับประเด็นโลจิสติกส์อย่างจริงจังและต่อเนื่องมากเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากขาดการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติอย่างใกล้ชิดและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ที่ผ่านมามีการประชุม กบส. โดยเฉลี่ยปีละ 1-2 ครั้ง และในปี พ.ศ. 2555 นี้ยังไม่มี การจัดประชุมแต่อย่างใด

ด้านโครงสร้างและองค์ประกอบ

กบส. ประกอบไปด้วยคณะกรรมการที่เป็นคณะรัฐมนตรีจากหลากหลายกระทรวงที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประเทศไทยประสบปัญหาการขาดเสถียรภาพทางการเมืองในช่วงระยะ 5 ปีที่ผ่านมา โดยมีการเปลี่ยนผ่านการปฏิรูปทางการเมืองในปี พ.ศ. 2551 และมีการเปลี่ยนนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐบาลถึง 4 ครั้งด้วยกันภายในปี พ.ศ. 2551 เพียงปีเดียว เมื่อเปลี่ยนคณะรัฐบาล นโยบายการพัฒนาจะเปลี่ยนแปลงตาม ส่งผลให้การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังพบปัญหาอิทธิพลแทรกแซงทางการเมือง มีการเปลี่ยนประเด็นการพัฒนาด้านโลจิสติกส์บ่อยครั้งตามการเปลี่ยนแปลงของนักการเมืองที่มาดำรงตำแหน่งรัฐมนตรี อีกทั้งคณะกรรมการ กบส. บางส่วนยังขาดความรู้และความเข้าใจด้านโลจิสติกส์เชิงลึก ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดหรือทำให้ขาดจุดยืนที่หนักแน่นเพียงพอในการอนุมัติเห็นชอบนโยบายและทิศทางการยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ดีแม้จะมีภาคเอกชนเป็นองค์ประกอบของ กบส. หากแต่เอกชนเป็นเสียงข้างน้อยในคณะกรรมการ กบส. ทำให้ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มศักยภาพ

(2) ระดับกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน

ด้านบทบาทหน้าที่

จากการสัมภาษณ์พบว่า สศช. ในฐานะฝ่ายเลขานุการของ กบส. ปัจจุบันทำหน้าที่จัดทำกรอบนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศเพื่อเป็นกรอบสำหรับหน่วยงานปฏิบัติในการนำไปแปลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบคือ สศช. ไม่สามารถเป็นกลไกหลักที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพและอำนาจเพียงพอที่จะสามารถสั่งการให้เกิดการทำงานร่วมกันในลักษณะ Cross-Functional และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Networking Collaboration) เพื่อขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติอย่างสัมฤทธิ์ผล โดยถึงแม้ว่า

สศช. จะเป็นหน่วยงานวางนโยบายหลักของประเทศแต่ไม่ได้เป็นผู้ให้งบประมาณ จึงไม่มีอำนาจ (Authority and Power) เพียงพอที่จะทำให้หน่วยงานทุกภาคส่วนปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ และเนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ฯ ไม่ได้มาพร้อมกับการให้งบประมาณแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่เป็นการใช้งบประมาณของหน่วยงานนั้นๆ หน่วยงานเจ้าภาพในแต่ละยุทธศาสตร์จึงมีบทบาทและอำนาจเพียงการขอความร่วมมือและจัดประชุมหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

นอกจากนั้น เนื่องจาก สศช. เป็นหน่วยงานวางแผนนโยบาย จึงทำให้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศเป็นเพียงกรอบแผนงานที่ค่อนข้างกว้าง ขาดเป้าหมายที่ชัดเจน อีกทั้งขาดการลงรายละเอียดการดำเนินงานของแผนที่เพียงพอและบูรณาการเพื่อให้เห็นเป้าหมายในภาพรวมร่วมกัน ซึ่งจากจุดอ่อนของแผนดังกล่าว จึงยากต่อการตีความเพื่อความเข้าใจและนำไปปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการที่สอดคล้องกันและเข้าใจตรงกันเพื่อบังคับเป้าหมายของแผนในภาพรวม แม้ว่า สศช. เป็นกลไกขับเคลื่อนในระดับนโยบายและมีหน้าที่บูรณาการแผนงาน/โครงการในภาพรวมซึ่งแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์มีหน่วยงานรับผิดชอบหลักที่ชัดเจน จึงไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า ยังขาดการบูรณาการแผนงาน/โครงการส่งผลให้การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง กล่าวคือ การทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีลักษณะแผนงาน/กิจกรรมดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน แต่จะแตกต่างกันที่กลุ่มเป้าหมาย เช่น การให้คำปรึกษาเชิงลึก (Logistics Clinic) มีทั้งกระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงพาณิชย์ดำเนินการ โดยมีกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกันคือ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเป้าหมาย และผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (LSPs) ตามลำดับ และการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ มีการดำเนินการเกือบทุกกระทรวง เช่น กระทรวงแรงงาน (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน) กระทรวงพาณิชย์ (กรมพัฒนาธุรกิจ/กรมส่งเสริมการส่งออก) กระทรวงอุตสาหกรรม (กรมพื้นฐานและการเหมืองแร่/กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม/กรมเศรษฐกิจอุตสาหกรรม/สสว.) กระทรวงคมนาคม (กรมการขนส่งทางบก) กระทรวงศึกษาธิการ (สกอ./สอศ.) ส่งผลให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและงบประมาณ

เมื่อกรอบแผนยุทธศาสตร์ฯ เป็นเชิงกว้างและไม่ชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานปฏิบัติ ซึ่งคือกระทรวงที่เกี่ยวข้องต่างๆ นั้น หน่วยงานปฏิบัติจึงจำเป็นต้องนำแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปแปลงสู่การปฏิบัติโดยตีความเองภายใต้กรอบภารกิจและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานตน และบางหน่วยงานปฏิบัติยังไม่เข้าใจนิยามและขอบเขตของคำว่า “โลจิสติกส์” ที่ตรงกัน จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการตีความกรอบแผนยุทธศาสตร์ฯ ของแต่ละหน่วยงาน ในขณะที่หน่วยงานปฏิบัติที่ได้รับมอบหมายให้ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ ไม่ได้รับการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ตีพอกเกี่ยวกับภารกิจด้านโลจิสติกส์ รวมทั้งขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทของหน่วยงานตนภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์ฯ ทำให้ขาดความเข้าใจอย่าง

ถ่องแท้ในการขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ และในที่สุดทำให้การขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

ในด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ตัวชี้วัดของ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ปี พ.ศ. 2550-2554 ขาด ความชัดเจน เป็นตัวชี้วัดในเชิงภาพกว้าง เป็นนามธรรม และส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ และไม่สามารถสะท้อนถึงผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง อาทิเช่น การกำหนดตัวชี้วัดโดยเน้นต้นทุน โลจิสติกส์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ซึ่งหาก GDP เพิ่มขึ้น ต้นทุนโลจิสติกส์จะลดลงโดย ปริยายถึงแม้ไม่ได้ดำเนินการเพื่อลดต้นทุน ซึ่งส่งผลให้การวัดการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ไม่บังชี้ถึง ประสิทธิภาพการทำงานที่แท้จริง ซึ่งควรจัดเก็บตัวชี้วัดต้นทุนโลจิสติกส์ต่อยอดขายมากกว่าดังเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยจำแนกออกเป็นแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม/สินค้า (Product Base) และหา ค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่ม เนื่องจากแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม/สินค้า มีความแตกต่างกัน และอาจ ทำการศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) กับต่างประเทศในหมวดสินค้าเดียวกัน

และถึงแม้ กบส. จะมอบหมายให้ สศช. ทำหน้าที่อำนวยการสำนักเลขานุการ กบส. ภายใต้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี แต่ สศช. ไม่มีอำนาจในการสั่งการอย่างเบ็ดเสร็จ และนโยบายจาก สศช. เป็นเพียงกรอบการทำงานกว้างซึ่งไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมเพียงพอ และไม่มี การกำหนดรางวัลหรือการให้คุณให้โทษหากหน่วยงานไม่ปฏิบัติตาม จึงเป็นการยากในการสั่งการเพื่อ นำไปปฏิบัติแก่หน่วยราชการ ดังนั้นจากข้อจำกัดดังกล่าว จึงส่งผลให้ สศช.ไม่สามารถทำหน้าที่ใน การเป็นหน่วยงานกลางในการสั่งการ ประสานงานและติดตามผลการดำเนินงานกับกระทรวงที่เกี่ยวข้องได้ดีเพียงพอ

ด้านโครงสร้างองค์กร

ปัจจุบัน สศช. เป็นหน่วยงานหลักที่ดูแลรับผิดชอบด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของ ประเทศในทุกด้าน ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ทิศทาง วางแผนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมถึง การประสานงานกับหน่วยต่างๆ แต่อย่างไรก็ดี เมื่อเทียบกับบทบาทและภารกิจงานด้านการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ชาติของ สศช. พบข้อจำกัดด้านระบบการบริหารจัดการภายใน โดยในปัจจุบันยังไม่มี การจัดตั้งสำนักโลจิสติกส์ภายใต้ สศช. ที่พร้อมสรรพด้วยองค์ความรู้ที่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้มี ประสิทธิภาพ และยังพบข้อจำกัดด้านบุคลากรในกลุ่มงานขนส่งและโลจิสติกส์ของ สศช. ทั้งในเชิง ปริมาณและคุณภาพ (ตั้งแต่ปี 2553 ได้มีการปรับโครงสร้างสำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ (สวค.) โดยรวมกลุ่มงานยุทธศาสตร์โลจิสติกส์และกลุ่มงานขนส่งเป็น กลุ่มงานขนส่งและโลจิสติกส์) ในปัจจุบันภายใต้กลุ่มงานขนส่งและโลจิสติกส์ของ สศช. มีผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้อำนวยการกลุ่มงาน

และ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการพิเศษ เป็นผู้อำนวยการส่วนโลจิสติกส์ มีนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ จำนวน 2 คน เป็นผู้รับผิดชอบหลัก และ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติการ จำนวน 3 คน เป็นฝ่ายสนับสนุน ซึ่งต้องรับผิดชอบงานทั้งด้านโลจิสติกส์และด้านขนส่ง จึงอาจกล่าวได้ว่า มีบุคลากรเพียง 2 คนที่รับผิดชอบงานด้านโลจิสติกส์เป็นหลัก

ด้านการดำเนินงานและประสานงาน

กลุ่มงานโลจิสติกส์/สศช. ในฐานะที่เป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ กบส. ได้ขอจัดสรรงบประมาณสำหรับจัดการประชุมเป็นประจำทุกปี และประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมวาระการประชุม ซึ่งที่ผ่านมา มีการจัดประชุมเพียงปีละ 1-2 ครั้ง เนื่องจากประเด็นการพัฒนาโลจิสติกส์มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน และมีความล่าช้าในการดำเนินงานของกลไกในระดับปฏิบัติ (ทั้งกรม กระทรวง และคณะอนุกรรมการ) เนื่องจากบางหน่วยงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับภารกิจงานด้านโลจิสติกส์หรือเห็นว่าไม่ใช่เป็นภารกิจหลัก ประกอบกับข้อจำกัดด้านข้อมูลเพราะระบบฐานข้อมูลมีความซับซ้อน ข้อมูลขาดความต่อเนื่องไม่ทันสมัย

นอกจากนั้น ด้วยข้อจำกัดด้านบุคลากรดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้การทำงานด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศในระยะ 5 ปีข้างหน้า คือ ปี 2555-2559 ของ สศช. มีความล่าช้า และส่งผลให้หน่วยงานปฏิบัติไม่สามารถคิดแผนโครงการที่ตอบสนองทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และสอดคล้องกับแผนโลจิสติกส์ชาติได้อย่างแท้จริง เนื่องจากหน่วยงานปฏิบัติจำเป็นต้องจัดทำแผนกระทรวงของตนเพื่อทำการของงบประมาณในการปฏิบัติงานล่วงหน้า นอกจากนั้น ยังส่งผลให้ สศช. ไม่สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นระยะอย่างต่อเนื่องได้ และส่งผลให้ในบางครั้งเกิดความล่าช้าในการจัดทำวาระด้านโลจิสติกส์เสนอต่อ คณะกรรมการ กบส. เพื่อพิจารณา ซึ่งควรจะมีการประชุม กบส. ทุก 6 เดือน

(3) ระดับปฏิบัติการ

ด้านโครงสร้างองค์กร

ในระดับปฏิบัติการ ในปัจจุบันพบว่า บางหน่วยงานมีสำนักโลจิสติกส์ หรือกลุ่มงานด้านโลจิสติกส์ แต่ในภาพรวม ยังไม่มีกลไกเฉพาะที่ชัดเจนเพื่อขับเคลื่อนด้านโลจิสติกส์และประสานงานระหว่างกระทรวงอย่างมีประสิทธิภาพ ในลักษณะเป็น “ศูนย์กลางประสานงานด้านโลจิสติกส์ (Focal Point)” ในแต่ละหน่วยงาน โดยเฉพาะในระดับกระทรวง

ด้านบุคลากรโลจิสติกส์

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ขาดแคลนบุคลากรที่ทำงานด้านโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเนื่องจากในปัจจุบัน สำนักงาน ก.พ. ไม่มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังและเงื่อนไขด้านคุณสมบัติของบุคลากรภาครัฐที่ทำงานด้านโลจิสติกส์ในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งไม่มีการเทียบโอนคุณวุฒิสำหรับบุคลากรผู้สอนที่มาจากภาคเอกชน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญการ และมากด้วยประสบการณ์ในการทำงานจริง เพื่อให้โอกาสแก่ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนในการเข้ามาสอนในสถาบันการศึกษาภาครัฐ

ด้านการจัดทำแผนในระดับหน่วยปฏิบัติ

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า บางหน่วยงานขาดความเข้าใจและการให้ความสำคัญกับโลจิสติกส์อย่างแท้จริงหากแต่ใช้โครงการด้านโลจิสติกส์เป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มความสามารถในการของบประมาณจากสำนักงบประมาณ นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์ชาติด้านโลจิสติกส์มีกรอบที่กว้างทำให้หน่วยปฏิบัติไม่สามารถแปลงวิสัยทัศน์และกรอบแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Vision To Realization) อย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริงหากแต่สอดคล้องกับแผนกระทรวงและแผนชาติมากกว่าเป้าหมายรวมของแผนโลจิสติกส์ชาติ

ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ จากผลการสัมภาษณ์พบว่า โดยภาพรวม ขาดการบูรณาการประสานงานเพื่อการทำงานร่วมกันระหว่างกระทรวง เนื่องจากแต่ละกระทรวงมีเป้าหมายและทิศทางแตกต่างกันไปตามแต่ละภารกิจของกระทรวง โดยหน่วยงานในแต่ละกระทรวงจะปฏิบัติงานโดยยึดแผนแม่บทกระทรวงเป็นหลัก ทำให้การปฏิบัติงานระหว่างกระทรวงขาดการทำงานเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันภายใต้ห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งไม่สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพโลจิสติกส์ระดับประเทศได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้พบว่า ภายในกระทรวงบางกระทรวงขาดการบูรณาการภายในกระทรวงด้วยกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือทับซ้อนกัน เช่น การฝึกอบรมผู้ประกอบการ การจับคู่ทางธุรกิจ (Business Matching) การสร้างกำลังคนด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น

2.2.2) การจัดสรรงบประมาณ

จากผลการสัมภาษณ์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเห็นว่า ในเรื่องการจัดสรรงบประมาณด้านโลจิสติกส์ของสำนักงบประมาณ (สงป.) ในปัจจุบัน การอนุมัติงบประมาณโครงการไม่สามารถตอบสนองภาพรวมเป้าหมายรวมของการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศได้อย่างแท้จริงอัน

เนื่องมาจากขาดการจัดทำแผนโลจิสติกส์อย่างบูรณาการของกลไกกลาง ซึ่งคือ สศช. รวมทั้งขาดกลไกในการทำงานร่วมกันระหว่าง สศช. และ สงป. เพื่อพิจารณาและกลั่นกรองแผนงานโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การอนุมัติโครงการไม่เกิดการบูรณาการอย่างแท้จริง ซึ่งส่งผลให้การใช้งบประมาณไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร

ในส่วนมุมมองของสำนักงบประมาณ พบว่ามีข้อจำกัดจากการดำเนินงาน ดังนี้

ข้อจำกัดด้านการดำเนินงาน เช่น ความพร้อมในการดำเนินงาน บางโครงการที่มีการเร่งรัดจากส่วนกลางตามนโยบายรัฐบาล แต่หน่วยงานขาดความพร้อม ความรู้ความสามารถของบุคลากรไม่เพียงพอ เทคโนโลยีที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลถึงการเบิกจ่ายงบประมาณที่ล่าช้าไปด้วย

ข้อจำกัดด้านความเชื่อมโยงของโครงการแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีความเร่งด่วนและความจำเป็นที่หลากหลายทำให้โครงการที่เกิดขึ้นไม่สามารถสอดประสานกันได้อย่างเหมาะสมส่งผลการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ไม่ประสบผลตามเป้าหมายได้

ข้อจำกัดด้านงบประมาณ เนื่องจากงบประมาณที่มีจำกัด ในขณะที่โครงการพัฒนาระบบโลจิสติกส์บางโครงการต้องอาศัยวงเงินลงทุนสูงและใช้ระยะเวลาในการก่อสร้าง/พัฒนายาวนาน จึงทำให้ต้องชะลอโครงการ หรือยืดระยะเวลาการลงทุนออกไป ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้

2.2.3) กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

จากการสัมภาษณ์และศึกษา พบว่า กฎหมายส่วนใหญ่ของภาครัฐขาดความทันสมัย และมีไว้กำกับแต่ไม่ได้ช่วยสนับสนุน ซึ่งเป็นอุปสรรคและไม่เอื้อต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศในปัจจุบัน รวมทั้งปัญหาขาดการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจัง

กฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโลจิสติกส์ เช่น รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน มาตรา 190 เกี่ยวกับการทำธุรกรรมด้านขนส่งข้ามแดนต้องผ่านรัฐสภา กฎหมายของกระทรวงพาณิชย์ ด้านสินค้าถ่ายลำหรือ Transshipment ไปประเทศที่ 3 ยังต้องการใบอนุญาตนำเข้ากฎหมายกรมเจ้าท่า และกฎหมายของกรมศุลกากรที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของประเทศ ซึ่งกฎหมายบางฉบับมีมาตั้งแต่ พ.ศ. 2466 หรือก่อนหน้านี้นี้ หรือ กฎหมายสหภาพรถไฟ ปี พ.ศ. 2464 ซึ่งไม่มีการปรับเปลี่ยนเพื่อความทันสมัยและสอดคล้องกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน ส่วนใน

ด้านการอำนวยความสะดวกทางการค้า พบกฎหมาย/กฎระเบียบหลายฉบับที่เป็นอุปสรรคต่อการส่งออกและนำเข้าของประเทศไทย (รายละเอียดเพิ่มเติมดูได้จากรายงานเรื่อง “การปรับปรุงโครงสร้างกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการส่งออกและนำเข้าของไทย” ของคณะกรรมการพาณิชย์ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ เดือนธันวาคม ปี 2550)

นอกจากนี้ในการพัฒนาระบบ National Single Window ในปัจจุบันซึ่งมีกรมศุลกากรเป็นเจ้าภาพหลัก จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 36 แห่ง ในการปรับแก้และประกาศใช้กฎระเบียบในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อสนับสนุนระบบ NSW ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสำเร็จผลเป็นรูปธรรม

2.3) ข้อเสนอแนะเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชนและภาควิชาการ ทางที่ปรึกษาฯ สามารถสรุปข้อเสนอแนะเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ และกลไกการทำงานภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ดังนี้

2.3.1) กลไกการทำงานในแต่ละระดับ

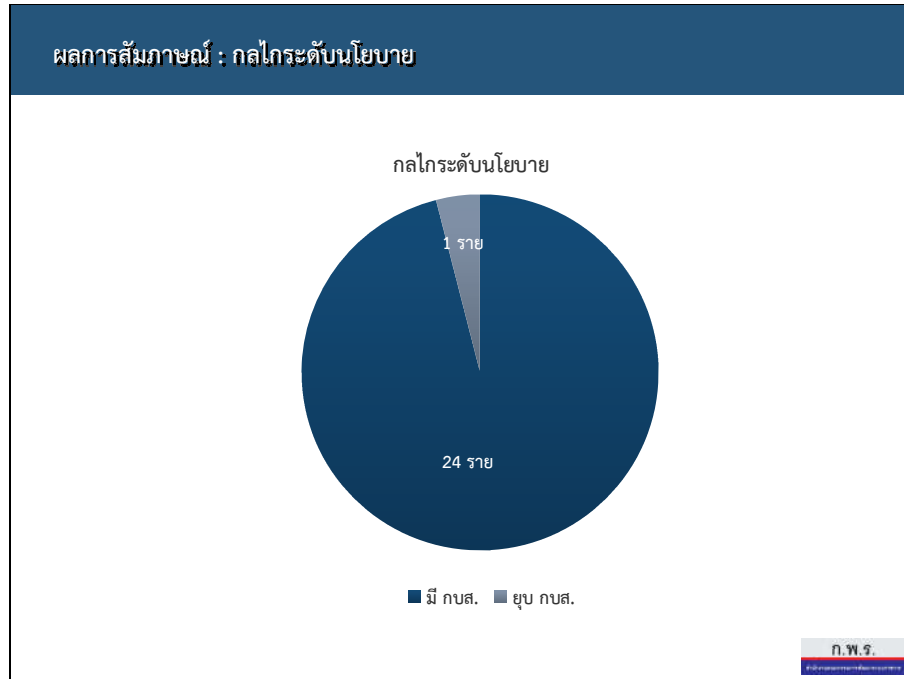
เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ กลไกการทำงานภาครัฐในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน และกลไกระดับปฏิบัติการ ควรส่งเสริมและผลักดันให้ทุกภาคส่วนเข้าใจและเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ซึ่งกลไกในแต่ละระดับ ที่ปรึกษาฯ สามารถประมวล วิเคราะห์และสรุปจากผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

2.3.1.1) ระดับนโยบาย

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เกือบทุกราย (24 รายจากทั้งหมด 25 รายดังแสดงในแผนภาพที่ 10) มีความเห็นว่า กลไกระดับนโยบายซึ่งคือ คณะกรรมการ กบส. มีความสำคัญจำเป็นและเหมาะสมที่จะคงอยู่ต่อไปเนื่องจากเป็นกลไกระดับชาติที่มีความเฉพาะเจาะจงด้านโลจิสติกส์ ประกอบกับเรื่องโลจิสติกส์เป็นเรื่องที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน (Cross-Functional) จึงต้องอาศัยอำนาจคณะกรรมการระดับชาติเฉพาะด้านโลจิสติกส์ในการอนุมัติเห็นชอบ เพื่อให้การขับเคลื่อนรวดเร็วกว่าผ่านเข้าการประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) ตามปกติซึ่งมีวาระ

การประชุมที่หลากหลาย ในขณะที่มีผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 1 รายที่มีความเห็นว่า ภาครัฐควรยุบ คณะกรรมการ กบส. เนื่องจากเท่าที่ผ่านมา ไม่มีการประชุมคณะกรรมการ กบส. อย่างต่อเนื่อง เท่าที่ควรจะเป็น

แผนภาพที่ 10 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลไกระดับนโยบาย



จากการที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า คณะกรรมการ กบส. ถือเป็นกลไกที่เหมาะสม มีความสำคัญจำเป็น และยังสามารถผลักดันนโยบายด้านโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ดี ยังควรต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของ คณะกรรมการ กบส. ฐานะกลไกระดับประเทศด้านโลจิสติกส์ ซึ่งมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1) แม้ในปัจจุบันประเด็นเรื่องการพัฒนาโลจิสติกส์ได้รับการบรรจุเป็นวาระแห่งชาติ แต่การให้ความสำคัญกับเรื่องโลจิสติกส์จากรัฐบาลยังไม่มากเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากการประชุม คณะกรรมการ กบส. ที่ผ่านมาในภาพรวมซึ่งไม่เป็นไปตามกำหนดทุก 6 เดือน ดังนั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกลไกระดับนโยบาย จึงควรจำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง มีเอกภาพ และควรให้มีการประชุมคณะกรรมการ กบส. อย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส

1.2) ภายใต้อำนาจของคณะกรรมการ กบส. ในการอนุมัติเห็นชอบทิศทาง นโยบาย แผนยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการที่สำคัญเพื่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศนั้น คณะกรรมการ กบส. ควรจะเป็นคณะกรรมการที่เป็น Think-Tank ในเชิงกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับ

การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและนโยบายการพัฒนาที่ชัดเจนมากขึ้น และมองไปข้างหน้าในระยะยาว คิดแบบ Forward-Looking เพื่อปกป้องผลประโยชน์ให้กับประเทศไทยมากที่สุด ตลอดจนควรมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการดำเนินการ โดยแบ่งเป็นระยะเร่งด่วน ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว อย่างชัดเจน เพื่อมองเห็นทิศทางของประเทศในภาพรวมและนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันของทุกภาคส่วน รวมทั้งควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และนโยบายให้มากขึ้น เนื่องจากภาคเอกชนเป็นผู้มีประสบการณ์ตรง ซึ่งจะมีมุมมองความคิดเห็นที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical) และเชิงกลยุทธ์ (Strategic) มากกว่าภาครัฐ อีกทั้งเรื่องโลจิสติกส์เป็นเรื่องของภาคอุปสงค์นำภาคอุปทาน (Demand leads Supply หรือ Demand Pull and Supply Push)

1.3) คณะกรรมการ กบส. ควรเข้มงวดในการกำกับดูแล และควบคุมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งหน่วยงานกลาง ซึ่งคือ สศช. ฐานะฝ่ายเลขานุการและหน่วยงานระดับปฏิบัติการอย่างใกล้ชิด จริงจังและต่อเนื่องทุกไตรมาส รวมทั้งควรเพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ให้มากขึ้น

2.3.1.2) ระดับกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า กลไกกลางในการผลักดันและประสานงานมีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่ง หากกลไกกลางมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพที่ดีเพียงพอในการบริหารจัดการและการทำงาน จะทำให้การขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศมีความก้าวหน้าและสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จากการสัมภาษณ์ ที่ปรึกษาฯ สามารถสรุปบทบาทหน้าที่ของกลไกหน่วยงานกลางที่ควรจะเป็น (To-be) ได้ดังนี้

ด้านบทบาทหน้าที่หลักในระดับกลไกกลางที่ควรจะเป็น (To-be)

1. วางแผน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

- หน่วยงานกลางจะทำหน้าที่ในการวางแผน จัดทำ และเสนอแนะกรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศแก่ คณะกรรมการ กบส. และรับนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่ได้รับความเห็นชอบจาก กบส. ไปขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้รับไปดำเนินการต่อไป
- ควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างบูรณาการทุกภาคส่วนให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยควรลงรายละเอียดแผนให้

ชัดเจนมากขึ้นและเข้าใจเป้าหมายรวมร่วมกัน เพื่อต่อการนำไปปฏิบัติในระดับกระทรวง รวมทั้งควรระบุเจ้าภาพในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ควรกำหนดกรอบแผนงานโครงการที่สำคัญขนาดใหญ่ (Mega Projects หรือ Flagship Projects) เพื่อให้หน่วยงานปฏิบัตินำไปลงรายละเอียดเชิงลึกในแผนงานโครงการต่อไป
- ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ฯ ควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้ในทางปฏิบัติและสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง
- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยจัดประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ และภาคประชาชนเพื่อความเข้าใจและความต้องการที่สอดคล้องกัน

2. ตรวจสอบ พิจารณา และกลั่นกรองแผนงาน/โครงการของหน่วยงานปฏิบัติร่วมกับสำนักงานประมาณอย่างใกล้ชิด เพื่อแผนงานและงบประมาณอย่างบูรณาการ

- หน่วยงานกลางควรมีบทบาทในการพิจารณา ให้ความเห็นและกลั่นกรองแผนงาน/โครงการของหน่วยงานปฏิบัติ ก่อนที่หน่วยงานปฏิบัติจะส่งมอบต่อสำนักงานประมาณเพื่อของบประมาณต่อไป โดยหน่วยงานกลางนั้นจะต้องทำงานร่วมกับสำนักงานประมาณอย่างใกล้ชิด ผลักดันให้เกิดการสนับสนุนงบประมาณร่วมกับสำนักงานประมาณตามลำดับความสำคัญของโครงการให้มีความต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนในการของบประมาณของหน่วยงานต่างๆ อันนำไปสู่การใช้งบประมาณของประเทศให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐในระดับปฏิบัติ หน่วยงานภาคเอกชน และภาควิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างบูรณาการและเป็นรูปธรรม

- หน่วยงานกลางจะต้องดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐในระดับปฏิบัติการ โดยจำเป็นต้องเดินสาย (Roadshow) หรือจัดเวที Forum เพื่อสื่อสาร ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และสร้างความเข้าใจร่วมกัน รวมทั้งระดมสมองในการจัดทำแผนงาน/โครงการที่สำคัญร่วมกัน อันจะทำให้การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันและบูรณาการในภาพรวมตลอดห่วงโซ่อุปทาน ทั้งนี้ควรสร้างการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน และภาควิชาการให้มากขึ้นเพื่อชักจูงความเข้าใจในการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาควิชาการต่อไป

4. กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

- หน่วยงานกลางควรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคณะอนุกรรมการทุกชุดอย่างใกล้ชิดทุกไตรมาส และนำเสนอรายงานความก้าวหน้ารวมทั้งประเด็นที่สำคัญที่เป็นวาระเพื่อพิจารณาแก่ คณะกรรมการกบส. ทุกไตรมาสอย่างต่อเนื่อง

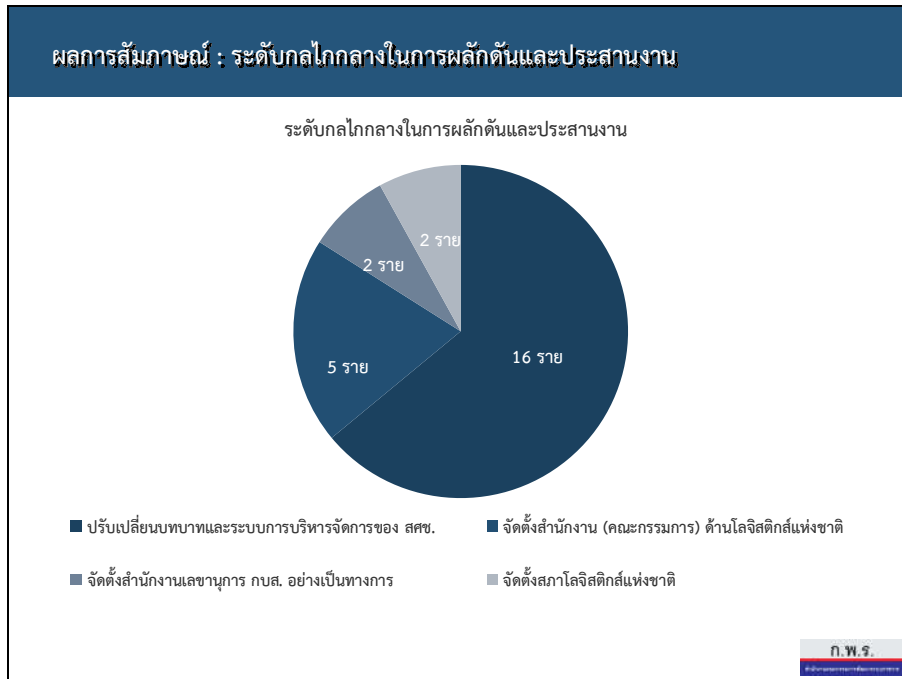
5. จัดทำฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์เชิงลึกของประเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนและสนับสนุนหน่วยงานระดับปฏิบัติการ

- หน่วยงานกลางควรจัดทำและเชื่อมโยงข้อมูลด้านโลจิสติกส์ต่างๆ พัฒนาให้เป็นระบบฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์ของประเทศ และอาจจัดตั้งเป็นศูนย์ข้อมูลด้านโลจิสติกส์แห่งชาติ เพื่อใช้ประกอบในการวางแผนและการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ โดย
 - หน่วยงานกลางควรดำเนินการรวบรวมข้อมูลเชิงสถิติด้านโลจิสติกส์ของประเทศจากทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบัน (As-Is) ด้านระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย และสถานะของประเทศไทยเมื่อเทียบกับเคียงกับต่างประเทศ
 - ดำเนินการรวบรวมข้อมูลและข่าวสารต่างๆ รวมทั้งวิจัยและพัฒนา (R&D) ด้านโลจิสติกส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น เทคโนโลยีมาตรฐานกฎระเบียบด้านโลจิสติกส์ เพื่อให้การพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศไทยมีความทันสมัยต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่แปรเปลี่ยนไปในปัจจุบัน อันเป็นประโยชน์ต่อการเตรียมวางแผนรองรับการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศในอนาคต และคิดแผนงานโครงการใหม่ๆ (Initiatives) ที่สร้างสรรค์และเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

ด้านรูปแบบ/โครงสร้างกลไกของกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ข้อเสนอแนะด้านรูปแบบ/โครงสร้างกลไกกลางในการผลักดันและประสานงานนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบหลัก โดยเรียงตามลำดับของจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ที่เห็นด้วยดังต่อไปนี้

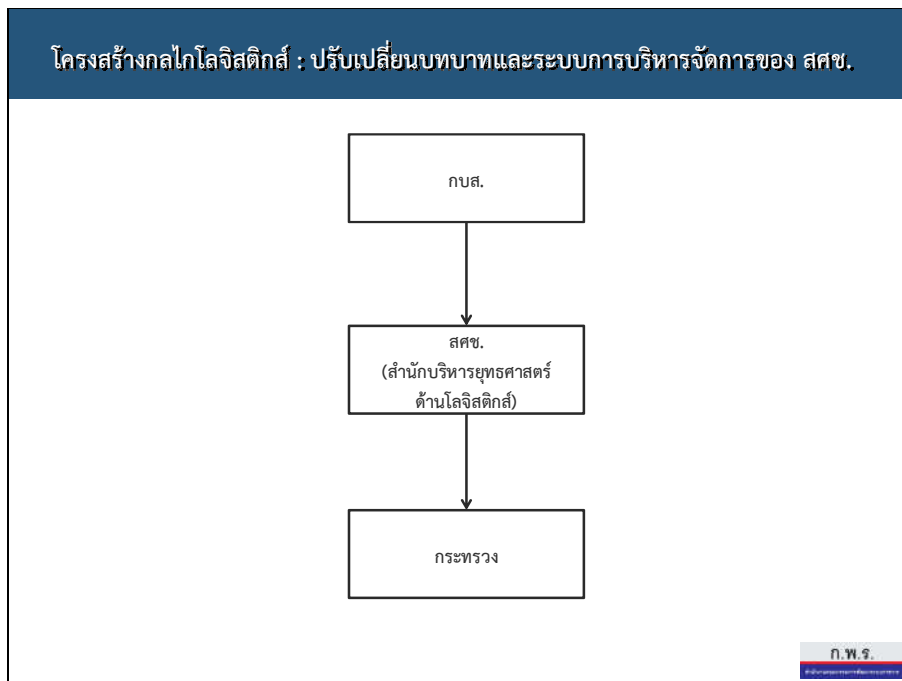
แผนภาพที่ 11 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน



- 1) การปรับเปลี่ยนบทบาทและระบบการบริหารจัดการของ สศช.
- 2) การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ
- 3) การจัดตั้งสำนักงานเลขานุการ กบส. อย่างเป็นทางการ
- 4) การจัดตั้งสภาโลจิสติกส์แห่งชาติ

1) การปรับเปลี่ยนบทบาทและระบบการบริหารจัดการของ สศช.

แผนภาพที่ 12 แผนผังโครงสร้างกลไกกลาง โดยการปรับเปลี่ยนบทบาทและระบบการบริหารจัดการของ สศช.



จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 64 (จำนวน 16 รายจากทั้งหมด 25 ราย ดังแสดงในแผนภาพที่ 11) มีความเห็นว่า สศช. เป็นหน่วยงานกลางที่เหมาะสมในการเป็นกลไกหลักในการผลักดันและประสานงานดังเช่นรูปแบบในปัจจุบัน (ดังแสดงในแผนภาพที่ 12) แต่อย่างไรก็ดี สศช. มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองและระบบการบริหารจัดการภายในให้พร้อมต่อการเป็นกลไกหลักที่เข้มแข็งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1.1) ควรพัฒนาบทบาทของ สศช. ให้เป็น Policy Delivery มากกว่า Policy Maker ในรูปแบบ “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management : OSM)”

ประเด็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติคือการปรับเปลี่ยน (Transform) บทบาทของ สศช. ในฐานะเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนภายใต้กลไกเดิม โดยเป็นทั้งหน่วยงานกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ ในขณะเดียวกัน เป็นหน่วยงานบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงการมีอำนาจในการกำกับดูแลการพิจารณาและกลั่นกรองแผนงาน/โครงการเพื่อให้เกิดการบูรณาการของแผนงานและงบประมาณ นอกจากนี้ควรจะต้องมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การติดต่อ สื่อสาร ประสานงานระหว่างระดับนโยบายและ

ระดับปฏิบัติการ รวมทั้งติดตามและประเมินผล ดังนั้น ที่ปรึกษาฯ จึงขอเสนอแนะเบื้องต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดในการพัฒนา สศช. ไปสู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management : OSM)” ซึ่งจะ เป็นกลไกที่สำคัญในการช่วยยกระดับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยมีกรอบแนวคิด ดังนี้

- การยกระดับ สศช. จากการเป็นหน่วยวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Unit) พัฒนาสู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management - OSM)” นั้น คือการเพิ่มเติมบทบาทจากการวางแผนการจัดทำยุทธศาสตร์ระดับประเทศ ให้ครอบคลุมถึงบทบาทการเป็นผู้นำในการกำกับดูแลรับผิดชอบการผลักดันการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติ (Communicate & Translate Strategy) ตลอดจนแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ เป็นตัวกลางหลักในการประสานงานติดต่อสื่อสาร และเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ทั้งนี้ ในช่วงเริ่มต้น สศช. อาจพิจารณาปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีหน่วยงานเฉพาะที่ดูแลเรื่องการจัดทำแผนฯ และขับเคลื่อนการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ในฐานะ OSM เป็นรูปแบบ “สำนัก” ซึ่งมีบุคลากรและงบประมาณในการดำเนินงานที่เพียงพอ
- บทบาทและภารกิจที่สำคัญของหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) มีดังต่อไปนี้
 - 1) วางแผนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)
 - 2) สื่อสารและประสานงานกับหน่วยงานปฏิบัติการเพื่อแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Translation and Communication)
 - การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนงาน/โครงการที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับรู้และเข้าใจร่วมกันอย่างถ่องแท้ หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) จึงจำเป็นต้องเพิ่มบทบาทของตนเองในการทำให้หน่วยงานทุกภาคส่วนได้รับทราบข้อมูลที่ต้องการสื่อสารอย่างถูกต้อง
 - หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) จำเป็นต้องประสานงาน และช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องและเกิดการบูรณาการของแผนงานและโครงการต่างๆ (Strategic Initiative Management) และมองเห็นเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบเกิดการประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ

- 3) ตรวจสอบและกลั่นกรองแผนงาน/โครงการของแต่ละหน่วยปฏิบัติ และประสานงานกับสำนักงบประมาณอย่างใกล้ชิดเพื่อขออนุมัติและจัดสรรงบประมาณ
- 4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาสเพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ต่อไป
 - เพื่อทบทวนยุทธศาสตร์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) จะต้องแสดงบทบาทสำคัญในการจัดการประชุม โดยเฉพาะทำหน้าที่เป็นผู้รายงานสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์หรือประเด็นที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส

ดังนั้น หาก สศช. สามารถพัฒนาบทบาทไปสู่การเป็นหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) ได้นั้นจะช่วยยกระดับขีดความสามารถของ สศช. ในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้การผลักดันการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีการประสานงาน ติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถสื่อสารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เหล่านั้นไปสู่ภาคปฏิบัติในทิศทางเดียวกันและเกิดการบูรณาการทุกภาคส่วน

1.2) เสริมสร้างบทบาทของคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) ให้เข้มแข็ง

กบส. ควรเป็นคณะกรรมการที่มีลักษณะการทำงานเป็น Think-Tank ในเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้นและควรมีความเข้มแข็งและอำนาจที่เบ็ดเสร็จกว่านี้ เช่น งบประมาณและอำนาจสั่งการ ควรเพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชนให้มากขึ้น นอกจากนี้ หากเป็นไปได้ ควรเปลี่ยนชื่อเป็น “คณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ชัดเจนและครอบคลุมเรื่องโลจิสติกส์ทั้งระบบ มิใช่เรื่องขนส่งเท่านั้น

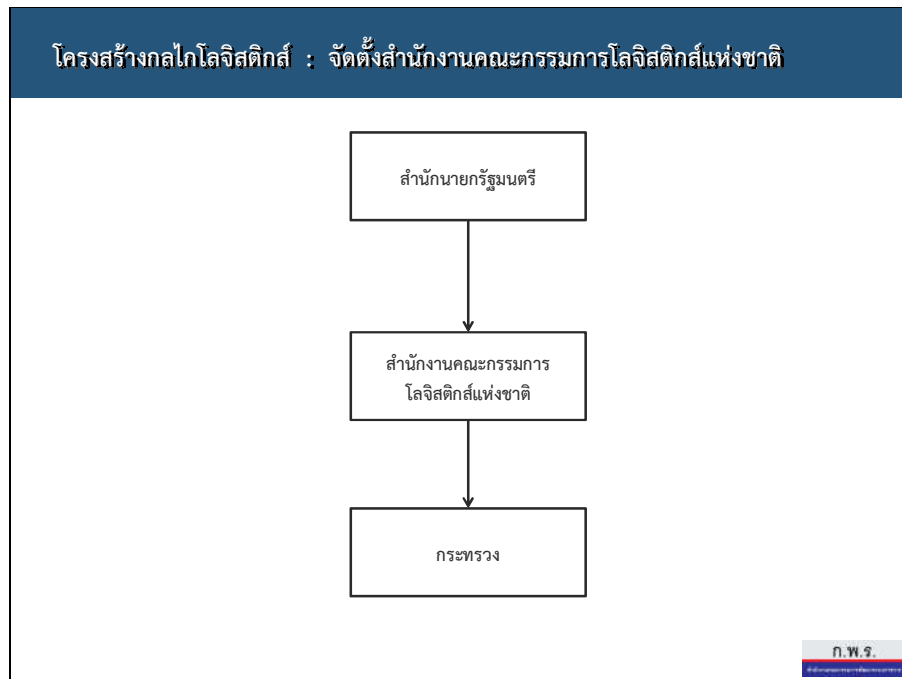
1.3) จัดตั้ง “สำนักบริหารยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์ (OSM for Logistics)” ภายใต้ สศช.

จากการศึกษาและสัมภาษณ์ ที่ปรึกษาฯ ขอเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานในอนาคต คือ จัดตั้ง “สำนักบริหารยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์ (OSM for Logistics)” ภายใต้ สศช. จากการที่ สศช. เป็นผู้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ฯ และฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ กบส. ควรเพิ่มศักยภาพของ สศช. ในการเป็น Coordinating Agency ดำเนินงานเชิงรุกมากขึ้น ทั้ง

ในเรื่องการติดตามผลการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูลความก้าวหน้าการดำเนินงานระหว่างทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ผลักดันให้เกิดการสนับสนุนงบประมาณร่วมกับสำนักงานงบประมาณตามลำดับความสำคัญของโครงการให้มีความต่อเนื่อง เสริมสร้างกลไกที่มีลักษณะของ“ภาคเอกชนนำภาครัฐ” เพื่อให้เกิดการทำงานแบบประสานงานมากกว่าแบบสั่งการจากภาครัฐ และเน้นการส่งเสริมความร่วมมือแบบเครือข่าย (Networking Collaboration) ให้มากขึ้น ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ควรเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรให้แก่ สศช. เพื่อความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ

แผนภาพที่ 13 แผนผังโครงสร้างกลไกกลาง โดยการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ



จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 20 (จำนวน 5 รายจากทั้งหมด 25 ราย ดังแสดงในแผนภาพที่ 11) มีความเห็นว่า ภาครัฐควรจัดตั้ง สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติซึ่งขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี (ดังแสดงในแผนภาพที่ 13) โดยมีบทบาทหน้าที่ที่ควรจะเป็น (To-Be) ดังนี้

1. วางแผน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
2. ตรวจสอบ พิจารณา และกลั่นกรองแผนงาน/โครงการของหน่วยงานปฏิบัติร่วมกับสำนักงานงบประมาณอย่างใกล้ชิด เพื่อแผนงานและงบประมาณอย่างบูรณาการ

3. ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐในระดับปฏิบัติ หน่วยงานภาคเอกชน และภาควิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างบูรณาการและเป็นรูปธรรม
4. กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. จัดทำฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์เชิงลึกของประเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนและสนับสนุนหน่วยงานระดับปฏิบัติการ โดยมีการรวบรวมสถิติ ข้อมูล ข่าวสาร และวิจัยและพัฒนาด้านโลจิสติกส์ เช่น เทคโนโลยี กฎระเบียบต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

ในด้านโครงสร้างองค์ประกอบของสำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาตินี้ควรประกอบด้วยผู้แทนทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อร่วมกันระดมความคิดเห็นในการเสนอแนะทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ พร้อมทั้งนำไปสื่อสารและประสานงานในหน่วยงานของตนเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องร่วมกัน อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศ ทั้งนี้ความเห็นและมติของคณะกรรมการฯ นี้จะต้องมีผลให้แต่ละกระทรวงนำไปปฏิบัติทันที

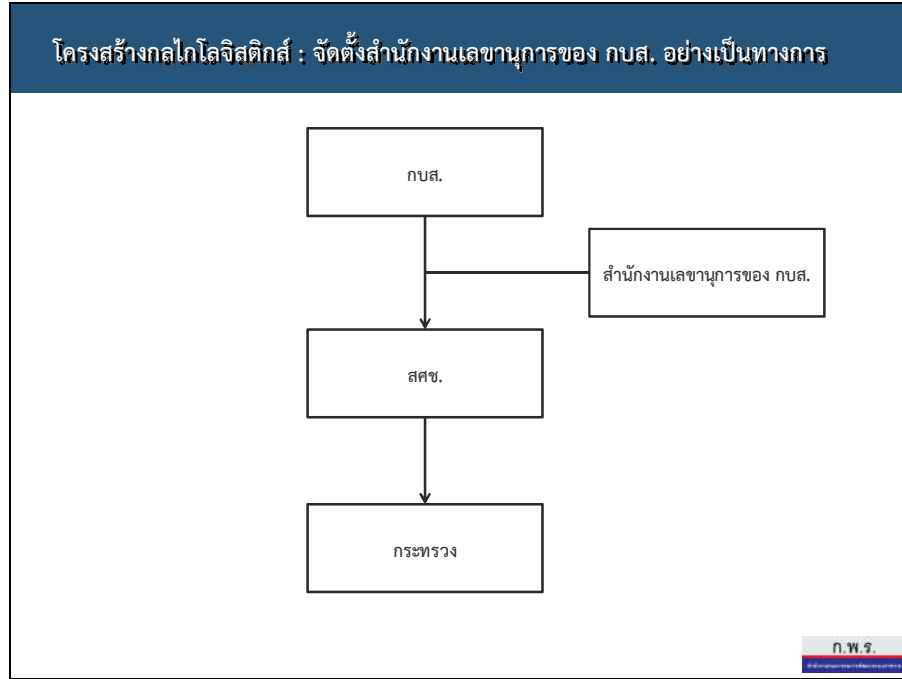
องค์ประกอบของผู้แทนภาคเอกชนควรประกอบด้วย สมาชิผู้ส่งออกฯ สมาชิหอการค้าแห่งประเทศไทย สมาชิอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสมาชิพันธ์โลจิสติกส์ไทย ซึ่งเป็นองค์กรใหญ่ และมีสมาชิกรอบคลุมทุกภาคส่วน โดยภาคเอกชนมีหน้าที่ในการสรุปท่าทีของสมาชิกเพื่อนำมาหารือในการประชุมคณะกรรมการฯ

ผู้แทนภาครัฐที่เข้าร่วมเป็นกรรมการจะต้องเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและสั่งการระดับกระทรวงได้จริง สามารถนำไปปฏิบัติ และมีการรายงานความก้าวหน้าทุกครั้งในการประชุม และมีการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานและการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่ สศช. แม้ว่าจะดำรงบทบาทเดิมในการเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ของประเทศ แต่ควรจะมีส่วนร่วมในองค์ประกอบของคณะกรรมการฯ เช่นกัน

3) การจัดตั้งสำนักงานเลขานุการของ กบส. ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นทางการ เพื่อ
ดูแลรับผิดชอบด้านโลจิสติกส์โดยเฉพาะ

แผนภาพที่ 14 แผนผังโครงสร้างกลไกกลาง โดยการจัดตั้งสำนักงานเลขานุการ กบส. อย่างเป็นทางการ

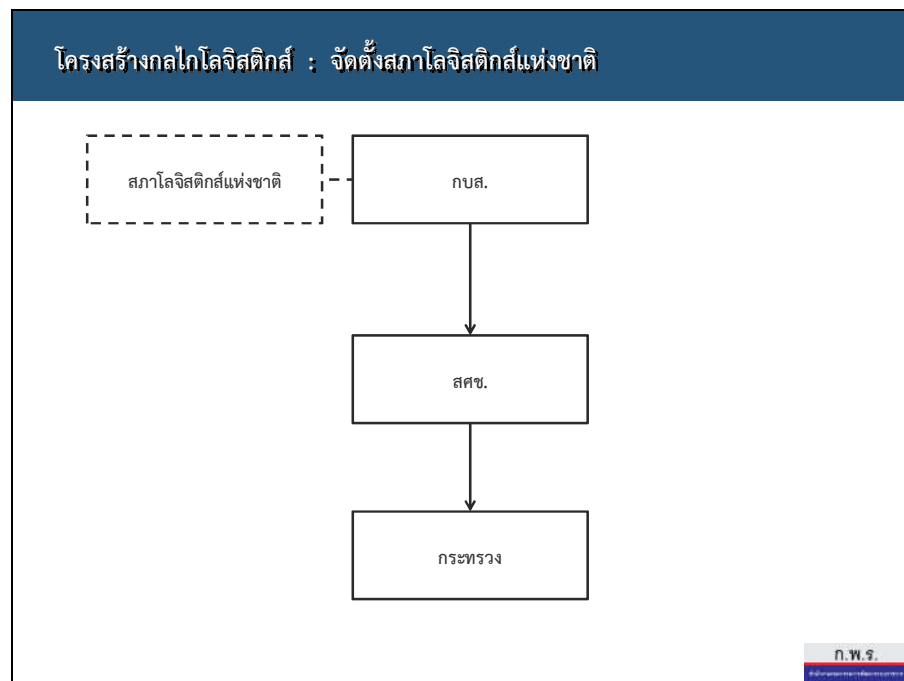


จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 8 (จำนวน 2 รายจากทั้งหมด 25 ราย ดังแสดงในแผนภาพที่ 11) มีความเห็นว่า ภาครัฐควรจัดตั้งให้มี “สำนักงานเลขานุการของ กบส.” ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ พ.ศ. 2552 โดยข้อเสนอแนะรูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ของการเป็นฝ่ายเลขานุการของ สศช. โดยภายใต้รูปแบบนี้ สศช. ยังคงบทบาทในการเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ของประเทศในด้านต่างๆ รวมทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ แต่ในภารกิจงานในการที่จะบริหารยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ชาติไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการสื่อสาร ประสานงาน และติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้งรายงานความก้าวหน้านั้น ควรมอบหมายให้ สำนักงานเลขานุการของ กบส. เป็นฝ่ายรับผิดชอบโดยเฉพาะ เนื่องจาก สศช. เป็นหน่วยงานกลางระดับนโยบายที่มองเห็นภาพรวม จึงมีความเหมาะสมที่จะเป็นหน่วยงานกลางในการวางแผนระดับนโยบายของประเทศ แต่เพื่อให้การดำรงบทบาทการเป็นหน่วยงานวางแผนของ สศช. มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงควรมีการจัดตั้งสำนักงานเลขานุการของ กบส. อย่างเป็นทางการ เพื่อทำหน้าที่ตามภารกิจดังนี้

- 1) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทุกไตรมาส เพื่อนำผลการติดตามและประเมินผลนั้นส่งต่อให้ สศช. เพื่อสนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ฯ ต่อไป
- 2) จัดทำวาระการประชุมเพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการ กบส. เพื่อพิจารณาและเห็นชอบอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส
- 3) เร่งประสานและติดตามให้เกิดการประชุมคณะกรรมการ กบส. อย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- 4) ควบคุมติดตามและประสานงานให้เกิดการประชุมคณะอนุกรรมการของ กบส. ทุกชุดให้เป็นไปตามกำหนดที่วางไว้
- 5) จัดประชุมกลุ่มย่อยกับภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนข้อมูลให้กับ สศช. ในการวางแผนยุทธศาสตร์ฯ

4) การจัดตั้งสภาโลจิสติกส์แห่งชาติ

แผนภาพที่ 15 การจัดตั้งสภาโลจิสติกส์แห่งชาติเป็นที่ปรึกษาให้กับ คณะกรรมการ กบส.



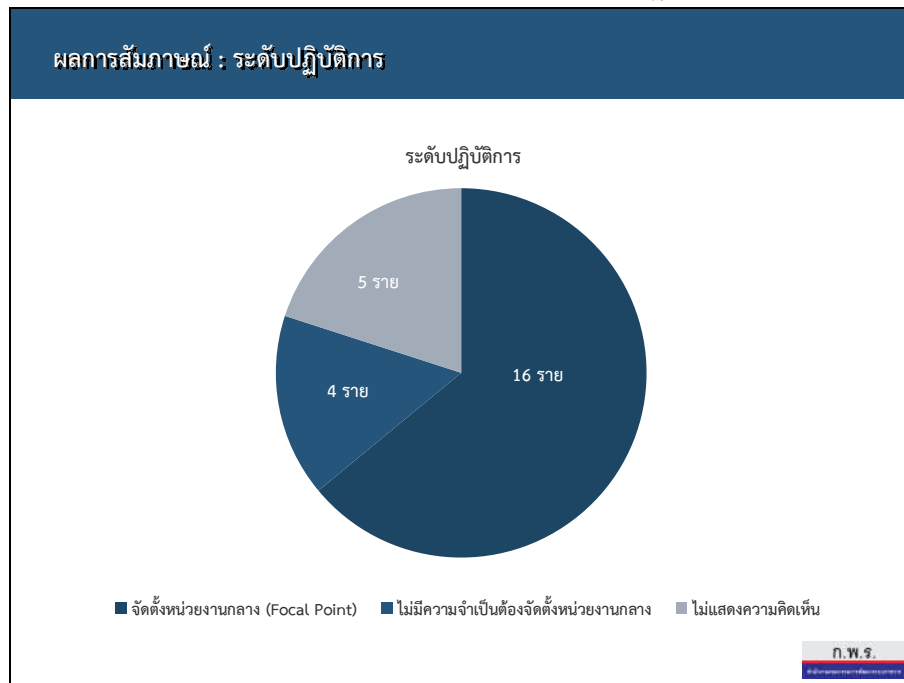
จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 8 (จำนวน 2 รายจากทั้งหมด 25 ราย ดังแสดงในแผนภาพที่ 11) มีความเห็นว่า ควรจัดตั้งสภาโลจิสติกส์แห่งชาติเป็นที่ปรึกษาให้แก่ คณะกรรมการ กบส. ดังเช่นกรณีประเทศฮ่องกงที่มี Logistics Council of Hong Kong ซึ่งประกอบด้วยภาคเอกชนและภาควิชาการที่มีความเข้มแข็งและเป็น Think-Tank ให้กับภาครัฐ

สภาโลจิสติกส์แห่งชาตินี้จะมีบทบาทหน้าที่ในการช่วยวางแผน และกำหนด ชี้นำทิศทาง กรอบนโยบายในการพัฒนา รวมทั้งประสานงานการทำงานกับทั้งคณะกรรมการ กบส. และ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) อย่างใกล้ชิด

รูปแบบกลไกนี้จะเน้นให้ความสำคัญกับภาคเอกชนในการเป็นที่ปรึกษาให้กับภาครัฐใน การวางแผน ในขณะที่ช่วยขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อความรวดเร็วและ คล่องตัวในการทำงาน เนื่องจากโลจิสติกส์เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความรวดเร็วในการดำเนินงาน ในขณะที่ ภาครัฐยังคงทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกติกาของ แผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ (Regulator) และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้แก่ภาคเอกชน เช่น ปรับหรือออกกฎหมาย/กฎระเบียบให้เอื้อต่อการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ ให้สิทธิมากกว่าเป็น ข้อห้าม เป็นต้น

2.3.1.4) ระดับปฏิบัติการ

แผนภาพที่ 16 ผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลไกระดับปฏิบัติการ



จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 64 (จำนวน 16 รายจากทั้งหมด 25 ราย ดังแสดงในแผนภาพที่ 16) มีความเห็นว่า ในระดับปฏิบัติการควรมีศูนย์กลางประสานงานด้าน โลจิสติกส์ (Focal Point) ในแต่ละหน่วยงาน/กระทรวง โดยเฉพาะในระดับกระทรวง อาจมี CLO (Chief Logistics Officer) เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางและหน่วยประสานงานกลางของกระทรวง นั้นๆ เพื่อติดต่อสื่อสารและประสานงานกับกลไกกลาง และระหว่างหน่วยงานปฏิบัติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดการบูรณาการและประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนควรมีการพัฒนาและส่งเสริมการให้ความรู้แก่บุคลากรของภาครัฐ (Capacity Building) อย่างต่อเนื่อง

ลักษณะของศูนย์กลางประสานงานด้านโลจิสติกส์ (Focal Point) ในแต่ละหน่วยงาน/กระทรวงนั้น เป็นไปได้ในหลากหลายรูปแบบ โดยรูปแบบที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดจากผลการสัมภาษณ์คือ การมีสำนักโลจิสติกส์ในกระทรวงหลักในแต่ละทอดของห่วงโซ่อุปทานซึ่งได้แก่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงคมนาคม กระทรวงพาณิชย์ ในขณะที่กระทรวงสนับสนุนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงพลังงาน กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน กระทรวงการต่างประเทศ เป็นต้น ควรมีศูนย์กลางประสานงานด้านโลจิสติกส์ (Focal Point) หรืออย่างน้อยในลักษณะเป็นกลุ่มงานรับผิดชอบ หรือ คณะทำงานที่ชัดเจน เพื่ออำนวยความสะดวกประสานงานระหว่างหน่วยงาน

ในส่วนของสำนักโลจิสติกส์นั้น ภาครัฐสามารถกำหนดให้สำนักโลจิสติกส์อยู่ภายใต้สำนักนโยบายและแผนหรือภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งขึ้นอยู่กับภารกิจและการให้ความสำคัญต่อโลจิสติกส์ของแต่ละกระทรวง โดยหากอยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงจะขึ้นตรงกับปลัดกระทรวง ซึ่งขั้นตอนและกระบวนการในการปฏิบัติงานจะมีความรวดเร็วและคล่องตัวมากกว่าอยู่ภายใต้สำนักนโยบายและแผน

อย่างไรก็ดี จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ร้อยละ 20 (จำนวน 5 รายจากทั้งหมด 25 ราย) ดังแสดงในแผนภาพที่ 21) ให้ความเห็นว่า ไม่มีความจำเป็นในการจัดตั้งหน่วยงานกลางในการปฏิบัติงานระดับกระทรวง เนื่องจากมีความเห็นว่า หน่วยงานภายในของแต่ละกระทรวงทราบภารกิจด้านโลจิสติกส์ของตน และสามารถประสานงานภายในและดำเนินงานได้ แต่ประเด็นที่ควรให้ความสำคัญมากกว่าคือ กลไกกลางที่มีความเข้มแข็ง และการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่มีทิศทางและเป้าหมายชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานปฏิบัติแต่ละแห่งมีความเข้าใจ เห็นเป้าหมายในภาพรวม และสามารถแปลงแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมได้ อีกทั้งหากรัฐบาลผลักดันและให้ความสำคัญโดยกำหนดให้ประเด็นเรื่องโลจิสติกส์เป็นหนึ่งในงานประจำของข้าราชการ จะทำให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ ในขณะที่อีกร้อยละ 16 (จำนวน 4 รายจากทั้งหมด 25 ราย) ดังแสดงในแผนภาพที่ 21) ไม่แสดงความคิดเห็น

2.3.2) การจัดสรรงบประมาณ

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า เพื่อการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ ภาครัฐสามารถให้ สศช. และ สงป. เป็นคณะกรรมการร่วมเพื่อการจัดสรรงบประมาณร่วมกัน โดย สศช. จะทำหน้าที่ในการตรวจสอบ พิจารณา และกลั่นกรองโครงการร่วมกับ สงป. อย่างใกล้ชิด ในขณะที่ สศช. ก็ควรจัดทำแผนงาน/โครงการที่ให้เกิดการบูรณาการในการของบประมาณจาก สงป. ด้วย ซึ่ง สงป. จะมีหน้าที่อนุมัติและจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการที่ผ่านการกลั่นกรองโดย สศช. อย่างไรก็ตาม งบประมาณที่จัดสรรในส่วนของโลจิสติกส์ควรเป็นงบประมาณผูกพันทุกปีเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนประเด็นด้านการจัดหาแหล่งเงิน (Financing) เนื่องจากโครงการตามนโยบายโลจิสติกส์ เป็นโครงการที่มีขนาดใหญ่ มีวงเงินสูง ต้องใช้เทคโนโลยีในการจัดการ นอกจากนี้ยังมีโครงการในหลายมิติไม่ใช่เพียงด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Hard Side) แต่ยังมีด้านบุคลากร เทคโนโลยี และการบริการ (Soft Side) ดังนั้นด้วยงบประมาณของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัดอาจไม่สามารถดำเนินนโยบายได้อย่างเต็มที่ จึงควรให้มีการนำแนวทางการระดมเงินทุนจากแหล่งอื่นมาใช้ เช่น ควรให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ดังเช่น ระบบ Public-Private Partnerships (PPPs) เพื่อลดภาระการพึ่งพางบประมาณ ทำให้สามารถดำเนินโครงการที่มีความจำเป็นเร่งด่วนและใช้เงินลงทุนสูงๆ ได้

2.3.3) กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

จากการสัมภาษณ์และศึกษา พบว่า กฎหมายส่วนใหญ่ของภาครัฐขาดความทันสมัย และมีไว้กำกับแต่ไม่ได้ช่วยสนับสนุน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีกฎหมายหลายฉบับที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ซึ่งรวมถึงการอำนวยความสะดวกทางการค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางลบกต่อการส่งออก-นำเข้าของประเทศไทย นอกจากนี้ในการพัฒนาระบบ National Single Window (NSW) ในปัจจุบันซึ่งมีกรมศุลกากรเป็นเจ้าภาพหลัก จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวน 36 แห่งในการปรับแก้และประกาศใช้กฎระเบียบในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อสนับสนุนระบบ NSW ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสำเร็จผลเป็นรูปธรรม ดังนั้นเพื่อการบูรณาการการทำงานและสัมฤทธิ์ผลในทางปฏิบัติ ภาครัฐจึงจำเป็นต้องเร่งปรับแก้กฎหมาย/กฎระเบียบ และข้อบังคับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ให้เอื้อต่อการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

บทที่ 3

ผลการศึกษากลไกการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) ของต่างประเทศ

ในการศึกษากลไกการบริหารจัดการที่ดีของต่างประเทศนั้น ที่ปรึกษาโครงการฯ ได้คัดเลือกประเทศฮ่องกง (เขตบริหารพิเศษฮ่องกง) ประเทศญี่ปุ่น และประเทศออสเตรเลีย เป็นกรณีศึกษาภายใต้โครงการฯ เนื่องจากเป็นประเทศที่นับว่ามีความเป็นเลิศด้านโลจิสติกส์ และประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีกลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจน และเนื่องจากขอบเขตการดำเนินงานภายใต้โครงการนี้ ไม่มีการศึกษาดูงานในต่างประเทศ ดังนั้น การศึกษกรณีต่างประเทศภายใต้โครงการนี้ จึงจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิเป็นหลัก ซึ่งที่ปรึกษา สามารถเข้าถึงข้อมูลทุติยภูมิของทั้งสามประเทศดังกล่าวได้ในระดับที่อย่างน้อยสามารถรับทราบและเข้าใจแนวคิด (Concept) ของกลไกการทำงานของทั้งสามประเทศดังกล่าวที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับระบบของประเทศไทยในปัจจุบัน และสามารถนำแนวคิดดังกล่าวไปพัฒนาต่อยอดหรือปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยต่อไป และถึงแม้ว่าบริบทการทำงาน วัฒนธรรม ค่านิยมของหน่วยงานภาครัฐไทยมีความเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งยากที่จะหากรณีศึกษาที่มีความคล้ายคลึงกับประเทศไทยได้ แต่อย่างไรก็ดี ผลการศึกษกรณีต่างประเทศที่ดีภายใต้โครงการนี้อย่างน้อยจะเป็นประโยชน์ต่อประเทศไทยในการรับทราบและเข้าใจแนวคิดของกลไกการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของสามประเทศดังกล่าว เพื่อที่จะรู้จักนำแนวคิดดังกล่าวนี้มาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยต่อไป โดยขอเสนอรายละเอียดรายประเทศตามลำดับดังนี้

3.1) เขตบริหารพิเศษฮ่องกง

นโยบายรัฐบาลของเขตบริหารพิเศษฮ่องกง (ซึ่งต่อไปนี้จะขอเรียกโดยย่อว่า ประเทศฮ่องกง) มีเป้าประสงค์เพื่อที่จะเสริมสร้างและพัฒนาบทบาทของประเทศฮ่องกงให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งและโลจิสติกส์ (Logistics Hub) ในระดับภูมิภาคเอเชียและระดับโลก ตลอดจนเป็นฐานสำหรับการบูรณาการผู้ให้บริการเพื่อห่วงโซ่อุปทานและอุปสงค์ระดับโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาครัฐจะเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และผู้สนับสนุน (Enabler) โดยมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสภาพแวดล้อม รวมทั้งกฎหมาย/กฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของประเทศไทย ประชาชนจีน ฉบับที่ 12 ระยะ 5 ปี (ค.ศ. 2011-2015) ที่ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า รัฐบาลจีนมีความต้องการสนับสนุนการพัฒนาฮ่องกงไปสู่การเป็นศูนย์กลางด้านการบริหารสินค้าคงคลังและการกระจายสินค้าของภูมิภาคเอเชียอีกด้วย

เพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของนโยบายดังกล่าว ผู้ว่าการรัฐบาลเขตบริหารพิเศษฮ่องกง หรือที่เรียกว่า Chief Executive of the Hong Kong Special Administrative Region ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของฮ่องกงได้กำหนดนโยบายหลักที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์บรรจุอยู่ในนโยบายรัฐบาลเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง

นโยบายรัฐบาลฮ่องกงที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ เน้นประเด็นการพัฒนา ดังนี้

- 1) การพัฒนาการขนส่งทางบก
- 2) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ e-Logistics ทั่วประเทศ
- 3) การฝึกอบรมกำลังคนในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์
- 4) การส่งเสริมให้ฮ่องกงเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ของภูมิภาคเอเชีย

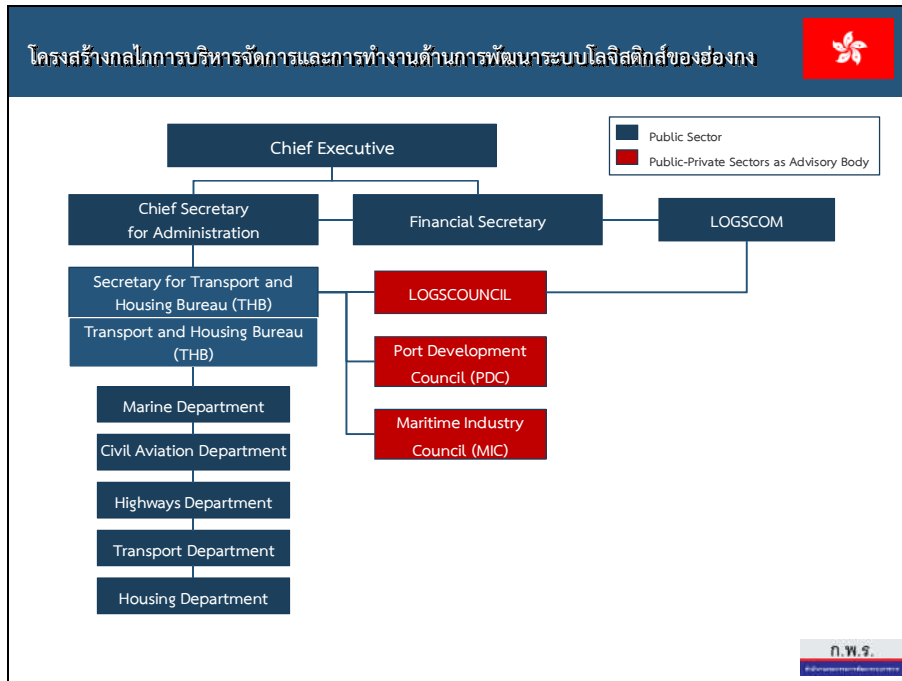
ยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์

เพื่อบรรลุนโยบายดังกล่าว รัฐบาลฮ่องกงได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมการบูรณาการระบบการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ เพื่อให้มีระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ
- 2) สร้างระบบการขนส่งทางท่อ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ PIDN (Port Inland Distribution Network) เพื่ออำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้านำเข้าและส่งออกจากฮ่องกง
- 3) ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME/MBE) ให้มีส่วนร่วมในห่วงโซ่อุปทานระดับโลก

จากนโยบายและยุทธศาสตร์ดังกล่าว ฮ่องกงจึงจัดตั้งกลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนที่สำคัญ (Key Players) คือ สำนักงานการคมนาคมและที่อยู่อาศัย (Transport and Housing Bureau) Steering Committee on Logistics Development (LOGSCOM) และ Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL) โดยมีโครงสร้างกลไก ดังแสดงในแผนภาพที่ 17

แผนภาพที่ 17 โครงสร้างกลไกการบริหารจัดการและการทำงานของประเทศฮ่องกง



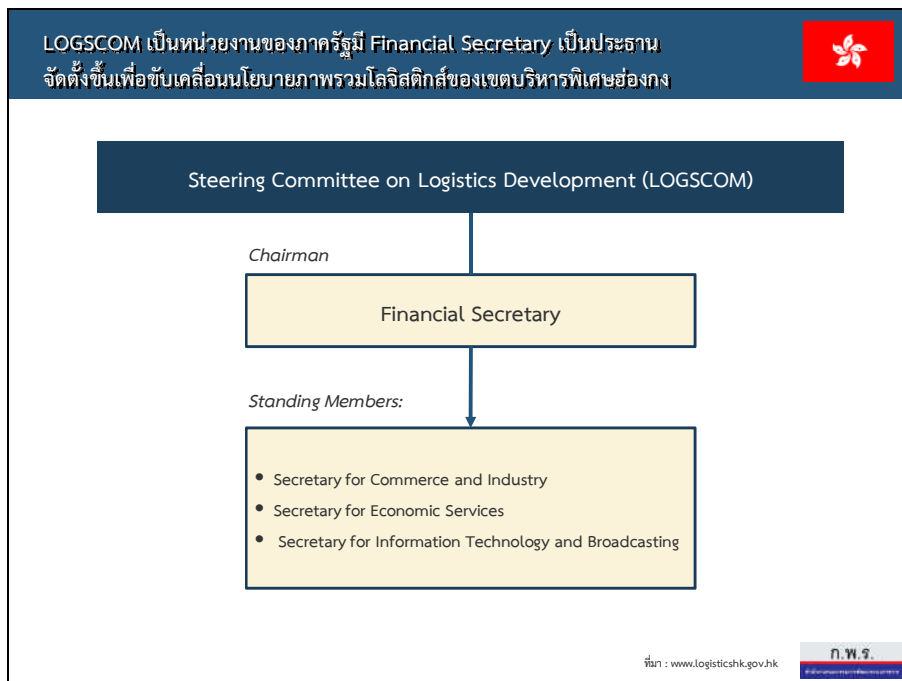
ที่มา : www.logistics.gov.hk, การสัมภาษณ์ Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL) และการประมวลวิเคราะห์ของทีปรึกษาโครงการฯ

สำนักงานการคมนาคมและที่อยู่อาศัย (THB: Transport and Housing Bureau)

สำนักงานการคมนาคมและที่อยู่อาศัย (Transport and Housing Bureau หรือ THB) ซึ่งเปรียบเสมือนกระทรวงคมนาคมของประเทศไทย เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโลจิสติกส์ของฮ่องกง ในขณะเดียวกันเป็นหน่วยงานในการแปลงนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยประสานความร่วมมือกับกรมต่างๆ (Government Departments) ซึ่งได้รับงบประมาณผ่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังของฮ่องกง หรือที่เรียกว่า Financial Secretary ซึ่งจะทำหน้าที่ในการจัดสรรงบประมาณประจำปี เพื่อสนับสนุนทางการเงินในการนำนโยบายและแผนของสำนักงานการคมนาคมและที่อยู่อาศัย (Transport and Housing Bureau หรือ THB) ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ สำนักงานฯ นี้ จะเน้นรับผิดชอบในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการคมนาคมขนส่ง โดยประกอบด้วยกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ กรมเจ้าท่า กรมการขนส่งทางอากาศ กรมทางหลวง กรมการขนส่ง และ กรมการเคหะ

Steering Committee on Logistics Development (LOGSCOM)

แผนภาพที่ 18 โครงสร้าง Steering Committee on Logistics Development (LOGSCOM) ของฮ่องกง



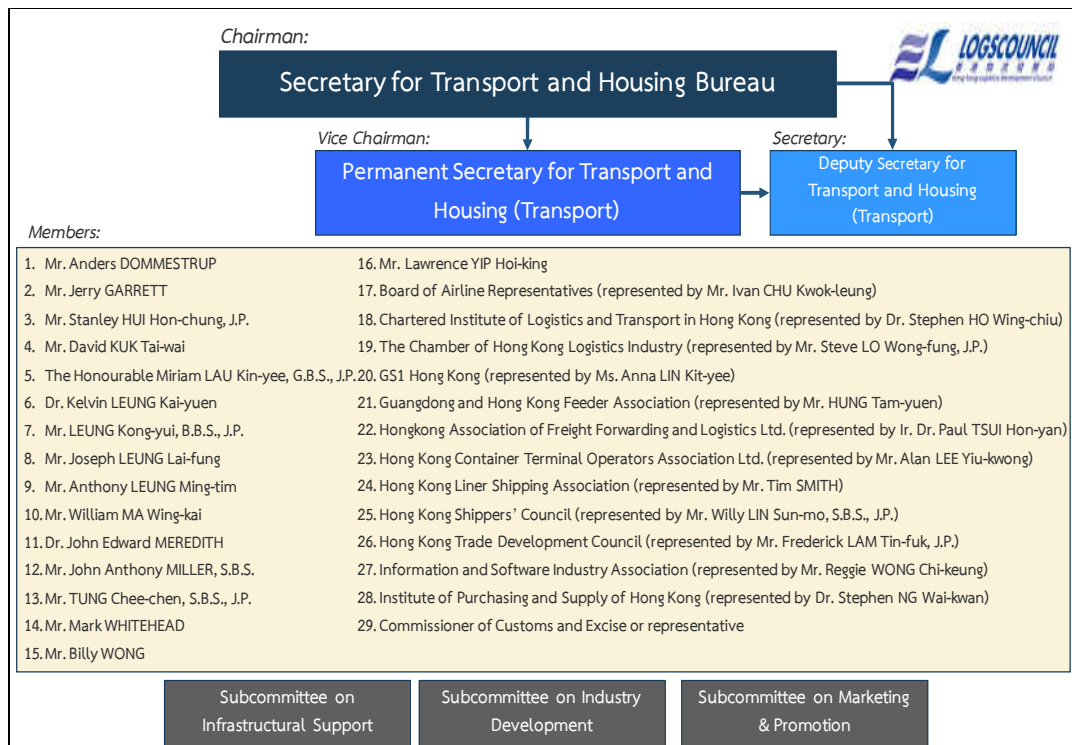
Steering Committee on Logistics Development (LOGSCOM) เป็นกลไกระดับนโยบายในรูปแบบคณะกรรมการภาครัฐ จัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 2001 โดยมีบทบาทในการชี้แนะ หรือกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาโลจิสติกส์ของฮ่องกงให้ไปสู่เป้าหมายของการเป็นศูนย์กลางการขนส่งและโลจิสติกส์ระดับภูมิภาคเอเชียและระดับโลก โดยมีภารกิจหลักคือ กำหนดนโยบายภาพรวมของการพัฒนาโลจิสติกส์ฮ่องกง รับฟังข้อเสนอแนะจาก LOGSCOUNCIL ตลอดจนปรึกษาหารือและทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยจะมีการเชิญภาคเอกชนเข้ามาหารือเพื่อแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาโลจิสติกส์เป็นรายประเด็นตามความจำเป็น

คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยข้าราชการบริหารระดับสูง โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง หรือ Financial Secretary เป็นประธาน และมีสมาชิกประจำ 3 ท่านคือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเศรษฐกิจ (Secretary for Economic Services) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์และอุตสาหกรรม (Secretary for Commerce and Industry) และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการแพร่ภาพกระจายเสียง (Secretary for Information

Technology and Broadcasting) ซึ่งจะมีการประชุมหารือกันตามความจำเป็นในประเด็นที่คาบเกี่ยวนโยบายต่างๆ

Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL)

แผนภาพที่ 19 โครงสร้าง Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL)



ที่มา : www.logisticshk.gov.hk

Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL) เป็นคณะกรรมการกึ่งรัฐและเอกชน มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากต่อภาครัฐ ในฐานะที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ (Advisory Body) แก่รัฐบาลในการพัฒนาโลจิสติกส์ของฮ่องกง จัดตั้งขึ้นโดยรัฐบาลในปี ค.ศ. 2001 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหน่วยงานเฉพาะด้านโลจิสติกส์ที่สนับสนุนการทำงานของ LOGSCOM และให้คำแนะนำด้านนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโลจิสติกส์ของฮ่องกงแก่รัฐบาล เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์และเสริมสร้างสภาพแวดล้อมของฮ่องกงให้เอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางการขนส่งและโลจิสติกส์ในภูมิภาคเอเชียและโลก โดยรัฐบาลให้ความสำคัญกับ LOGSCOUNCIL เป็นอย่างมากในการขอคำแนะนำในการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ และยังรายงานความก้าวหน้าของการเปลี่ยนนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ LOGSCOUNCIL รับทราบอยู่เป็นระยะ เพื่อให้แน่ใจได้ว่า นโยบายและแผนงานต่างๆ จะสามารถตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมหรือภาคเอกชนได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

ภารกิจสำคัญของ LOGSCOUNCIL มีดังนี้

- 1) เป็นเวทีแลกเปลี่ยน (Forum) สำหรับภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้ภาครัฐได้ปรึกษาหารือขอคำแนะนำ และประสานงานกับภาคเอกชนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโลจิสติกส์ในฮ่องกง และดำเนินโครงการร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชน (Joint Projects) ไปสู่การปฏิบัติ
- 2) นำนโยบายจาก LOGSCOM แปลงไปสู่การปฏิบัติ
- 3) จัดการประชุมเพื่อส่งเสริมบทบาทการเป็นผู้นำด้านโลจิสติกส์ในภูมิภาคเอเชีย

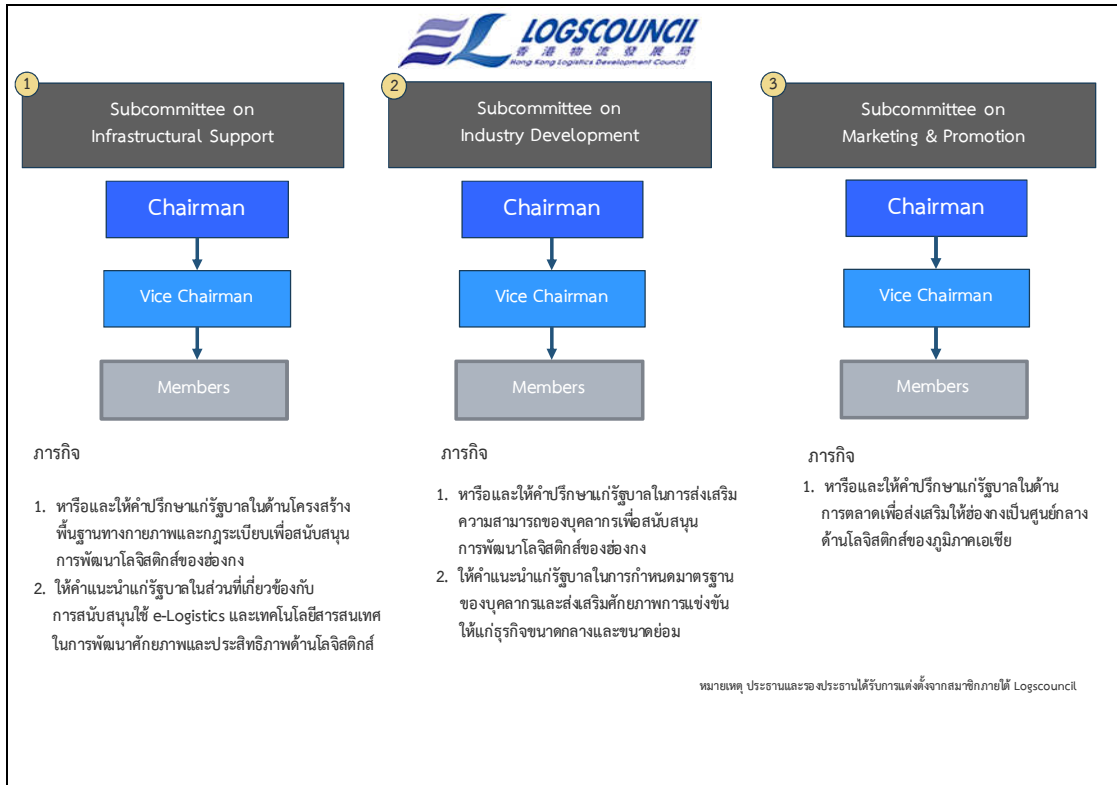
LOGSCOUNCIL เปรียบเสมือนคณะกรรมการที่ปรึกษา แต่งตั้งโดย Chief Secretary for Administration ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชน โดยมี Transport and Housing Bureau เป็นฝ่ายเลขานุการ

องค์ประกอบของ LOGSCOUNCIL ประกอบด้วยตัวแทนทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน ดังนี้

- 1) Secretary for Transport and Housing Bureau ดำรงตำแหน่งเป็นประธาน ซึ่งมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจ
- 2) Permanent Secretary for Transport and Housing Bureau เป็นรองประธาน
- 3) Deputy Secretary for Transport and Housing Bureau เป็นเลขานุการ
- 4) ประกอบด้วยสมาชิกรวมกัน 29 หน่วยงาน/คนซึ่งมาจากภาคเอกชน โดยมีทั้งผู้ประกอบการสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หอการค้า เป็นต้น

ภายใต้กลไก LOGSCOUNCIL ยังประกอบด้วยคณะอนุกรรมการที่สำคัญ จำนวน 3 ชุด ซึ่งแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนในการพัฒนาและขับเคลื่อนโครงการต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 คณะอนุกรรมการตามประเด็นการพัฒนาดังนี้

แผนภาพที่ 20 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการภายใต้
Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL)

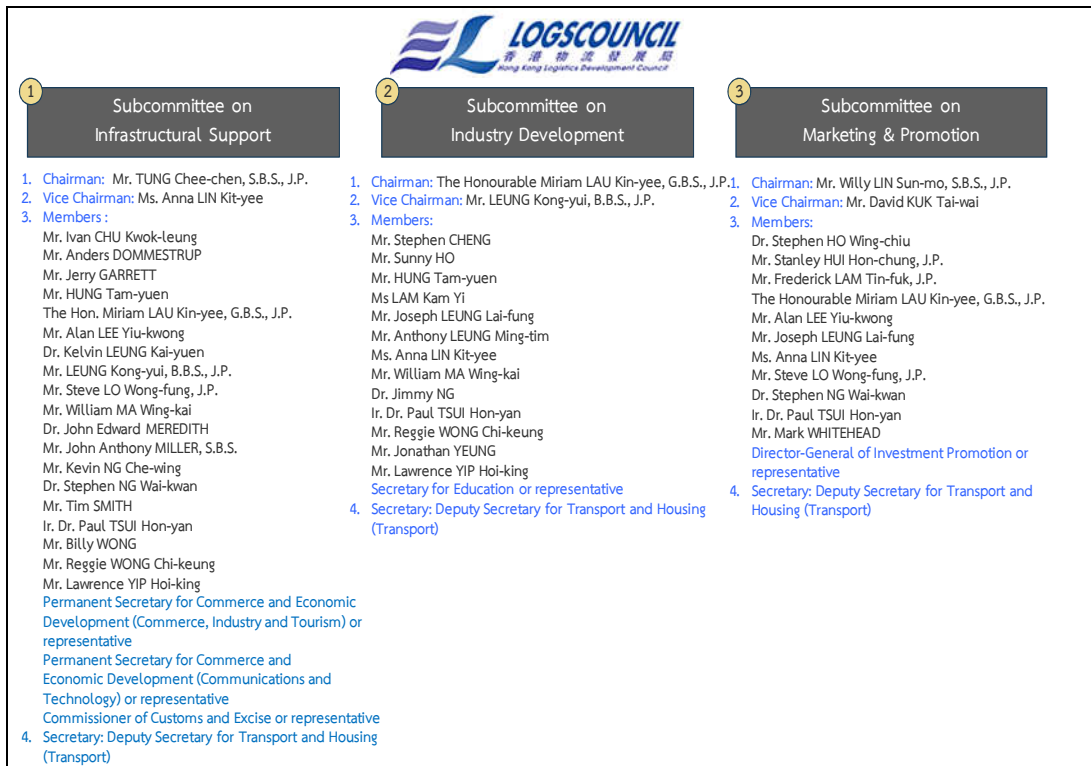


ที่มา : www.logisticshk.gov.hk และการสัมภาษณ์ Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL)

- 1) คณะกรรมการด้านการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน (Subcommittee on Infrastructural Support) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการทหือและให้คำปรึกษาแก่รัฐบาลในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ และกฎระเบียบที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการพัฒนาโลจิสติกส์ของฮ่องกง รวมทั้งแนะนำรัฐบาลในเรื่องที่เกี่ยวกับการนำ e-Logistics ไปใช้ประโยชน์และเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในวงกว้างเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- 2) คณะกรรมการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม (Subcommittee on Industry Development) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการให้คำแนะนำแก่รัฐบาลในด้านการกำหนดมาตรฐานอาชีพของบุคลากรด้านโลจิสติกส์และฝึกอบรมกำลังคนในอุตสาหกรรมที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการพัฒนาโลจิสติกส์ของฮ่องกง รวมทั้งแนะนำแนวทางและมาตรการในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของฮ่องกงอย่างยั่งยืน

3) คณะอนุกรรมการด้านการตลาดและการส่งเสริม (Subcommittee on Marketing and Promotion) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการให้คำแนะนำแก่รัฐบาลในด้านการตลาดที่จำเป็นต่อการส่งเสริมประชาสัมพันธ์ให้ฮ่องกงเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ของภูมิภาคเอเชีย

แผนภาพที่ 21 องค์ประกอบของคณะอนุกรรมการภายใต้
Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL)



ที่มา : www.logisticshk.gov.hk

จากแผนภาพที่ 21 แสดงให้เห็นว่า คณะอนุกรรมการในแต่ละด้านจะประกอบด้วยภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม พบข้อสังเกตคือ ยังคงบทบาทของภาครัฐในส่วนของฝ่ายเลขานุการ โดยมอบหมายให้ Deputy Secretary for Transport and Housing (Transport) เป็นฝ่ายเลขานุการในทุกคณะอนุกรรมการ ซึ่งมีข้อดีคือ ทำให้ภาครัฐมีความรู้ความเข้าใจในทุกด้านของการพัฒนาเป็นอย่างดีและสามารถมองภาพรวมของการพัฒนาทั้ง 3 ด้านอย่างบูรณาการ

3.2) ประเทศญี่ปุ่น

ประเทศญี่ปุ่น มีกลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศที่ชัดเจน โดยมีการแบ่งบทบาทระหว่างการพัฒนา ด้านโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง (Hard Side) และการพัฒนาโลจิสติกส์ด้าน Soft Side อย่างชัดเจน โดยมีหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งได้แก่ Ministry of Land, Infrastrucutre, Transport and Tourism รับผิดชอบด้านโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง (Hard Side) และ Ministry of Economy, Trade and Industry หรือที่รู้จักในนาม METI รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายด้านโลจิสติกส์และการกระจายสินค้า โดยมีกรม Distribution and Logistics Policy Division รับผิดชอบโดยตรง ในขณะเดียวกันในส่วนของ การพัฒนาโลจิสติกส์ด้าน Soft Side มีองค์การมหาชนที่เรียกว่า Japan Institute of Logistics System (JILS) ซึ่งอยู่ภายใต้สองกระทรวงดังกล่าวคือ Ministry of Land, Infrastrucutre, Transport and Tourism และ Ministry of Economy, Trade and Industry เป็นผู้ช่วยคิดจัดทำ แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโลจิสติกส์ด้าน Soft Side ทั้งหมด เช่น การพัฒนาฐานข้อมูล การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาบุคลากร โดยภาครัฐให้อำนาจและงบประมาณในการขับเคลื่อนดำเนินการแปลงแผนงาน/โครงการดังกล่าวนี้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

Japan Institute of Logistics System (JILS)

ที่มาและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง JILS

Japan Institute of Logistics System (JILS) ก่อกำเนิดจากการรวมตัวกันของ 2 หน่วยงาน คือ Japan Logistics Management Association (JLA) and the Japanese Council of Logistics Management (JCLM) ซึ่งต่างมีประสบการณ์อันยาวนานกว่า 22 ปี

JILS ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1992 เป็นองค์การมหาชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ได้รับการอนุมัติเห็นชอบจาก Ministry of Economics, Trade and Industry และ Ministry of Infrastructure, Land, and Transport ในฐานะให้เป็นศูนย์กลางแห่งชาติ (National Center) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการให้บริการฐานข้อมูล การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนบุคลากรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์

จากความท้าทายที่สำคัญสำหรับเศรษฐกิจและสังคมในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งคือการพัฒนา ระบบที่สามารถนำไปสู่การดำเนินชีวิตที่สะดวกสบายมากขึ้น พร้อมกับตอบสนองการทำงานในโลกของความเป็นจริงแห่งโลกาภิวัตน์ การแพร่กระจายอย่างต่อเนื่องของเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร และความกังวลที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม จึงทำให้เกิดความพยายามที่จะสร้างห่วงโซ่อุปทานที่

บูรณาการและครอบคลุมระหว่างภาคอุปสงค์และภาคอุปทาน ซึ่งนั่นคือ หน้าที่ของระบบโลจิสติกส์ที่ ออกแบบมาเพื่อควบคุมการไหลของสินค้าจากการจัดซื้อและการผลิตผ่านการขายและการจัด จำหน่าย ดังนั้น ภาครัฐของประเทศญี่ปุ่นจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยให้ Japan Institute of Logistics Systems (JILS) เป็น กลไกที่สำคัญ ฐานะเป็นศูนย์แห่งชาติเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าวของสังคมยุคใหม่ โดยมี เป้าหมาย ดังนี้

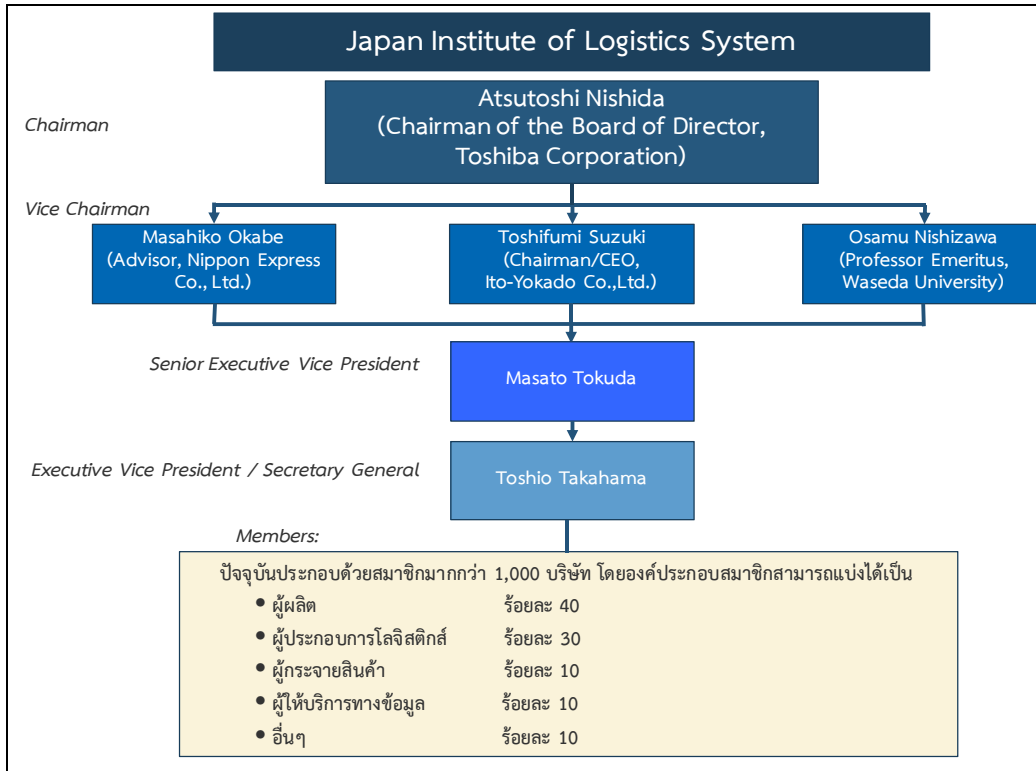
เป้าหมายของ JILS

Japan Institute of Logistics System (JILS) มีเป้าหมายที่สำคัญ ดังนี้

- 1) เป็นองค์กรระดับชาติที่เชี่ยวชาญในด้านโลจิสติกส์ และมีความร่วมมืออย่างเต็มที่ระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรมและนักวิชาการ
- 2) สร้างหลักสูตรที่ครอบคลุมตามมาตรฐานอุตสาหกรรมและตอบสนองความต้องการด้าน โลจิสติกส์ให้เท่าทันปัจจุบัน พร้อมทั้งเสนอหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็น ระบบ
- 3) ดำเนินการวิจัยและพัฒนาที่ครอบคลุมและตอบโจทย์ประเด็นการพัฒนาโลจิสติกส์ใน ปัจจุบันจากหลากหลายมุมมอง
- 4) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั่วประเทศ พร้อมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศผ่านกลุ่มศึกษา (Study Group) และ การประชุมต่างๆ
- 5) เก็บรวบรวมและรักษาข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านทางวารสาร (Journals) โดยใช้ฐานข้อมูลที่มี อยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 6) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศกับองค์กรต่างประเทศ โดยส่งทีมงานไป ต่างประเทศ และจัดการประชุมนานาชาติ

โครงสร้างและองค์ประกอบของ Japan Institute of Logistics System (JILS)

แผนภาพที่ 22 โครงสร้างและองค์ประกอบของ Japan Institute of Logistics System (JILS)



ที่มา : www.logistics.or.jp

Japan Institute of Logistics System (JILS) มีกลไกระบบการบริหารจัดการและการทำงานในรูปแบบที่คล้ายคลึงกับบริษัท (ดังแสดงในแผนภาพที่ 22) ซึ่งประกอบด้วย ประธาน (Chairman) 1 ท่าน รองประธาน (Vice Chairman) 3 ท่าน รองประธานบริหารอาวุโส (Senior Executive Vice President) 1 ท่าน และรองประธานบริหารหรือเลขาธิการ 1 ท่าน ซึ่งเป็นทีมผู้บริหาร ล้วนแต่มาจากภาคเอกชนและภาควิชาการ เช่น บริษัท Toshiba, บริษัท Nippon Express, บริษัท Ito-Yokado, มหาวิทยาลัย Waseda เป็นต้น โดยปัจจุบันมีสมาชิกมากกว่า 1,000 ราย มาจากทั้งภาคผู้ผลิต (คิดเป็นร้อยละ 40) ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ (คิดเป็นร้อยละ 30) ผู้จัดการจำหน่ายและกระจายสินค้า (คิดเป็นร้อยละ 10) ผู้ให้บริการข้อมูล (คิดเป็นร้อยละ 10) และอื่นๆ (คิดเป็นร้อยละ 10)

เครือข่ายความร่วมมือและการทำงานร่วมกันของ JILS

Japan Institute of Logistics System (JILS) มีเครือข่ายการทำงาน การให้บริการ และความร่วมมือระหว่างกันกับทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง หอการค้าและ

สมาคมที่เกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่างๆ รวมทั้งองค์กรต่างประเทศ ดังแสดงตัวอย่าง รายชื่อ ดังนี้

หน่วยงานภาครัฐ

- Prime Minister's Office
- Ministry of Economy, Trade and Industry
- Ministry of Land, Infrastructure and Transport
- Ministry of Finance
- Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
- Ministry of the Environment
- Ministry of Health, Labour and Welfare
- Small and Medium Enterprise Agency

หน่วยงานภาครัฐกิจ/อุตสาหกรรม หอการค้าและสมาคมที่เกี่ยวข้อง

- Bank of Japan
- Japan Study Group Logistics
- Japan Information Technology Services Industry Association (JISA)
- Kansai Information Center
- Science and Technology Agency
- Council for EDI (JEDIC)
- New Industrial Park, Narita
- Nippon Expressway Company Limited
- East Expressway Company Limited
- West Expressway Company Limited
- Hanshin Expressway Company Limited
- Japan Chamber of Commerce and Industry
- Japan External Trade Organization (JETRO)
- Tokyo Chamber of Commerce and Industry
- Nagoya Chamber of Commerce and Industry
- Osaka Chamber of Commerce and Industry
- Japan Trucking Association
- Japan Department Stores Association
- Japan Federation of Logistics
- National Institute for Research Advancement (NIRA)
- Japan Federation of Economic Organizations
- Japanese Standards Association

- Japan Warehousing Association
- Youth Council Management and Warehousing

มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัย

- Tokai University Graduate School of International Logistics Department
- Tokyo University of Marine Science and Technology
- Maruyama River Engineering Laboratory Graduate School of Decision Science and Management, Tokyo Institute of Technology
- Graduate School of Business Administration, Kobe University
- Technical Research Garden, Sukagawa

องค์กรต่างประเทศ

- Council of Supply Chain Management Professionals
- Society of Logistics Engineers
- Holland International Distribution Council
- The World Factbook
- Asian-Pacific Logistics Federation

พันธกิจของ JILS

Japan Institute of Logistics System (JILS) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโลจิสติกส์ โดยมีการระดมความคิดเห็นจากทั้งฝ่ายนโยบายและปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสรุปการพัฒนาโลจิสติกส์ของญี่ปุ่นที่ค้ำประกันถึงพันธกิจหลัก 5 ประการดังนี้

1) ด้านระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์

- สร้างมาตรฐานตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิภาพของการบริหารจัดการโลจิสติกส์ โดยส่งเสริมให้โลจิสติกส์ช่วยในการเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่าย ซึ่งบริษัทและหน่วยงานมีความจำเป็นต้องปฏิรูประบบการบริหารจัดการภายในองค์กรโดยยึดมุมมองด้านโลจิสติกส์เป็นหลัก
- เสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการและการปรับโครงสร้างองค์กรสำหรับผู้ดูแลระบบโลจิสติกส์ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีความสามารถในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดตั้งหน่วยปฏิบัติการและมาตรการตามความเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของแต่ละองค์กร เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2) ด้านคุณภาพของบุคลากร

- คำนึงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน อาทิ ปัญหาอัตราการเกิดของประชากรลดต่ำลง ในขณะที่คนชราเพิ่มมากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้การบริหารจัดการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพมากขึ้น
- มุ่งเน้นการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะระบบการศึกษาที่สร้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างตัวกลางที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยผู้ทำหน้าที่เป็นตัวกลางจะต้องสามารถสื่อสารจากฝ่ายบริหารจัดการไปยังฝ่ายปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างผู้ที่มีวิสัยทัศน์ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติการ

3) ด้านกฎระเบียบ

- ปรับปรุงตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยในโลจิสติกส์ เพื่อลดความเสียหายต่อสังคม โดยเน้นการลดอุบัติเหตุจากการขนส่ง เช่น การขับรถเร็ว การบรรทุกสินค้าที่หนักเกิน การขาดการพักผ่อนของผู้ขับขี่ เป็นต้น
- ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้านความปลอดภัยและความสบายใจในการใช้สินค้าและบริการ
- ตอบสนองมาตรฐานความปลอดภัยในระดับนานาชาติ ซึ่งมีความจำเป็นในการนำไปบังคับใช้กับระบบความปลอดภัยของโรงงาน คลังสินค้าภายในประเทศ ท่าเรือท่าอากาศยาน โดยส่งเสริมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง

4) ด้านสิ่งแวดล้อม

- ส่งเสริมการใช้รถยนต์และอุปกรณ์ที่ปลอดภัย เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ โดยต้องมีการบริหารจัดการตั้งแต่ต้นน้ำ เช่น การเลือกวัสดุ จนถึงปลายน้ำ เช่น การกำจัดวัสดุนั้นๆ
- ให้ความสำคัญกับภาวะเรือนกระจก และการใช้พลังงานทดแทน ซึ่งปัจจุบันมีความจำเป็นในการควบคุมการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ซึ่งการขนส่งมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปเพื่อระบบการขนส่งที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ส่งเสริมกิจกรรมและกระบวนการที่ช่วยลดภาวะต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความจำเป็นที่องค์กรต่างๆ จะต้องรู้ถึงปริมาณภาวะต่อสิ่งแวดล้อมและมีความโปร่งใสในการให้ข้อมูลและจัดทำรายงานด้านสิ่งแวดล้อม

5) ด้านโลกาภิวัตน์

- เพิ่มพูนความสามารถทางการแข่งขันในระดับนานาชาติ โดยในยุคโลกาภิวัตน์ การอำนวยความสะดวกในด้านการค้าระหว่างประเทศมีความสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนอย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมความโปร่งใสในการบริหารจัดการ และเร่งรัดกระบวนการตัดสินใจที่ตรงต่อเวลา และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดให้ทันท่วงที ซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์นี้มีความจำเป็นที่ประเทศญี่ปุ่นจะต้องพัฒนาประสิทธิภาพของโลจิสติกส์ให้สอดคล้องกับความต้องการระดับนานาชาติ
- ผลักดันมาตรฐานระบบโลจิสติกส์ของประเทศญี่ปุ่นสู่มาตรฐานระดับสากล เช่น การทำให้มาตรฐานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นสอดคล้องกับมาตรฐานองค์กรนานาชาติ (ISO) เป็นต้น

บทบาทหน้าที่ของ JILS

Japan Institute of Logistics System (JILS) มีบทบาทหน้าที่หลัก ดังนี้

1) ส่งเสริมโลจิสติกส์ และปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์

โดย

- 1.1) นำงานวิจัยและการศึกษาไปสู่การปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างองค์กรด้านโลจิสติกส์
- 1.2) ให้คำปรึกษาแก่องค์กรด้านโลจิสติกส์
- 1.3) จัดทำมาตรฐานและระบบของหน้าที่การใช้งานของโลจิสติกส์
- 1.4) ส่งเสริมการให้บริการใหม่
- 1.5) ทบทวนการประเมินค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์

2) ดำเนินกิจกรรมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ และสร้างระบบการพัฒนา

บุคลากร โดย

- 2.1) แนะนำและส่งเสริมสายงานด้านโลจิสติกส์
- 2.2) สร้างระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรด้านโลจิสติกส์ และกำหนด “เดือนของการเลื่อนตำแหน่ง” ให้กับบุคลากรด้านโลจิสติกส์
- 2.3) เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรทั่วประเทศ และสิ่งอำนวยความสะดวกในภูมิภาค
- 2.4) กำหนดระบบคุณสมบัติอย่างเป็นทางการสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์
- 2.5) พัฒนาและส่งเสริมการฝึกอบรมหลักสูตรที่ครอบคลุมรายสาขาของความเชี่ยวชาญ และรายประเภทอุตสาหกรรมภายในโลจิสติกส์

2.6) ออกแบบเครื่องมือทางการศึกษา

- 3) สนับสนุนกิจกรรมและบริการระหว่างอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ โดย
 - 3.1) ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับโลจิสติกส์
 - 3.2) สร้างความร่วมมือระหว่างผู้ผลิตและธุรกิจโลจิสติกส์
 - 3.3) จับคู่ความต้องการระหว่างผู้ผลิตอุปกรณ์/ระบบการจัดจำหน่ายและผู้บริโภค
 - 3.4) จัดตั้งระบบโลจิสติกส์ขั้นสูงและเครือข่าย
 - 3.5) พัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์

- 4) สนับสนุนความร่วมมือและการมีส่วนร่วมกับต่างประเทศ โดย
 - 4.1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับต่างประเทศในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์
 - 4.2) ส่งเสริมการกำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศและการแลกเปลี่ยนข้อมูล
 - 4.3) สนับสนุนและให้กิจกรรมทางการศึกษา
 - 4.4) กำหนดกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ภายในภูมิภาคเอเชีย
 - 4.5) สร้างเครือข่ายกับองค์กรต่างประเทศต่างๆ

- 5) จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์ โดย
 - 5.1) เร่งการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - 5.2) ส่งเสริมการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 5.3) สร้างฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์
 - 5.4) ให้คู่มือ ดัชนี และแนวทางต่างๆ
 - 5.5) เผยแพร่ข้อมูลด้านโลจิสติกส์ ทั้งรายงานการวิจัย และกรณีศึกษาต่างๆ
 - 5.6) ให้บริการข้อมูลที่หลากหลายผ่านทางอินเทอร์เน็ต

กิจกรรมของ JILS

Japan Institute of Logistics System (JILS) มีกิจกรรมหลัก 6 ประการ ดังนี้

1) ศึกษาวิจัย และจัดทำฐานข้อมูล

JILS มีการศึกษาวิจัยในประเด็นดังเช่นต่อไปนี้

- แนวทางพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ
- การประเมินสถานะของ Third Party
- การประเมินสถานการณ์การนำเข้าของระบบโลจิสติกส์ในกลุ่มประเทศเอเชีย
- การศึกษาและทบทวนข้อมูลด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับระบบโลจิสติกส์ได้
- การคิดค้นเครื่องยนต์ทางโลจิสติกส์ที่ใช้พลังงานทางเลือก
- การติดตามความก้าวหน้าในนโยบายด้านโลจิสติกส์
- การประเมินสถานการณ์ต้นทุนและโครงสร้างราคาของโลจิสติกส์ โดยเปรียบเทียบกับต่างประเทศ
- การส่งเสริมการใช้ระบบแสดงข้อมูลแบบแสดงผลบนหน้าจอ (Interface) ร่วมในระบบ
- การวางระบบโลจิสติกส์ที่ตอบสนองความต้องการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

นอกจากนั้น JILS ยังมีการจัดทำฐานข้อมูล ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยดังนี้

- รวบรวมข้อมูลโลจิสติกส์ รวมทั้งองค์ความรู้และข้อมูลเชิงเทคนิคทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- รวบรวมข้อมูลเชิงสถิติด้านผลผลิตและประสิทธิภาพทางโลจิสติกส์ และจัดทำฐานข้อมูลเชิงสถิติ
- เผยแพร่ข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต

2) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายด้านโลจิสติกส์

JILS ได้จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศเพื่อเสนอต่อภาครัฐและเอกชน โดยนโยบายในปัจจุบันเน้นการให้ความสำคัญกับการสร้างบุคลากรผ่านระบบการศึกษา และการจัดสรรทรัพยากร พร้อมกับการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์

3) มอบรางวัล

JILS มีการมอบรางวัลให้แก่การวิจัยและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่เป็นแบบอย่างที่ดี โดยมีเป้าหมาย เพื่อสร้างความตระหนักและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างรางวัล อาทิ

- Logistics Grand Prize
- Logistics Rationalization Award

4) พัฒนาบุคลากรผ่านระบบการศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมในหลากหลายรูปแบบ ดังนี้

- ฝึกฝนทักษะผ่านหลักสูตรการสอน เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตรการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ประกอบการใหม่ หลักสูตรปริญญาบัตรทางโลจิสติกส์
- จัดเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้
- จัดงานสัมมนาทั่วไป และงานสัมมนาระดับนานาชาติ
- ศึกษาดูงานโลจิสติกส์ในต่างประเทศ

5) จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ โดยมีการจัดกิจกรรมในหลากหลายรูปแบบ ดังนี้

- จัดงานการประชุมโลจิสติกส์ หรืองานสัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้
- จัดงานเลี้ยงรับประทานอาหารกลางวัน หรือ อาหารมื้อค่ำ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญในองค์กรภาครัฐหรือเอกชน
- ศึกษากรณีตัวอย่างของต่างประเทศ
- ศึกษาดูงานลงพื้นที่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

6) เผยแพร่ข้อมูลผ่านช่องทางต่างๆ เช่น

- Logistics Solution Fair
- Logis-Tech Tokyo (LTT)
- Asia- Pacific Logistics Federation (APLF)
- Conference on Green Logistics in Japan (CGL)

3.3) ประเทศออสเตรเลีย

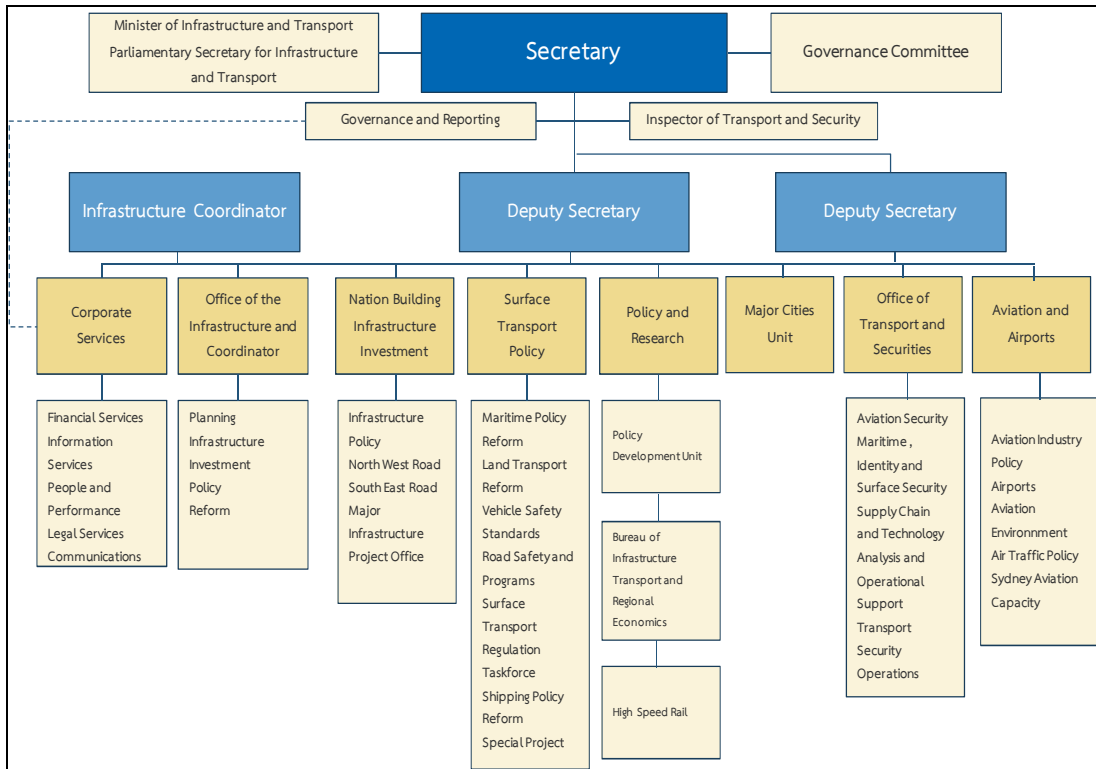
กลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศออสเตรเลีย ประกอบด้วยหน่วยงานหลัก ดังต่อไปนี้

Department of Infrastructure and Transport (DIT)

กระทรวงโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม (Department of Infrastructure and Transport หรือ DIT) ของประเทศออสเตรเลีย เป็นหน่วยงานของรัฐบาลกลางหรือระดับประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการทำงานของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานของแต่ละมลรัฐในออสเตรเลีย

กระทรวงโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม ถือได้ว่า เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ของประเทศออสเตรเลีย โดยทำงานและประสานงานร่วมกับคณะกรรมการด้านการคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐาน (Standing Committee on Transport and Infrastructure หรือ SCOTI) ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมทั้งระดับประเทศและระดับมลรัฐรวมเข้าไว้ด้วยกันในคณะกรรมการชุดนี้ โครงสร้างของกระทรวงโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงฯ และรัฐมนตรีช่วยจำนวน 3 ตำแหน่ง ซึ่งครอบคลุมการกำกับดูแล 8 กรม ดังแสดงในแผนภาพที่ 23

แผนภาพที่ 23 โครงสร้างของ Department of Infrastructure and Transport ประเทศออสเตรเลีย



ที่มา : www.infrastructure.gov.au

กระทรวงโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสมรรถนะในการขนส่งของประเทศออสเตรเลียให้มีประสิทธิภาพ โดยกระทรวงฯ มีหน้าที่ในการวางแผนและนำเสนอนโยบาย แผนงาน/โครงการ และกฎระเบียบและกฎเกณฑ์ด้านต่างๆ รวมทั้งประสานงานเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ ด้านความปลอดภัยในระบบโลจิสติกส์ ด้านการขนส่งในทุกรูปแบบการขนส่ง ทั้งทางถนน ทางอากาศ ทางน้ำ และด้านการอำนวยความสะดวกด้านการขนส่ง โดยกระทรวงฯ จะจัดหาเงินทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่ง นำเสนอขอขอบเขตการแข่งขันด้านการขนส่ง และสนับสนุนการขนส่งที่สะดวกและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ตลอดจนมีการเผยแพร่ข้อมูลในนโยบายภายในประเทศออสเตรเลียอย่างทั่วถึง

Standing Committee on Transport and Infrastructure (SCOTI)

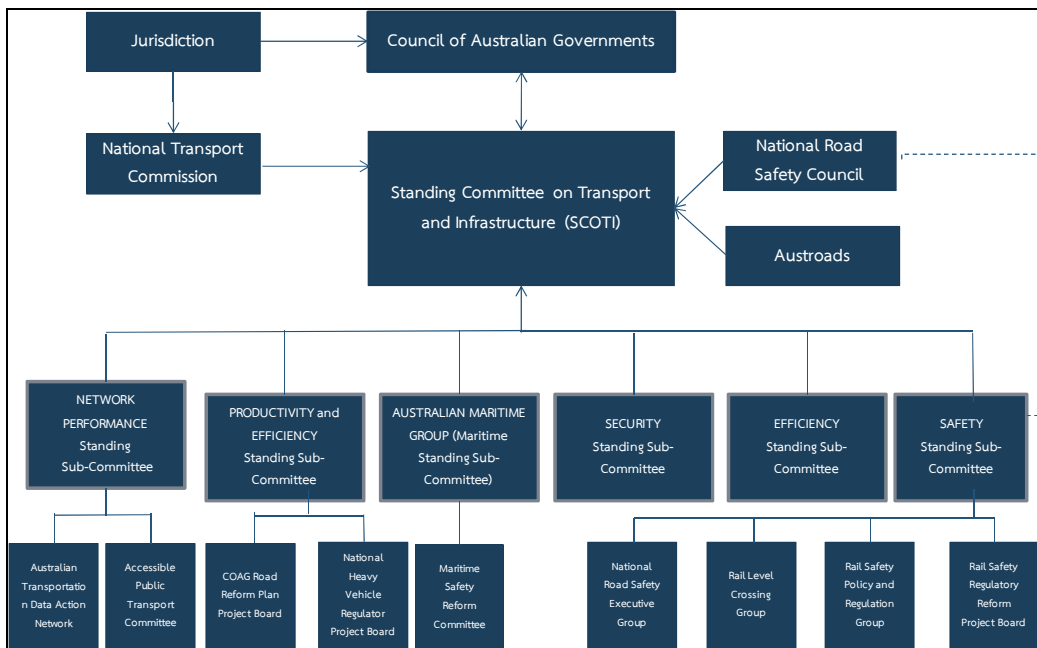
คณะกรรมการด้านการคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐาน (Standing Committee on Transport and Infrastructure หรือ SCOTI) แต่เดิมเรียกว่า Australian Transport Council ซึ่งเพิ่งเปลี่ยนชื่อเมื่อปี ค.ศ. 2011 เพื่อปฏิรูประบบโลจิสติกส์และการขนส่งของออสเตรเลียให้มีความชัดเจนมากขึ้น

คณะกรรมการด้านการคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐาน หรือ SCOTI ถือได้ว่าเป็นกลไกภาครัฐที่สำคัญในการบูรณาการการพัฒนาการคมนาคมขนส่งและโครงสร้างพื้นฐานของประเทศออสเตรเลียจากทุกรัฐ และเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันและประสานงานร่วมกับ Department of Infrastructure and Transport ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐบาลกลางหลักระดับประเทศที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศออสเตรเลียให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วิสัยทัศน์ของ SCOTI คือ เพื่อพัฒนาประเทศออสเตรเลียให้มีระบบโลจิสติกส์ที่มีความปลอดภัย น่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพ และบูรณาการมลรัฐต่างๆ ให้เป็นระบบเดียวกันภายใต้ระบบโลจิสติกส์ของประเทศเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศออสเตรเลีย

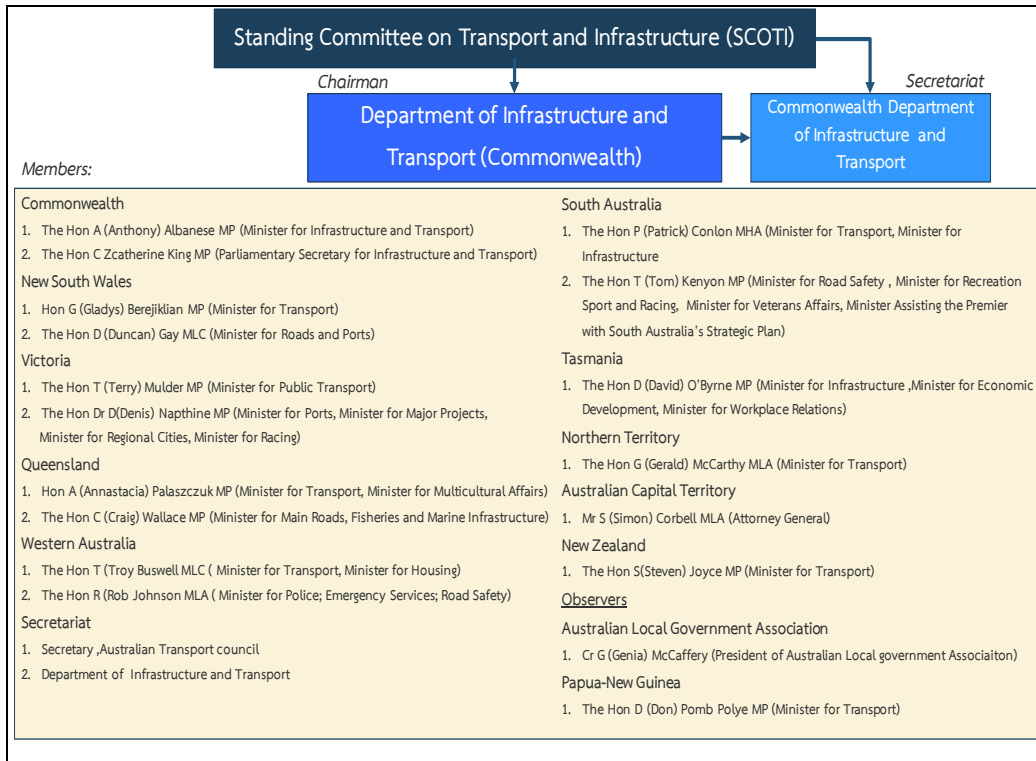
SCOTI เป็นคณะกรรมการที่จัดตั้งภายใต้รัฐสภากลางที่เรียกว่า Council of Australian Governments หรือ COAG (ซึ่งประกอบด้วยนายกรัฐมนตรีระดับประเทศ และระดับรัฐต่างๆ) SCOTI เป็นคณะกรรมการภาครัฐที่ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมของระดับประเทศ และระดับรัฐต่างๆ โดยมีรัฐ Commonwealth ดำรงตำแหน่งเป็นประธาน และสมาชิกประกอบด้วยตัวแทนจากรัฐต่างๆ

แผนภาพที่ 24 โครงสร้างกลไก Standing Committee on Transport and Infrastructure (SCOTI)



ที่มา : www.atcouncil.gov.au

แผนภาพที่ 25 กลไกการทำงาน Standing Committee on Transport and Infrastructure (SCOTI)



ที่มา : www.atcouncil.gov.au

เป้าหมายหลักของ SCOTI

SCOTI มีเป้าหมายหลักครอบคลุมใน 6 ด้าน ดังนี้

1) ด้านเศรษฐกิจ

SCOTI มีเป้าหมายหลักเพื่อสนับสนุนการเคลื่อนย้ายและการขนส่งสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

2) ด้านความปลอดภัย

SCOTI มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบการขนส่งที่ปลอดภัยและสอดคล้องกับเป้าหมายด้านเศรษฐกิจและสังคมของออสเตรเลียเพื่อให้การขนส่งมีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับผู้ใช้บริการ

3) ด้านสังคม

SCOTI มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ทางสังคมของออสเตรเลีย โดยการเชื่อมโยงชุมชนที่อยู่ห่างไกลและตกอยู่ในสภาพเสียเปรียบ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงเครือข่ายการขนส่งของออสเตรเลียอย่างทั่วถึง

4) ด้านสิ่งแวดล้อม

SCOTI มีเป้าหมายเพื่อรักษาและส่งเสริมการพัฒนาสภาพแวดล้อม โดยการสร้างและลงทุนด้านระบบการขนส่งที่ก่อมลพิษน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันใช้พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

5) ด้านการบูรณาการ

SCOTI มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการบูรณาการและเชื่อมโยงระบบการขนส่งของออสเตรเลียกับแผนพัฒนาของภูมิภาคและระดับนานาชาติอย่างมีประสิทธิภาพ

6) ด้านความโปร่งใส

SCOTI สนับสนุนความโปร่งใสของเงินทุนและค่าธรรมเนียม เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงระบบการขนส่งอย่างเท่าเทียมกัน โดยระบุชัดเจนในส่วนค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถรับคืนได้ในภายหลัง

Australian Logistics Council (ALC)

สภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลีย หรือ Australian Logistics Council (ALC) เป็นหน่วยงานภาคเอกชนเต็มรูปแบบที่ประกอบด้วยตัวแทนจากภาคเอกชนในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์และสมาคมที่เกี่ยวข้องต่างๆ โดยได้รับเงินสนับสนุนในการดำเนินงานจากสมาชิกภาคเอกชนทั้งหมด มิใช่จากเงินจากรัฐบาล

สภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลียจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนภาคอุปสงค์ (Demand Side) หรือผู้ใช้โครงสร้างพื้นฐาน ในขณะที่เดียวกันทำหน้าที่ล็อบบี้ (Lobby) รัฐบาลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานและกฎระเบียบด้านโลจิสติกส์ของประเทศ มิได้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรหรือการฝึกอบรมดังเช่น Japan Institute of Logistics System (JILS) ของประเทศญี่ปุ่นแต่อย่างใด

พันธกิจและบทบาทหน้าที่ของ ALC

สภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลียมีพันธกิจและบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมนโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านกฎระเบียบ และด้านความปลอดภัยของระบบโลจิสติกส์ เพื่อให้ระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย เชื่อถือได้ มีความยั่งยืน และสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้ โดยในปัจจุบัน สภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลียได้รับการยอมรับจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชนว่า เป็นศูนย์กลางข้อมูลการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ระดับประเทศ โดยสภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลีย มีเป้าหมายหลัก ดังนี้

เป้าหมายของ ALC

1. ให้ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติในฐานะตัวกลางการบริหารจัดการและควบคุมระบบโลจิสติกส์ของประเทศออสเตรเลีย
2. เป็นผู้นำในการสนับสนุนนโยบายพัฒนาระบบโลจิสติกส์และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์อย่างแท้จริง
3. ส่งเสริมความตระหนักในความสำคัญของระบบโลจิสติกส์ต่อเศรษฐกิจของประเทศ

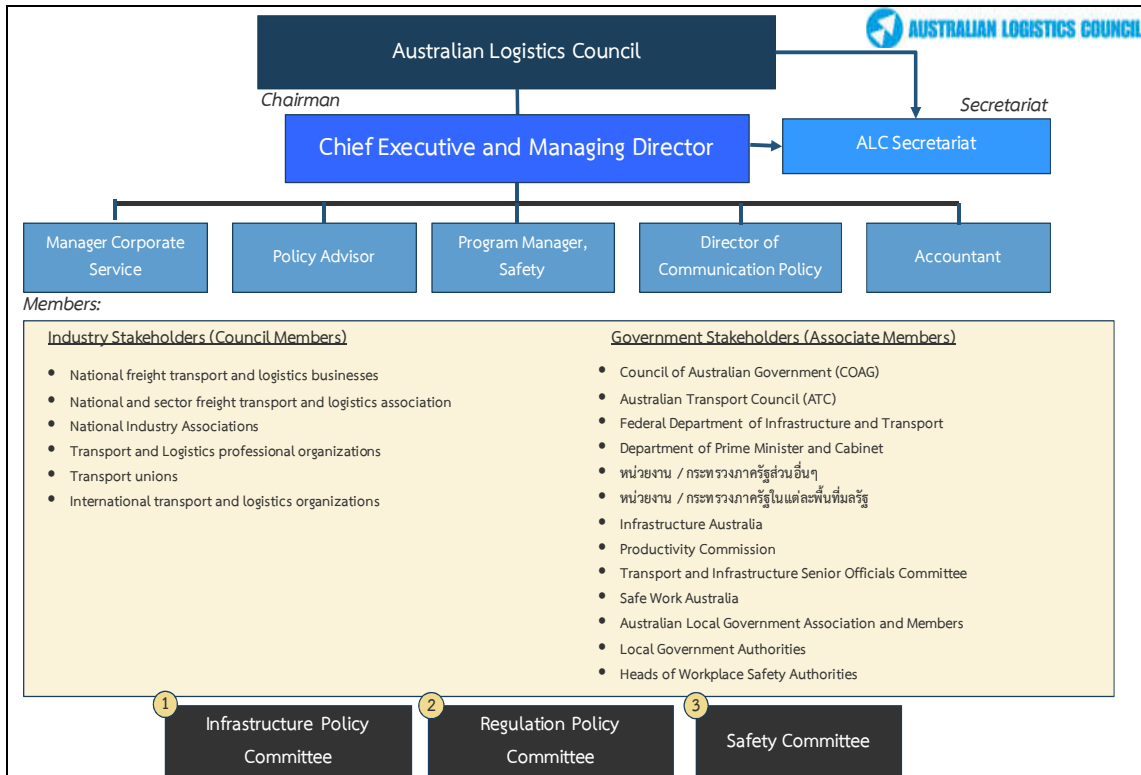
โครงสร้างรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานของ ALC

สภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลียถูกจัดตั้งขึ้นในรูปแบบของบริษัท Company Limited โดยคณะกรรมการบริหารมีอำนาจในการคัดเลือกสมาชิกสภา และเป็นผู้กำหนดอัตราค่าสมาชิกและค่าบริการ

คณะกรรมการบริหารของสภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลีย ประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการอย่างน้อย 7 คน แต่ไม่เกิน 11 คน โดยกรรมการผู้จัดการไม่จำเป็นต้องเป็นสมาชิกสภาฯ แต่จะถูกคัดเลือกผ่านการเสนอชื่อและรับรองจากสมาชิกสภาฯ

สภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลีย มีคณะกรรมการบริหารที่มี Chief Executive and Managing Director ดำรงตำแหน่งเป็นประธาน และมีเลขานุการสภาฯ นอกจากนี้ภายใต้สภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลีย มีการแบ่งสายงานออกเป็น 5 กลุ่มงาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 26

แผนภาพที่ 26 โครงสร้างกลไก Australian Logistics Council (ALC) ประเทศออสเตรเลีย



ที่มา : www.austlogistics.com.au

ส่วนสมาชิกสภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลีย ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ สมาชิกที่เรียกว่า Council Members ซึ่งมาจากภาคเอกชนที่เป็นผู้ประกอบการในธุรกิจโลจิสติกส์ อาทิ ผู้ประกอบธุรกิจให้บริการด้านโลจิสติกส์ ผู้ส่งเสริมธุรกิจโลจิสติกส์ เช่น ท่าเรือ ผู้ผลิต ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง ผู้ขนส่งสินค้า ในขณะที่สมาชิกอีกประเภทหนึ่งคือ สมาชิกที่มาจากหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ซึ่งเรียกว่า Associate Members โดยมีตัวอย่างรายชื่อ ดังนี้

สมาชิกจากภาคเอกชน (Council Members)

- National Freight Transport and Logistics Businesses
- National and Sector Freight Transport and Logistics Association
- National Industry Associations
- Transport and Logistics Professional Organizations
- Transport Unions
- International Transport and Logistics Organizations

สมาชิกจากภาครัฐ (Associate Members)

- Council of Australian Governments (COAG)
- Standing Committee on Transport and Infrastructure (SCOTI)
- Department of Infrastructure and Transport
- Department of Prime Minister and Cabinet
- หน่วยงานภาครัฐ / กระทรวงต่างๆ ในแต่ละมลรัฐ
- Infrastructure Australia
- Productivity Commission
- Transport and Infrastructure Senior Officials Committee
- Safe Work Australia
- Australian Local Government Association and Members
- Local Government Authorities
- Heads of Workplace Safety Authorities

สภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลีย จะมีการจัดประชุมประจำปีอย่างน้อย 1 ครั้ง และมีการจัดทำรายงานการประชุม โดยสมาชิกสภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลียสามารถสอบทานรายงานการประชุมได้ ในการประชุม สภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลียจะต้องมีการบันทึกรายละเอียดนโยบายและผลการดำเนินงาน โดยจำเป็นต้องมีการบันทึกวันและเวลาที่เห็นชอบนโยบายต่างๆ เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานในระยะต่อไป และสภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลีย จะต้องมีการบันทึกรายละเอียดงบประมาณและรายงานทางการเงินที่สามารถตรวจสอบได้

นอกจากนั้น ภายใต้สภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลีย ยังมีคณะทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ จำนวน 3 ชุด แบ่งตามประเด็นของการพัฒนา ได้แก่

- 1) คณะกรรมการนโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Policy Committee)
- 2) คณะกรรมการนโยบายด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ (Regulation Policy Committee)
- 3) คณะกรรมการด้านความปลอดภัยของระบบโลจิสติกส์ (Safety Committee)

ทั้งนี้ สมาชิกของคณะกรรมการทั้ง 3 ชุดภายใต้สภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลียดังกล่าวมาจากภาคเอกชนทั้งสิ้น ซึ่งจะตรงกันข้ามกับ Department of Infrastructure and Transport (DIT) และ Standing Committee on Transport and Infrastructure (SCOTI) ที่มีสมาชิกล้วนเป็นข้าราชการและนักการเมืองภาครัฐทั้งสิ้น โดยแต่ละคณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1) คณะกรรมการนโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Policy Committee)

คณะกรรมการนโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้กำหนดบทบาทหน้าที่หลักในปี ค.ศ. 2011-2013 ไว้ ดังนี้

- (1) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเครือข่ายการขนส่งแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาท่าเรือ และเครือข่ายการขนส่งที่มีความเชื่อมโยงกับระบบโครงสร้างพื้นฐาน
- (2) กำกับดูแล และพัฒนาสภาโลจิสติกส์แห่งประเทศไทยในด้านการใช้พลังงานเพื่อประสิทธิภาพของการขนส่งและโลจิสติกส์
- (3) พัฒนาและสนับสนุนความช่วยเหลือแก่ระบบการขนส่งและระบบโลจิสติกส์
- (4) จัดทำแผนการขนส่งและโลจิสติกส์ เพื่อวางแผนระบบผังเมืองที่เอื้อต่อการขนส่งและโลจิสติกส์ (Capital City Strategic Planning System)
- (5) จัดทำกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมและกฎข้อบังคับการลงทุนในระบบโลจิสติกส์ร่วมกับ Infrastructure Australia

2) คณะกรรมการนโยบายด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ (Regulation Policy Committee)

คณะกรรมการนโยบายด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่หลักในปี ค.ศ. 2011-2013 ไว้ ดังนี้

- (1) พัฒนาและปฏิบัติตามแผนงานของหน่วยงานกำกับมาตรฐานโลจิสติกส์ เช่น
 - National Rail Safety Regulator and Regulatory Framework
 - National Marine Safety Regulator and Regulatory Framework
 - National Heavy Vehicle Regulator and Regulatory Framework
- (2) พัฒนาและปฏิบัติตามแผนงานโดยยึดนโยบายของสภาโลจิสติกส์แห่งประเทศไทยเป็นหลัก และให้เกิดความขัดแย้งกับกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้
- (3) พัฒนานโยบายและแผนโดยยึดกฎข้อบังคับของ National Workplace Health and Safety เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องและมีข้อขัดแย้งน้อยที่สุด
- (4) จัดทำและกำกับดูแลแผนตาม National Transport Regulatory Reform ของ National Transport Commission
- (5) กำกับดูแลและทบทวนกฎระเบียบทางภาษี (Henry Tax Review)

3) คณะกรรมการด้านความปลอดภัยของระบบโลจิสติกส์ (Safety Committee)

คณะกรรมการด้านความปลอดภัยของระบบโลจิสติกส์ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่หลักในปี ค.ศ. 2011-2013 ไว้ ดังนี้

(1) จัดทำ National Logistics Safety Code เพื่อเป็นมาตรฐานในการดูแลรักษาความปลอดภัยของการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ อีกทั้งสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้อุตสาหกรรมมีความรับผิดชอบ (Chain of Responsibility) มีการบริหารความปลอดภัย มั่นคงและซีวอนามัย (Occupational Health & Safety) ตามมาตรฐานข้อกำหนดของ National Logistics Safety Code ซึ่งประกอบด้วย

- Retail Logistics Supply Chain (RLSC) Code of Conduct ซึ่งจัดทำเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ผลิต ผู้ขนส่งและผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ให้มีแบบแผนการปฏิบัติงาน (Operation) และการบริหารจัดการ (Administration) ให้มีความรับผิดชอบต่อในด้านความปลอดภัยและความสะอาดต่อส่วนร่วม

- Steel Code

- Other Constituent NLSC Codes

ทั้งนี้ เพื่อเป็นมาตรฐานในการดูแลรักษาความปลอดภัยของการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ ตั้งแต่การผลิตจนถึงการขนส่ง เช่น ความรับผิดชอบต่อในการขนส่งบนท้องถนน ความรับผิดชอบในมาตรฐานการผลิต และกฎระเบียบด้านความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน

(2) ดำเนินการตามความจำเป็นเพื่อรับรองว่า มาตรฐานจะสอดคล้องและนำไปปฏิบัติใช้ภายใต้กรอบข้อบังคับของ Heavy Vehicle ตามรหัสอุตสาหกรรม (Industry Code of Practice)

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กลไกหลักที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศออสเตรเลีย ในการวางแผนและขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ เป็นกลไกภาครัฐเป็นหลัก ซึ่งได้แก่ กระทรวงโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคม (DIT: Department of Infrastructure and Transport) ทำงานและประสานงานร่วมกับ คณะกรรมการการคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐาน (SCOTI: Standing Committee on Transport and Infrastructure) ทำหน้าที่หลักในการสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นตัวแทนภาครัฐ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นตัวแทนภาคอุปทาน (Supply Side) ในขณะที่มีสภาโลจิสติกส์แห่งประเทศออสเตรเลีย (ATC: Australian Logistics Council) เป็นตัวแทนภาคเอกชน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นตัวแทนภาค

อุปสงค์ (Demand Side) หรือผู้ใช้โครงสร้างพื้นฐาน และล็อบบี้ (Lobby) รัฐบาลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานและกฎระเบียบด้านโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อมีส่วนร่วมและมีอิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจของรัฐบาล เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคเอกชนหรือผู้ใช้โครงสร้างพื้นฐาน

3.4) ผลการศึกษาเปรียบเทียบกลไกของต่างประเทศกับกลไกของประเทศไทย

จากการศึกษาการศึกษากลไกการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) ของต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ซึ่งได้แก่ ประเทศฮ่องกง (เขตบริหารพิเศษฮ่องกง) ประเทศญี่ปุ่น และประเทศออสเตรเลีย ดังกล่าวข้างต้น ที่ปรึกษาฯ จึงนำผลการศึกษากรณีต่างประเทศดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับกลไกของประเทศไทยที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ดังที่ได้กล่าวข้างต้น บริบทการทำงาน วัฒนธรรม ค่านิยมของหน่วยงานภาครัฐไทย ซึ่งมีผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการและการทำงาน มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งเป็นการยากที่จะหากรณีศึกษาต่างประเทศที่มีความคล้ายคลึงกับประเทศไทยได้ แต่อย่างไรก็ดี ผลการศึกษากรณีต่างประเทศภายใต้โครงการนี้น้อยๆจะเป็นประโยชน์ในการรับทราบและเข้าใจแนวคิดกลไกการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของสามประเทศดังกล่าว เพื่อที่จะนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยต่อไป โดยขอสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลไกของประเทศไทยและของกรณีศึกษาต่างประเทศที่ดี (Best Practice) ทั้งสามประเทศ ในมิติหน่วยงานหลัก (Key Players) รูปแบบการบริหารจัดการ กลไกการทำงาน และข้อดีของแต่ละประเทศ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบกลไกการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยกับฮ่องกง ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย

ประเด็นสำคัญ	ประเทศไทย	เขตบริหารพิเศษฮ่องกง	ประเทศญี่ปุ่น	ประเทศออสเตรเลีย
หน่วยงานหลักในการกำหนด นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ (Hard Infrastructure)	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ กบส. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> Transport & Housing Bureau (THB) Steering Committee on Logistics Development (LOGSCOM) 	<ul style="list-style-type: none"> Ministry of Infrastructure, Land and Transport (MILT) Ministry of Economics, Trade and Industry (METI) 	<ul style="list-style-type: none"> Department of Infrastructure and Transport (DIT) Standing Committee on Transport and Infrastructure (SCOTI)
หน่วยงานหลักในการพัฒนาโลจิสติกส์ด้าน Soft Side เช่น การพัฒนาฐานข้อมูล การวิจัยและพัฒนา (R&D) การพัฒนาบุคลากร กฎระเบียบ	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ กบส. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) 	<ul style="list-style-type: none"> Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL) 	<ul style="list-style-type: none"> Japan Institute of Logistics System (JILS) 	<ul style="list-style-type: none"> Department of Infrastructure and Transport (DIT) Standing Committee on Transport and Infrastructure (SCOTI)
หน่วยงานกลางในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) 	<ul style="list-style-type: none"> Transport & Housing Bureau (THB) 	<ul style="list-style-type: none"> Ministry of Infrastructure, Land and Transport (MILT) รับผิดชอบด้าน Hard Side 	<ul style="list-style-type: none"> Department of Infrastructure and Transport (DIT)

ประเด็นสำคัญ	ประเทศไทย	เขตบริหารพิเศษฮ่องกง	ประเทศญี่ปุ่น	ประเทศออสเตรเลีย
ระบบโลจิสติกส์ ไปสู่การปฏิบัติ			<ul style="list-style-type: none"> Japan Institute of Logistics System (JILS) รับผิดชอบด้าน Soft Side 	
หน่วยงานหลักใน การให้คำปรึกษาแก่รัฐบาล (Advisor)	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> Hong Kong Logistics Development Council (LOGSCOUNCIL) 	<ul style="list-style-type: none"> Japan Institute of Logistics System (JILS) รับผิดชอบด้าน Soft Side 	<ul style="list-style-type: none"> Australian Logistics Council (ALC) เป็น Lobbyist
รูปแบบการบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> มีคณะกรรมการระดับชาติ จำนวน 24 ท่านจาก 13 หน่วยงานภาครัฐ และ 4 หน่วยงานภาคเอกชน ประกอบด้วยคณะอนุกรรมการ 4 ชุด และคณะทำงาน 1 ชุด รวม 5 ชุด สศช. เป็นผู้วางแผนและตัวกลางขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> Transport & Housing Bureau เป็นหน่วยงานรัฐหลัก ทั้งในการวางแผนและแปลงแผนสู่การปฏิบัติเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ของฮ่องกง LOGSCOUNCIL เป็นหน่วยงานกึ่งรัฐและเอกชน มีบทบาทสำคัญต่อภาครัฐในฐานะเป็นที่ปรึกษา (Advisor) 	<ul style="list-style-type: none"> ทั้งสองกระทรวงดังกล่าวเป็นหน่วยงานหลักในการวางนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคมและโลจิสติกส์ (Hard Side) ในส่วน การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ มี Ministry of Infrastructure, Land and Transport (MILT) รับผิดชอบด้าน Hard Side ในขณะที่ 	<ul style="list-style-type: none"> ภาครัฐเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาโลจิสติกส์ทั้งด้าน Hard Side และ Soft Side ซึ่งได้แก่ Department of Infrastructure and Transport (DIT) โดยทำงานร่วมกับ Standing Committee on Transport and Infrastructure (SCOTI) ซึ่งเป็นผู้บูรณาการการพัฒนา

ประเด็นสำคัญ	ประเทศไทย	เขตบริหารพิเศษฮ่องกง	ประเทศญี่ปุ่น	ประเทศออสเตรเลีย
		ให้กับ Transport & Housing Bureau ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ทั้งหมด	Japan Institute of Logistics System (JILS) ซึ่งเป็นองค์การมหาชนภายใต้ METI และ MILT รับผิดชอบด้าน Soft Side	<p>ด้านการคมนาคมขนส่งและโครงสร้างพื้นฐานของประเทศจากทุกรัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> • DIT เป็นหน่วยงานกลางในการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ • Australian Logistics Council (ALC) เป็นหน่วยงานภาคเอกชน ทำหน้าที่เป็น Lobbyist แก่รัฐบาล ประกอบด้วยคณะกรรมการ 3 ชุดใน 3 ด้านได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1) นโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) นโยบายด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ 3) นโยบายด้านความปลอดภัยของระบบโลจิสติกส์

ประเด็นสำคัญ	ประเทศไทย	เขตบริหารพิเศษฮ่องกง	ประเทศญี่ปุ่น	ประเทศออสเตรเลีย
กลไกการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> กบส. เป็นคณะกรรมการกำกับดูแลและให้ความเห็นชอบทิศทางการนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ฯ สศช. เป็นหน่วยงานกลางในการผลักดันและประสานงานกับกระทรวงต่างๆ ในฐานะหน่วยงานปฏิบัติ และรายงานความก้าวหน้าต่อ กบส. ทุก 6 เดือน 	<ul style="list-style-type: none"> Transport & Housing Bureau เป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมเวทีหารือกับ LOGSCOUNCIL เป็นระยะเพื่อขอคำแนะนำ LOGSCOUNCIL ประกอบด้วย 3 คณะอนุกรรมการคือ <ol style="list-style-type: none"> ด้านการตลาดและส่งเสริมให้ฮ่องกงเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ของเอเชีย ด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม (พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถในการแข่งขันของSMEs) ด้านการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน (กฎระเบียบ, e-Logistics) 	<ul style="list-style-type: none"> JILS เป็นศูนย์กลางข้อมูลการวิจัยพัฒนา ให้คำปรึกษาพัฒนาบุคลากร จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างภาครัฐและเอกชน JILS มีบทบาทสำคัญในการช่วยคิดแผนงานโครงการให้แก่ภาครัฐเพื่อตอบสนองความต้องการของภาคเอกชน และแปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยภาครัฐใช้งบประมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> DIT และ SCOTI ซึ่งมีบทบาทในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ เป็นตัวแทนภาครัฐ หรือเสมือนเป็นตัวแทนภาคอุปทาน (Supply Side) ในขณะที่สภาโลจิสติกส์แห่งประเทศไทย (ATC) เป็นตัวแทนภาคเอกชน หรือภาคอุปสงค์ (Demand Side) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือตัวแทนผู้ใช้โครงสร้างพื้นฐานและทำหน้าที่ล็อบบี้ (Lobby) รัฐบาลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานและกฎระเบียบด้านโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อมีส่วนร่วมและมีอิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจของรัฐบาล เพื่อ

ประเด็นสำคัญ	ประเทศไทย	เขตบริหารพิเศษฮ่องกง	ประเทศญี่ปุ่น	ประเทศออสเตรเลีย
		<ul style="list-style-type: none"> Transport & Housing Bureau เป็นเลขานุการในทั้งสามคณะอนุกรรมการดังกล่าว 		<p>ตอบสนองความต้องการของภาคเอกชนหรือผู้ใช้โครงสร้างพื้นฐาน</p>
ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> มีคณะกรรมการระดับชาติกำกับดูแลเฉพาะด้านโลจิสติกส์ของประเทศ สศช. เป็นหน่วยงานวางนโยบาย (Policy Maker) จึงมีความเข้าใจและมองภาพรวมได้เป็นอย่างดี 	<ul style="list-style-type: none"> Transport & Housing Bureau เป็นหน่วยงานกลางในการจัดทำแผน และขับเคลื่อนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ และยังถืองบประมาณ ดังนั้นจึงมีอำนาจเบ็ดเสร็จที่จะสั่งการหน่วยงานปฏิบัติต่างๆ ให้ดำเนินการตามแผนได้ มี LOGSCOUNCIL ซึ่งแม้ว่าคณะผู้บริหารมาจากภาครัฐ แต่สมาชิกล้วนมาจากภาคเอกชนจำนวนกว่า 29 หน่วยงาน/คน ซึ่งมากด้วยประสบการณ์และ 	<ul style="list-style-type: none"> มีการแบ่งบทบาทชัดเจนระหว่างการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่เป็น Hard Side และ Soft Side โดยภาครัฐเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในด้าน Hard Side ในขณะที่ JILS รับผิดชอบด้าน Soft Side การที่มี JILS ฐานะที่ปรึกษาให้กับภาครัฐ ซึ่งเป็นองค์กรมหาชน มีการดำเนินงานคล้ายภาคเอกชน ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและอิสระมากกว่าองค์กรภาครัฐ อีกทั้งประกอบด้วย 	<ul style="list-style-type: none"> ภาครัฐเป็นกลไกหลักทั้งในการวางแผนและขับเคลื่อนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ และถืองบประมาณ ดังนั้นจึงมีอำนาจเบ็ดเสร็จ และมี การบูรณาการจากทุกรัฐภายในประเทศออสเตรเลียเพื่อเอกภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่มีภาคเอกชน ซึ่งคือ Australia Logistics Council ซึ่งเปรียบเสมือนสมาคมภาคเอกชนที่มีความเข้มแข็ง และได้รับการยอมรับจากรัฐบาล คอยทำหน้าที่ล็อบบี้รัฐบาลเพื่อให้การวางนโยบาย

ประเด็นสำคัญ	ประเทศไทย	เขตบริหารพิเศษฮ่องกง	ประเทศญี่ปุ่น	ประเทศออสเตรเลีย
		<p>ความเชี่ยวชาญ จึงสามารถทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับภาครัฐได้เป็นอย่างดี เสมือนเป็น Think-Tank ให้ภาครัฐในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ทั้งหมด</p>	<p>ตัวแทนจากภาคเอกชนและภาควิชาการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ทำให้เป็นที่ปรึกษาที่ดีในการช่วยภาครัฐคิดแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการของภาคเอกชนได้ดี และเนื่องจากได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ จึงทำให้สามารถแปลงแผนงานไปสู่การปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย</p>	<p>และแผนของรัฐบาลสอดคล้องและตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมซึ่งเป็นผู้ใช้โครงสร้างพื้นฐานโลจิสติกส์โดยแท้จริง</p>

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษากลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในปัจจุบัน ทั้งที่ได้จากการศึกษาทบทวนข้อมูลทุติยภูมิที่มีอยู่ จากการสัมภาษณ์หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาควิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องต่างๆ และจากการประชุมกลุ่มย่อยกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน (รายนามผู้เข้าร่วมประชุมดังแสดงในภาคผนวก ฉ) ที่ปรึกษาฯ จึงได้ทำการประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการศึกษาทั้งหมด ทำให้สามารถสรุปออกมาเป็นบทสังเคราะห์การศึกษาความเหมาะสมรูปแบบ ระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย รวมทั้งข้อเสนอแนะทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นในการประเมินคัดเลือกรูปแบบกลไกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับประเทศไทยในระยะต่อไป

ทั้งนี้ตามขอบเขตการศึกษากลไกการทำงานของภาครัฐดังที่ได้กล่าวข้างต้น ข้อเสนอแนะรูปแบบกลไกของภาครัฐภายใต้โครงการนี้ จึงเป็นโครงสร้างรูปแบบกลไกการทำงานของภาครัฐภายใต้บทบาทของภาครัฐ ซึ่งครอบคลุมเฉพาะการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย (LSP: Logistics Service Provider) การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในด้านกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ ตลอดจนการสร้างและพัฒนากำลังคนด้านโลจิสติกส์ ในขณะที่ส่วนของกิจกรรมการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ เป็นขอบเขตของภาคเอกชนในการดำเนินการ โดยสรุปรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

4.1) บทสังเคราะห์ผลการศึกษากลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ไทย

4.1.1) ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญของกลไกในแต่ละระดับ

ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญของกลไกในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับกลไกกลาง จนถึงระดับปฏิบัติการ ที่ควรได้รับการพัฒนา เพื่อที่จะเป็นแนวทางและข้อมูลประกอบในการจัดทำข้อเสนอแนะทางเลือกรูปแบบระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย มีดังนี้

แผนภาพที่ 27 ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญสำหรับกลไกในแต่ละระดับ

	โครงสร้าง	บทบาทหน้าที่	ประเด็นอื่นๆ
ระดับนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> • ควรลดองค์ประกอบของคณะกรรมการให้น้อยลงเพื่อง่ายต่อการกำกับดูแลและตัดสินใจ • เพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน • ยุบคณะอนุกรรมการฯ และ/หรือ ปรับให้ตรงตามโครงสร้างประเด็นยุทธศาสตร์ฯ หรือทดแทนเสริมด้วยการจัดตั้งคณะทำงานภายใต้แต่ละกระทรวงตามประเด็นยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรเป็น Think-Tank คิดเชิงกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และจัดลำดับความสำคัญแผนงานอย่างชัดเจน • ควรมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการอนุมัติงบประมาณและสั่งการ • ควรเข้มงวดในการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานทุกไตรมาสอย่างจริงจัง 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรให้ความสำคัญให้มีการประชุมทุกไตรมาสอย่างต่อเนื่อง • ควรมีความรู้ความเข้าใจที่ดี มีจุดยืนที่เข้มแข็งเพื่อไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางการเมือง
ระดับกลไกกลาง	<ul style="list-style-type: none"> • ควรมีการจัดตั้งเป็นหน่วยงานที่ดูแลเฉพาะด้านโลจิสติกส์ให้เป็นกิจจะลักษณะเพื่อรองรับภารกิจ (Issue) และพร้อมด้วยบุคลากรทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ • ควรมีอำนาจเพียงพอที่สามารถสั่งการให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Cross Functional) อย่างบูรณาการ 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรเป็นหน่วยงานกลาง (Catalyst) ที่เข้มแข็งในการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ฯ - แปลงแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ - สื่อสารและถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ - บูรณาการแผนงาน/โครงการของหน่วยงานต่างๆ ร่วมกับสำนักงบประมาณอย่างใกล้ชิด 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรพัฒนาฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์ให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ต่อการวางแผน ติดตามประเมินผล และสนับสนุนหน่วยปฏิบัติ
ระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> • ควรมีสูนย์กลางประสานงานที่ชัดเจนเพื่อง่ายต่อการประสานงานภายในและระหว่างกระทรวง เช่น กระทรวงหลักมีสำนักโลจิสติกส์หรือกลุ่มงานด้านโลจิสติกส์ ในขณะที่กระทรวงที่เกี่ยวข้อง มีศูนย์กลางประสานงานด้านโลจิสติกส์ (Focal Point) 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรเข้าใจและให้ความสำคัญกับโลจิสติกส์ให้มากขึ้น เพื่อให้การของงบประมาณคุ้มค่าอย่างแท้จริง • ควรเข้าใจบทบาท และบูรณาการการทำงานร่วมกันภายในกระทรวงและระหว่างกระทรวงภายใต้ห่วงโซ่อุปทาน เพื่อป้องกันการดำเนินงานทับซ้อน 	<ul style="list-style-type: none"> • ควรมีการฝึกอบรมบุคลากรที่ทำงานด้านโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่อง • ควรกำหนดกรอบอัตรากำลังและเงื่อนไขด้านคุณสมบัติของบุคลากรภาครัฐที่ทำงานด้านโลจิสติกส์

4.1.1.1) กลไกระดับนโยบาย

(1) ด้านโครงสร้าง

- ควรลดองค์ประกอบของคณะกรรมการ กบส. ให้น้อยลงเพื่อง่ายต่อการกำกับดูแลและตัดสินใจ
- เพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในคณะกรรมการ กบส.
- ปรับคณะอนุกรรมการ กบส. ให้สอดคล้องตรงตามโครงสร้างประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศในระยะต่อไป ปี พ.ศ. 2555-2559 หรือยุบคณะอนุกรรมการฯ และทดแทนเสริมด้วยการจัดตั้งคณะทำงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานและการทำงานมีประสิทธิภาพ และจริงจังมากขึ้น เนื่องจากองค์ประกอบคณะอนุกรรมการฯ มักเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีภารกิจมาก

(2) ด้านบทบาทหน้าที่

- คณะกรรมการ กบส. ควรสามารถชี้นำทิศทาง หรือมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เข้าใจภาพรวมการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์อย่างบูรณาการ และจัดลำดับความสำคัญแผนงาน/โครงการได้อย่างชัดเจน โดยแบ่งเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
- คณะกรรมการ กบส. ควรมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการอนุมัติงบประมาณและสั่งการ
- คณะกรรมการ กบส. ควรให้ความสำคัญในการกำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานทุกไตรมาสอย่างเข้มงวดและจริงจัง

(3) ประเด็นอื่นๆ

- คณะกรรมการ กบส. ควรให้ความสำคัญกับการจัดให้มีการประชุมทุกไตรมาสอย่างต่อเนื่อง
- คณะกรรมการ กบส. ควรมีความรู้ความเข้าใจที่ดี มีจุดยืนที่เข้มแข็ง เพื่อไม่ให้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางการเมือง เนื่องจากที่ผ่านมา คณะกรรมการ กบส. เป็นรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งการผลักดันขึ้นอยู่กับภาคการเมืองจะให้ความสนใจมากน้อยเพียงใด ขาดความต่อเนื่องเมื่อเปลี่ยนรัฐบาล นโยบายก็เปลี่ยน เห็นได้จากคณะกรรมการ กบส. ในชุดปัจจุบันผ่านมา 1 ปี ยังไม่มีการประชุม

4.1.1.2) ระดับกลไกกลางในการผลักดันการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติและประสานงาน

(1) ด้านโครงสร้าง

- ภายใต้งานสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ซึ่งเป็นกลไกกลาง ควรมีการจัดตั้งเป็นหน่วยงานที่ดูแลเฉพาะด้านโลจิสติกส์ให้เป็นกิจจะลักษณะเพื่อรองรับภารกิจ และประเด็นการพัฒนาที่สำคัญต่างๆ (Issue-based) ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศสู่การปฏิบัติ และพร้อมด้วยบุคลากรทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
- ควรมีอำนาจเพียงพอที่สามารถสั่งการให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Cross Functional) อย่างบูรณาการ

(2) ด้านบทบาทหน้าที่

- ควรเป็นหน่วยงานกลาง (Catalyst) ที่เข้มแข็งในการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีหน้าที่หลัก ได้แก่
 - จัดทำและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
 - แปลงแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ

- สื่อสารและถ่ายทอดองค์ความรู้ ความเข้าใจสู่หน่วยงานปฏิบัติ ซึ่งคือ กระทรวงที่เกี่ยวข้องต่างๆ รวมทั้งภาคเอกชน
- บูรณาการแผนงาน/โครงการของหน่วยงานต่างๆ ร่วมกับสำนักงบประมาณอย่างใกล้ชิด

(3) ประเด็นอื่นๆ

- ควรพัฒนาฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทยให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ต่อการวางแผน การติดตามและประเมินผล รวมทั้งเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติต่างๆ

4.1.1.3) กลไกระดับปฏิบัติการ

(1) ด้านโครงสร้าง

- ควรมีศูนย์กลางประสานงานที่ชัดเจนเพื่ออำนวยความสะดวกประสานงานภายในกระทรวงและระหว่างกระทรวง เช่น กระทรวงหลักมีสำนักโลจิสติกส์ หรือกลุ่มงานด้านโลจิสติกส์ ในขณะที่กระทรวงที่เกี่ยวข้อง ควรมีศูนย์กลางประสานงานด้านโลจิสติกส์ ในลักษณะเป็น Focal Point เป็นต้น

(2) ด้านบทบาทหน้าที่

- หน่วยงานระดับปฏิบัติการ ควรมีความรู้ ความเข้าใจที่ดีเพียงพอ และให้ความสำคัญกับประเด็นการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ให้มากขึ้น เพื่อให้การของบประมาณสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ฯ ประเทศ และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และงบประมาณอย่างแท้จริง
- หน่วยงานระดับปฏิบัติการ ควรเข้าใจในบทบาทของหน่วยงานตน และบูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งภายในกระทรวงและระหว่างกระทรวงตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อป้องกันการงานทับซ้อน เพื่อให้การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

(3) ประเด็นอื่นๆ

- ควรมีการฝึกอบรมบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่อง
- ควรมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังและเงื่อนไขด้านคุณสมบัติของบุคลากรภาครัฐที่ทำงานด้านโลจิสติกส์

4.1.2) กรอบหลักการในการพัฒนากลไกที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย

จากประเด็นการพัฒนาที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น ที่ปรึกษาฯ จึงทำการสังเคราะห์และสรุปออกมาเป็นกรอบหลักการในการพัฒนากลไกการบริหารจัดการและการทำงานเพื่อการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยที่เหมาะสมในระยะต่อไป ซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วยหลักแนวคิด ดังนี้

แผนภาพที่ 28 กรอบหลักการของกลไกการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย

กรอบหลักการของกลไกที่เหมาะสม	
ระดับนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> องค์ประกอบของคณะกรรมการไม่ควรมีมากเกินไป ควรเพิ่มสัดส่วนของภาคเอกชนในองค์ประกอบของ กบส. เพื่อให้การพัฒนา คำนึงถึงหรือเกิดการบูรณาการความสมดุลระหว่างภาคอุปทานและภาคอุปสงค์ ซึ่งภาคเอกชนจะเป็นผู้ให้คำแนะนำและช่วยชี้เป้าหมายการพัฒนาให้ภาครัฐ ชั้นนำหรือให้ทิศทาง แนวทาง วิสัยทัศน์ และวาระสำคัญ (Key Agenda) ในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ และงบประมาณ
ระดับกลไกกลาง	<ul style="list-style-type: none"> ทำงานเชิงรุก และเป็นหน่วยงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ วาระแห่งชาติ ฐานข้อมูล และบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่อำนาจปฏิบัติ ในลักษณะ Office Of Strategy Management (OSM) มีอำนาจในการสั่งการ มีความสามารถที่จะเข้าใจภาพรวมการทำงานของทุกภาคส่วนอย่างบูรณาการ ทำงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานปฏิบัติในการจัดทำแผนงาน/โครงการของแต่ละหน่วยงานให้บูรณาการและอยู่ในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ของแผนโลจิสติกส์ชาติ เข้มงวดในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส
ระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> มีศูนย์กลางหรือหน่วยประสานงาน (Focal Point) ในแต่ละกระทรวงอย่างชัดเจน มีการบูรณาการหน่วยงานภายในกระทรวง และระหว่างกระทรวง โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน และผลักดันสู่การปฏิบัติร่วมกัน ทำงานอย่างใกล้ชิดกับกลไกกลางในการจัดทำแผนงาน/โครงการร่วมกัน ให้ความสำคัญกับเรื่องโลจิสติกส์โดยให้จัดเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการกิจของกระทรวง

4.1.2.1) กลไกระดับนโยบาย

- องค์ประกอบของคณะกรรมการระดับนโยบายไม่ควรจะมีจำนวนกรรมการมากเกินไป
- ควรมีการประชุมเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เช่น ทุกไตรมาส ทุก 6 เดือน อย่างเข้มงวดจริงจังเพื่อติดตามความก้าวหน้าและรับทราบประเด็นปัญหาของการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานสอดคล้อง (Align) กับแผนโลจิสติกส์ชาติ
- ควรเพิ่มสัดส่วนของภาคเอกชนในองค์ประกอบของคณะกรรมการระดับนโยบาย เพื่อให้การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศคำนึงถึงความสมดุลระหว่างภาคอุปทาน (Supply Side) และภาคอุปสงค์ (Demand Side) หรือเกิดการบูรณาการระหว่างภาคอุปทานและภาคอุปสงค์ ซึ่งภาคเอกชนมีศักยภาพในการให้คำแนะนำ

และช่วยชี้เป้าหมายการพัฒนาของภาครัฐให้สามารถตอบสนองความต้องการของภาคผู้ใช้ (Demand Side) ได้ดี

- คณะกรรมการระดับนโยบายควรสามารถชี้แนะหรือให้ทิศทาง แนวทาง วิสัยทัศน์ และประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ (Key Agenda) ในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
- คณะกรรมการระดับนโยบายควรมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ รวมทั้งเป็นเวทีสำคัญในการพิจารณาประเด็น หรือวาระที่สำคัญ หรือส่งผลกระทบต่อประเทศในวงกว้าง

4.1.2.2) ระดับกลไกกลาง

- ควรทำงานเชิงรุก และเป็นหน่วยงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ วาระแห่งชาติ ฐานข้อมูล และสามารถบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ในลักษณะ Office of Strategy Management (OSM)
- ควรมีอำนาจในการสั่งการ
- ควรมีความสามารถที่จะเข้าใจภาพรวมการทำงานของทุกภาคส่วนอย่างบูรณาการ
- ควรทำงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานปฏิบัติในการจัดทำแผนงาน/โครงการของแต่ละหน่วยงานให้บูรณาการและอยู่ในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
- ควรติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานทุกไตรมาสอย่างต่อเนื่อง

4.1.2.3) กลไกระดับปฏิบัติการ

- ควรมีศูนย์กลางหรือหน่วยประสานงาน (Focal Point) ในแต่ละหน่วยงาน ระดับปฏิบัติการ/กระทรวงอย่างชัดเจน
- ควรมีการบูรณาการหน่วยงานทั้งภายในกระทรวง และระหว่างกระทรวง โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน จนถึงการผลักดันการแปลงแผนสู่การปฏิบัติร่วมกัน
- หน่วยงานระดับปฏิบัติการ/กระทรวงควรทำงานอย่างใกล้ชิดกับกลไกกลางในการจัดทำแผนงาน/โครงการร่วมกัน
- หน่วยงานระดับปฏิบัติการ/กระทรวงที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับประเด็นโลจิสติกส์ โดยให้จัดเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการกิจของกระทรวง

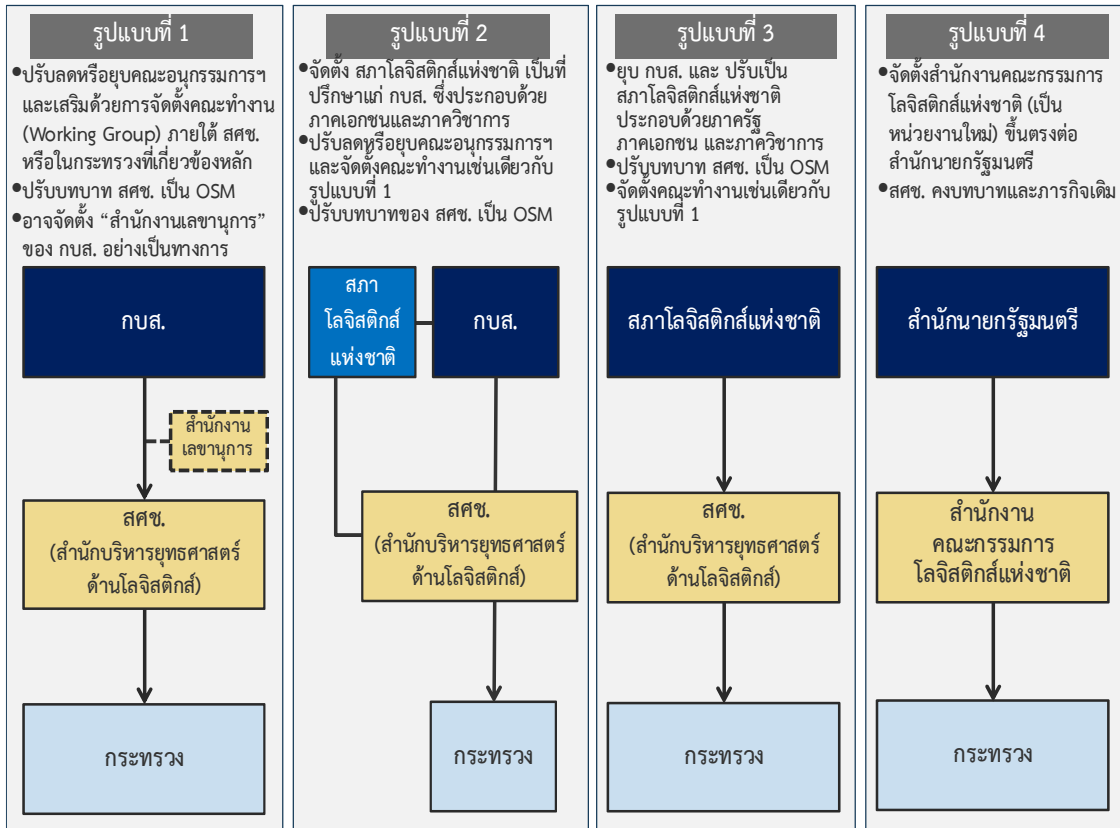
4.2) ข้อเสนอแนะ

4.2.1) ทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย

จากการศึกษาข้อมูลทั้งระดับทุติยภูมิและระดับปฐมภูมิ ซึ่งได้แก่ จากการสัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่มย่อยกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ที่ปรึกษา จึงได้ประมวลและสังเคราะห์ออกมาเป็น 4 ทางเลือก (Option) ของรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (ดังแสดงในแผนภาพที่ 29) โดยที่ปรึกษา จะขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินความเหมาะสมของทางเลือกกลไกโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอผลการประเมินในหัวข้อที่ 4.2.2 อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องนำไปต่อยอดการศึกษาในเชิงลึกสำหรับโครงการต่อไป เพื่อการตัดสินใจในระดับนโยบาย

อย่างไรก็ดี เนื่องจากขอบเขตการศึกษากลไกการทำงานของภาครัฐดังที่ได้กล่าวข้างต้น ทางเลือกรูปแบบกลไกทั้ง 4 รูปแบบที่จะนำเสนอต่อไปนี้ จึงเป็นโครงสร้างรูปแบบกลไกการทำงานของภาครัฐภายใต้บทบาทของภาครัฐ ซึ่งครอบคลุมเฉพาะการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย (LSP: Logistics Service Provider) การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในด้านกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ ตลอดจนการสร้างและพัฒนากำลังคนด้านโลจิสติกส์ ในขณะที่ส่วนของกิจกรรมการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ เป็นขอบเขตของภาคเอกชนในการดำเนินการ

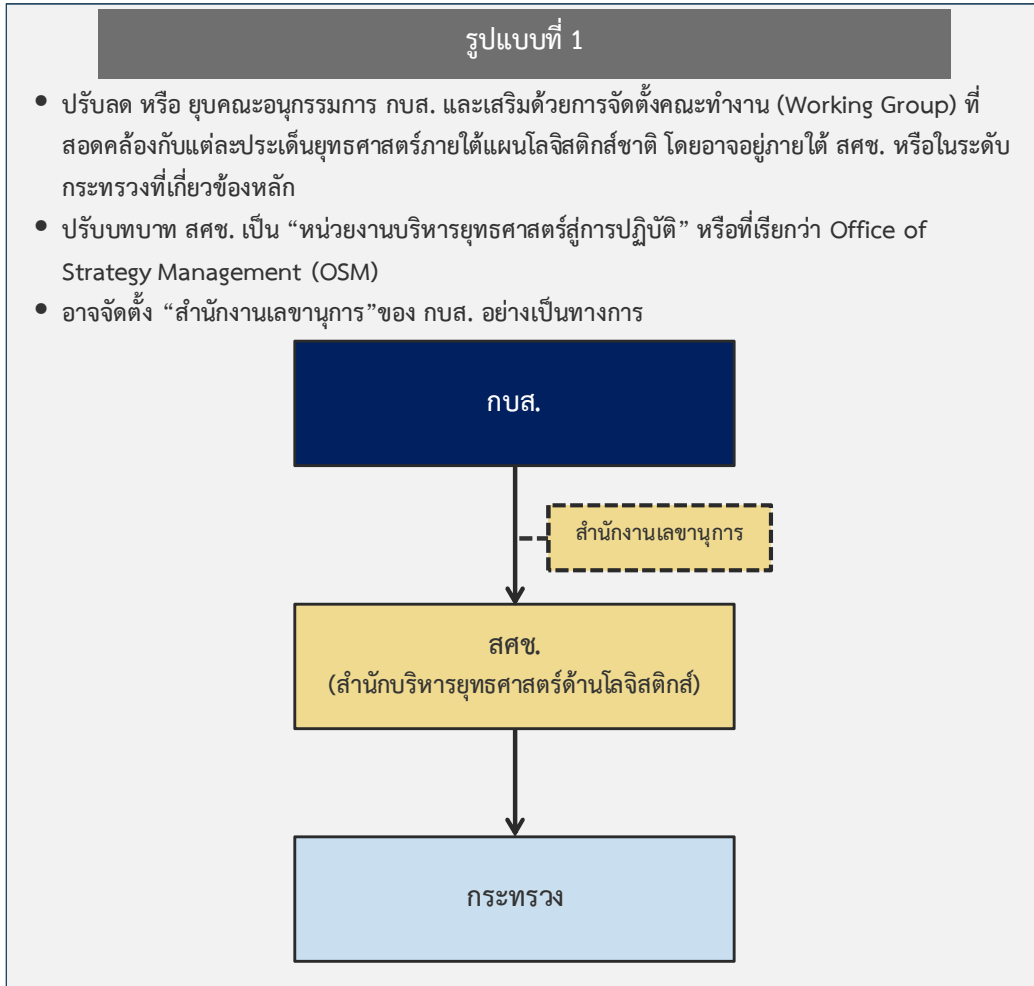
แผนภาพที่ 29 ภาพรวมทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย



ที่มา: จากการประมวลและสังเคราะห์ของที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้จากการศึกษาทั้งระดับปฐมนูมิ และทุติยภูมิ

4.2.1.1) ทางเลือกที่ 1 การยกระดับบทบาทของ สศช. ให้เข้มแข็งโดยพัฒนาสู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM : Office of Strategy Management)”

แผนภาพที่ 30 ทางเลือกที่ 1 การยกระดับบทบาทของ สศช. ให้เข้มแข็ง โดยพัฒนาสู่การเป็นหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)



ที่มา: จากการประมวลและสังเคราะห์ของที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้จากการศึกษาทั้งระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ

จากแผนภาพที่ 30 แสดงถึงทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 1 คือ การยกระดับบทบาทของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ให้เข้มแข็ง โดยพัฒนาสู่การเป็นหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM : Office of Strategy Management) และ เพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างครอบคลุมและเป็นองค์รวม ที่ปรึกษาฯ จึงขอเสนอแนะการพัฒนากลไก ทั้ง 3 ระดับนอกเหนือจากกลไกกลางที่สำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลไกระดับนโยบาย

คณะกรรมการ กบส. จะยังคงบทบาทความสำคัญของการเป็นคณะกรรมการนโยบายระดับชาติที่จำเป็นต่อการกำกับดูแล และชี้นำทิศทางการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ของประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งดี จากกรอบหลักการดังที่ได้นำเสนอในหัวข้อ 4.1.2 ข้างต้นนั้น องค์ประกอบของคณะกรรมการ กบส. ควรเพิ่มสัดส่วนของภาคเอกชนให้มากขึ้น เพื่อให้การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศคำนึงถึงความสมดุลระหว่างภาคอุปทาน (Supply Side) และภาคอุปสงค์ (Demand Side) หรือเกิดการบูรณาการระหว่างภาคอุปทานและภาคอุปสงค์ ซึ่งภาคเอกชนมีศักยภาพในการให้คำแนะนำและช่วยชี้เป้าหมายการพัฒนาของภาครัฐให้สามารถตอบสนองความต้องการของภาคผู้ใช้หรือภาคอุปสงค์ (Demand Side) ได้อย่างแท้จริง

นอกจากนั้น **ควรมีการพิจารณาปรับคณะอนุกรรมการทั้ง 4 ชุดที่มีอยู่ภายใต้คณะกรรมการ กบส. เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์** อันเป็นการช่วยป้องกันหรือลดการทำงานและการของบประมาณที่ซ้ำซ้อน ทั้งนี้เนื่องจากจะเห็นได้ว่า ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา คือ ปี พ.ศ. 2550-2554 พบว่า คณะอนุกรรมการฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้ง 4 ชุด บางคณะอนุกรรมการไม่สอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติ ส่วนคณะอนุกรรมการฯ ที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติได้แก่ คณะอนุกรรมการการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้า การส่งออกและโลจิสติกส์ ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติคือ การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation) ซึ่งมีกรมศุลกากร เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ในส่วนคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตร และคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์อุตสาหกรรมนั้น จะสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ในภาคการผลิต (Business Logistics Improvement) ซึ่งมีกระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักร่วมกัน ในขณะที่อีกหนึ่งคณะอนุกรรมการคือ คณะอนุกรรมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจฝั่งตะวันตกกับประเทศเพื่อนบ้าน ไม่สอดคล้องโดยตรงกับประเด็นยุทธศาสตร์ใดภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติ ดังนั้น หากต้องการให้การดำเนินงานบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ฉบับที่ 2 คือ ปี พ.ศ. 2555-2559 ที่กำหนดไว้ จึงควรพิจารณาปรับคณะอนุกรรมการฯ ที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ชาติ ฉบับใหม่ โดยคำนึงถึงกรอบหลักการหรือแนวคิด ดังนี้

(1) หากประเด็นยุทธศาสตร์ใดที่มีกระทรวงรับผิดชอบหลักเดิมอยู่แล้ว เช่น เรื่องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่งที่มีกระทรวงคมนาคมดูแลรับผิดชอบ อาจไม่จำเป็นต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาให้ซ้ำซ้อน ทั้งในการทำงานและการงบประมาณ แต่ควรมีการกำหนด หรือ บูรณาการหน่วยงานภายในกระทรวงนั้น ให้เป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในการประสานงานในลักษณะ Focal Point ของกระทรวงนั้นๆ อย่างชัดเจน เพื่ออำนวยความสะดวกการประสานงานและบูรณาการทั้งภายในกระทรวงและระหว่างกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

(2) หากประเด็นยุทธศาสตร์ใดที่มีความสำคัญมากและเป็นเรื่องที่คาบเกี่ยวทับซ้อนของหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นสิ่งที่ภาคเอกชนไม่สามารถดำเนินการเองได้ ต้องพึ่งพากลไกภาครัฐ ควรจำเป็นต้องมีการบูรณาการการทำงานโดยมีกลไกภาครัฐเป็นแกนหลัก ในรูปแบบการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบโดยเฉพาะ เช่น เรื่องการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน และการค้า เรื่องการพัฒนากำลังคนและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Capacity Building) เป็นปัจจัยการพัฒนาที่รองรับการพัฒนาในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ตลอดห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งคาบเกี่ยวหลายหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น จึงควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดูแลโดยเฉพาะเช่นกัน เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนช่วยให้เกิดการผลักดันจากนโยบายสู่การปฏิบัติ (Top-Down) อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) เพื่อดำเนินงานอย่างบูรณาการตลอดห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ จึงควรมีการบูรณาการการทำงานของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง ยกตัวอย่างเช่น ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ในภาคการผลิต (Business Logistics Improvement) ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2550-2554) ที่มีกระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์ (Logistics Service Internationalization) ที่มีกระทรวงพาณิชย์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ซึ่งควรบูรณาการการทำงานของทั้งสามกระทรวงดังกล่าว โดยจัดตั้งในรูปแบบคณะกรรมการที่รวมการทำงานของสามกระทรวงนี้ภายใต้คณะกรรมการชุดนี้ เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานไม่ทับซ้อน และบูรณาการการทำงานและงบประมาณ

(4) เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของการทำงานของคณะกรรมการที่จัดให้มีขึ้นนั้น ควรกำหนดให้รองนายกรัฐมนตรีสายเศรษฐกิจดำรงตำแหน่งเป็นประธาน เพื่อจะจะสามารถมองภาพรวมการพัฒนาในระบบโลจิสติกส์ของประเทศได้ทั้งหมด และเป็นการให้ความสำคัญกับประเด็นโลจิสติกส์ ในฐานะเป็นวาระแห่งชาติ โดยแท้จริง ซึ่งปัจจุบันปลัดกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับประเด็น

ยุทธศาสตร์อื่นๆ ดำรงตำแหน่งเป็นประธาน จึงทำให้การดำเนินงานยังคงเป็นการแบ่งตามภารกิจสายงานของกระทรวง (Function) ส่งผลให้การบูรณาการยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรม

(5) ในองค์ประกอบของคณะอนุกรรมการควรมีสัดส่วนภาคเอกชนเพิ่มขึ้น และควรมอบหมายให้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นฝ่ายเลขานุการ ในทุกคณะอนุกรรมการ เพื่อการดำเนินงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมองเห็นภาพรวมการบูรณาการทั้งหมด มีชี้แจงแบ่งตามภารกิจสายงาน (Function) ของกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์อื่นๆ ดังเช่นในปัจจุบัน

(6) ประเด็นการพัฒนาอีกประเด็นหนึ่งคือ ปรับคณะอนุกรรมการตามที่ได้นำเสนอข้างต้น พร้อมกับจัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ดังกล่าว หรือ อีกทางเลือกหนึ่งคือ ยุบคณะอนุกรรมการฯ และเสริมทดแทนด้วยการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ให้สอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติฉบับใหม่ ปี พ.ศ. 2555-2559 ซึ่งคณะทำงานนี้อาจอยู่ภายใต้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือกระทรวงหลักที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้การจัดตั้งคณะทำงานจะส่งผลดี ทำให้การทำงานมีความคล่องตัว และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและจริงจังมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของคณะอนุกรรมการฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ประกอบด้วยตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีภารกิจค่อนข้างมาก จึงอาจไม่สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ คล่องตัวและยืดหยุ่นได้เท่ากับคณะทำงาน (Working Group)

ระดับกลไกกลาง

ควรมีการพัฒนาและปรับบทบาทของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จากการเป็น Policy Maker มาเป็น Policy Delivery โดยพัฒนาไปสู่การเป็นหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า Office of Strategy Management (OSM) ซึ่งบทบาทหน้าที่หลักที่ควรจะเป็น (To-Be) ควรครอบคลุมตั้งแต่การจัดทำและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ฯ สู่การปฏิบัติ การสื่อสารและถ่ายทอดองค์ความรู้ และความเข้าใจสู่หน่วยงานระดับปฏิบัติการ และบูรณาการแผนงาน/โครงการของหน่วยงานต่างๆ ร่วมกับสำนักงบประมาณอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ควรจะต้องมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การติดต่อ สื่อสาร ประสานงานระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ รวมทั้งการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงาน

อีกข้อเสนอแนะหนึ่งเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ ภาครัฐอาจจัดตั้งให้มี “สำนักงานเลขานุการของ กบส.” ขึ้น ซึ่งตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ พ.ศ. 2552 ข้อ 7 ได้ระบุไว้แล้วว่า ให้มี “สำนักงานเลขานุการของ กบส.” ดังนั้น จึงอาจนำระเบียบดังกล่าวแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดตั้ง “สำนักงานเลขานุการของ กบส.” ขึ้นอย่างเป็นทางการ มิใช่ให้ สศช. ทำหน้าที่เป็น “ฝ่ายเลขานุการ” ดังเช่นในปัจจุบัน

นัยสำคัญของการจัดตั้ง “สำนักงานเลขานุการของ กบส.” มีข้อดีและมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ สศช. ได้ทำหน้าที่เป็นหน่วยงาน Think-Tank หรือเป็นหน่วยงานที่คิดวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเต็มที่ ในขณะที่ให้ สำนักงานเลขานุการ รับภาระหน้าที่ด้านเลขานุการ ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของการเป็นฝ่ายเลขานุการของ สศช. ในปัจจุบัน โดยภายใต้รูปแบบนี้ สศช. ยังคงบทบาทในการเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ของประเทศในด้านต่างๆ รวมทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ แต่ในภารกิจงานในการที่จะบริหารยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ชาติไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการสื่อสาร ประสานงาน และติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้งรายงานความก้าวหน้านั้น ควรมอบหมายให้ สำนักงานเลขานุการของ กบส. เป็นฝ่ายรับผิดชอบโดยเฉพาะ เนื่องจาก สศช. เป็นหน่วยงานกลางระดับนโยบายที่มองเห็นภาพรวม จึงมีความเหมาะสมที่จะเป็นหน่วยงานกลางในการวางแผนระดับนโยบายของประเทศ แต่เพื่อให้การดำรงบทบาทการเป็นหน่วยงานวางแผนของ สศช. มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงควรมีการจัดตั้งสำนักงานเลขานุการของ กบส. อย่างเป็นทางการ เพื่อทำหน้าที่ตามภารกิจดังนี้

- 1) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทุกไตรมาส เพื่อนำผลการติดตามและประเมินผลนั้นส่งต่อให้ สศช. เพื่อสนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ฯ ต่อไป
- 2) จัดทำวาระการประชุมเพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการ กบส. เพื่อพิจารณาและเห็นชอบอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส
- 3) เร่งประสานและติดตามให้เกิดการประชุมคณะกรรมการ กบส. อย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- 4) ควบคุมติดตามและประสานงานให้เกิดการประชุมคณะอนุกรรมการของ กบส. ทุกชุดให้เป็นไปตามกำหนดที่วางไว้
- 5) จัดประชุมกลุ่มย่อยกับภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนข้อมูลให้กับ สศช. ในการวางแผนยุทธศาสตร์ฯ

ระดับปฏิบัติการ

ในระดับปฏิบัติการนั้น ดังที่ได้กล่าวข้างต้น แต่ละกระทรวง ฐานะเป็นหน่วยงานปฏิบัติการ ควรมีการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกระทรวง เพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนในการทำงาน รวมทั้งบูรณาการระหว่างกระทรวง โดยกำหนดมอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นศูนย์กลางประสานงาน (Focal Point) อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะในรูปแบบสำนักโลจิสติกส์ ในกระทรวงหลัก ซึ่งปัจจุบันบางกระทรวงได้มีการจัดตั้งเรียบร้อยแล้ว ในขณะที่กระทรวงที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ควรมีการกำหนดหน่วยหรือศูนย์กลางประสานงาน (Focal Point) อย่างชัดเจน เพื่อประสิทธิภาพในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง

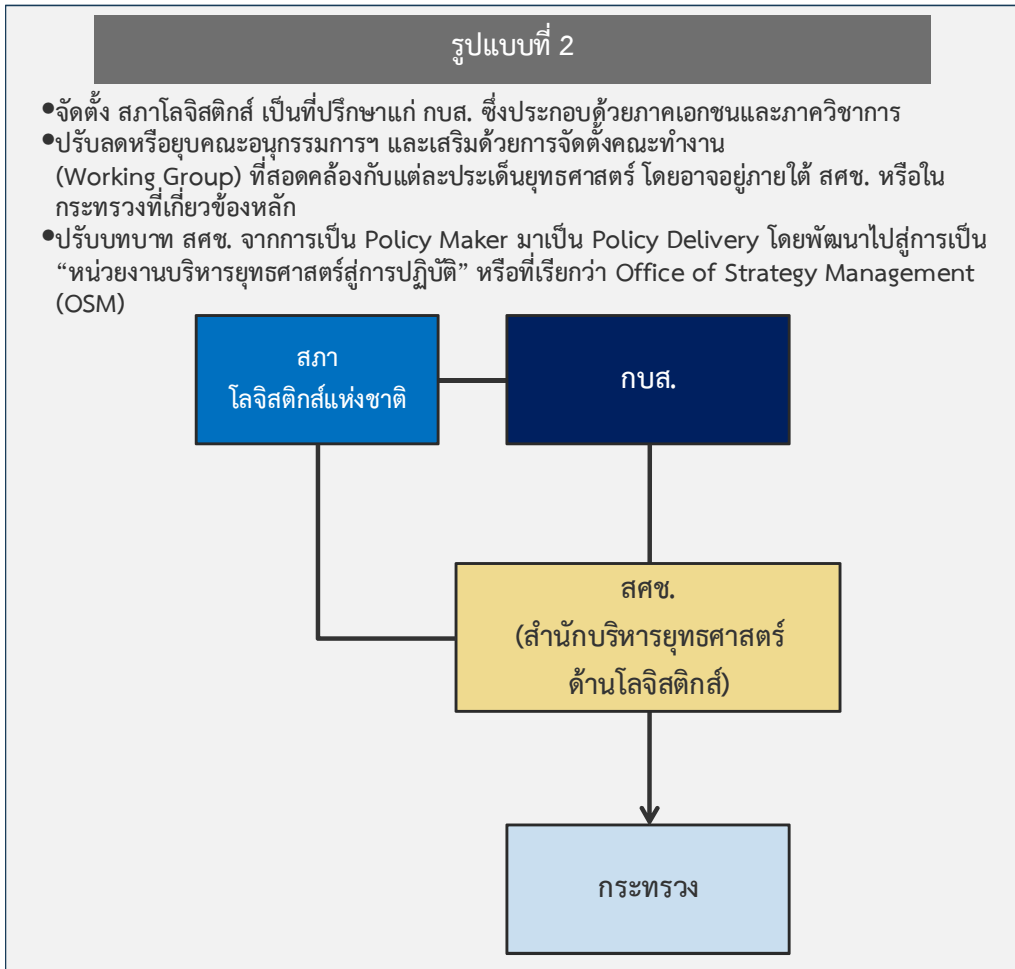
ผลการวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 1

ข้อดีของทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 1 คือ ไม่ต้องมีการจัดตั้งองค์กรใหม่ เพียงแต่เป็นการปรับบทบาทของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ที่มีอยู่เดิมให้เป็น หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์โลจิสติกส์สู่การปฏิบัติ นอกเหนือจากการเป็นหน่วยงานวางแผน และปรับโครงสร้างองค์กรภายในของ สศช. โดยจัดให้มีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบเฉพาะด้านโลจิสติกส์ ภายในองค์กร สศช. ให้เป็นรูปธรรมชัดเจน

แต่อย่างไรก็ดีพบข้อจำกัดคือ จำเป็นต้องมีการศึกษากฎหมาย/กฎระเบียบขององค์กร สศช. ในระยะต่อไป เนื่องจากเป็นการพัฒนาและเพิ่มบทบาทของ สศช. จากการเป็นเพียง หน่วยงานในการวางแผน ไปสู่การเป็น หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ หรือ OSM ซึ่งเป็นการปรับเพิ่มอำนาจและบทบาทของ สศช. ที่มีอยู่ให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น เพื่อให้สามารถผลักดันการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผลและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

4.2.1.2) ทางเลือกที่ 2 การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” ให้เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ในขณะเดียวกัน ยกระดับบทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)”

แผนภาพที่ 31 ทางเลือกที่ 2 การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” ให้เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ในขณะเดียวกัน ยกระดับบทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)”



ที่มา: จากการประมวลและสังเคราะห์ของที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้จากการศึกษาทั้งระดับปฐมนุฎิและทุติยภูมิ

จากแผนภาพที่ 31 แสดงถึงทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 2 ซึ่งในรูปแบบนี้ยังคงหลักการหรือแนวคิดตามที่ได้นำเสนอในทางเลือกที่ 1 ข้างต้นทุกประการ ทั้งกลไกในระดับนโยบาย กลไกกลาง และระดับปฏิบัติการ เพียงแต่เพิ่มการจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” เข้ามา ในลักษณะเป็นองค์การมหาชน ซึ่งประกอบด้วยภาคเอกชนและภาควิชาการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มากด้วยความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ มาดำรงตำแหน่งในสภาโลจิสติกส์แห่งชาตินี้ โดยสภาโลจิสติกส์แห่งชาตินี้จะมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการเป็นที่ปรึกษา (Advisory Body) ให้กับ คณะกรรมการ กบส. ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนาระบบ

โลจิสติกส์ของประเทศ และช่วยชี้นำเป้าหมายการพัฒนา ตลอดจนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ของประเทศ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะตามวาระและสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองสถานการณ์ด้านโลจิสติกส์ที่แปรเปลี่ยนไปได้ทันท่วงที

องค์ประกอบของสภาโลจิสติกส์แห่งชาตินี้อาจจะยกระดับเพิ่มเติมจากกลไกที่มีอยู่คือ สำนักเลขาธิการคณะกรรมการร่วม 3 สถาบันภาคเอกชน หรือเรียกโดยย่อว่า กกร. ซึ่งประกอบด้วย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย และสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (หรือสภาผู้ส่งออกฯ) และเพิ่มภาคเอกชนส่วนอื่นๆ เช่น ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ สมาคม/สมาคมที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ และนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์ มาร่วมทำงานในสภานี้ เพื่อเป็นที่ปรึกษา (Advisor) หรือเป็น Think-tank ในการช่วยภาครัฐคิดแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ชาติ แผนงาน/โครงการที่สำคัญต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ซึ่งจะนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของภาคเอกชนในฐานะผู้ใช้หรือภาคอุปสงค์ (Demand Side) อย่างแท้จริง อันจะทำให้การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยเป็นไปอย่างยั่งยืนและสมดุลระหว่างภาคอุปทาน (Supply Side) และภาคอุปสงค์ (Demand Side) โดยใน ส่วนภาคอุปทาน ภาครัฐ ในฐานะผู้กำกับดูแล (Regulator) และ ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ และกฎหมาย/กฎระเบียบต่างๆ และผลิตภัณฑ์การรองรับ ในขณะที่ในส่วนภาคอุปสงค์ มีภาคเอกชนเป็นผู้ใช้โครงสร้างพื้นฐาน และขณะเดียวกันเป็นผู้มีส่วนร่วมสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ผลการวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 2

ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 2 ซึ่งมีสภาโลจิสติกส์แห่งชาติเพิ่มเข้ามานี้ มีข้อดีต่างจากทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 1 คือ ทำให้ประเทศไทยมีองค์กรภาคเอกชนและภาควิชาการเฉพาะด้านโลจิสติกส์ในลักษณะองค์กรมหาชน ที่บูรณาการอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน ซึ่งทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำหรือเป็น Think-tank ให้กับภาครัฐในการช่วยคิดแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนงาน/โครงการที่สำคัญที่ตอบโจทย์ความต้องการของภาคอุตสาหกรรม/ภาคเอกชนผู้ใช้ได้เป็นอย่างดี อันเป็นการช่วยสนับสนุนการทำงานทั้งในเชิงระดับนโยบาย และในเชิงปฏิบัติการในการช่วยแปลงแผนยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเท่ากับเป็นการช่วยแบ่งเบาภารกิจของคณะกรรมการ กบส. และ สศช. ได้ในระดับหนึ่งที่ทำให้การคิดแผนยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการคำนึงถึงภาคอุปสงค์โดยแท้จริง อันนำไปสู่การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยอย่างสมดุลระหว่างภาคอุปทานและภาคอุปสงค์ ซึ่งปัจจัยความสำเร็จปัจจัยหนึ่งที่ควรให้ความสำคัญ

สำหรับกลไกในรูปแบบนี้คือ จะต้องมีการทำงานและประสานงานอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่องและเป็นระบบ ระหว่าง คณะกรรมการ กบส. สศช. และสภาโลจิสติกส์แห่งชาติ อาทิเช่น มีการจัดประชุมเวทีหารือ (Forum) ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส เป็นต้น นอกจากนี้ การที่มี สภาโลจิสติกส์ เป็นที่ปรึกษาให้กับ คณะกรรมการ กบส. ซึ่งเป็นองค์การมหาชนนั้น ทำให้ การดำเนินงานมีความอิสระและคล่องตัว และที่สำคัญคือ ยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีของการวางรากฐาน ให้กับประเทศในการจะพัฒนาจากกลไกที่ให้ภาครัฐเป็นผู้นำ ไปสู่กลไกที่ให้ภาคเอกชนเป็นผู้นำ หรือ Private –led ในระยะ 5-10 ปีข้างหน้า

อย่างไรก็ดี ข้อเสียของทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 2 นี้คือ

(1) ในรูปแบบนี้ สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ มีบทบาทเพียงนำเสนอประเด็นข้อเสนอแนะไปยัง รัฐบาล แต่ไม่มีอำนาจในการผลักดันกำกับดูแลหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใดๆ ทั้งสิ้น ไม่สามารถที่จะ ผลักดันนโยบายโลจิสติกส์ที่จะต้องกำกับทั้งด้านงบประมาณ นโยบายของกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ให้เป็นในทิศทางเดียวกัน

(2) เป็นการจัดตั้งองค์กรขึ้นมาใหม่ คือ สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ ซึ่งแน่นอนว่าต้องคำนึงถึง การสรรหาหรือลงทุนทรัพยากรและงบประมาณเพิ่มขึ้น จะต้องมีการหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องใน รายละเอียดเชิงลึกกว่า แหล่งเงินสนับสนุนการทำงานของสภาโลจิสติกส์แห่งชาตินี้ควรจะมาจากรัฐ และการสรรหาและคัดเลือกผู้มาดำรงตำแหน่งในสภาโลจิสติกส์แห่งชาตินั้นจะต้องมีความเหมาะสม และเป็นธรรมที่จะไม่ให้เกิดข้อโต้แย้ง หรือ Conflict of Interest ใดๆ และเพื่อป้องกันการ รักษาปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มธุรกิจตน

(3) อาจพบข้อจำกัดด้านวัฒนธรรม ค่านิยม ทัศนคติในวงการทำงานของระบบราชการไทยที่ อาจจะยังไม่เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเป็นผู้ชี้แนะเป้าหมายการพัฒนาในลักษณะการทำงานที่เรียกว่า Private-led มากเท่าใดนัก

(4) อาจเกิดโอกาสที่สภาโลจิสติกส์แห่งชาติทำงานซ้ำซ้อนกับ คณะกรรมการ กบส. ได้ หาก การปฏิบัติงานจริงไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอตามที่วางไว้ เนื่องจากองค์ประกอบของภาคเอกชน บางส่วนในสภาโลจิสติกส์แห่งชาติเป็นองค์ประกอบเดียวกันกับคณะกรรมการ กบส.

4.2.1.3) ทางเลือกที่ 3 การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” แทน คณะกรรมการ กบส.
 ในขณะเดียวกัน ยกกระตบบทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหาร
 ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)”

แผนภาพที่ 32 ทางเลือกที่ 3 การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” แทน คณะกรรมการ กบส. ในขณะเดียวกัน
 ยกกระตบบทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)”



ที่มา: จากการประมวลและสังเคราะห์ของที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้จากการศึกษาทั้งระดับปฐมภูมิและทฤษฎี

ระดับนโยบาย

สำหรับทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 3 (ดังแสดงในแผนภาพที่ 32) ในระดับนโยบายนั้น จะยุบ
 คณะกรรมการ กบส. และปรับเป็น สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกระดับนโยบายที่
 กำกับดูแลด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศอย่างชัดเจน แทน กบส. ประกอบด้วยตัวแทน
 จากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มากด้วยความรู้
 ความสามารถและประสบการณ์ในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ มาดำรงตำแหน่งในสภาโลจิสติกส์

แห่งชาติ ส่วนคณะอนุกรรมการต่างๆ ของ กบส. นั้น จะถูกยุบและเสริมทดแทนด้วยการจัดตั้ง คณะทำงาน (Working Group) ให้สอดคล้องตามแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ โลจิสติกส์ชาติฉบับใหม่ ปี พ.ศ. 2555-2559 ซึ่งคณะทำงานนี้อาจอยู่ภายใต้ สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ทั้งนี้การจัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) จะ ส่งผลดีทำให้การทำงานมีความคล่องตัวมากขึ้น สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและจริงจัง มากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของคณะอนุกรรมการฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ประกอบด้วยตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีภารกิจค่อนข้างมาก จึงอาจไม่สามารถทำงานได้เต็ม ศักยภาพ คล่องตัวและยืดหยุ่นได้เท่ากับคณะทำงาน (Working Group)

ระดับกลไกกลาง

ในขณะที่ระดับกลไกกลาง มีแนวคิดเช่นเดียวกับทางเลือกรูปแบบที่ 1 และ 2 คือ การปรับ และพัฒนาบทบาทของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จาก การเป็น “Policy Maker” มาเป็น “Policy Delivery” โดยพัฒนาไปสู่การเป็น “หน่วยงานบริหาร ยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์สู่การปฏิบัติ” หรือที่เรียกว่า Office of Strategy Management for Logistics (OSM for Logistics)

บทบาทหน้าที่หลักที่ควรจะเป็น (To-Be) ของการเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ด้าน โลจิสติกส์ (OSM for Logistics)” ควรครอบคลุมตั้งแต่การจัดทำและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ฯ สู่การปฏิบัติ การสื่อสารและ ถ่ายทอดองค์ความรู้ และความเข้าใจสู่หน่วยงานระดับปฏิบัติการ และบูรณาการแผนงาน/โครงการ ของหน่วยงานต่างๆ ร่วมกับสำนักงบประมาณอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ควรจะต้องมีความต่อเนื่องใน การดำเนินงาน การติดต่อ สื่อสาร ประสานงานระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ รวมทั้ง การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงาน (รายละเอียดของหน่วยงานบริหาร ยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์ตามที่ได้นำเสนอในทางเลือกที่ 1)

ระดับปฏิบัติการ

แต่ละกระทรวง ฐานะเป็นหน่วยงานปฏิบัติการ ควรมีการบูรณาการการทำงานของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกระทรวง เพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนในการทำงาน รวมทั้งบูรณาการ ระหว่างกระทรวง โดยกำหนดมอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นศูนย์กลางประสานงาน (Focal Point) อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะในรูปแบบสำนักโลจิสติกส์ ในกระทรวงหลัก ซึ่งปัจจุบันบาง

กระทรวงได้มีการจัดตั้งเรียบร้อยแล้ว ในขณะที่กระทรวงที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ควรมีการกำหนดหน่วยหรือ ศูนย์กลางประสานงาน (Focal Point) อย่างชัดเจน เพื่อประสิทธิภาพในการประสานงานทั้งภายใน และภายนอกกระทรวง

ผลการวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 3

ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 3 นี้มีความแตกต่างจากทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 2 คือ ยุบ คณะกรรมการ กบส. และจัดตั้ง สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ ขึ้นให้มีบทบาททดแทน คณะกรรมการ กบส. อย่างเต็มที่ ซึ่งรูปแบบนี้มีข้อดีคือ ทำให้ประเทศไทยมีหน่วยงานกึ่งภาครัฐและภาคเอกชนที่กำกับดูแล เฉพาะด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม และการที่ สภาโลจิสติกส์แห่งชาติซึ่งจะมีระบบการบริหารจัดการในลักษณะองค์การมหาชน หรือกึ่งรัฐกึ่งเอกชน นั้น ทำให้เอื้อต่อการดำเนินงานที่มีความอิสระ คล่องตัว และรวดเร็วมากกว่ากลไกภาครัฐดังเช่น คณะกรรมการ กบส. ซึ่งมีหน่วยงานภาครัฐมากถึง 13 ราย ในขณะที่มีหน่วยงานภาคเอกชนเพียง 4 ราย ซึ่งยังถือเป็นกลไกภาครัฐแม้จะมีภาคเอกชนก็ตาม

แต่ในขณะเดียวกันพบข้อเสียคือ

(1) การจัดตั้งองค์กรใหม่ คือ สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ ต้องจัดหาหรือลงทุนทรัพยากรและ งบประมาณเพิ่มขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องมีการศึกษาและหารือเชิงลึกในรายละเอียดกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน อีกหลายเวที ทั้งในเรื่องแหล่งเงินสนับสนุน และการสรรหาและคัดเลือกผู้มาดำรงตำแหน่งใน สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ โดยอาจเกิดข้อกังวลใจเกี่ยวกับการคัดเลือกกรรมการ

(2) อาจพบข้อจำกัดด้านวัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะคติในวงการทำงานของระบบข้าราชการ ไทยที่ยังไม่เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเป็นผู้นำขับเคลื่อนในลักษณะการทำงานที่เรียกว่า Private-led มากเท่าใดนัก

(3) สภาโลจิสติกส์มีอำนาจที่ไม่เข้มแข็งเท่ากับการที่มีคณะกรรมการ กบส. ซึ่งเป็นกลไกรัฐ ระดับชาติที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ทำให้อาจพบข้อจำกัดในการผลักดันให้แต่ละกระทรวงไป ปฏิบัติตาม เนื่องจากไม่ใช่คำสั่งโดยตรงจากรัฐบาล และ

(4) การที่ไม่มี คณะกรรมการ กบส. ซึ่งเป็นคณะกรรมการเฉพาะด้านโลจิสติกส์ ทำให้ต้องนำ วาระเพื่อพิจารณาผ่านเข้าสู่การประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) ตามปกติแทน ซึ่งในที่ประชุม คณะรัฐมนตรีมักมีวาระการประชุมพิจารณาหลายเรื่อง และทำให้คณะรัฐมนตรีไม่สามารถให้ ความสำคัญเน้นหนักหรือเฉพาะเจาะจง (Focus) หรือทำความเข้าใจในประเด็นการพัฒนาโลจิสติกส์ ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจเสี่ยงต่อความล่าช้าในการพิจารณาอนุมัติเห็นชอบเพื่อการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งโลจิสติกส์มีลักษณะของความเป็นพลวัตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ที่ต้องอาศัยความ รวดเร็ว และต่อเนื่องในการตัดสินใจและดำเนินการ

(5) จากประเด็นข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องที่ไม่เห็นด้วยกับทางเลือกรูปแบบกลไกนี้¹ โดยมีความเห็นว่า การบริหารจัดการในรูปแบบของสภาโลจิสติกส์แห่งชาติ แทน คณะกรรมการ กบส. นั้น ไม่สามารถที่จะผลักดันนโยบายโลจิสติกส์ที่จะต้องกำกับทั้งด้านงบประมาณ นโยบายของกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ให้เป็นในทิศทางเดียวกัน โดยมีเหตุผลเพิ่มเติม ดังนี้

สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ ตามแนวความหมายนี้ไม่ทราบว่าจะจัดตั้งในลักษณะใด เพราะที่ผ่านมารูปแบบการจัดตั้งสภา มี 2 รูปแบบ ประกอบด้วย

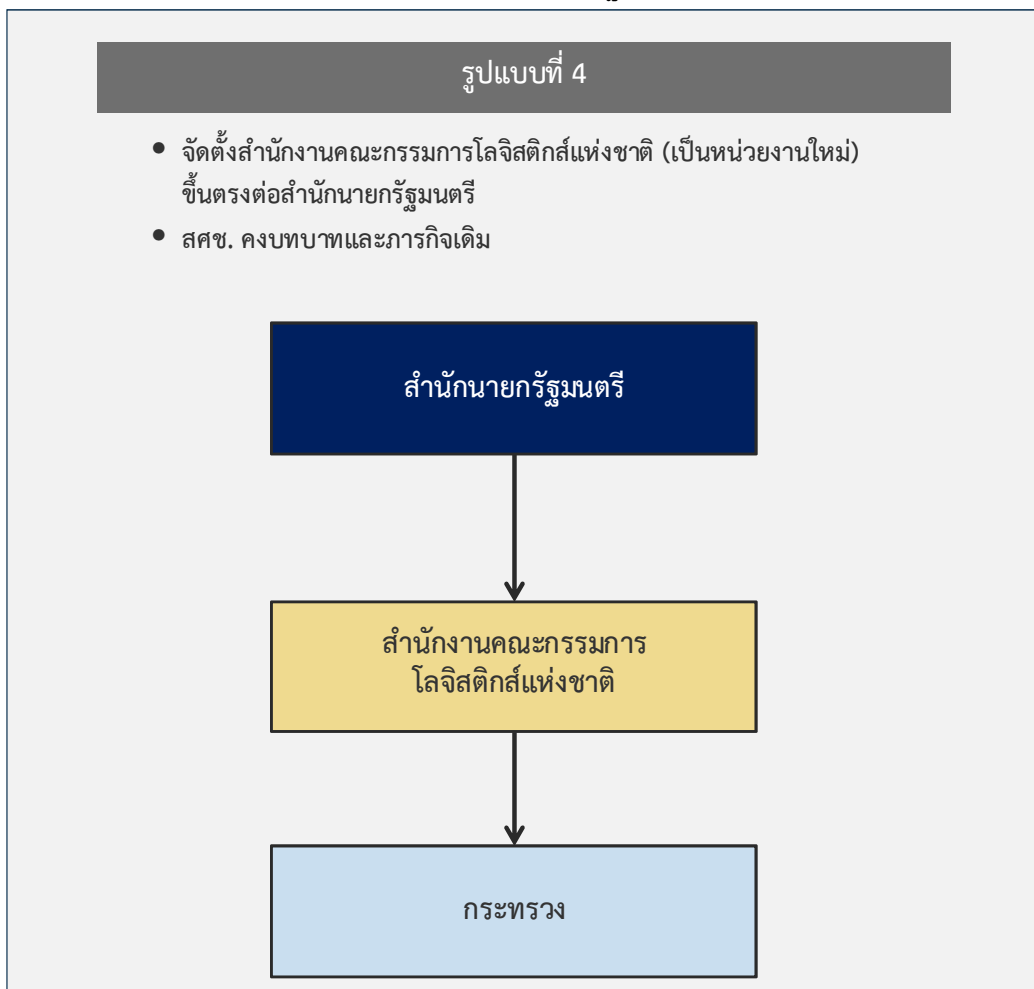
- (5.1) สภาฯ ซึ่งจัดตั้งภายใต้องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ เช่น สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สป.) และ/หรือ สภาเกษตรกรแห่งชาติ มีลักษณะเป็นสำนักงานมีเลขาธิการทำหน้าที่บริหารจัดการองค์กร ส่วนในด้านพันธกิจใช้ในรูปแบบของสมาชิกในลักษณะการสรรหา ทั้งสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สป.) และ/หรือ สภาเกษตรกรแห่งชาติ มีสมาชิกที่มาจากการสรรหา 99 คน มีบทบาทเพียงนำเสนอประเด็นข้อเสนอแนะไปยังรัฐบาล แต่ไม่มีอำนาจในการผลักดันกำกับดูแลหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใดๆ ทั้งสิ้น
- (5.2) สภาฯ ในรูปแบบที่แต่งตั้งตาม พ.ร.บ. สำหรับเป็นการรวมกลุ่มของภาคเอกชน เช่น สภาอุตสาหกรรมฯ สภาหอการค้าฯ สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือฯ สภาการท่องเที่ยวฯ ซึ่งสภาฯ เหล่านี้ถึงแม้จะมี พ.ร.บ.รองรับ อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงต่างๆ อาทิ สภาอุตสาหกรรมฯ อยู่ภายใต้กระทรวงอุตสาหกรรม สภาหอการค้าฯ และ สภาผู้ส่งสินค้าฯ อยู่ภายใต้กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น แต่ในความเป็นจริง กระทรวงเหล่านั้นไม่ได้จัดสรรงบประมาณ การบริหารจัดการเป็นของภาคเอกชนล้วนๆ ต้องหางบประมาณสนับสนุนด้วยตนเอง การจัดตั้งสภาฯ ในลักษณะนี้เป็นการดำเนินการเพื่อรักษาปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มธุรกิจตัวเอง ไม่มีอำนาจใดๆ ที่จะผลักดันการดำเนินการของภาครัฐ
- (5.3) แนวทางการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในต่างประเทศไม่เหมือนกับประเทศไทย ซึ่ง สภาฯ หรือ “Council” หรือ “Federation” ของต่างประเทศจะมีบทบาทมาก เพราะเอกชนมีบทบาทในด้านโครงสร้างพื้นฐาน และส่วนใหญ่ดำเนินการโดยภาคเอกชน เช่น สิงคโปร์ ฮองกง ยุโรป สหรัฐอเมริกา ฯลฯ ล้วนใช้รูปแบบ

¹ ที่มา: จากความคิดเห็นของ ดร.ธนิต โสรัตน์ รองประธานฝ่ายเศรษฐกิจและโลจิสติกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หนึ่งในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้คะแนนทางเลือกรูปแบบกลไกเพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ภายใต้โครงการฯ นี้

สภาโลจิสติกส์ เช่น LOGSCOUNCIL ของฮ่องกง กรณีประเทศไทย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านโลจิสติกส์และโครงสร้างพื้นฐาน เป็นหน่วยงานของรัฐ การใช้รูปแบบสภาโลจิสติกส์ จึงไม่สามารถนำมาใช้กับประเทศไทยได้ เพราะจะไม่สามารถสั่งการกับหน่วยงานราชการต่างๆ ได้ (ซึ่งขัดกับบริบทการทำงานของหน่วยราชการไทยที่มีความเป็นอัตตาค่อนข้างสูง) อีกทั้งภาคเอกชนไทย ซึ่งรวมถึงสภาฯ ต่างๆ มักแข่งขันกันในเชิงธุรกิจ โอกาสที่จะฟังซึ่งกันและกันเป็นไปได้ยาก

4.2.1.4) ทางเลือกที่ 4 การจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” ที่ขึ้น
ตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี

แผนภาพที่ 33 ทางเลือกที่ 4 การจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ”
ที่ขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี



ที่มา: จากการประมวลและสังเคราะห์ของที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้จากการศึกษาทั้งระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ

จากแผนภาพที่ 33 แสดงถึงทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 4 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับนโยบาย

ในระดับนโยบายนั้น จะยุบคณะกรรมการ กบส. และให้ใช้กลไกเดิมที่มีอยู่ซึ่งได้แก่ สำนัก
นายกรัฐมนตรี ด้วยเหตุผลที่ว่า กลไกคณะกรรมการ กบส. ที่มีอยู่ในปัจจุบันยังทำงาน (Function) ไม่
มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร โดยส่วนหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดคือ ขาดการประชุมคณะกรรมการ กบส. อย่าง
ต่อเนื่อง และเนื่องจากนายกรัฐมนตรีมีภารกิจมากและดำรงตำแหน่งเป็นประธานในคณะกรรมการ
หลายชุด

ระดับกลไกกลาง

ในขณะที่ระดับกลไกกลาง จัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาเป็น “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” ซึ่งหมายความว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ยังคงบทบาทและภารกิจเช่นเดิมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ แต่ในเรื่องการขับเคลื่อนการผลักดันการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ให้ “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” เป็นกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน แทน สศช. ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยองค์ประกอบของ “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” จะประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งรวมถึงตัวแทนจาก สศช. ด้วย และหน่วยงานภาคเอกชนและภาควิชาการ

ระดับปฏิบัติการ

เช่นเดียวกับรูปแบบกลไกอื่นๆ ดังกล่าวข้างต้น แต่ละกระทรวง ฐานะเป็นหน่วยงานปฏิบัติการ ควรมีการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกระทรวง เพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนในการทำงาน รวมทั้งบูรณาการระหว่างกระทรวง โดยกำหนดมอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นศูนย์กลางประสานงาน (Focal Point) อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะในรูปแบบสำนักโลจิสติกส์ ในกระทรวงหลัก ซึ่งปัจจุบันบางกระทรวงได้มีการจัดตั้งเรียบร้อยแล้ว ในขณะที่กระทรวงที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ควรมีการกำหนดหน่วยหรือศูนย์กลางประสานงาน (Focal Point) อย่างชัดเจน เพื่อประสิทธิภาพในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง

ผลการวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 4

ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 4 นี้มีความแตกต่างจากทางเลือกรูปแบบอื่นๆ โดยสิ้นเชิง ทั้งในระดับนโยบายและระดับกลไก โดยในระดับนโยบาย ทำการยุบ คณะกรรมการ กบส. และใช้กลไกภาครัฐที่มีอยู่คือ สำนักนายกรัฐมนตรี แทน ในขณะที่ระดับกลไกกลาง จัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” ขึ้นใหม่ ซึ่งขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี

รูปแบบนี้มีข้อดีคือ

- (1) ทำให้ประเทศไทยมีหน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแลเฉพาะด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งคือ สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ
- (2) การที่สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี ทำให้อำนาจและงบประมาณสนับสนุนในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์โดยเฉพาะ เนื่องจากเป็นคำสั่งโดยตรงจากรัฐบาล ซึ่งส่งผลดีต่อการผลักดันให้แต่ละกระทรวงไปปฏิบัติตาม

อย่างไรก็ดี กลไกในรูปแบบนี้มีข้อเสียคือ

(1) การจัดตั้งองค์กรใหม่ซึ่งคือ สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ ต้องมีการจัดหาหรือลงทุนทรัพยากรและงบประมาณเพิ่มขึ้น และอาจเป็นการทับซ้อนกับบทบาทของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ที่ทำหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ชาติ ซึ่งเหมาะสมอยู่แล้ว จึงน่าจะใช้กลไก สศช. ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยไม่ต้องจัดตั้งสำนักงานในระดับที่เทียบเท่ากับ สศช. อีก

(2) การที่ไม่มีคณะกรรมการ กบส. ซึ่งเป็นกลไกระดับชาติเฉพาะด้านโลจิสติกส์ ทำให้ต้องนำวาระเพื่อพิจารณาผ่านสำนักนายกรัฐมนตรีแทนนั้น ทำให้อาจเกิดข้อจำกัดด้านความคล่องตัวในการดำเนินงาน กล่าวคือ ในการประชุมคณะรัฐมนตรีมักมีวาระการประชุมเพื่อพิจารณาอยู่หลายวาระทำให้คณะรัฐมนตรีไม่สามารถให้ความสำคัญหรือเน้นหนักเจาะจง (Focus) ในประเด็นการพัฒนาโลจิสติกส์ได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งโลจิสติกส์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องและคาบเกี่ยวกับหลายหน่วยงาน (Cross-Functional) และมีความเป็นพลวัตสูงที่ต้องอาศัยความรวดเร็ว และต่อเนื่องในการดำเนินการ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยอำนาจของกลไกคณะกรรมการระดับชาติเฉพาะด้านโลจิสติกส์ ซึ่งจะทำให้การอนุมัติเห็นชอบเพื่อผลักดันการขับเคลื่อนมีความรวดเร็วกว่าผ่านการประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) ตามปกติซึ่งมีวาระการประชุมจำนวนมาก

4.2.2) ข้อเสนอแนะรูปแบบกลไกการทำงานที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย

จากทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศทั้ง 4 รูปแบบดังที่ได้นำเสนอในหัวข้อที่ 4.2.1 นั้น ที่ปรึกษาฯ จึงจัดทำกรอบการประเมินความเหมาะสมของทางเลือกกลไกเพื่อให้สามารถคัดเลือกรูปแบบกลไกที่มีความเหมาะสมสำหรับประเทศไทยมากที่สุดภายใต้การศึกษาครั้งนี้ เพื่อจะเป็นแนวทางในการนำไปพัฒนาต่อยอดและขยายผลในการศึกษาในโครงการระยะต่อไป

โดยทั้งนี้ ที่ปรึกษาฯ ได้ดำเนินการให้ผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องจากทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ (รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข) เป็นผู้ให้คะแนนเพื่อประเมินและคัดเลือกรูปแบบกลไกที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ซึ่งวิธีการนี้ถูกต้องตามหลักวิชาการของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย²

กรอบการประเมินเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของทางเลือกกลไกเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ประกอบด้วย 5 เกณฑ์หลัก ซึ่งครอบคลุมประเด็นทั้งกลไกระดับนโยบาย ระดับกลไกกลาง และระดับปฏิบัติการ อันแสดงถึงนัยสำคัญของความเหมาะสมของกลไกในภาพรวมของรูปแบบนั้นๆ ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้

- (1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดกลไกดังกล่าว
- (2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วในการตัดสินใจในระดับนโยบาย
- (3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ
- (4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงานและแผนงานโครงการ/งบประมาณ
- (5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน

โดยในแต่ละเกณฑ์ มีคะแนน 1-5 ซึ่ง 1 คะแนนคือ คะแนนต่ำสุด และ 5 คะแนนคือ คะแนนสูงสุด ซึ่งหมายถึงในแต่ละรูปแบบกลไกจะมีคะแนนเต็ม 25 คะแนน จากนั้น ที่ปรึกษาฯ จึงนำผลคะแนนทั้งหมดที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมารวมกัน และหาคะแนนเฉลี่ย เพื่อจัดลำดับคะแนน

² การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นวิธีการหรือกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในอนาคต จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปมติจากข้อค้นพบที่ได้ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความถูกต้อง โดยที่ผู้วิจัยไม่ต้องนัดหมายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมกันเหมือนการระดมสมอง (Brainstorming) แต่ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถาม ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้สามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสถานที่และเวลาแตกต่างกันได้โดยไม่มีข้อจำกัด และสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และอิสระ สามารถถ่วงถ่วงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างรอบคอบ ปราศจากการชี้นำจากกลุ่มและไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดของผู้อื่น ทำให้ได้ข้อมูลน่าเชื่อถือ ทั้งนี้เทคนิคเดลฟายนี้จะไม่ชี้ข้อกำหนดตายตัวว่าต้องมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามจำนวนเท่าใด (ที่มา: มนต์ชัย เทียนทอง. (2548). สถิติและวิธีการวิจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยการพิมพ์, www.idis.ru.ac.th)

จากผลการประเมินความเหมาะสมของทางเลือกกลไกโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 ท่าน (รายนามดังแสดงในภาคผนวก ข) ได้รับความเห็น 9 ท่าน เป็นคะแนน และท่านที่ 10 ได้ให้ความเห็นเชิงคุณภาพแทนการให้คะแนน และได้แนบข้อเสนอแนะใน ท้ายรายงาน ทำให้ที่ปรึกษาฯ สามารถคัดเลือกและนำมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะรูปแบบกลไก การทำงานเพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศที่เหมาะสมกับประเทศไทยภายใต้การศึกษา ครั้งนี้จากการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ผลการให้คะแนนเพื่อประเมินความเหมาะสมของทางเลือกกลไก โดยผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง จำนวน 9 ท่าน

	รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 2	รูปแบบที่ 3	รูปแบบที่ 4
ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 1	9	5	6	7
ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 2	23	10	10	8
ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 3	23	9	9	7
ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 4	19	13	11	7
ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 5	13	8	15	21
ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 6	8	5	13	17
ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 7	15	14	9	10
ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 8	23	7	5	5
ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 9	20	17	7	13
คะแนนเฉลี่ย	17	10	9	11

จากตารางข้างต้น ที่ปรึกษาฯ สามารถสรุปทางเลือกรูปแบบกลไก โดยเรียงลำดับจาก ทางเลือกกลไกที่ได้รับคะแนนสูงสุดจนถึงต่ำสุด ดังนี้

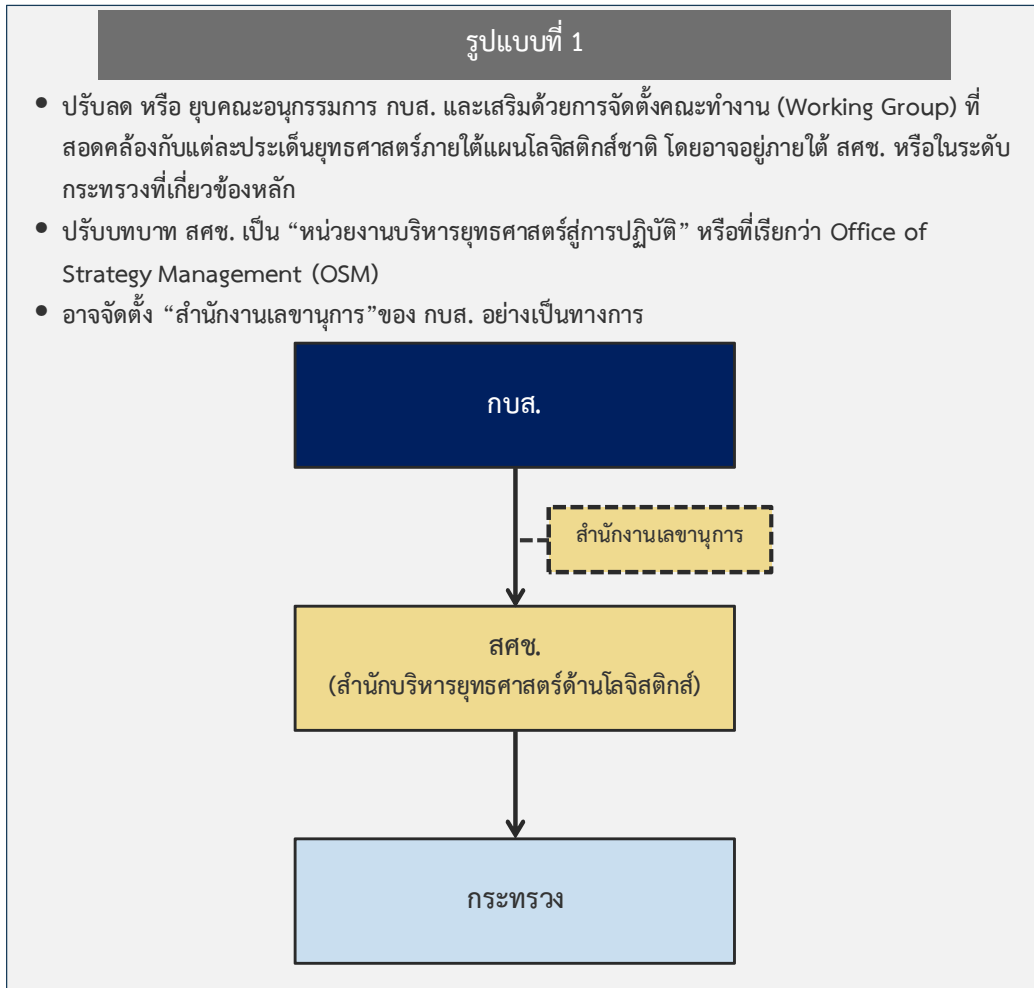
ตารางที่ 3 ผลการจัดลำดับคะแนนของทางเลือกกลไกที่ได้จากการประเมิน
โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง จำนวน 9 ท่าน

อันดับ	ทางเลือกรูปแบบกลไก	ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ
อันดับ 1	ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 1	การยกระดับบทบาทของ สศช. ให้เข้มแข็งโดยพัฒนา สู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM : Office of Strategy Management)”
อันดับ 2	ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 4	การจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์ แห่งชาติ” ที่ขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี
อันดับ 3	ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 2	การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” ให้เป็นที่ปรึกษา แก่ กบส. ในขณะเดียวกัน ยกระดับบทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ (OSM)”
อันดับ 4	ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 3	การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” แทน คณะกรรมการ กบส. ในขณะเดียวกัน ยกระดับ บทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหาร ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)”

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาฯ ขอเสนอทสรุปประเด็นสำคัญของทางเลือกรูปแบบกลไกที่ได้รับคะแนน
สูงสุด 2 อันดับแรก ได้แก่ ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 1 และ ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 4 ดังนี้

4.2.2.1) ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 1 การยกระดับบทบาทของ สศช. ให้เข้มแข็งโดยพัฒนาสู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM : Office of Strategy Management)”

แผนภาพที่ 34 ทางเลือกที่ 1 การยกระดับบทบาทของ สศช. ให้เข้มแข็ง โดยพัฒนาสู่การเป็นหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)



ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ

- คงบทบาทของคณะกรรมการ กบส. แต่มีการปรับองค์ประกอบของคณะกรรมการ กบส. หรือ ปรับ/ลดคณะอนุกรรมการภายใต้คณะกรรมการ กบส. ให้เหมาะสมมากขึ้น
- เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานด้วยการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ให้สอดคล้องกับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ชาติ โดยอาจอยู่ภายใต้ สศช. หรือในระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้องหลัก
- ปรับบทบาท สศช. เป็น หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM : Office of Strategy Management)

จากการศึกษา การสัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่มย่อยกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้คะแนนข้างต้นนั้น ที่ปรึกษาฯ จึงนำผลการจัดเก็บข้อมูลที่ได้เหล่านั้น มาประมวลวิเคราะห์และสรุปเป็นข้อเสนอแนะแนวทางได้ดังนี้

แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ มีดังนี้

กลไกระดับนโยบาย

คณะกรรมการ กบส. จะยังคงบทบาทความสำคัญของการเป็นคณะกรรมการนโยบายระดับชาติที่จำเป็นต่อการกำกับดูแล และชี้นำทิศทางการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ของประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งดี จากกรอบหลักการดังที่ได้นำเสนอในหัวข้อ 6.2 ข้างต้นนั้น องค์ประกอบของคณะกรรมการ กบส. ควรเพิ่มสัดส่วนของภาคเอกชนให้มากขึ้น เพื่อให้การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศคำนึงถึงความสมดุลระหว่างภาคอุปทาน (Supply Side) และภาคอุปสงค์ (Demand Side) หรือเกิดการบูรณาการระหว่างภาคอุปทานและภาคอุปสงค์ ซึ่งภาคเอกชนมีศักยภาพในการให้คำแนะนำและช่วยชี้เป้าหมายการพัฒนาของภาครัฐให้สามารถตอบสนองความต้องการของภาคผู้ใช้หรือภาคอุปสงค์ (Demand Side) ได้อย่างแท้จริง

นอกจากนั้น ควรมีการพิจารณาปรับคณะอนุกรรมการทั้ง 4 ชุดที่มีอยู่ภายใต้คณะกรรมการ กบส. เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ อันเป็นการช่วยป้องกันหรือลดการทำงานและการของบประมาณที่ซ้ำซ้อน ทั้งนี้เนื่องจากจะเห็นได้ว่า ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา คือ ปี พ.ศ. 2550-2554 พบว่า คณะอนุกรรมการฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้ง 4 ชุด บางคณะอนุกรรมการไม่สอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติ ส่วนคณะอนุกรรมการฯ ที่มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติได้แก่ คณะอนุกรรมการการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้า การส่งออกและโลจิสติกส์ ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติคือ การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation) ซึ่งมีกรมศุลกากร เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ในส่วนคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตร และคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์อุตสาหกรรมนั้น จะสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ในภาคการผลิต (Business Logistics Improvement) ซึ่งมีกระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักร่วมกัน ในขณะที่อีกหนึ่งคณะอนุกรรมการคือ คณะอนุกรรมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจฝั่งตะวันตกกับประเทศเพื่อนบ้าน ไม่สอดคล้องโดยตรงกับประเด็นยุทธศาสตร์ใดภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติ ดังนั้น

หากต้องการให้การดำเนินงานบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ฉบับที่ 2 คือ ปี พ.ศ. 2555-2559 ที่กำหนดไว้ จึงควรพิจารณาปรับคณะอนุกรรมการฯ ที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ชาติ ฉบับใหม่ โดยคำนึงถึงกรอบหลักการหรือแนวคิด ดังนี้

(1) หากประเด็นยุทธศาสตร์ใดที่มีกระทรวงรับผิดชอบหลักเดิมอยู่แล้ว เช่น เรื่องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่งที่มีกระทรวงคมนาคมดูแลรับผิดชอบ อาจไม่จำเป็นต้องมีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมาให้ซ้ำซ้อน ทั้งในการทำงานและการงบประมาณ แต่ควรมีการกำหนด หรือ บูรณาการหน่วยงานภายในกระทรวงนั้น ให้เป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในการประสานงานในลักษณะ Focal Point ของกระทรวงนั้นๆ อย่างชัดเจน เพื่ออำนวยความสะดวกการประสานงานและบูรณาการทั้งภายในกระทรวงและระหว่างกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

(2) หากประเด็นยุทธศาสตร์ใดที่มีความสำคัญมากและเป็นเรื่องที่คาบเกี่ยวทับซ้อนของหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นสิ่งที่ภาคเอกชนไม่สามารถดำเนินการเองได้ ต้องพึ่งพากลไกภาครัฐ ควรจำเป็นต้องมีการบูรณาการการทำงานโดยมีกลไกภาครัฐเป็นแกนหลัก ในรูปแบบการจัดตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบโดยเฉพาะ เช่น เรื่องการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน และการค้า เรื่องการพัฒนากำลังคนและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Capacity Building) เป็นปัจจัยการพัฒนาที่รองรับการพัฒนาในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ตลอดห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งคาบเกี่ยวหลายหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น จึงควรมีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมาดูแลโดยเฉพาะเช่นกัน เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนช่วยให้เกิดการผลักดันจากนโยบายสู่การปฏิบัติ (Top-Down) อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) เพื่อการดำเนินงานอย่างบูรณาการตลอดห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ จึงควรมีการบูรณาการการทำงานของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง ยกตัวอย่างเช่น ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ในภาคการผลิต (Business Logistics Improvement) ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2550-2554) ที่มีกระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์ (Logistics Service Internationalization) ที่มีกระทรวงพาณิชย์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ซึ่งควรบูรณาการการทำงานของทั้งสามกระทรวงดังกล่าว โดยจัดตั้งในรูปแบบคณะอนุกรรมการที่รวมการทำงานของสามกระทรวงนี้ภายใต้คณะอนุกรรมการชุดนี้ เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานไม่ทับซ้อน และบูรณาการการทำงานและงบประมาณ

(4) เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของการทำงานของคณะอนุกรรมการที่จัดให้มีขึ้นนั้น ควรกำหนดให้รองนายกรัฐมนตรีสายเศรษฐกิจดำรงตำแหน่งเป็นประธาน เพื่อจะได้สามารถมองภาพรวมการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศได้ทั้งหมด และเป็นการให้ความสำคัญกับประเด็นโลจิสติกส์ ในฐานะเป็นวาระแห่งชาติ โดยแท้จริง ซึ่งปัจจุบันปลัดกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ ดำรงตำแหน่งเป็นประธาน จึงทำให้การดำเนินงานยังคงเป็นการแบ่งตามภารกิจสายงานของกระทรวง (Function) ส่งผลให้การบูรณาการยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรม

(5) ในองค์ประกอบของคณะอนุกรรมการควรมีสัดส่วนภาคเอกชนเพิ่มขึ้น และควรมอบหมายให้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นฝ่ายเลขานุการ ในทุกคณะอนุกรรมการ เพื่อการดำเนินงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมองเห็นภาพรวมการบูรณาการทั้งหมด มิใช่แบ่งตามภารกิจสายงาน (Function) ของกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ ดังเช่นในปัจจุบัน

(6) ประเด็นการพัฒนาอีกประเด็นหนึ่งคือ ปรับคณะอนุกรรมการตามที่ได้นำเสนอข้างต้น พร้อมกับจัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ดังกล่าว หรือ อีกทางเลือกหนึ่งคือ ยุบคณะอนุกรรมการฯ และเสริมทดแทนด้วยการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ให้สอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติฉบับใหม่ ปี พ.ศ. 2555-2559 ซึ่งคณะทำงานนี้อาจอยู่ภายใต้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือกระทรวงหลักที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การจัดตั้งคณะทำงานจะส่งผลดี ทำให้การทำงานมีความคล่องตัว และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและจริงจังมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของคณะอนุกรรมการฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ประกอบด้วยตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีภารกิจค่อนข้างมาก จึงอาจไม่สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ คล่องตัวและยืดหยุ่นได้เท่ากับคณะทำงาน (Working Group)

ระดับกลไกกลาง

ในส่วนของระดับกลไกกลาง ควรมีการพัฒนาและปรับบทบาทของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จากการเป็น Policy Maker มาเป็น Policy Delivery โดยพัฒนาไปสู่การมีบทบาทในลักษณะเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” หรือที่เรียกว่า “Office of Strategy Management (OSM)”

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 1 นี้

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทั้งระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิทั้งหมดภายใต้การศึกษาค้นคว้า รวมทั้งจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ทางที่ปรึกษาฯ จึงสรุปออกมาเป็นข้อเสนอแนะได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จของทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 1 ในการปรับบทบาทของ สศช. เป็น “สำนักบริหารยุทธศาสตร์ หรือ OSM” นั้น สศช. จะต้องพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กรของตนให้มีการจัดตั้ง หน่วยงานหรือสำนัก เพื่อกำกับดูแลและรับผิดชอบด้านโลจิสติกส์โดยเฉพาะ โดยแยกออกมาจากกลุ่มงานขนส่งและโลจิสติกส์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ จะต้องมีการจัดสรรกำลังคน งบประมาณในการดำเนินงานที่เพียงพอ และมีอำนาจกำกับดูแลนโยบาย รวมถึงงบประมาณของหน่วยงานราชการต่างๆ ตลอดจนมีพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการ และดำเนินการในลักษณะเป็น “สำนักบริหารยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์ (OSM for Logistics)” ภายใต้ สศช. ได้อย่างแท้จริง

บทบาทหน้าที่หลักที่ควรจะเป็น (To-Be) ควรครอบคลุมตั้งแต่การจัดทำและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ฯ สู่อุปกรณ์ปฏิบัติการ การสื่อสารและถ่ายทอดองค์ความรู้ และความเข้าใจสู่หน่วยงานระดับปฏิบัติการ และบูรณาการแผนงาน/โครงการของหน่วยงานต่างๆ ร่วมกับสำนักงบประมาณอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ควรจะต้องมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การติดต่อ สื่อสาร ประสานงานระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ รวมทั้งการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงาน ดังนั้น ในที่นี้ ที่ปรึกษาฯ จึงขอเสนอแนะกรอบแนวคิดของ “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM: Office of Strategy Management)” ซึ่งจะเป็กลไกที่สำคัญในการช่วยยกระดับการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยมีกรอบแนวคิด ดังนี้

(1) ยกระดับ สศช. จากการเป็นหน่วยวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Unit) พัฒนาสู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM: Office of Strategy Management)” นั้น คือการเพิ่มเติมบทบาทจากการวางแผนการจ้ทำยุทธศาสตร์ระดับประเทศ ให้ครอบคลุมถึงบทบาทการเป็นผู้นำในการกำกับดูแลรับผิดชอบการผลักดันการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติ (Communicate & Translate Strategy) ตลอดจนแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ เป็นตัวกลางหลักในการประสานงาน ติดต่อสื่อสาร และเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- (2) บทบาทและภารกิจที่สำคัญของหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) มีดังต่อไปนี้
- (2.1) วางแผนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)
 - (2.2) สื่อสารและประสานงานกับหน่วยงานปฏิบัติการเพื่อแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Translation and Communication)
 - การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนงาน/โครงการที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับรู้และเข้าใจร่วมกันอย่างถ่องแท้ หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) จึงจำเป็นต้องเพิ่มบทบาทของตนเองในการทำให้หน่วยงานทุกภาคส่วนได้รับทราบข้อมูลที่ต้องการสื่อสารอย่างถูกต้อง
 - หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) จำเป็นต้องประสานงาน และช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องและเกิดการบูรณาการของแผนงานและโครงการต่างๆ (Strategic Initiative Management) และมองเห็นเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบเกิดการประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ
 - (2.3) ตรวจสอบและกลั่นกรองแผนงาน/โครงการของแต่ละหน่วยปฏิบัติ และประสานงานกับสำนักงบประมาณอย่างใกล้ชิดเพื่อขออนุมัติและจัดสรรงบประมาณ
 - (2.4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาสเพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ต่อไป
 - เพื่อทบทวนยุทธศาสตร์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) จะต้องแสดงบทบาทสำคัญในการจัดการประชุม โดยเฉพาะทำหน้าที่เป็นผู้รายงานสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์หรือประเด็นที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส

ดังนั้น หาก สศช. สามารถพัฒนาบทบาทไปสู่การเป็นหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) ได้นั้นจะช่วยยกระดับขีดความสามารถของ สศช. ในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้การผลักดันการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีการประสานงาน ติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถสื่อสารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เหล่านั้นไปสู่ภาคปฏิบัติในทิศทางเดียวกันและเกิดการบูรณาการทุกภาคส่วน

จากการที่ สศช. เป็นผู้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ฯ และฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ กบส. ควรเพิ่มศักยภาพของ สศช. ในการเป็น Coordinating Agency ดำเนินงานเชิงรุกมากขึ้น ทั้งในเรื่องการติดตามผลการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูลความก้าวหน้าการดำเนินงานระหว่างทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ผลักดันให้เกิดการสนับสนุนงบประมาณร่วมกับสำนักงานงบประมาณตามลำดับความสำคัญของโครงการให้มีความต่อเนื่อง เสริมสร้างกลไกที่มีลักษณะของ“ภาคเอกชนนำภาครัฐ” เพื่อให้เกิดการทำงานแบบประสานงานมากกว่าแบบสั่งการจากภาครัฐ และเน้นการส่งเสริมความร่วมมือแบบเครือข่าย (Networking Collaboration) ให้มากขึ้น ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ควรเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรให้แก่ สศช. เพื่อความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยที่ปรึกษา ขอเสนอแนะบทบาทหน้าที่หลักที่ควรจะเป็น (To-Be) ของ สศช. ในฐานะกลไกกลาง ดังนี้

บทบาทหน้าที่หลักที่ควรจะเป็น (To-be) ของ สศช. ในฐานะกลไกกลาง

จากการศึกษาบทบาทของหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM: Office of Strategy Management) ตามกรอบแนวคิด OSM ข้างต้น ที่ปรึกษาฯ จึงประมวลวิเคราะห์และเสนอแนะบทบาทหลักที่ควรจะเป็น (To-be) ของ สศช. ในอนาคต โดยเพิ่มบทบาท สศช. จากการเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ เป็น หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM) ที่รับผิดชอบภายใต้ขอบเขตบทบาทของภาครัฐตามที่ได้กล่าวข้างต้น ซึ่งครอบคลุมการวางแผนและผลักดันการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติเฉพาะมิติด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย (LSP: Logistics Service Provider) การกำกับดูแล (Regulator) และอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในด้านกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ ตลอดจนการสร้างและพัฒนากำลังคนด้านโลจิสติกส์ ในขณะที่ส่วนของกิจกรรมการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ เป็นขอบเขตของภาคเอกชนในการดำเนินการ

1) วางแผน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

- สศช. จะทำหน้าที่ในการวางแผน จัดทำ และเสนอแนะกรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศแก่ คณะกรรมการ กบส. และรับนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ที่ได้รับความเห็นชอบจาก กบส. ไปขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้รับไปดำเนินการต่อไป

- ควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างบูรณาการทุกภาคส่วนให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยควรลงรายละเอียดแผนให้ชัดเจนมากขึ้นและเข้าใจเป้าหมายรวมร่วมกัน เพื่อง่ายต่อการนำไปปฏิบัติในระดับกระทรวง รวมทั้งควรระบุเจ้าภาพในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ควรกำหนดกรอบแผนงานโครงการที่สำคัญขนาดใหญ่ (Mega Projects หรือ Flagship Projects) เพื่อให้หน่วยงานปฏิบัตินำไปลงรายละเอียดเชิงลึกในแผนงานโครงการต่อไป
- ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ฯ ควรกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้ในทางปฏิบัติและสะท้อนผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง
- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยจัดประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ และภาคประชาชน เพื่อความเข้าใจและความต้องการที่สอดคล้องกัน

2) ตรวจสอบ พิจารณา และกลั่นกรองแผนงาน/โครงการของหน่วยงานปฏิบัติร่วมกับสำนักงานประมาณอย่างใกล้ชิด เพื่อแผนงานและงบประมาณอย่างบูรณาการ

สศช. ในฐานะหน่วยงานกลาง ควรมีอำนาจบทบาทในการพิจารณา ให้ความเห็นและกลั่นกรองแผนงาน/โครงการของหน่วยงานปฏิบัติ ก่อนที่หน่วยงานปฏิบัติจะส่งมอบต่อสำนักงานประมาณเพื่อของงบประมาณต่อไป โดยหน่วยงานกลางนั้นจะต้องทำงานร่วมกับสำนักงานประมาณอย่างใกล้ชิด ผลักดันให้เกิดการสนับสนุนงบประมาณร่วมกับสำนักงานประมาณตามลำดับความสำคัญของโครงการให้มีความต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนในการของงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ อันนำไปสู่การใช้งบประมาณของประเทศให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐในระดับปฏิบัติ หน่วยงานภาคเอกชน และภาควิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างบูรณาการและเป็นรูปธรรม

สศช. ในฐานะหน่วยงานกลางจะต้องดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐในระดับปฏิบัติ การ โดยจำเป็นต้องเดินสาย (Roadshow) หรือจัดเวที Forum เพื่อสื่อสาร ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และสร้างความเข้าใจร่วมกัน รวมทั้งระดมสมองในการจัดทำแผนงาน/โครงการที่สำคัญร่วมกัน อันจะทำให้การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันและบูรณาการในภาพรวมตลอดห่วงโซ่อุปทาน ทั้งนี้

ควรสร้างการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและภาควิชาการให้มากขึ้นเพื่อชักจูงความเข้าใจในการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาควิชาการต่อไป

4) **กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง**

สศช. ในฐานะหน่วยงานกลางควรติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคณะกรรมการทุกชุดอย่างใกล้ชิดทุกไตรมาส และนำเสนอรายงานความก้าวหน้า รวมทั้งประเด็นที่สำคัญที่เป็นวาระเพื่อพิจารณาแก่ คณะกรรมการ กบส. ทุกไตรมาสอย่างต่อเนื่อง

5) **จัดทำฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์เชิงลึกของประเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนและสนับสนุนหน่วยงานระดับปฏิบัติการ**

สศช. ในฐานะหน่วยงานกลางควรจัดทำและเชื่อมโยงข้อมูลด้านโลจิสติกส์ต่างๆ พัฒนาให้เป็นระบบฐานข้อมูลด้านโลจิสติกส์ของประเทศ และอาจจัดตั้งเป็นศูนย์ข้อมูลด้านโลจิสติกส์แห่งชาติ เพื่อใช้ประกอบในการวางแผนและการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ โดย

- ควรดำเนินการรวบรวมข้อมูลเชิงสถิติด้านโลจิสติกส์ของประเทศจากทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบัน (As-Is) ด้านระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย และสถานะของประเทศไทยเมื่อเทียบกับต่างประเทศ
- ควรดำเนินการรวบรวมข้อมูลและข่าวสารต่างๆ รวมทั้งวิจัยและพัฒนา (R&D) ด้านโลจิสติกส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น เทคโนโลยี มาตรฐาน กฎระเบียบด้านโลจิสติกส์ เพื่อให้การพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศไทยมีความทันสมัยต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่แปรเปลี่ยนไปในปัจจุบัน อันเป็นประโยชน์ต่อการเตรียมวางแผนรองรับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศในอนาคต และคิดแผนงานโครงการใหม่ๆ (Initiatives) ที่สร้างสรรค์และเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

กลไกระดับปฏิบัติการ

ในระดับปฏิบัติการนั้น ดังที่ได้กล่าวข้างต้น แต่ละกระทรวง ในฐานะเป็นหน่วยงานปฏิบัติการควรมีการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกระทรวง เพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนในการทำงาน รวมทั้งบูรณาการระหว่างกระทรวง โดยกำหนดมอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

เป็นศูนย์กลางประสานงาน (Focal Point) อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะในรูปแบบสำนักโลจิสติกส์ ในกระทรวงหลัก ซึ่งปัจจุบันบางกระทรวงได้มีการจัดตั้งเรียบร้อยแล้ว ในขณะที่กระทรวงที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ควรมีการกำหนดหน่วยหรือศูนย์กลางประสานงาน (Focal Point) อย่างชัดเจน เพื่อประสิทธิภาพในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง

ประเด็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้คะแนนทางเลือกโลก

อย่างไรก็ดี สำหรับผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วยกับทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 1 นี้มากที่สุด โดยประเมินให้คะแนนแก่ทางเลือกรูปแบบที่ 1 สูงสุดนั้น ได้มีข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาหรือในโครงการต่อไป โดยมีดังนี้

อีกข้อเสนอแนะหนึ่งเพิ่มเติมจากรูปแบบกลไกที่ 1 นี้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง³ ได้ให้ความเห็นว่า ภาครัฐควรจัดตั้งให้มี “สำนักงานเลขานุการของ กบส.” ขึ้นตรงต่อ กบส. ซึ่งตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ พ.ศ. 2552 ข้อ 7 ได้ระบุไว้แล้วว่า ให้มี “สำนักงานเลขานุการของ กบส.” ดังนั้น จึงควรดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2552 ดังกล่าวให้เกิดเป็นรูปธรรม โดยจัดตั้ง “สำนักงานเลขานุการของ กบส.” ขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยขึ้นตรงต่อ กบส. ที่มีนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน เช่นเดียวกับ สนข. จัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์การขนส่งและจราจรของประเทศขึ้นตรงต่อกระทรวงคมนาคม และ สศช. ไม่ต้องทำหน้าที่เป็น “ฝ่ายเลขานุการของ กบส.”

ทั้งนี้ ควรจัดตั้ง “สำนักงานเลขานุการ กบส.” แยกออกมาจาก สศช. เช่นเดียวกับการจัดตั้งสำนักงานเลขานุการ Eastern Seaboard เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการด้านการพัฒนาโลจิสติกส์ในมิติบูรณาการของประเทศ ภายใต้ คณะกรรมการ กบส. ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานมีความกระชับ คล่องตัว ในขณะที่ สศช. ดูภาพรวมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเช่นเดิม เนื่องจากการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศจำเป็นต้องมีหน่วยงานหลักเฉพาะฯ โดย สศช. จะดำเนินการในเรื่องแผน/กลไกการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศซึ่งแยกออกจากการจัดทำยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ของประเทศ ที่จะมีการเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่าง ต้นทุนโลจิสติกส์ (Logistics Cost) (ซึ่งดำเนินการโดยสำนักงานเลขานุการ กบส.) กับผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) (ดำเนินการโดย สศช.) ในมิติบูรณาการต่อไป

³ ที่มา: จากความคิดเห็นของ ดร.มาลี เอื้อภราดร หัวหน้ากลุ่มงานโลจิสติกส์ กระทรวงคมนาคม ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้คะแนนทางเลือกรูปแบบกลไกเพื่อการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศ ภายใต้โครงการฯ นี้

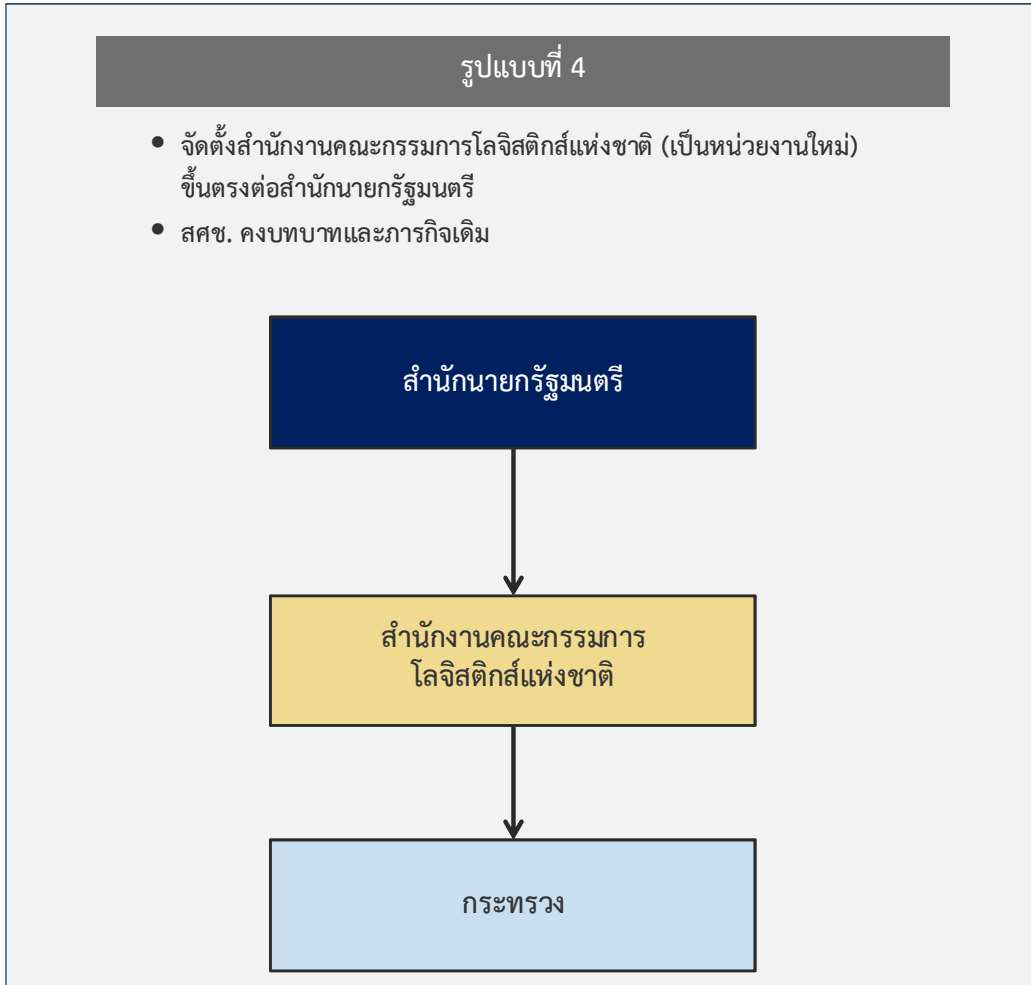
นัยสำคัญของการจัดตั้ง “สำนักงานเลขานุการของ กบส.” มีข้อดี คือ ทำให้ สศช. ได้ทำหน้าที่เป็นหน่วยงาน Think-Tank หรือเป็นหน่วยงานที่คิดวางแผนยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างเต็มที่ ในขณะที่ให้ สำนักงานเลขานุการของ กบส. แบ่งเบาภาระหน้าที่ของการเป็นฝ่ายเลขานุการของ สศช. ในปัจจุบัน โดยภายใต้รูปแบบนี้ สศช. ยังคงบทบาทในการเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ของประเทศในด้านต่างๆ แต่ในภารกิจงานด้านการจัดทำและบริหารยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ของประเทศไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการสื่อสาร ประสานงาน และติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้งรายงานความก้าวหน้า นั้น ควรมอบหมายให้ สำนักงานเลขานุการของ กบส. เป็นฝ่ายรับผิดชอบโดยเฉพาะ ซึ่งจะช่วยให้ สศช. มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการเป็นหน่วยงานวางแผน หรือเป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างเต็มศักยภาพ

สำนักงานเลขานุการของ กบส. ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- 1) จัดทำยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ของประเทศ
- 2) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทุกไตรมาส เพื่อนำผลการติดตามและประเมินผลที่ได้ดังกล่าวไปสนับสนุนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ต่อไป
- 3) จัดทำวาระการประชุมเพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการ กบส. เพื่อพิจารณาและเห็นชอบอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส
- 4) เร่งประสานและติดตามให้เกิดการประชุมคณะกรรมการ กบส. อย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งติดตามและประสานงานให้เกิดการประชุมคณะอนุกรรมการของ กบส. ทุกชุดให้เป็นไปตามกำหนดที่วางไว้
- 5) จัดเวทีหารือ และ/หรือ ประชุมกลุ่มย่อยกับภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนในการวางแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ของประเทศ

4.2.2.2) ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 4 การจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” ที่ขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี

แผนภาพที่ 35 ทางเลือกที่ 4 การจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” ที่ขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี



ที่มา: จากการประมวลและสังเคราะห์ของที่ปรึกษาโครงการฯ ที่ได้จากการศึกษาทั้งระดับปฐมภูมิและทฤษฎี

ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ

- จัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” (เป็นหน่วยงานใหม่) ที่ขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี
- สศช. จะคงบทบาทและภารกิจเดิมในการเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ของประเทศ ยกเว้นด้านโลจิสติกส์ เนื่องจากให้ สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ เป็นผู้จัดทำยุทธศาสตร์โลจิสติกส์แทน

จากการศึกษา การสัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่มย่อยกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้คะแนนข้างต้นนั้น ที่ปรึกษาฯ จึงนำผลการจัดเก็บข้อมูลที่ได้เหล่านั้น มาประมวลวิเคราะห์และสรุปเป็นข้อเสนอแนะแนวทางได้ดังนี้

แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ มีดังนี้

กลไกระดับนโยบาย

ในระดับนโยบายนั้น จะยุบคณะกรรมการ กบส. และให้ใช้กลไกเดิมที่มีอยู่ซึ่งได้แก่สำนักงานรัฐมนตรี ด้วยเหตุผลที่ว่า กลไกคณะกรรมการ กบส. ที่มีอยู่ในปัจจุบันยังทำงาน (Function) ไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร โดยส่วนหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดคือ ขาดการประชุมคณะกรรมการ กบส. อย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากนายรัฐมนตรีมีภารกิจมากและดำรงตำแหน่งเป็นประธานในคณะกรรมการหลายชุด

ระดับกลไกกลาง

ในขณะที่ระดับกลไกกลาง จัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาเป็น “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” ซึ่งหมายความว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ยังคงบทบาทและภารกิจเช่นเดิมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ของประเทศ แต่ในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ชาติ และการผลักดันการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศให้ “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” เป็นกลไกกลางในการผลักดันและประสานงาน แทน สศช. ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ดี แม้ว่า สศช. จะดำรงบทบาทเดิมในการเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์ของประเทศในด้านต่างๆ แต่ควรจะมีส่วนร่วมในองค์ประกอบของคณะกรรมการโลจิสติกส์ฯ ชุดนี้เช่นกัน

ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นด้วยกับทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 4 นี้มากที่สุด โดยประเมินให้คะแนนแก่ทางเลือกรูปแบบที่ 4 สูงสุดนั้น⁴ ได้มีข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาหรือในโครงการต่อไป โดยมีดังนี้

⁴ ที่มา: จากความคิดเห็นของ ดร.ธนิต โสรัตน์ รองประธานฝ่ายเศรษฐกิจและโลจิสติกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และคุณไพฑูริย์ พลสุพรรณ ประธานสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สภาผู้ส่งออก) ซึ่งเป็นสองในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้คะแนนทางเลือกรูปแบบกลไกเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ภายใต้โครงการฯ นี้

1) รูปแบบกลไกเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ควรจะเป็นในลักษณะการจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” ให้เป็นหน่วยงานใหม่ขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี

2) ผู้เชี่ยวชาญและ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ได้ให้ความเห็นที่ตรงกันว่า การทำงานของ “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” จะต้องประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือ Board⁵ โดยจะต้องมีเลขาธิการสำนักงานฯ และมีหน่วยงานกำกับดูแลโดยเฉพาะอย่างชัดเจน โดยสำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติจะต้องมีอำนาจกำกับนโยบายและกำกับงบประมาณของหน่วยงานราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับโลจิสติกส์อย่างบูรณาการ ซึ่งหมายถึงมีอำนาจในการพิจารณาบูรณาการงบประมาณในการสนับสนุนการทำงาน รวมถึงมีอำนาจในการบูรณาการโครงการด้านโครงสร้างพื้นฐานโลจิสติกส์ของประเทศไทย⁶

3) องค์ประกอบของผู้แทนภาคเอกชนควรประกอบด้วย สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สภาผู้ส่งออกฯ) สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสมาพันธ์โลจิสติกส์ไทย ซึ่งเป็นองค์กรใหญ่ และมีสมาชิกครอบคลุมทุกภาคส่วน โดยภาคเอกชนมีหน้าที่ในการสรุปท่าทีของสมาชิกเพื่อนำมาหารือในการประชุมคณะกรรมการฯ ในขณะที่ผู้แทนภาครัฐที่เข้าร่วมเป็นกรรมการจะต้องเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย และสั่งการระดับกระทรวงได้จริง สามารถนำไปปฏิบัติ และมีการรายงานความก้าวหน้าทุกครั้งที่มีการประชุม และมีการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานและการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง⁷

4) บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการฯ คือ ร่วมระดมความคิดเห็นในการเสนอแนะทิศทางเป้าหมาย และแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พร้อมทั้งนำไปสื่อสารและประสานงานในหน่วยงานของตนเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องร่วมกัน อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศไทย ทั้งนี้ความเห็นและมติของคณะกรรมการฯ นี้จะต้องมีผลให้แต่ละกระทรวงนำไปปฏิบัติทันที⁸

5) ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ ควรจะมีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการร่วมจัดทำยุทธศาสตร์โลจิสติกส์แห่งชาติ” โดยองค์ประกอบควรมาจากผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ และ

⁵ ที่มา: จากความคิดเห็นของ ดร.ธนิศ โสรรัตน์ รองประธานฝ่ายเศรษฐกิจและโลจิสติกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และคุณไพบุลย์ พลสุวรรณ ประธานสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สภาผู้ส่งออกฯ)

⁶ ที่มา : จากความคิดเห็นของ ดร.ธนิศ โสรรัตน์ รองประธานฝ่ายเศรษฐกิจและโลจิสติกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

⁷ ที่มา: จากความคิดเห็นของ คุณไพบุลย์ พลสุวรรณ ประธานสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สภาผู้ส่งออกฯ)

⁸ ที่มา: จากความคิดเห็นของ ดร.ธนิศ โสรรัตน์ รองประธานฝ่ายเศรษฐกิจและโลจิสติกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และคุณไพบุลย์ พลสุวรรณ ประธานสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สภาผู้ส่งออกฯ) รวมทั้งการศึกษาคณะที่ปรึกษาโครงการฯ

องค์กรภาคเอกชน โดยองค์กรภาคเอกชนควรพิจารณาจากสภาที่จัดตั้งตาม พรบ. อาทิสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สภาผู้ส่งออกฯ) ร่วมเป็นคณะกรรมการในการกำหนดยุทธศาสตร์และติดตาม โดย สศช. จะต้องส่งผู้แทนเข้าร่วมเป็นหนึ่งในคณะกรรมการด้วย ซึ่งจะเป็นรูปแบบการทำงานคล้ายรูปแบบคณะกรรมการ กบส. เดิม⁹

6) ในกรณีที่จะให้การจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” ขึ้นตรงกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ซึ่งหมายถึงหากจะให้ สศช. เป็นผู้กำกับดูแล จะต้องมีการแยกหน่วยงานออกมาให้ชัดเจน และมีบทบาทในฐานะเป็นสำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติภายใต้ สศช. คล้ายกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ที่จะจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมการลงทุนไทยในต่างประเทศ แต่ทั้งนี้ อาจพบข้อจำกัดจากการที่ สศช. มีงานมาก มีบุคลากรและงบประมาณจำกัด ตลอดจนมีงานเร่งด่วนเป็นภารกิจเฉพาะหน้าของรัฐบาล ซึ่งที่ผ่านมาทำให้เวลาไม่เพียงพอที่จะดูแลงานโลจิสติกส์ได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งโครงสร้างการทำงานก็ไม่ได้ให้อำนาจ สศช. ในการกำกับงบประมาณและนโยบายของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์¹⁰

กลไกระดับปฏิบัติการ

แต่ละกระทรวง ฐานะเป็นหน่วยงานปฏิบัติการ ควรมีการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกระทรวง เพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนในการทำงาน รวมทั้งบูรณาการระหว่างกระทรวง โดยกำหนดมอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นศูนย์กลางประสานงาน (Focal Point) อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะในรูปแบบสำนักโลจิสติกส์ ในกระทรวงหลัก ซึ่งปัจจุบันบางกระทรวงได้มีการจัดตั้งเรียบร้อยแล้ว ในขณะที่กระทรวงที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ควรมีการกำหนดหน่วยหรือศูนย์กลางประสานงาน (Focal Point) อย่างชัดเจน เพื่อประสิทธิภาพในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง

ทั้งนี้ ผลการประเมินความเหมาะสม และคัดเลือกทางเลือกรูปแบบกลไกโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องดังกล่าวภายใต้การศึกษาในโครงการฯ นี้ นับได้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่ทำให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนากลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ และจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการนำไปพัฒนาต่อยอดและขยายผลในการศึกษาเชิงลึกในโครงการต่อไป

⁹ ที่มา: จากความคิดเห็นของ ดร.ธนิศ โสรรัตน์ รองประธานฝ่ายเศรษฐกิจและโลจิสติกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

¹⁰ ที่มา: จากความคิดเห็นของ ดร.ธนิศ โสรรัตน์ รองประธานฝ่ายเศรษฐกิจและโลจิสติกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

กล่าวโดยสรุป อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยนั้น นอกจากการมีกลไกการทำงานของภาครัฐที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลไกระดับนโยบายซึ่งคือ คณะกรรมการ กบส. ที่ควรมีองค์ประกอบที่เหมาะสม และมีความต่อเนื่องในการดำเนินการ และการเพิ่มบทบาทของกลไกกลางซึ่งคือ สศช. ให้เป็นหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM) ที่รับผิดชอบทั้งการวางแผนและผลักดันการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติภายใต้ขอบเขตบทบาทของภาครัฐเฉพาะมิติด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง การพัฒนาผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (LSP) การกำกับดูแลและอำนวยความสะดวกด้านกฎหมาย/กฎระเบียบต่างๆ และการพัฒนากำลังคนด้านโลจิสติกส์แล้ว ยังจำเป็นต้องมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศที่ดีอีกด้วย

บรรณานุกรม

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยไทย ปี พ.ศ. 2550-2554. Available at <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=118>

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ พ.ศ. 2552. Available at http://www.nesdb.go.th/Portals/0/tasks/dev_logis/mati/ประกาศราชกิจจานุเบกษา_กบส.pdf

คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์อุตสาหกรรม. Available at http://www.nesdb.go.th/Portals/0/tasks/dev_logis/mati/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B8%AF%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%95%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1.pdf

คณะอนุกรรมการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้า การส่งออก และโลจิสติกส์. Available at http://www.nesdb.go.th/Portals/0/tasks/dev_logis/mati/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B8%AF%20SWEL.pdf

คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตร. Available at http://www.nesdb.go.th/Portals/0/tasks/dev_logis/mati/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B9%80%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%95%E0%B8%A3.pdf

คณะอนุกรรมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจฝั่งตะวันตกกับประเทศเพื่อนบ้าน. Available at http://www.nesdb.go.th/Portals/0/tasks/dev_logis/mati/%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AF%E0%B8%97%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A2.pdf

คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2555-2559. Available at http://www.nesdb.go.th/Portals/0/tasks/dev_logis/mati/data_1147090511.pdf

องค์ประกอบคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) Available at http://www.nesdb.go.th/Portals/0/tasks/dev_logis/mati/%E0%B8%AD%E0%B8%87%E

0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%84%E0%B8%93%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%20%28%E0%B8%81%E0%B8%9A%E0%B8%AA%29.pdf

มนต์ชัย เทียนทอง. (2548). สถิติและวิธีการวิจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพมหานคร: รวญบุญการพิมพ์, หน้า 165-180. Available at www.idis.ru.ac.th.

กลไกการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) ของต่างประเทศ

เขตบริหารพิเศษฮ่องกง

<http://www.logisticshk.gov.hk/about/log01.html>
<http://www.logisticshk.gov.hk/board/p021101.html>
<http://www.logisticshk.gov.hk/about/list01.html>
<http://www.logisticshk.gov.hk/about/index.html>

ประเทศญี่ปุ่น

<http://www.logistics.or.jp/english/about.html>

ประเทศออสเตรเลีย

http://www.infrastructure.gov.au/department/about/files/OrgChart_9Oct2012.pdf
http://www.atcouncil.gov.au/about_us/files/atc_arrangements.pdf
<http://www.atcouncil.gov.au/membership/atcscot.aspx>
http://www.atcouncil.gov.au/about_us/index.aspx
<http://austlogistics.com.au/about-us/>

ภาคผนวก ก
กรอบการสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กรอบการสัมภาษณ์
โครงการศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบ ระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงาน
ในภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

ชื่อผู้ให้ข้อมูล:	ตำแหน่ง:
หน่วยงาน:	กระทรวง:
โทรศัพท์:	มือถือ:
โทรสาร:	E-mail:

1. ท่านมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการและ/หรือการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยอย่างไร โปรดระบุบทบาทความรับผิดชอบของท่าน
2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อสถานภาพปัจจุบันของระบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานเพื่อการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
โปรดระบุประเด็นปัญหา/ อุปสรรค และข้อจำกัดในการดำเนินงานที่ผ่านมา
3. ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางหรือประเด็นการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานกลางเพื่อ การพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศไทยอย่างไร

ภาคผนวก ข
รายชื่อหน่วยงานที่ให้สัมภาษณ์

รายชื่อหน่วยงานที่ทำการสัมภาษณ์

ที่ปรึกษาฯ ได้ทำการสัมภาษณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชนและภาควิชาการ เกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันของระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยได้ทำการสัมภาษณ์บุคลากรทั้งหมดรวม 25 ท่านจากหน่วยงานดังนี้

หน่วยงานภาครัฐ

- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- กระทรวงการคลัง
- กระทรวงการต่างประเทศ
- กระทรวงคมนาคม
- เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- กระทรวงพลังงาน
- กระทรวงพาณิชย์
- กระทรวงแรงงาน
- กระทรวงศึกษาธิการ
- กระทรวงสาธารณสุข
- กระทรวงอุตสาหกรรม
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

หน่วยงานภาคเอกชน

- ชมรมวิชาชีพการจัดการซัพพลายเชน (CSCMP Thailand Roundtable)
- สมาคมผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย
- สมาคมการค้าแห่งประเทศไทย
- สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- สมาพันธ์โลจิสติกส์ไทย

หน่วยงานภาควิชาการ

- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- สถาบันนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หมายเหตุ: ในเรื่องงบประมาณ ทางสำนักงานงบประมาณได้ส่งบทสัมภาษณ์เป็นลายลักษณ์อักษรแก่ที่ปรึกษาฯ

ภาคผนวก ค
ผลการสัมภาษณ์ตัวต่อตัวรายบุคคล
จำนวน 25 ราย

1. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 1

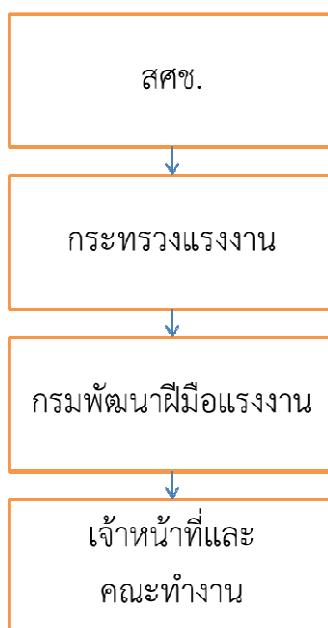
1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

1.1 บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานท่าน

บทบาทหน้าที่ของทางกองพัฒนาศักยภาพแรงงานและผู้ประกอบกิจการในด้านโลจิสติกส์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 ว่าด้วยการพัฒนากำลังคนและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีความเห็นว่า ในส่วนของกรมนี้ ได้ปฏิบัติการตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์หน่วยงานในการพัฒนาบุคลากร โดยทางหน่วยงานมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในส่วนที่อยู่ในสถานประกอบการ และบุคลากรในส่วนที่จบปริญญาตรี ซึ่งทางหน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนคือ จบแล้วต้องมีงานทำ และมีการตรวจสอบสถานะของบุคลากรอย่างใกล้ชิด อย่างไรก็ตามบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานเกี่ยวกับด้านโลจิสติกส์ค่อนข้างน้อยเนื่องจากเกี่ยวข้องกับการผลิตบุคลากรด้านโลจิสติกส์เพียงอย่างเดียว โดยทางหน่วยงานได้ผลิตบุคลากรด้านโลจิสติกส์ ในปัจจุบันได้ปีละ 3,000 คน

1.2 โครงสร้างคณะทำงานด้านโลจิสติกส์ (Organization Structure) ในหน่วยงานของท่าน

โลจิสติกส์เป็นหน่วยงานที่ได้รับการจัดเป็นวาระแห่งชาติโดยลักษณะการบริหารมีลักษณะดังแสดงในแผนภาพ



โดยกลุ่มเจ้าหน้าที่และคณะทำงานไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ในขณะที่คนระดับบนขึ้นไปขาดการให้ความสำคัญเกี่ยวกับโลจิสติกส์ สศช. ไม่มีอำนาจในการสั่งการ ในขณะที่เดียวกันทำงาน

ของภาครัฐเองขาดความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่มี การส่งต่องานเมื่อเปลี่ยน ผู้อำนวยการ รัฐมนตรี ฯลฯ ส่งผลให้การทำงานขาดความต่อเนื่องและขาดประสิทธิภาพ

1.3 กฎหมาย หรือกฎระเบียบใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานด้านโลจิสติกส์ของท่าน

กฎหมายในด้านโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เช่น กฎหมายด้านความเร็ว ในการขับรถ ขาดการบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพจากภาครัฐ ส่งผลให้แรงงานและผู้ประกอบการมี การละเมิดกฎหมายเป็นจำนวนมาก

1.4 ท่านเคยพบอุปสรรคด้านการการทำงานทับซ้อนกับกระทรวง/หน่วยงานอื่นๆหรือไม่ อย่างไร

ถึงแม้ทางหน่วยงานจะมีการอบรมซึ่งทับซ้อนกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ แต่มีเป้าหมายคนละกลุ่ม

2. ประเด็นด้านกระบวนการการทำงาน (Process) เพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของ ประเทศ

กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ของ สศช. ขาดการระดมความคิดเห็น จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคเอกชนอย่างเพียงพอ

ในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ทางด้านโลจิสติกส์ขาดการบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่มีการกำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ของหน่วยงานเจ้าภาพอย่างชัดเจน ในขณะที่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือที่มากเพียงพอ เช่น ในกรณีให้กรมพัฒนาฝีมือแรงงานเป็น เจ้าภาพด้านพนักงานขับรถบรรทุก ซึ่งเป็นหน่วยงานขนาดเล็กเมื่อเปรียบเทียบกับกรมการขนส่งทาง บก ส่งผลให้ขาดการให้ความร่วมมือในการทำงาน อีกทั้งขาดงบประมาณที่เพียงพอ ถึงแม้มีการ กำหนดโลจิสติกส์ให้เป็นวาระแห่งชาติ หากแต่งบประมาณเฉพาะนั้นขาดการให้การสนับสนุนอย่าง ต่อเนื่องโดยในปี 2550 ซึ่งส่งผลให้งบประมาณมีจำนวนน้อยลง ดังเช่นในปี 2550 ทางหน่วยงาน สามารถผลิตบุคลากรด้านโลจิสติกส์ได้สูงถึง 11,000 คน จากเป้าประสงค์ 5,000 คน เนื่องจากมี งบประมาณจำนวนมาก ในขณะที่ปัจจุบันนโยบายได้รับการสนับสนุนลดลงทำให้ขาดงบกลางและ สามารถผลิตบุคลากรด้านโลจิสติกส์ได้เพียง 3,000 คน ในปี 2554

ในกระบวนการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) การทำงานของภาครัฐนั้น ขาดการติดตามและการประเมินผล ส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร ถึงแม้จะมีการกำหนดตัวชี้วัด แต่ภาครัฐไม่มีบทลงโทษที่ชัดเจนหากทำไม่ถึงเป้าหมาย ในขณะที่การให้รางวัลเมื่อถึงเป้าหมายสำหรับคณะทำงานเป็นเม็ดเงินจำนวนน้อย ในขณะที่รางวัลแก่ผู้บริหารเป็นเม็ดเงินจำนวนมาก ทำให้หน่วยงานขาดการโน้มน้าวและจูงใจเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

3. ประเด็นด้านการบูรณาการ และความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นด้านการบูรณาการ ทางกรมพัฒนาฝีมือแรงงานมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับเดียวกัน ด้านการฝึกและพัฒนาบุคลากร ได้แก่ กรมการขนส่งทางบก และ กระทรวงศึกษาธิการ โดยภาครัฐเน้นให้ กรมพัฒนาฝีมือแรงงานดำรงตำแหน่งเจ้าภาพ อย่างไรก็ตามหน่วยงานมีความเห็นว่าการบริหารจัดการภายในกระทรวงในระดับเดียวกัน เช่น เจ้าหน้าที่ มีการบูรณาการอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ แต่การทำงานและกระบวนการไม่รวดเร็วเนื่องจากระบบข้าราชการไทย ในขณะที่การบริหารจัดการระหว่างระดับค่อนข้างยุ่งยาก

การบริหารจัดการระหว่างกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับเดียวกันคือ

- กระทรวงศึกษาธิการ มีการพัฒนาอบรมแรงงานในระบบการศึกษาซึ่งจับกลุ่มความต้องการคนละกลุ่มกับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ดังนั้นจึงมีการจัดอบรมที่เหมือนกัน แต่กลุ่มแรงงานเป็นกลุ่มที่ต่างกัน ซึ่งไม่ค่อยมีการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นทางการ
- กรมการขนส่งทางบก ทางกรมพัฒนาฝีมือแรงงานมีการประสานงานกับกรมการขนส่งทางบก ประมาณร้อยละ 20-30 โดยกรมการขนส่งทางบกได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีให้พัฒนาด้านโลจิสติกส์ ซึ่งทางกรมพัฒนาฝีมือแรงงานมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงานมีการใช้วิทยากรจากกรมการขนส่งทางบก ด้านกฎหมาย เพื่ออบรมผู้ประกอบการ อย่างไรก็ตามการประสานบูรณาการยังไม่มีประสิทธิภาพ
- ภาคเอกชน ทางกรมพัฒนาฝีมือแรงงานมีการร่วมมือประสานงานกับภาคเอกชนอย่างใกล้ชิด โดยภาคเอกชนเสนอกลุ่มบุคลากรที่มีความต้องการ ในขณะที่ทางหน่วยงานพยายามตอบสนองความต้องการของภาคเอกชน เช่น บริษัท SCG ต้องการพนักงานขับรถบรรทุก ทางกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจึงติดต่อหากกลุ่มแรงงานเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ ทหารซึ่งมีความจำเป็นต้องมีอาชีพรองรับก่อนปลดประจำการ 2 ปี โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้จัดอบรมกรม

ประกอบอาชีพเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรแก่กลุ่มทหาร เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคเอกชน อย่างไรก็ตามในบางครั้งหน่วยงานก็ไม่สามารถตอบสนองภาคเอกชนได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากขาดงบประมาณในการปฏิบัติการ

การบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานกับสศช.

ทางสศช. มีการให้ความช่วยเหลือในการบริหารจัดการและเดินเรื่อง อย่างไรก็ตาม สศช. ไม่มีอำนาจในการสั่งการและไม่มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน

การบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานกับ กบส. ทางด้านกบส.มีการประชุมปีละ 1-2 ครั้ง เพื่อรายงานสถานการณ์การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ซึ่งมีการติดตามและตรวจสอบ แต่ไม่มีบทลงโทษแก่หน่วยงานที่ไม่ถึงเป้าหมาย

4. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงานเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ในระดับนโยบายผู้ดำเนินการด้านนโยบายประกอบไปด้วย นักวิชาการขาดภาคปฏิบัติ ทำให้นโยบายบางอย่างไม่สามารถปฏิบัติได้ความจริง ภาครัฐควรจัดให้มีการระดมความคิดเห็นระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายวิชาการเพื่อการบูรณาการ

ในส่วนระดับปฏิบัติการควรมีการดำเนินการดังนี้

- สศช. ควรมีการชี้เป้าให้ชัดเจน โดยระหว่างการทำแผนควรมีการประสานงานเพื่อร่วมระดมความคิดเห็นโดยเน้นกรอบและทิศทางที่มีความชัดเจนมากขึ้น
- ภาครัฐควรทำงานให้มีความต่อเนื่อง โดยประสานงานและส่งต่องานเมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลหรือเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการ
- ภาครัฐควรจัดให้มีคนกลางในการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เช่น จัดให้ สศช. เป็นประธานเพื่อการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น

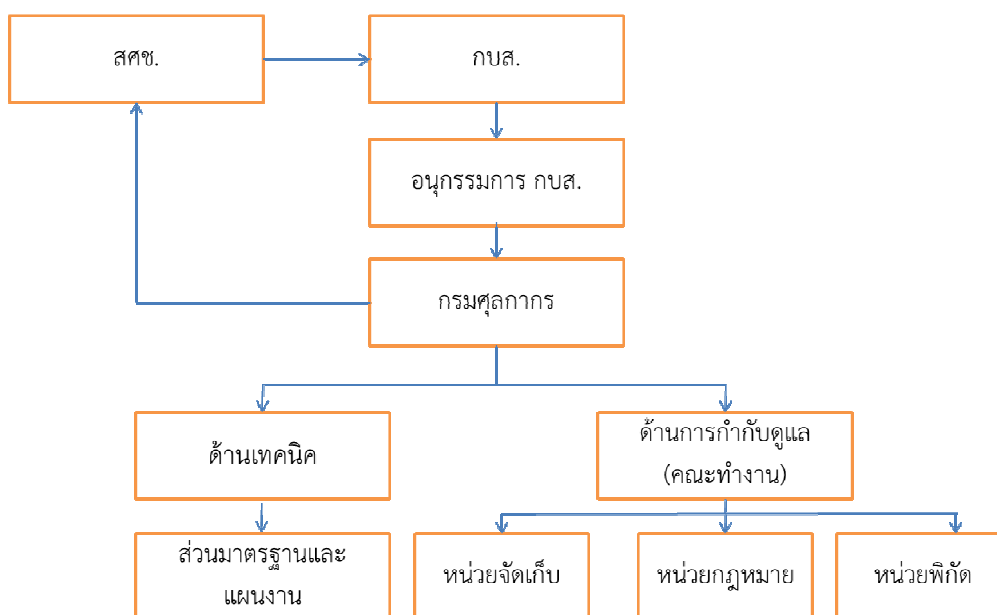
2. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

1.1 บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานท่าน

กรมศุลกากรมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงกับยุทธศาสตร์ที่ 4 ว่าด้วยการเชื่อมโยงโลจิสติกส์กับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งมีกรมศุลกากรเป็นเจ้าภาพในการดำเนินการ โดยดำเนินการสอดคล้องกับการอำนวยความสะดวกเรื่องการค้า โดยลดขั้นตอนเหลือเพียง 1 ขั้นตอน โดยมีการประสานงานร่วมกับกรมอีกจำนวนกว่า 36 กรม

1.2 โครงสร้างคณะทำงานด้านโลจิสติกส์ (Organization Structure) ในหน่วยงานของท่าน



โครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของกรมศุลกากรขึ้นตรงกับคณะอนุกรรมการ กบส. ก่อนจะเสนอเรื่องไปยังกบส. กบส. ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน จะประชุมปีละ 1-2 ครั้งตามความจำเป็น โดยกบส. ประกอบไปด้วยส่วนภาครัฐตามตำแหน่งราชการและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง การประชุมแต่ละครั้งจะประกอบไปด้วยการรายงานความคืบหน้าของแต่ละภาคส่วน ในขณะเดียวกันมีการจัดการประชุมของแต่ละคณะอนุกรรมการกบส. โดยขึ้นกับความจำเป็นและความเร่งด่วนของเรื่องเพื่อพิจารณา ไม่มีการกำหนดจำนวนครั้งตายตัว

1.3 กฎหมาย หรือกฎระเบียบใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานด้านโลจิสติกส์ของท่าน

กฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับทางหน่วยงานคือ กฎหมาย NSW (National Single Window) ซึ่งไม่ค่อยได้รับความร่วมมือในปัจจุบัน ทางกรมศุลกากรจึงมีการจัดทำระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อกำกับดูแลโดยมีการระดมความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากกว่า 10 หน่วยงานเพื่อเสนอใช้ควบคุมหน่วยงานจำนวนมากกว่า 40 หน่วยงาน และจะเสนอ กบส. ในรอบถัดไป อย่างไรก็ตามถึงแม้กฎหมาย NSW จะนำมาปรับใช้เพื่อความเป็นระบบระเบียบของหน่วยงานต่างๆ การใช้งานยังมีข้อจำกัดเนื่องจากกฎหมายของ NSW จำเป็นต้องสอดคล้องกับกฎหมายประจำแต่ละหน่วยงาน หากไม่สอดคล้องแต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องใช้กฎหมายหลักประจำหน่วยงานเป็นกฎหมายหลัก

กฎหมายของทุกกรมมีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วนเพื่อสร้างความสอดคล้องระหว่างหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างบูรณาการร่วมกันและมีประสิทธิภาพ เช่น กฎหมายเพื่อการใช้พิกัดอัตราศุลกากรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและการบูรณาการของแต่ละหน่วยงาน

1.4 ท่านเคยพบอุปสรรคด้านการทำงานทับซ้อนกับกระทรวง/ หน่วยงานอื่นๆหรือไม่ อย่างไร

หน้าที่ของกรมศุลกากรมีความเกี่ยวข้องกับหลากหลายกรมและหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดปัญหาการทำงานทับซ้อนกัน เช่น องค์การอาหารและยาซึ่งมีปัญหาเรื่องสินค้านำเข้า ตำรวจซึ่งมีอำนาจทับซ้อนกับกรมศุลกากรในบริเวณชายแดน กรมควบคุมโรคซึ่งมีกฎหมายในการควบคุมสินค้าทางด่าน ถึงแม้จะมีการใช้บทบาท IT ของกรมศุลกากร และใช้กฎเกณฑ์ของ World Class Custom (WCC) เพื่อการอำนวยความสะดวกและครอบคลุมการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ดังกล่าว แต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในบางภาคส่วนได้เสนอเพื่อให้การตรวจสอบดังกล่าวผ่านหน่วยงานของตนก่อน จึงถือเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อนและขาดประสิทธิภาพ

2. ประเด็นด้านกระบวนการการทำงาน (Process) เพื่อการพัฒนากระบวนการโลจิสติกส์ของประเทศ

กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ (Planning) จัดทำโดยสศช. มีการกำหนดกรอบในภาพกว้างเกินไป ซึ่งเมื่อนำมาปฏิบัติใช้จริง หน่วยงานแต่ละภาคส่วนซึ่งมีความคิดที่แตกต่างจึงพยายามกำหนดบทบาทของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานมากกว่าเป้าหมายระดับชาติ โดยแต่ละภาคส่วนแยกกันคิดและปฏิบัติจึงส่งผลให้ขาดการบูรณาการและความสอดคล้องในการปฏิบัติจริง กระบวนการทำงานดังกล่าวส่งผลให้ภาครัฐขาดการให้ความสนใจ

ในเรื่องเดียวกันเนื่องจากการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy to Translation) ของแต่ละหน่วยงานและแต่ละกรมขาดความสอดคล้อง

ในกระบวนการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ (Implementation/ Execution) เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีงบประมาณที่จำกัดส่งผลให้แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญในการปฏิบัติเพียงภารกิจหลักให้สำเร็จคล่องโดยขาดการจัดสรรงบประมาณแก่ภารกิจอื่นๆ ในขณะเดียวกันด้านโลจิสติกส์แต่ละหน่วยงาน ต้องขอจัดสรรงบประมาณด้วยตนเองซึ่งมีความยุ่งยาก หน่วยงานขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และขาดกฎหมายรองรับอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น NSW เป็นต้น

ด้านกระบวนการติดตามและประเมินผล (Monitor and Evaluation) ภาครัฐขาดการควบคุม กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้แต่ละหน่วยงานจะมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน แต่ไม่มีบทลงโทษที่ชัดเจนหากปฏิบัติไม่ถึงเป้าประสงค์ดังกล่าว

3. ประเด็นด้านการบูรณาการ และความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการภายในกรมศุลกากรค่อนข้างเป็นระบบเนื่องจากตั้งอยู่บนพื้นฐานของนโยบายภาครัฐโดยมีการประสานงานเพื่อร่วมมือกับภาคเอกชนได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามกรมศุลกากรยังมีปัญหาด้านการทำงานที่ล่าช้ากว่าความต้องการของภาคเอกชน เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีอายุมาก ซึ่งปัจจุบันมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นโดยการจัดอบรมเพิ่มความเชี่ยวชาญแก่บุคลากร ในส่วนของภาควิชาการ กรมศุลกากรขาดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพกับภาควิชาการ

ด้านการบริหารจัดการส่วนอื่นๆ กรมศุลกากรมีการทำงานร่วมกับ สศช. อย่างมีประสิทธิภาพโดยทาง สศช. ซึ่งทำหน้าที่ในฐานะเลขานุการ กบส. จะรับการนำเสนอจากฝ่ายกรมศุลกากรก่อนนำไปเสนอ กบส. เพื่อการลงมติผ่านร่างหรือข้อบังคับต่างๆ อย่างไรก็ตาม สศช. ในฐานะเลขานุการ กบส. ต้องลำดับความจำเป็นของเรื่องต่างๆ ให้ชัดเจน เช่น เรื่องเร่งด่วนจึงเสนอเป็นวาระแห่งชาติ เรื่องที่สามารถรอได้ เพื่อจะสามารถตอบสนองเรื่องต่างๆตามลำดับความสำคัญ

กรมศุลกากรสามารถผ่านข้อเสนอต่างๆ ทางคณะอนุกรรมการกบส. โดยคณะอนุกรรมการกบส. จะรับฟังผลงานจากหน่วยงานภาคปฏิบัติก่อนจะเสนอไปยัง กบส. อีกครั้ง

4. ประเด็นด้านบุคลากรในสายงานการขับเคลื่อนการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

ในการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ กรมศุลกากรมีความต้องการบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งในปัจจุบันกรมศุลกากรมีความขาดแคลนด้านบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวนมากเนื่องจากกรอบอัตรากำลังด้าน IT มีเพียงแค่ 15 คน โดยทางกรมศุลกากรได้ยื่นขออัตรากำลังด้าน IT จำนวนมากกว่า 200 คน จาก 27 หน่วยงานซึ่งยังอยู่ระหว่างการอนุมัติของสำนักงาน ก.พ. ในขณะเดียวกันทางกรมศุลกากรได้มีการจัดอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำงานของบุคลากร

5. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อน

โลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ในระดับนโยบาย สศช.ควรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน โดยกำหนดวิธีการและข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปปฏิบัติในระดับปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (Top Down) โดยอาจจัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สศช. ควรกำหนดเป้าประสงค์ตัวชี้วัดให้ชัดเจน ในขณะเดียวกันควรมีการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยปฏิบัติการเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการทำงานในระดับปฏิบัติการ

ในระดับการปฏิบัติการ กบส. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานอย่างใกล้ชิดและควรกำหนดบทลงโทษหากทำไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์

ด้านโลจิสติกส์ ภาครัฐควรกำหนดหน่วยงานที่มีโครงสร้างชัดเจนในการขับเคลื่อนโลจิสติกส์ โดยภาครัฐควรเพิ่มและสนับสนุนบทบาทของภาคเอกชนในการขับเคลื่อนโลจิสติกส์โดยการออกกฎ เช่น พรบ. หรือ พรก. และให้การสนับสนุนด้านงบประมาณแก่ภาคเอกชนเพื่อเพิ่มอำนาจขีดความสามารถและศักยภาพ ในขณะเดียวกันภาครัฐมีความจำเป็นต้องออกกฎระเบียบเพื่อให้สามารถควบคุมและตรวจสอบภาคเอกชน

ภาครัฐควรมีการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพโดยจัดสรรให้เพียงพอกับวาระที่มีความสำคัญเร่งด่วนก่อน โดยทำให้ครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำและจัดสรรงบให้มีความต่อเนื่องเพื่อการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 3

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

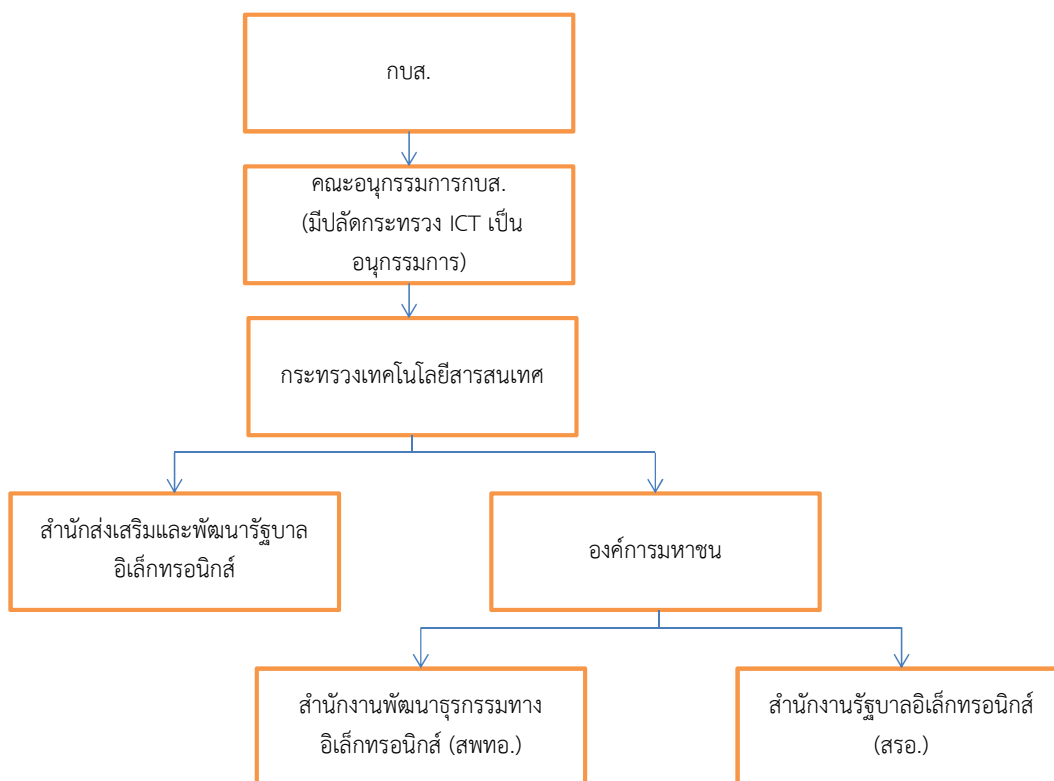
1.1 บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานท่าน

ในปี 2004 รัฐบาลได้ผ่าน มติ ครม. ให้ทางกระทรวง ICT ดำเนินการในการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลด้านโลจิสติกส์เพื่อส่งเสริมการเป็นหน้าต่างเดียวแบบเบ็ดเสร็จ (National Single Window) โดยทางกระทรวง ICT ได้รับงบประมาณซึ่งส่งต่อไปยังหน่วยงานอื่นๆ เพื่อพัฒนาระบบของตนเพื่อเชื่อมต่อภายใต้มาตรฐานเดียวกัน เช่น กรมวิชาการเกษตร กรมประมง เป็นต้น ในปี 2005 รัฐบาลผ่าน มติครม. ให้กรมศุลกากรเป็นเจ้าภาพแทนเนื่องจากงานนำเข้า-ส่งออกต้องผ่านกรมศุลกากร โดยทางกรมศุลกากรได้ลดขั้นตอนและกระบวนการในเอกสาร เช่น เอกสารส่งออกซึ่งต้องผ่านหน่วยงานกว่า 10 หน่วยงาน 200 รายการ เพื่อลดระยะเวลาและลดค่าใช้จ่ายในระบบโลจิสติกส์ โดยแบ่งเป็นสามระยะคือ

1. ระยะที่หนึ่ง ยกเลิก One day Clearance โดยเปลี่ยนการใช้เอกสารยื่นภายในกรมเป็นการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดขั้นตอนเอกสาร
2. ระยะที่สอง ทำการเชื่อมต่อกับหน่วยงานภายนอก เช่น ธนาคาร บริษัทประกันภัย การระวางตู้คอนเทนเนอร์ เป็นต้น
3. ระยะที่สามเชื่อมต่อภายนอกประเทศจากต้นน้ำจนถึงปลายทาง

จึงเป็นการเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และอำนาจจากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกรมศุลกากรแทน โดยทางสำนักส่งเสริมและพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ทำหน้าที่ศึกษาระบบการไหลของงาน แล้วจึงส่งต่อให้กรมศุลกากรเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป โดยบทบาทหน้าที่ที่ผ่านมาของสำนักส่งเสริมและพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ การพัฒนาให้กรมที่เกี่ยวข้องใช้ระบบ HS Code เพื่อสนับสนุนการเป็นหน้าต่างเดียวแบบเบ็ดเสร็จโดยลดรายการซ้ำซ้อน หรือ การจัดทำระบบ CA (Certified Authority) ที่เชื่อมต่อในการใช้ลายเซ็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ ในขณะเดียวกันทางกระทรวง ICT ได้มีการจัดตั้งองค์กรมหาชนอีกสองหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อดูแลกฎหมายธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เช่น I-Cast ระบบเช็ค ซึ่งเปลี่ยนจากการใช้เอกสารเป็นอิเล็กทรอนิกส์ และสำนักงานธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (สรอ.) เพื่อดูแลระบบโครงสร้างพื้นฐานทางอิเล็กทรอนิกส์ (GIN)

1.2 โครงสร้างคณะทำงานด้านโลจิสติกส์ (Organization Structure) ในหน่วยงานของท่าน



โดยสำนักส่งเสริมและพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ภายใต้กระทรวง ICT ไม่ได้เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ แต่ภายใต้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วย องค์การมหาชนจำนวนสององค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาโลจิสติกส์ ในขณะที่ฝ่ายสำนักส่งเสริมและพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทำหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานเพื่อเชื่อมโยงในทุกเรื่องซึ่งรวมถึงโลจิสติกส์ภายใต้เครือข่าย THE GRIP ซึ่งถือเป็นกฎกติกาในการใช้งานร่วมกัน

กฎหมาย/กฎระเบียบในการทำงานด้านโลจิสติกส์ ได้แก่ กฎหมายธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีอุปสรรคในการใช้กฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีกฎหมายเฉพาะของตนซึ่งมีผลมากกว่ากฎหมายธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ จึงเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการ

1.3 ท่านเคยพบอุปสรรคด้านการทำงานทับซ้อนกับกระทรวง/ หน่วยงานอื่นๆหรือไม่ อย่างไร

บทบาทด้านโลจิสติกส์ของสำนักส่งเสริมและพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทับซ้อนกับองค์การมหาชนเนื่องจากหน้าที่หลักของสำนักส่งเสริมฯ เป็นการจัดทำนโยบาย แต่ทางองค์การมหาชนก็จัดทำนโยบายเช่นกัน จึงเกิดความทับซ้อน

2. ประเด็นด้านกระบวนการการทำงาน (Process) เพื่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

ภาครัฐไม่มีการกำหนดกฎระเบียบในการลงโทษที่ชัดเจนซึ่งส่งผลให้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือเพื่อการนำไปปฏิบัติการ

3. ประเด็นด้านการบูรณาการ และความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.1 การบริหารจัดการภายในกระทรวงของท่าน เป็นอย่างไร

ภายใต้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศฯ ไม่มีการประสานงานระหว่าง องค์กรมหาชน และ สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจาก ฝ่ายองค์กรมหาชนขึ้นตรงกับรัฐมนตรี และ ฝ่ายสำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นตรงกับปลัดกระทรวง โดยบทบาทหน้าที่ควรมีความสอดคล้องกัน โดยให้ฝ่ายสำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์เป็นผู้ควบคุม (Regulator) ในขณะที่ฝ่ายองค์กรมหาชนควรทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุน (Implementation) อย่างไรก็ตาม ทางฝ่ายสำนักส่งเสริมฯ ไม่ค่อยได้ประสานงานกับ สศช. เนื่องจากเป็นหน้าที่ของกรมศุลกากรในปัจจุบัน

4. ประเด็นด้านบุคลากรในสายงานการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

บุคลากรมีจำนวนน้อยเนื่องจากระบบข้าราชการที่กำหนดจำนวนข้าราชการต่อสำนักฯ ตายตัว โดยต้องรอให้ข้าราชการเกษียณก่อนจึงจะสามารถจ้างคนเพิ่มได้

5. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงานเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

เพื่อการบริหารงานอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ทาง สำนักงาน ก.พ.ร. ควรส่งเสริมให้จัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนนโยบายโลจิสติกส์ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และมีคณะกรรมการกลาง ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประกอบการนำเข้าส่งออก ภาครัฐและภาคเอกชน เป็นตัวแทนของแต่ละภาคส่วน เพื่อกำหนดกฎกติกาให้ชัดเจน โดยการปฏิบัติดังกล่าว ภาครัฐจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และ ภาคเอกชนเป็นผู้ขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ (Implementator) ในขณะเดียวกัน กบส. จะจัดทำและควบคุมนโยบายของแต่ละภาคส่วนให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน

หน่วยงานกลางดังกล่าวจะกำหนดการบริหารจัดการโดยคิดข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปปฏิบัติในระดับปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (Top Down) โดยอาจกำหนดให้ สศช. เป็นผู้กำกับ ซึ่งต้องมีอำนาจเป็นเอกเทศไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดในการตรวจสอบความโปร่งใสและความเป็นธรรม

4. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 4

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

สำนักนโยบายและแผนการขนส่งจราจรทำหน้าที่เสนอนโยบายและแผนด้านการขนส่งและการจราจรให้แก่กระทรวงคมนาคม โดยนโยบายและแผนของ สนข. เป็นส่วนหนึ่งของโลจิสติกส์ สนข. จัดทำแผนระยะ 10 ปี โดยถอดแผนจากแผนโลจิสติกส์ของสศช. ในระยะ 5 ปีมาเพื่อประยุกต์ใช้ อย่างไรก็ตาม สนข. ไม่มีอำนาจมากพอในการออกคำสั่งเพื่อผลักดันกลุ่มปฏิบัติการให้นำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

2.1 ระดับ กบส.

ภายใต้กบส. กระทรวงคมนาคมประกอบด้วยผู้แทนจำนวน 2 คนได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม และ ปลัดกระทรวงฯ (ข้าราชการประจำ) กบส. ขาดความต่อเนื่องในการประชุมและการทำงาน เนื่องจากบทบาทของนักการเมืองภายใต้องค์ประกอบของ กบส. ซึ่งนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงตามมุมมองของนักการเมืองที่มาดำรงตำแหน่งของคณะรัฐมนตรีที่เป็นกรรมการภายใต้ กบส. ซึ่งมีการให้ความสำคัญในแต่ละเรื่องที่แตกต่างกัน

2.2 ระดับ สศช.

มีการจัดทำนโยบายและแผนเพื่อการนำไปปฏิบัติด้านโลจิสติกส์หากแต่ไม่มีการให้รายละเอียดที่ชัดเจนในการนำแผนไปปฏิบัติของกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.3 ระดับกระทรวง

การทำงานของหน่วยงานต่างๆภายใต้โลจิสติกส์พบว่าไม่ได้มีการให้ความสนใจในด้านโลจิสติกส์อย่างจริงจังโดยใส่โครงการด้านโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มความสามารถในการของบ ในขณะที่เดียวกันมีกลุ่มที่ทำงานทับซ้อนกัน และไม่ค่อยมีการประสานงานบูรณาการด้านโลจิสติกส์เนื่องจากแต่ละหน่วยงานต่างคิดต่างทำโดยมีกรอบแผนกระทรวงเป็นแผนแม่บทจึงไม่สอดคล้องกับแผนโลจิสติกส์ระดับชาติ

2.4 อื่นๆ

ประเด็นด้านโลจิสติกส์ทั่วไปซึ่งแบ่งเป็นสามด้านคือ ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ ด้านบุคลากร และการทำงานซ้ำซ้อน พบว่า

- กฎหมายมีความล้าสมัย เช่น กฎหมายรายละเอียด พ.ศ. 2522 ในขณะเดียวกันขาดการบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดอบรมของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานซึ่งจำนวนผู้เข้าร่วมอบรมบรรทุกมีจำนวนน้อยกว่าเป้าที่ตั้งไว้
- บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโลจิสติกส์มีไม่เพียงพอ
- การทำงานของ สนข. มีการทับซ้อนกับกลุ่มพัฒนาการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบซึ่งเคยเป็นส่วนหนึ่งของ สนข. แต่แยกออกไป การทำงานขาดการบูรณาการเนื่องจาก สนข. ขึ้นตรงกับอธิบดี ในขณะที่กลุ่มดังกล่าวขึ้นตรงกับปลัดกระทรวง

3. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

เพื่อความเหมาะสมในการขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของประเทศ ทางสนข. มีความเห็นว่า ควรมีการจัดตั้งสำนักงานเลขานุการ กบส. อย่างเป็นทางการจะลักษณะ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ พ.ศ. 2552 เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ เนื่องจากคณะกรรมการกบส. มีการเปลี่ยนแปลงครั้งตามลักษณะการดำรงตำแหน่งของนักการเมือง ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในแผนปฏิบัติงาน จึงเห็นสมควรจัดตั้งเลขานุการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโลจิสติกส์ ซึ่งทางหน่วยงานเสนอให้แยกออกจากสศช. เพื่อกำกับดูแลด้านโลจิสติกส์โดยเฉพาะ หรือเป็นกลุ่มบุคลากรที่ได้รับการจ้างงานใหม่ ดังเช่นกรณี Eastern Seaboard เลขานุการควรมีอำนาจในการตัดสินใจโดยมีความเห็นให้จัดตั้งเป็นองค์กรมมหาชนเพื่อความคล่องตัว โดยเลขานุการควรประกอบด้วย คณะกรรมการจากภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการและภาคประชาชน เลขานุการควรจัดให้มีเวทีรับฟังความคิดเห็นเพื่อการบูรณาการภายในภาครัฐ และระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเลขานุการมีบทบาทหน้าที่จัดทำกลไกและระบบที่มีความชัดเจน เช่น การกำหนดวาระการประชุมและจำนวนครั้งที่ประชุมต่อปี อย่างไรก็ตามการจัดตั้งเลขานุการควรทำการวิเคราะห์ SWOT และรับฟังความคิดเห็นก่อนจัดตั้งและนำไปปฏิบัติการ

นโยบายโลจิสติกส์ภายใต้ กบส. บางส่วนควรมีการประชุมและได้รับการสรุปจากภาครัฐก่อนส่งต่อให้เอกชนนำไปปฏิบัติการ โดย กบส. ควรจัดลำดับความสำคัญของเรื่องโดยเน้นให้มีการทำแผนในระยะเร่งด่วน ระยะสั้นและระยะยาวเพื่อการให้คำแนะนำในการนำไปปฏิบัติ ในขณะที่ สศช. ควรจัดทำนโยบายและแผนที่มีรายละเอียดและทิศทางที่ชัดเจนกว่าปัจจุบันเพื่อความสามารถในการนำไปปฏิบัติของระดับปฏิบัติการ

ในภาคส่วนของสำนักงบประมาณ (สงป.) ควรทำการศึกษาถึงมุมมองของนโยบายโลจิสติกส์ในส่วนของ สงป. เพื่อให้เห็นทิศทางและมีความเข้าใจในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ

ในด้านกฎหมายมีความเห็นว่า ควรปรับกฎหมายเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันภาครัฐควรมีการบูรณาการร่วมมือกันเพื่อเป็น Single Window ให้มีความรวดเร็วและมีความรับผิดชอบร่วมกัน โดยจัดให้มีการใช้ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน (Joint KPI) ระหว่างกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในระดับกระทรวงคมนาคม เห็นควรจัดตั้งสำนักโลจิสติกส์ภายใต้กระทรวงคมนาคมซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบเรื่องโลจิสติกส์ โดยขึ้นตรงกับปลัดกระทรวงฯ เพื่อการทำงานที่สะดวกและรวดเร็ว และช่วยลดปัญหาการทำงานทับซ้อนภายใต้กระทรวงฯ ในด้านโลจิสติกส์

5. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 5

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

กองส่งเสริมเศรษฐกิจสัมพันธ์และความร่วมมือมีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงการค้าเคลื่อนย้ายสินค้าระหว่างประเทศโดยหน่วยงานดูแลเรื่องโครงสร้างพื้นฐานและการเชื่อมโยงภายใต้กรอบอนุภูมิภาคต่างๆ เช่น BIMSTEC GMS ทางหน่วยงานมีการศึกษา Best Practice ของประเทศต่างๆ และมีการนำมาประยุกต์ใช้ภายใต้กรอบของประเทศไทย โดยหน่วยงานมีการทำงานร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (กพบ.) โดย กพบ. มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และมีรัฐมนตรีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงระหว่างประเทศเพื่อนบ้าน เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงคมนาคม เป็นกรรมการ โดย กพบ. มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้รอบด้านคือ ด้านประเทศเพื่อนบ้าน ด้านเศรษฐกิจและด้านความมั่นคงของประเทศ

2. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

2.1 ระดับ กบส.

กบส. ช่วยในการเชื่อมโยงด้านโครงสร้างพื้นฐานกับประเทศต่างๆ เช่น ทวีปเอเชีย ไทย-สหรัฐฯ ท่าพรหมแดน ปากบารา เป็นต้น โดยการทำงานภายใต้ กบส. เป็นประเด็นทางด้านเศรษฐกิจและประเทศเพื่อนบ้านหากแต่ขาดคณะทำงานในมุมมองความมั่นคงของชาติ อีกทั้งปัญหาความไม่มั่นคงทางการเมืองส่งผลให้คณะกรรมการมีการเปลี่ยนแปลงตามวาระการดำรงตำแหน่งของคณะรัฐมนตรีซึ่งทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน

2.2 ระดับกระทรวง

ในระดับกระทรวง ขาดการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน เช่น การประสานงานด้านการใช้ข้อมูลร่วมกันไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ อีกทั้งขาดกลไกในการช่วยไกล่เกลี่ยและตัดสินใจต่างๆ อาทิเช่น ผู้แทนเจรจาการค้าต่างประเทศไม่ได้ตอบสนองความต้องการระดับผู้ประกอบการเนื่องจากขาดการประสานงานที่ดีระหว่างกัน ถึงแม้กระทรวงการต่างประเทศมีความต้องการเชื่อมต่อกับกระทรวงอื่นๆ หากแต่ขาดอำนาจในการสั่งการ

2.3 ระดับหน่วยงาน

ภายในกระทรวงการต่างประเทศพบว่า ไม่ค่อยมีปัญหาในการทำงานเนื่องจากเป็นกระทรวงเล็กและมีระบบการทำงานร่วมกันที่ดี

3. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงานเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

การทำงานภายใต้ กบส. ควรมีการปฏิรูปกลไกใหม่ โดยมีการวางแผนการประสานงานร่วมกัน และมีการจัดตั้งสำนักใหม่เพื่อการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งมีความจำเป็นต้องประกอบด้วยมุมมองในมิติด้านอื่นๆ นอกเหนือจากด้านเศรษฐกิจ เช่น ด้านความมั่นคง สำนักใหม่ที่จะจัดตั้งควรดึงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมาร่วมในคณะทำงานโดยใช้แนวคิดตาม FTA ของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งคณะทำงานจากภาครัฐดังกล่าวควรใช้ข้าราชการที่มีการจัดจ้างแล้วและมีศักยภาพจากแต่ละกระทรวงเพื่อป้อนข้อมูลและความต้องการของแต่ละกระทรวง ในขณะเดียวกัน คณะทำงานจากภาครัฐยังคงดำรงตำแหน่งของตนในแต่ละกระทรวง

คณะทำงานดังกล่าวจะขึ้นตรงกับ กบส. ซึ่งประกอบด้วยนายกรัฐมนตรีและผู้แทนจากกระทรวง โดยการทำงานควรมีการผลักดันจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อสนับสนุนภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและตอบสนองต่อวาระแห่งชาติ นอกจากนี้ คณะทำงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีอำนาจในการผลักดันและขับเคลื่อนโลจิสติกส์โดยมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่ เช่น มีอำนาจในการอนุมัติโครงการต่างๆ เป็นต้น

6. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 6

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

สำนักโลจิสติกส์ภายใต้กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ทำหน้าที่ส่งเสริมบทบาทด้านโลจิสติกส์ของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยพัฒนาส่งเสริมสถานประกอบการ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมให้ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของระบบโลจิสติกส์ โดยทางสำนักโลจิสติกส์ได้ดำเนินการภายใต้กรอบ สศช. อย่างสอดคล้องและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งระดับกระทรวงและระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง

2. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

2.1 ระดับ กบส.

การจัดประชุมของ กบส. มีเพียงปีละ 1-2 ครั้ง โดยผู้เข้าร่วมประชุมมีการผลัดเปลี่ยนตามวาระการดำรงตำแหน่งของรัฐมนตรีจึงทำให้การทำงานของ กบส. ขาดความต่อเนื่อง การประชุมของ กบส. โดยภาพรวมเป็นการประชุมพิจารณาประเด็นย่อยซึ่งทำหน้าที่เป็นเพียงเวทีรับฟังความคิดเห็น หากแต่ขาดการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดในประเด็นที่มีความสำคัญ กบส. ไม่มีการประสานงานเพื่อช่วยในการบูรณาการเชื่อมต่อของแต่ละหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทางหน่วยงานมีความเห็นว่าไม่มีความจำเป็นในการประชุม กบส. เนื่องจากขั้นตอนการอนุมัติสามารถข้ามผ่านไปยังการประชุมกรม. ได้โดยตรง

กบส. ประกอบด้วยคณะอนุกรรมการ 4 คณะ โดยการประชุมระดับคณะอนุกรรมการ กบส. นั้นมีการกำหนดการประชุมทุก 3 เดือน ซึ่งในบางครั้งมีเนื้อหาที่ซ้ำซ้อนกัน ในการประชุม สศช. ไม่ได้ทำหน้าที่ทางด้านนโยบายหากแต่ไปทำหน้าที่เลขานุการเพื่อจัดการประชุม

2.2 ระดับ สศช.

สศช. มีบุคลากรน้อยและไม่มีอำนาจในการสั่งการอย่างเบ็ดเสร็จทำให้กระทรวงอื่นๆ ไม่ปฏิบัติตามนโยบายและแผนของ สศช. ในส่วนของกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับแผนโลจิสติกส์ของสศช. นั้น กระทรวงต่างๆ ต้องสรรหาวิธีการด้วยตนเองเพื่อกำหนดนโยบายและแผนให้สอดคล้องกับแผนหลักของ สศช. เช่น ทางกระทรวงอุตสาหกรรมได้รับนโยบายจาก สศช. มาเพื่อลดต้นทุนร้อยละ 1 กระทรวงอุตสาหกรรมก็จะทำหน้าที่หาวิธีการในการลดต้นทุนเพื่อตอบรับกับนโยบายของ สศช.

2.3 ระดับกระทรวง

การทำงานในด้านโลจิสติกส์มีความจำเป็นต้องบูรณาการและประสานงานร่วมกันตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยสำนักโลจิสติกส์ภายใต้กระทรวงอุตสาหกรรมไม่ค่อยมีปัญหาในการทำงานร่วมกับหน่วยงานและกระทรวงอื่นๆ เช่นการจัดทำระบบสืบค้นย้อนกลับ (Traceability) มีการช่วยเหลือและร่วมมือกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เพื่อผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของประเทศในด้านประสิทธิภาพโลจิสติกส์

ภายในหน่วยงานปัจจุบันมีบุคลากรจำนวน 18 คนซึ่งมีความเพียงพอ แต่ในปีถัดๆ ไปมีโครงการที่เพิ่มขึ้นในขณะที่จำนวนคนที่เท่าเดิมจึงอาจขาดแคลนบุคลากรในการทำงาน

3. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ภาครัฐไม่มีความจำเป็นต้องจัดตั้งสำนักงานใหม่เนื่องจากจะเป็นการเพิ่มภาระและเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อนแต่ในทางกลับกัน ภาครัฐควรเสริมสร้างให้ สศช. มีอำนาจในการสั่งการเพื่อการนำไปปฏิบัติโดย สศช. ควรส่งเสริมและกำกับดูแลการทำงานของแต่ละกระทรวงให้มีประสิทธิภาพและภายใต้คณะอนุกรรมการควรมี สศช. และ สงป. เข้าร่วมเพื่อทำหน้าที่เรื่องนโยบายและการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานภายใต้กบส. ควรมีหน่วยงานเฉพาะเพื่อผลักดันและขับเคลื่อนนโยบายให้นำไปสู่การปฏิบัติ โดย สำนักงาน ก.พ.ร. ควรเน้นการปรับกลไกการบริหารจัดการหน่วยงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ

7. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 7

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

ส่วนส่งเสริมธุรกิจโลจิสติกส์ กรมพัฒนาธุรกิจการค้าแยกจากส่วนธุรกิจบริการในปี พ.ศ. 2553 โดยมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการสู่เกณฑ์คุณภาพมาตรฐานด้านโลจิสติกส์ โดยมีการจัดอบรมจากวิทยากรภายนอกด้านโลจิสติกส์ และมีการส่งเสริมเชิงลึก เช่น Coaching เพื่อตอบสนองและส่งเสริมสิ่งที่ขาดในผู้ประกอบการ โดยส่วนงานโลจิสติกส์ภายใต้กรมพัฒนาธุรกิจการค้าประกอบด้วยบุคลากรจำนวน 7 คน

2. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

2.1 ระดับ สศช.

การทำงานของส่วนส่งเสริมธุรกิจโลจิสติกส์ยึดแผนยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์เป็นหลัก เนื่องจากแผนโลจิสติกส์ของ สศช. ฉบับปี พ.ศ. 2555 มีความล่าช้า ในขณะที่คณะทำงานมีความจำเป็นต้องยื่นของบประมาณเพื่อการทำงานล่วงหน้าส่งผลให้มีการเหลื่อมล้ำทำให้ไม่สามารถปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนโลจิสติกส์ของ สศช. ได้อย่างแท้จริง อีกทั้งนโยบาย สศช. เป็นเพียงกรอบการทำงานซึ่งขาดตัวชี้วัดอย่างละเอียดจึงไม่สามารถชี้วัดประสิทธิภาพของหน่วยงานได้อย่างแท้จริง

2.2 ระดับหน่วยงาน

เนื่องจากภายในกระทรวงพาณิชย์มีภาคส่วนที่ดูแลระบบโลจิสติกส์อยู่สองส่วนคือ ภายใต้กรมพัฒนาธุรกิจการค้าและกรมส่งเสริมการส่งออก โดยทั้งสองหน่วยงานดังกล่าวมีกลุ่มเป้าหมายคนละกลุ่มคือ กรมพัฒนาธุรกิจการค้าดูแลกลุ่มผู้ประกอบการขนาดเล็กถึงขนาดกลาง และกรมส่งเสริมการส่งออกดูแลกลุ่มผู้ประกอบการรายใหญ่เพื่อส่งออก อย่างไรก็ตามการทำงานมีการทับซ้อนเล็กน้อย เช่น การจัด Business Matching การจัดฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ดีเนื่องจากกลุ่มผู้ประกอบการมีจำนวนมากจึงส่งผลให้เข้าถึงผู้ประกอบการได้จำนวนมากขึ้น โดยโลจิสติกส์ภายใต้ทั้งสองกรมมีการให้ความร่วมมือกันภายใต้ปลัดกระทรวงพาณิชย์

ภายในหน่วยงานปัจจุบัน มีบุคลากรที่เพียงพอแต่คาดว่าในอนาคตอาจจะไม่เพียงพอเนื่องจากจำนวนผู้ประกอบการ และผู้จดทะเบียนมีการเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว

3. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

การบริหารจัดการภายใต้กบส. ควรให้ สศช. จัดทำนโยบายและแผนที่มีความชัดเจน กำหนดเจ้าภาพลงถึงระดับหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อความง่ายและความเข้าใจตรงกันในการทำงาน โดยนโยบายและแผนควรจัดทำให้แล้วเสร็จล่วงหน้าประมาณ 1-2 ปี เพื่อให้กระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปแปลงและจัดทำโครงการให้สอดคล้องต่อแผนของประเทศ แผนของ สศช. และแผนของกระทรวงตน เพื่อการของบประมาณต่อไป

ภาครัฐอาจจัดตั้งสภาโลจิสติกส์เพื่อการทำงานด้านโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพโดยเน้นให้ภาคเอกชนเป็นผู้ขับเคลื่อนกลไกการทำงานเพื่อความรวดเร็วและความคล่องตัวในการทำงาน ในส่วนระดับกระทรวง ควรจัดตั้งคณะกรรมการดูแลเพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อนในการทำงานของหน่วยงาน

8. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 8

1. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

1.1 ระดับ กบส.

การทำงานภายใต้ กบส. ด้านโลจิสติกส์แบ่งเป็นสองส่วนคือ ส่วนโครงสร้างพื้นฐาน (กระทรวงคมนาคม) และส่วนผู้ให้บริการ (กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงอุตสาหกรรม) โดย กบส. จัดให้หน่วยงานทางด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นตัวหลักด้านโลจิสติกส์ในการผลักดันโลจิสติกส์ โดยไม่มีการรับฟังความคิดเห็นจากภาคส่วนผู้ให้บริการโลจิสติกส์ถึงความต้องการในด้านโครงสร้างพื้นฐานในบริเวณใด ส่งผลให้ประเทศไทยขาดการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน (Hard Infrastructure) เพื่อตอบสนองความต้องการด้านโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (ตลาด) การทำงานของกบส. ขาดประสิทธิภาพและไม่ตรงตามเป้าหมายความต้องการของผู้ให้บริการ ในส่วนของการประชุม กบส. ไม่มีความต่อเนื่องในการจัดการประชุมและเนื้อหาการประชุมเป็นเรื่องเล็กน้อยที่ไม่ได้แก้ปัญหาในระดับชาติ

1.2 ระดับ สศช.

สศช. ขาดอำนาจในการจัดการและสั่งการเพื่อการนำไปปฏิบัติของผู้ประกอบการ โดยกรอบนโยบายไม่มีการชี้ชัดถึงแนวทางเพื่อการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้ยากต่อการทำงานของระดับปฏิบัติการ

1.3 ระดับหน่วยงาน

นโยบายกระทรวงเป็นเพียงความคิดเชิงทฤษฎีที่มีความหลวมๆ ทิศทางไม่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานในระดับกระทรวงและหน่วยงานไม่มีทิศทางร่วมกันที่ชัดเจน ในขณะเดียวกันกระทรวงและหน่วยงานขาดความเข้าใจในเรื่องโลจิสติกส์ถึงแก่นแท้ทำให้ไม่สามารถสนับสนุนการทำงานด้านโลจิสติกส์อย่างเข้าใจและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในด้านการกำหนดระบบตัวชี้วัดของกระทรวงพบว่า ตัวชี้วัดโดยมากจัดทำเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและตอบสนองกับแผนแม่บทกระทรวงมากกว่าแผนชาติในภาพรวม

การทำงานระดับกระทรวงมีการทับซ้อน เช่น ด้านการค้าของกระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงพาณิชย์มีการปฏิบัติงานที่มีความคาบเกี่ยวกัน ซึ่งเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อนส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ

ในระดับหน่วยงาน โลจิสติกส์ภายใต้กระทรวงพาณิชย์ประกอบด้วย โลจิสติกส์ภายใต้กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศซึ่งมีการทำงานซ้ำซ้อนกันและไม่มีประสานงานระหว่างกันเพื่อส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

1.4 อื่นๆ

สำนักงาน ก.พ.ร. มีการทำงานทับซ้อนกับ สศช. โดย สำนักงาน ก.พ.ร. ควรทำหน้าที่ในการจัดทำกลไกที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการจัดทำนโยบายซึ่งเป็นหน้าที่หลักของ สศช.

2. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้ กบส. ควรจัดให้ สศช. เป็นหน่วยงานหลักที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน โดยเสนอกลยุทธ์ ระบุเจ้าภาพและกระบวนการปฏิบัติที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง โดยจัดทำนโยบายเสนอต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อสั่งการอย่างละเอียดเพื่อง่ายต่อการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน และเพื่อการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น เสนอนโยบายลดต้นทุนโลจิสติกส์ สศช. ควรจะกำหนดวิธีที่ชัดเจนว่าจะลดอย่างไรสำหรับการทำงานในภาคส่วนอื่นๆ การจัดทำนโยบายของ สศช. มีความจำเป็นต้องทำการศึกษาในเชิงลึกถึงระดับผู้ประกอบการและนักธุรกิจเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ สศช. ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายระดับชาติ การทำงานดังกล่าวควรมีกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ โดยการทำงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีภาคเอกชนและภาครัฐในสัดส่วนที่เท่ากันเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานภายใต้ กบส. ควรให้ผู้ใช้บริการโลจิสติกส์ (ตลาด) นำเพื่อสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ในขณะเดียวกัน สำนักงาน ก.พ.ร. ควรสนับสนุนกลไกการทำงานในบทบาทของตนเองให้มีความชัดเจนมากขึ้น

การทำงานระหว่างกระทรวงควรมีความเห็นพ้องต้องกันเพื่อตอบสนองแผนระดับชาติ ควรมีการประสานงานตลอดห่วงโซ่อุปทานแบบบูรณาการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเช่น กระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงแรงงานควรผลิตบุคลากรโดยประสานงานกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการ

ภาครัฐควรมีการส่งเสริมนโยบาย SMEs ให้กับผู้ประกอบการอย่างชัดเจน เนื่องจากประเทศไทยประกอบด้วย SMEs มากกว่าร้อยละ 80 เช่น มีนโยบายเงินกู้ นโยบายการจ้างคนไทยเพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ SMEs เป็นต้น

9. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 9

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

การพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านโลจิสติกส์มีความจำเป็นต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องโดยพัฒนากระบวนการและการจัดการให้มีประสิทธิภาพในสามด้านคือ ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน (Physical Flow) ด้านการเงิน (Cash Flow) และด้านข้อมูล (Information Flow)

โดยทาง ดร. สมนึก มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากระบวนการด้านโลจิสติกส์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 ว่าด้วยการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitator) โดยได้ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบ National Single Window (NSW) เพื่อการใช้งานร่วมกันของ 36 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ NSW เพื่อลดกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

2.1 ระดับ กบส.

ในระดับ กบส. มีการจัดตั้งเพื่อดำรงตำแหน่งคณะกรรมการตามรัฐบาล โดยความไม่มั่นคงทางการเมืองส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ เนื่องจากเมื่อเปลี่ยนรัฐบาล คณะกรรมการเพื่อดำเนินการก็มีการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งแผนโลจิสติกส์ชาติขาดการสั่งการเพื่อบังคับใช้ในการประสานความร่วมมือและปฏิบัติการในทุกภาคส่วน

2.2 ระดับ สศช.

สศช. ซึ่งเป็นองค์กรยั่งยืนผ่านตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ขาดอำนาจในการสั่งการและบริหารจัดการเพื่อการนำไปปฏิบัติของหน่วยงานปฏิบัติ ขาดบุคลากรที่เพียงพอ อีกทั้งกรอบนโยบายไม่มีการชี้ชัดถึงแนวทางในการนำไปปฏิบัติที่ละเอียดและชัดเจนทำให้ยากต่อการทำงานของระดับปฏิบัติการ

2.3 ระดับหน่วยงาน

โลจิสติกส์มีความเกี่ยวข้องกับหลากหลายหน่วยงานและกระทรวง ซึ่งในระดับกระทรวงปัจจุบันยังไม่มีกลไกเฉพาะเพื่อขับเคลื่อนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างกระทรวง ส่งผลให้การทำงานขาดการบูรณาการโดยแต่ละกระทรวงจัดทำแผนเพื่อตอบสนองแผนกระทรวงมากกว่าส่งเสริมประสิทธิภาพโลจิสติกส์ในระดับประเทศอย่างแท้จริง

ในระดับหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติการขาดการแปลงวิสัยทัศน์เพื่อปฏิบัติการ (Vision to Realization) โดยในด้านโลจิสติกส์ ผู้ปฏิบัติการไม่สามารถแปลงแผนยุทธศาสตร์ซึ่งจัดทำโดย สศช. เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานได้ อีกทั้งหน่วยงานขาดการให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องเนื่องจากการไม่มีการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน ส่งผลให้เมื่อเปลี่ยนบุคลากร การดำเนินการด้านโลจิสติกส์จึงเกิดการชะงักในกระบวนการด้านโลจิสติกส์ หน่วยงานขาดตัวชี้วัดที่ละเอียดและมีประสิทธิภาพในการชี้วัดและกำกับดูแล

2.4 อื่นๆ

ปัญหาด้านการเมืองของประเทศไทยขาดความมั่นคงและหน่วยงานกลางขาดอำนาจส่งผลให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง

3. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ระบบโลจิสติกส์มีความเกี่ยวข้องกับหลากหลายภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อที่จะแก้ปัญหาภาครัฐควรส่งเสริมความเข้มแข็งและประสิทธิภาพในการทำงานระดับผู้นำ โดยเน้นให้รัฐมนตรีเห็นความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาโลจิสติกส์เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงาน ทั้งฝ่ายนโยบายและฝ่ายปฏิบัติการ

นอกจากนั้นควรสร้างกลไกเพื่อขับเคลื่อนและประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานและกระทรวงโดยภาครัฐอาจจัดตั้งหน่วยงานใหม่ เช่น สภาโลจิสติกส์ภายใต้ราชกิจจานุเบกษาเพื่อขับเคลื่อนเฉพาะด้านโลจิสติกส์เป็นหลัก หรือ ภาครัฐอาจจัดตั้งสำนักโลจิสติกส์ภายใต้การดำเนินงานของ สศช. เพื่อกำกับดูแลเฉพาะด้านโดยตรง หน่วยงานดังกล่าวจะต้องเข้าใจแก่นแท้ของโลจิสติกส์ในระดับประเทศเพื่อความสามารถในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Translation) อย่างแท้จริง โดยการจัดทำนโยบายต้องมีรายละเอียดเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ในขณะที่เดียวกันองค์กรดังกล่าวต้องมีงบประมาณที่ต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมความต่อเนื่องในการทำงาน มีอำนาจในการสั่งการและควรประกอบด้วย ตัวแทนจากแต่ละกระทรวงเป็นคณะกรรมการเพื่อการปฏิบัติการในการทำแผนระดับประเทศ โดยบุคลากรภายในหน่วยงานดังกล่าวต้องมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ภายในองค์กรที่ชัดเจน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนโลจิสติกส์

ในระดับกระทรวง ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการและเลขานุการภายในเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการทำงานภายใน (Internal Process) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการทำงานของแต่ละกระทรวง และเพื่อเป็นการง่ายในการประสานงานบูรณาการระหว่างกระทรวง

10. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 10

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

1.1 บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานท่าน

■ ต่อการตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยีตามความต้องการของตลาดแรงงาน

■ ต่อการตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ระดับประเทศของ สศช.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยีตามความต้องการของตลาดแรงงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สศช. โดย สศช. มีสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนด้านโลจิสติกส์ จำนวน 23 แห่ง เปิดสอนสาขาการจัดการขนส่ง การจัดการคลังสินค้า และโลจิสติกส์ รวมนักศึกษา จำนวน 974 คน

1.2 โครงสร้างคณะทำงานด้านโลจิสติกส์ (Organization Structure) ในหน่วยงานของท่าน

ยังไม่มีแต่งตั้งคณะทำงานด้านโลจิสติกส์

1.3 กฎหมาย หรือกฎระเบียบใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานด้านโลจิสติกส์ของท่าน

การฝึกอบรมขั้รถบรรทุก นักเรียนในระดับ ปวช. ที่กำลังศึกษาอยู่ ยังไม่บรรลุนิติภาวะ จึงเป็นอุปสรรคต่อการทำงานด้านโลจิสติกส์

1.4 ท่านเคยพบอุปสรรคด้านการงานทับซ้อนกับกระทรวง/ หน่วยงานอื่นๆหรือไม่อย่างไร

มีความทับซ้อนกับหน่วยงานอื่นๆ ด้านการผลิตอัตราากำลังคนในระดับ ปวช. ปวส. ซ้ำซ้อนกับอุดมศึกษา กศน. และสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน

2. ประเด็นด้านการบูรณาการ และความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารจัดการภายในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร

กำลังดำเนินการจัดการประชุมกับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภายในเดือนมิถุนายน 2555 เรื่อง การผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษา

2.2 การบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานของท่าน และ กบส. เป็นอย่างไร

ไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการร่วมกับ กบส.

2.3 การบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานของท่าน และ สศช. เป็นอย่างไร

ไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการร่วมกับ สศช.

2.4 การบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ภาคเอกชน และภาควิชาการ เป็นอย่างไร

ได้มีการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยงานและสถานประกอบการ ดังนี้

กรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม ซึ่งร่วมกันผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านพาณิชยนาวิ และส่งเสริมการเรียนการสอนด้านพาณิชยนาวิ ให้ได้มาตรฐานตามข้อกำหนดของอนุสัญญาระหว่างประเทศ (STCW 1978 as amended)

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ สมาพันธ์ขนส่งสินค้า ซึ่งร่วมกันถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรด้านอาชีวศึกษา เพื่อขยายศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย รวมทั้งขยายการใช้สิทธิประโยชน์และโอกาสทางเศรษฐกิจการค้าในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งร่วมกันกำหนดหลักสูตรให้เป็นผู้ประกอบการรายใหม่ จัดหาผู้ประกอบการที่มีผลิตภัณ์และต้องการนักศึกษาเป็นเครือข่ายในการทำการค้าร่วม เช่น แฟรนไชส์ e-Commerce ส่งเสริมให้มีแหล่งการค้าสำหรับนักศึกษาที่ผ่านการพัฒนา

คณะทำงานโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมและพลังงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งร่วมกันส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายสถานประกอบการเพื่อผลิตและพัฒนา กำลังคนด้านนโยบายและผู้ปฏิบัติการทั้งในระดับภูมิภาคและภาพรวมทั้งประเทศ

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน) ซึ่งร่วมกันส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การให้ความรู้เกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ การเงิน การลงทุนและการพัฒนาสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด

สมาพันธ์โลจิสติกส์ไทย ซึ่งร่วมกันพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับ ปวช. และ ปวส. ให้สอดคล้องและรองรับกับความต้องการของตลาดแรงงานด้านโลจิสติกส์ไทย พัฒนาคู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ และฝึกฝนนักเรียน นักศึกษา ให้มีประสบการณ์เกี่ยวกับระบบโลจิสติกส์ในสถานประกอบการจริง

3. ประเด็นด้านบุคลากรในสายงานการขับเคลื่อนการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
- 3.1 จำนวนบุคลากร มีความเพียงพอหรือไม่
ขาดแคลนครู นักเรียน นักศึกษาไม่เพียงพอสู่สถานประกอบการด้านโลจิสติกส์
 - 3.2 ศักยภาพ ทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร
บุคลากรยังขาดทักษะและองค์ความรู้ด้านโลจิสติกส์ เช่น การประกอบธุรกิจอาเซียน การค้าระหว่างประเทศ ภาษาอังกฤษ ภาษาอาเซียน กฎระเบียบ วัฒนธรรม ฯลฯ ควรได้รับการอบรมองค์ความรู้ดังกล่าว
 - 3.3 หน่วยงานท่านมีแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านการขับเคลื่อนโลจิสติกส์อย่างไร
ยังไม่ได้ดำเนินการสร้างแรงจูงใจ
 - 3.4 ในการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ หน่วยงานท่านต้องการบุคลากรที่มีทักษะ/คุณลักษณะอะไร
หน่วยงานต้องการบุคลากรที่มีความรู้ด้านโลจิสติกส์ในการวางแผน การจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอนด้านโลจิสติกส์ได้เป็นสากล
4. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงานเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า
- 4.1 ระดับนโยบาย
สถานประกอบการควรให้ความร่วมมือพัฒนากำลังคนด้านโลจิสติกส์
 - 4.2 ระดับกลไกกลางในการประสานงานระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ
ควรมีการพัฒนาหลักสูตรและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจและบริการด้านโลจิสติกส์
 - 4.3 ระดับปฏิบัติการ
จัดอบรมเพิ่มขีดความสามารถและทักษะการให้บริการโลจิสติกส์ไทยให้แก่ผู้ปฏิบัติการ ได้แก่ ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

11. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 11

1. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

กลไกการบริหารจัดการทั้งระบบโลจิสติกส์ขาดการประสานงานบูรณาการเพื่อการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย

1.1 ระดับ กบส.

ในระดับ กบส. การบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพเนื่องจากการจัดการประชุมเพียงปีละ 1-2 ครั้ง ในขณะที่เรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นเรื่อง High-Level มากไป ในขณะที่ภาคเอกชนขาดโอกาสในการเสนอความคิดเห็นเนื่องจากเป็นเสียงข้างน้อยภายในคณะกรรมการ กบส.

1.2 ระดับ สศช.

สศช. ขาดอำนาจในการสั่งการเพื่อนำไปปฏิบัติของหน่วยงานปฏิบัติ ขาดบุคลากรที่เพียงพอ อีกทั้งกรอบนโยบายไม่มีการชี้ชัดถึงแนวทางในการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้ยากต่อการทำงานของระดับปฏิบัติการ

1.3 ระดับหน่วยงาน

โลจิสติกส์มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานและกระทรวงหลายแห่ง ซึ่งในระดับกระทรวงยังขาดกลไกขับเคลื่อนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือข้ามกระทรวง ส่งผลให้การทำงานขาดการบูรณาการ โดยแต่ละกระทรวงทำเพื่อตอบสนองแผนของกระทรวงตนเองมากกว่าแผนพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศอย่างแท้จริง

ในระดับหน่วยงานปฏิบัติ ขาดการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ โดยในด้านโลจิสติกส์ไม่สามารถแปลงแผนยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้แก่หน่วยงานปฏิบัติได้

1.4 อื่นๆ

ปัญหาการขาดเสถียรภาพทางการเมืองของประเทศไทย ส่งผลให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ในระดับ กบส. ควรเน้นให้มีการประชุมอย่างต่อเนื่องโดยควรกำหนดชัดเจนให้มีการประชุมทุกไตรมาส ซึ่งหากประธานคือ นายกรัฐมนตรี ตัดภารกิจที่ควรมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีเข้าร่วมประชุมแทน

ในระดับคณะอนุกรรมการ กบส. ควรประกอบด้วยภาคเอกชนและภาครัฐอย่างละกึ่งหนึ่ง โดยจัดให้ภาคเอกชนเป็นประธานในการขับเคลื่อนและภาครัฐเป็นหน่วยสนับสนุนการทำงาน โดยคณะอนุกรรมการ กบส. ควรเพิ่มการกำกับดูแลในด้านมาตรฐานกฎหมาย

ในระดับกลไกกลาง ภาครัฐควรมีคณะทำงานประจำเพื่อการทำงานที่ต่อเนื่องโดยสามารถแบ่งการพัฒนาการจัดการได้เป็นระยะ ได้แก่

ในระยะแรก ควรจัดตั้งสำนักงานเฉพาะด้านโลจิสติกส์ โดยเป็นองค์กรประจำ หรืออาจจัดตั้งเป็นสำนักงานอิสระคล้ายสำนักงานส่งเสริมการลงทุน หรือ BOI ที่มีคณะกรรมการและเลขาธิการที่ยกระดับขึ้นมาชัดเจนภายใต้ สศช. เพื่อทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขาธิการอย่างแท้จริง ซึ่งภาครัฐควรส่งเสริมโดยเพิ่มจำนวนบุคลากรและสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานดังกล่าว หน่วยงานดังกล่าวจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการควบคุมนโยบายและวางแผนประสานงาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำการวิจัยและพัฒนา ด้านโลจิสติกส์ เก็บสถิติข้อมูลเพื่อสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติการในการทำงาน ด้านจำนวนบุคลากรควรมีอย่างน้อย 10-11 คน ซึ่งมีการแบ่งฝ่ายอย่างชัดเจนเพื่อดูแลคณะอนุกรรมการ กบส. แต่ละคณะ โดยสำนักงานดังกล่าวจะรับเรื่องจากกระทรวงเพื่อส่งให้คณะอนุกรรมการ กบส. ขับเคลื่อนก่อนส่งเรื่องให้ กบส. อนุมัติ สำนักงานเลขาธิการควรจัดให้มีการประชุมเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ในด้านกลไกการตรวจสอบเพื่อการประเมินผล ควรขอความร่วมมือจากสำนักงบประมาณ และ TRIS เพื่อช่วยในการติดตามกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ด้านการวิจัยและพัฒนา ควรขอความร่วมมือจากสภาวิจัยแห่งชาติ และ สำนักงานสถิติแห่งชาติ เพื่อประสานงานด้านการวิจัย โดยในระยะถัดไปสำนักงานดังกล่าวควรแยกเป็นหน่วยงานใหม่ที่มีอำนาจชัดเจนเพื่อเชื่อมโยงกับคณะกรรมการอื่นๆ

ในระดับกระทรวง แต่ละกระทรวงควรจัดตั้งคณะทำงานส่วนกลางหรือจัดตั้งให้มีสำนักภายใต้กระทรวง โดยมีสำนักนโยบายและแผนเป็นเลขานุการ และประกอบด้วยคณะทำงาน เพื่อเป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงและประสานงานด้านโลจิสติกส์ภายในกระทรวง ในขณะเดียวกันภายใต้สำนักดังกล่าวควรให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ

12. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 12

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำนโยบายเพื่อการนำไปปฏิบัติของ 5 ภาคส่วนภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สถานการศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐาน สกอ. สกศ. และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดย สกอ. จะทำหน้าที่กำกับดูแลและบริหารจัดการในส่วนของอุดมศึกษา

2. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

ภาครัฐขาดการให้ความสำคัญและการตีกรอบให้ชัดเจนในด้านโลจิสติกส์ เนื่องจากไม่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในด้านโลจิสติกส์ ทำให้ความเข้าใจของแต่ละภาคส่วนไม่สอดคล้องและมีทิศทางที่แตกต่างกัน

2.1 ระดับ กบส.

การทำงานของ กบส. ขึ้นกับการให้ความสำคัญของแต่ละรัฐบาล ทำให้การปฏิบัติงานโดยภาพรวมขาดความต่อเนื่อง การกำกับดูแลค่อนข้างมีปัญหาเนื่องจากตัวชี้วัดเป็นเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณจึงไม่สามารถติดตามเพื่อกำกับดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.2 ระดับ สศช.

กรอบนโยบายของ สศช. เพื่อการนำไปปฏิบัติค่อนข้างกว้าง โดย สศช. ไม่มีการชี้แนะแนวทางในการแปลงแผนยุทธศาสตร์เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติในการทำแผนโลจิสติกส์ระดับกระทรวง หากแต่กำกับดูแลหน่วยปฏิบัติซึ่งเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ สศช. ไม่ได้ทำหน้าที่กลั่นกรองโครงการต่างๆ สศช. ทำหน้าที่เพียงนำผลงานทุกหน่วยงานมารวมกันเพื่อประมวลผลเท่านั้น

2.3 ระดับหน่วยงาน

หน่วยงานขาดการให้ความสำคัญเพื่อการนำไปปฏิบัติในด้านโลจิสติกส์ การทำงานจะยึดตามภารกิจและแผนแม่บทของกระทรวงเป็นหลัก แผนด้านโลจิสติกส์ของ สศช. ถือเป็นภารกิจรอง เนื่องจากไม่มีงบที่แน่นอนรองรับ ในขณะที่เดียวกันแผนนโยบายของ สศช. ค่อนข้างกว้าง เช่น ในด้านบุคลากรโลจิสติกส์ มีการระบุเพียงจำนวนบุคลากรด้านโลจิสติกส์หากแต่ไม่มีการชี้ชัดเจนว่าต้องผลิตบุคลากรให้รู้ภาษาอาเซียน เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันแต่ละกระทรวงไม่สามารถแปลงวิสัยทัศน์เพื่อ

นำไปสู่การปฏิบัติ ทำให้การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานขาดความสอดคล้องในด้านทิศทาง เนื่องจากการตีความที่หลากหลายตามความเข้าใจของแต่ละหน่วยงาน

2.4 อื่นๆ

การทำงานของ สำนักงาน ก.พ.ร. ซ้ำซ้อนกับ สำนักงาน ก.พ. และมีการให้จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการเพิ่มกระบวนการทำงานในทุกหน่วยงานราชการ ส่งผลให้กระทรวงไม่มีเวลาในการปฏิบัติภารกิจหลัก อีกทั้งการติดตามการทำงานขาดการนำไปศึกษาวิจัยต่อเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์

3. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับโลจิสติกส์โดยมีการกำหนดแผนงาน เป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อเร่งพัฒนาระบบโลจิสติกส์ โดย สศช. มีความเหมาะสมในการเป็นกลไกกลาง หรือ หน่วยงานกลางในการปฏิบัติหน้าที่ด้านโลจิสติกส์เนื่องจากโลจิสติกส์เป็นการทำงานที่ประสานงานบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (Multi-disciplinary) โดยสศช. ควรปรับเปลี่ยนบริบทของตนเองด้านวิธีการบริหารจัดการ โดยไม่มีความจำเป็นต้องจัดตั้งองค์กรใหม่ในด้านการบริหารจัดการ โดยในการทำแผนนโยบาย สศช. ควรจัดทำแผนโดยให้หน่วยงานต่างๆ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน โดยในด้านนโยบายควรมีการตีกรอบให้ชัดเจนลงถึงแผนปฏิบัติงาน กำหนดเจ้าภาพที่ชัดเจน และช่วยในการร่างแผนกระทรวง สศช. ควรมีคณะทำงานที่ช่วยในการบูรณาการเพื่อประสานงานระหว่างหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยคณะทำงานต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปลี่ยนจากการเป็นผู้สั่งการเป็นผู้ร่วมปฏิบัติการ ในขณะเดียวกันด้านการจัดสรรงบประมาณด้านโลจิสติกส์ควรให้ สศช. และ สงป. เป็นกรรมการร่วมในการจัดสรรงบประมาณ

13. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 13

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

สำนักนโยบายอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทนมีหน้าที่ในการอนุรักษ์พลังงานโดยจัดทำนโยบายเพื่อเพิ่มศักยภาพในการขนส่ง เช่น ด้านไฟฟ้า ด้านก๊าซธรรมชาติ และด้านขนส่งสินค้า เป็นต้น โดยปฏิบัติงานยึดตามนโยบายรัฐบาลเป็นหลัก เช่น นโยบายลดกำลังการผลิตร้อยละ 25 ภายใน 20 ปีตั้งแต่ปี 2554 ทางหน่วยงานก็จะทำหน้าที่ในการศึกษาศักยภาพเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามนโยบาย ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของกระทรวงคมนาคมในด้านต่างๆ เช่น การจัดทำซอฟต์แวร์ในการเดินรถเที่ยวเปล่า การประหยัดพลังงาน การอบรมด้านโลจิสติกส์

การทำงานของหน่วยงานมีการทับซ้อนกับกรมพัฒนาพลังงานทดแทนซึ่งมีหน้าที่ในการนำนโยบายที่ได้รับจากสำนักนโยบายอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทนไปปฏิบัติ และมีการทำงานที่ทับซ้อนบางส่วนกับสำนักงานพลังงานจังหวัด โดยสำนักงานพลังงานจังหวัดมีอัตรากำลังน้อยจึงมีความจำเป็นต้องนำบุคลากรจากส่วนกลางไปสนับสนุน

2. ประเด็นด้านการบูรณาการ และความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

โดยภาพรวม กระทรวงที่เกี่ยวข้องจะปฏิบัติงานภายใต้กรอบบริบทของกระทรวงตนโดยยึดแผนกระทรวงตนเป็นหลัก และเมื่อมีงบประมาณที่จำกัด กระทรวงจึงมีความจำเป็นต้องเลือกปฏิบัติภารกิจหลักของกระทรวงก่อน ที่ผ่านมามีการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ขาดการมีตัวชี้วัดร่วมระหว่างหน่วยงานและกระทรวงที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามในการทำงานอย่างบูรณาการ กระทรวงพลังงานมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระทรวงคมนาคมซึ่งมีการบูรณาการในการทำงานที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพ โดยทางกระทรวงพลังงานมีการทำงานร่วมกับกระทรวงคมนาคม โดยยึดนโยบายจากสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) เป็นหลัก เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกระทรวงคมนาคมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีการจัดประชุมระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง โดยร้อยละ 90 ของนโยบายและแผนของ สนข. จะอยู่ในนโยบายและแผนเพื่อการปฏิบัติของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน

3. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงานเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนกฎหมายที่รองรับ กบส. ในปัจจุบันซึ่งคือ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นพระราชบัญญัติ เพื่อประสิทธิภาพในการกำกับดูแลด้านโลจิสติกส์ของประเทศ นอกจากนั้นในการจัดทำแผน สศช. ควรเชิญทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของภาคปฏิบัติ ในขณะเดียวกัน สศช. ควรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

14. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 14

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

ผู้ตรวจราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาด้านโลจิสติกส์ระดับประเทศ ระดับประชาคมอาเซียน (ASEAN) และส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเทศเพื่อนบ้านแก่กระทรวงคมนาคม

2. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

กลไกการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ขาดการประสานงานอย่างบูรณาการเพื่อการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย

2.1 ระดับ กบส.

กบส. มิได้ให้ความสำคัญในการกำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติการเพื่อความสอดคล้องระหว่างแผนชาติและแผนกระทรวงอย่างจริงจัง การทำงานของ กบส. ขาดการมอบหมายหน้าที่เพื่อการติดตามแก่คณะอนุกรรมการ กบส. ซึ่งส่งผลให้ขาดการกำกับดูแลการทำงานของหน่วยงานและกระทรวงเพื่อการดำเนินการในทิศทางเดียวกัน

2.2 ระดับ สศช.

สศช. จัดทำแผนระดับประเทศ โดยขาดการคำนึงถึงความสามารถในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของฝ่ายปฏิบัติการ โดยนโยบายของ สศช. ค่อนข้างกว้างและไม่มีการกำหนดทิศทางของประเทศที่ละเอียดและชัดเจนซึ่งส่งผลให้แต่ละภาคส่วนที่เกี่ยวข้องไม่สามารถดำเนินการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกันตามทิศทางของประเทศได้

สศช. ขาดการกำหนดตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของโลจิสติกส์ประเทศอย่างแท้จริง เช่น การกำหนดตัวชี้วัดโดยยึดร้อยละต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประเทศซึ่งหากผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเพิ่มขึ้น ต้นทุนโลจิสติกส์จะลดลงโดยปริยายถึงแม้มิได้ปฏิบัติการเพื่อลดต้นทุน นโยบายของ สศช. โดยภาพรวมยังครอบคลุมโครงการจำนวนมากโดยไม่ได้ลงรายละเอียดและมีงบประมาณไม่เพียงพอซึ่งส่งผลให้แต่ละโครงการไม่สามารถดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.3 ระดับหน่วยงาน

กระทรวงไม่สามารถแปลงแผนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อการปฏิบัติของหน่วยงานได้เนื่องจากขาดความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางของนโยบายอย่างแท้จริง ส่งผลให้การปฏิบัติการเพื่อตอบสนองแผนโลจิสติกส์ชาตินั้นขาดประสิทธิภาพ

2.4 สำนักงบประมาณ

สงป. ขาดความเข้าใจในแผนนโยบายด้านโลจิสติกส์อย่างแท้จริง ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณไม่ได้สะท้อนถึงความต้องการและความสำคัญของแต่ละภาคส่วนอย่างแท้จริง

3. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ในระดับ กบส. ควรให้มีการจัดประชุมอย่างต่อเนื่องโดยมีข้อกำหนดชัดเจนถึงจำนวนครั้งในการจัดประชุม เช่น ทุกไตรมาส นอกจากนั้น กบส. ควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนมากขึ้นโดยควรจัดสรรตำแหน่งกึ่งหนึ่งให้แก่ภาคเอกชน

ในระดับคณะอนุกรรมการ กบส. ควรให้ภาคเอกชนเป็นประธานในการทำหน้าที่ขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของประเทศ ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Facilitator) คณะอนุกรรมการ กบส. จำเป็นต้องประกอบด้วยภาคเอกชนและภาครัฐอย่างละกึ่งหนึ่ง และคณะอนุกรรมการ กบส. ควรปฏิบัติหน้าที่เพิ่มเติมในการกำกับดูแลด้านมาตรฐานและกฎหมาย

ในระดับกลไกกลาง ภาครัฐควรมีคณะทำงานประจำเพื่อการทำงานที่ต่อเนื่อง โดยควรจัดตั้งสำนักงานเฉพาะด้านโลจิสติกส์ โดยมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและวางแผน ประสานงาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน วิจัยและพัฒนาด้านโลจิสติกส์ ซึ่งมีการแบ่งฝ่ายอย่างชัดเจน

ในระดับกระทรวง โดยกระทรวงที่เกี่ยวข้องหลัก อาจให้มีสำนักด้านโลจิสติกส์โดยเฉพาะหรืออย่างน้อยทุกกระทรวงที่เกี่ยวข้องควรมีคณะทำงานกลางเพื่อเป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงและประสานงานภายในกระทรวงและระหว่างกระทรวง

15. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 15

1. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

กลไกการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ในภาพรวมขาดการประสานงานบูรณาการเพื่อการทำงานร่วมกัน

1.1 ระดับ กบส.

กบส. ไม่มีการจัดการประชุมด้านโลจิสติกส์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง อีกทั้งการประชุมในแต่ละรอบเป็นการประชุมเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีหากแต่ไม่มีระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อการกำกับดูแลหน่วยงานต่างๆ อย่างใกล้ชิด

1.2 ระดับ สศช.

การจัดทำแผนนโยบายด้านโลจิสติกส์ของ สศช. ขาดการเรียกประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน รวมถึงภาคเอกชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทำให้แผนนโยบายไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ สศช. ไม่มีการติดตามและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานอย่างใกล้ชิด การติดตามของ สศช. เป็นเพียงการรวบรวมงานของทุกภาคส่วนเพื่อรายงานความคืบหน้าเท่านั้น ในส่วนของสำนักงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณด้านโลจิสติกส์ของ สกป. ขาดการถ่วงถ่วงและวิเคราะห์คำนึงถึงผลกระทบของโครงการเชิงลึก ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณให้บางหน่วยงานไม่เพียงพอและไม่มีประสิทธิภาพ

1.3 ระดับหน่วยงาน

หน่วยงานต่างๆ ขาดการประสานงานบูรณาการเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้านโลจิสติกส์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีการซ้ำซ้อนระหว่างกระทรวง เช่น การจัดฝึกอบรมคนขับรถบรรทุก ซึ่งจัดโดยทั้งกระทรวงคมนาคม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

1.4 อื่นๆ

กฎหมายทางด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทยมีความล้าสมัย เช่น กฎหมายด้านสหภาพรถไฟ พ.ศ. 2464 ซึ่งไม่มีการปรับเปลี่ยนเพื่อความทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

2. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ประเทศไทยโดยภาพรวมขาดวิสัยทัศน์ของประเทศที่ชัดเจน ส่งผลให้การบูรณาการเพื่อการจัดการต่างๆ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ภาครัฐควรเน้นศึกษาและกำหนดทิศทางของประเทศให้มีความชัดเจนในระยะยาวเพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนที่มีความสอดคล้องกัน

ในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ระดับประเทศ ภาครัฐมีความจำเป็นต้องกำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของแต่ละภาคส่วนให้ชัดเจน สนับสนุนและส่งเสริมให้แต่ละภาคส่วนสามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ดังกล่าวได้ เช่น ปัญหาขาดแคลนบุคลากรของหน่วยงาน ภาครัฐควรจัดสรรบุคลากรเพิ่มขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ภาครัฐควรอำนวยความสะดวกเพื่อช่วยเหลือและส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปฏิบัติการของแต่ละภาคส่วนจำเป็นต้องได้รับการกำกับดูแล ติดตาม มีการกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานที่ละเอียดและชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อความสามารถในการปฏิบัติงานและกำกับดูแล และต้องมีการกำหนดบทลงโทษจากภาครัฐอย่างชัดเจน

การบริหารจัดการควรมีการเปลี่ยนแปลงให้มีลักษณะคล้ายบริษัท โดยผู้มีอำนาจในการสั่งการต้องให้ความสำคัญต่อโลจิสติกส์ นายกรัฐมนตรีต้องเข้าประชุมหรือมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีเข้าร่วมประชุมแทน

ในระดับ กบส. ควรเน้นให้มีการประชุมอย่างต่อเนื่องภายใต้ข้อกำหนดในการประชุมที่ชัดเจน กบส. ต้องมีบทบาทหน้าที่ในการอนุมัติแผนโครงการ ติดตามกำกับดูแล เพื่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ และส่งเสริมโครงการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มการลงทุนและเชื่อมโยงระบบโลจิสติกส์ของประเทศโดยจัดประชุมทุกๆ 3 เดือนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานภายใต้ตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม

สศช. ควรมีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผน กรอบ กฎเกณฑ์และกติกาด้านโลจิสติกส์ และทำหน้าที่ในการประสานงานร่วมกับกระทรวงและหน่วยงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างแผนชาติและแผนกระทรวงในด้านโลจิสติกส์ พร้อมทั้งศึกษาผลกระทบของแต่ละโครงการ ซึ่ง สศช. สามารถขอความร่วมมือจากภาคเอกชนเพื่อวิเคราะห์โครงการ ในด้านการเสนอของบประมาณ สศช. ควรมีบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้นในการกลั่นกรองโครงการของแต่ละกระทรวงก่อนส่งต่อไปยัง กบส. เพื่อการอนุมัติ

ในส่วนของสำนักงบประมาณ ควรมีการให้ความสำคัญกับผลกระทบในการนำงบประมาณดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ของแต่ละภาคส่วนมากกว่าการของบตามกรอบงบประมาณที่ใกล้เคียงเดิมโดยเน้นวิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนโลจิสติกส์ระดับกระทรวงกับแผนระดับชาติ โดยสามารถอนุมัติโครงการที่ไม่เกี่ยวข้องได้หากมีเหตุผลที่ดีและเหมาะสมประกอบ

16. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 16

1. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

โลจิสติกส์ปรากฏอยู่ในทุกระบวนการตลอดห่วงโซ่อุปทานของสินค้าและบริการ ซึ่งประเด็นปัญหาสำคัญคือ ภาครัฐขาดความเข้าใจในบริบทและบทบาทหน้าที่การทำงานของตนเชิงลึก

1.1 ระดับ กบส.

กบส. ขาดการให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาด้านโลจิสติกส์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคณะกรรมการ กบส.ไม่มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง และไม่ทราบข้อมูลในเชิงลึก ส่งผลให้ทิศทางประเทศในด้านโลจิสติกส์ขาดความชัดเจนเพื่อนำไปปฏิบัติใช้

1.2 ระดับ สศช.

สศช. ทำหน้าที่จัดทำแผนและนโยบายเพื่อการนำไปปฏิบัติของทุกภาคส่วนหากแต่แผนที่จัดทำนั้นไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การจัดทำตัวชี้วัดของ สศช. ค่อนข้างเป็นนามธรรมซึ่งไม่สามารถสะท้อนความสามารถด้านโลจิสติกส์ที่แท้จริงได้ เช่น ต้นทุนด้านโลจิสติกส์วัดต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ

1.3 ระดับหน่วยงาน

การปฏิบัติการภายใต้หน่วยงานขาดการประสานงานเพื่อการบูรณาการ (Cross Functional) กล่าวคือในทุกภาคส่วนขาดการคิดแบบเชื่อมโยงเพื่อปฏิบัติการร่วมกัน ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานไม่มีความสอดคล้อง การปฏิบัติการของหน่วยงานด้านโลจิสติกส์จะปฏิบัติเพื่อตอบสนองแผนแม่บทกระทรวงมากกว่าการยึดแผนชาติเป็นหลัก

2. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

กบส. หากจะคงอยู่ มีความจำเป็นต้องปรับและรับบริบทหน้าที่การทำงานของตนเองเชิงลึก และสนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม องค์กร กบส. โดยให้เรื่องโลจิสติกส์เป็นวาระประจำแทนเพื่อการปฏิบัติตามแผนและกำกับดูแลในทุกไตรมาส อย่างไรก็ตาม ภาครัฐมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับองค์กรของระบบโลจิสติกส์เพื่อขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาครัฐควรแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ โดยจัดให้ สศช. ส่งเสริมและจัดอบรมความรู้ด้านโลจิสติกส์ ภาครัฐควรส่งเสริมให้ สศช. มีอำนาจในการบริหารจัดการโดยเชื่อมแต่ละหน่วยงานให้มีการประสานงานเพื่อบูรณาการร่วมกัน สศช. ต้องทำหน้าที่กลั่นกรองโครงการต่างๆ จัดทำตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและสามารถให้คุณให้โทษเพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานได้ และเพื่อนำไปประกอบการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนด้านโลจิสติกส์ต่อไป หรืออีกทางเลือกหนึ่งคือ ภาครัฐควรจัดตั้งคณะกรรมการกลางหรือสำนักงานใหม่ในรูปแบบองค์การมหาชนเพื่อช่วยในการจัดทำข้อมูล กำกับดูแลและติดตามการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ทุกเดือน และประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมถึงทิศทางที่เชื่อมโยง

ภาครัฐควรเร่งแก้ไขกฎหมายแต่ละภาคส่วนให้มีความสอดคล้องกันเพื่อการปฏิบัติการและการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับภาคเอกชนโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคเอกชนเป็นผู้ขับเคลื่อน รับฟังความคิดเห็นเพื่อการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับตลาดและเพิ่มมูลค่าให้แก่ประเทศอย่างแท้จริง โดยรัฐควรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก โดยการบริหารจัดการควรส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของแต่ละกระทรวงมองเป็นบริษัทเพื่อความคล่องตัว และรวดเร็วในการทำงาน

17. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 17

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

1.1 บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานท่าน

■ ต่อการตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่

สศช. เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการกำหนดนโยบายและวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าและความสำเร็จของโครงการพัฒนาต่างๆ โดยงานด้านโลจิสติกส์ถูกกำหนดเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์การพัฒนาประเทศไปสู่ความสมดุลและยั่งยืน ได้แก่ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน มีตัวชี้วัดยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ประกอบด้วย อัตราการเติบโตอย่างมีคุณภาพและมีเสถียรภาพของเศรษฐกิจไทย อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยเทียบกับนานาชาติ ประเทศ ระเบิดประเทศ ส่วนแบ่งการตลาดส่งออกของไทย การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยมีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ จำนวน 24 โครงการ หรือร้อยละ 24 มีสำนักที่รับผิดชอบ 5 สำนักฯ

■ ต่อการตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ระดับประเทศ ของ สศช.

- 1) ตั้งแต่ปี 2545 รัฐบาลภายใต้การนำของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี (พ.ต.ท. ดร.ทักษิณ ชินวัตร) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน จึงได้กำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ (National Agenda) พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อทำหน้าที่กำหนดกรอบ ทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับภาพรวมและระดับสาขา ผลักดันยุทธศาสตร์ให้เกิดผลทางปฏิบัติ รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สพข.) ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งใน สศช. ทำหน้าฝ่าย

เลขานุการของคณะกรรมการฯ ทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง

2) ต่อมาปี 2548-2551 รัฐบาลในขณะนั้นตระหนักถึงความสำคัญประเด็นการพัฒนาโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นหนึ่งใน 7 ฝันของประเทศไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จึงกำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ และได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาโลจิสติกส์แห่งชาติตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อเป็นกลไกในระดับนโยบาย โดยมีรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน และมี สศช. เป็นฝ่ายเลขานุการในทุกคณะ รวมทั้งมีหน่วยงานภาครัฐที่เป็นตัวแทนจากกระทรวงเจ้าภาพร่วมและหลักในแต่ละยุทธศาสตร์ หน่วยงานภาคเอกชนและผู้ทรงคุณวุฒิร่วมเป็นคณะกรรมการ ซึ่งมีการหมดวาระไปตามรัฐบาลแต่ละสมัย ดังนี้

- คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 91/2548 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาโลจิสติกส์แห่งชาติ
- คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 90/2550 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ

3) ปี 2552-ปัจจุบัน ได้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ พ.ศ. 2552 ลงวันที่ 5 พ.ค. 2552 ซึ่งถือเป็นกลไกถาวรในการกำกับนโยบายและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่อง โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และมี สศช. เป็นฝ่ายเลขานุการ รวมทั้งรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และผู้แทนภาคเอกชนจำนวน 24 ท่านเป็นคณะกรรมการ นอกจากนี้ คณะกรรมการ กบส. ได้กำหนดกลไกในระดับปฏิบัติการ ซึ่งมี สศช. ร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ดังนี้

- หน่วยงานรับผิดชอบหลักเพื่อทำหน้าที่ประสานการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แต่ละด้านภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ พ.ศ. 2550-2554 และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการ กบส. ทุก 6 เดือน ดังนี้

(1) กระทรวงอุตสาหกรรมและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในประเด็นการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ในภาคการผลิต

- (2) กระทรวงคมนาคม เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในประเด็นการเพิ่มประสิทธิภาพระบบขนส่งและโลจิสติกส์
 - (3) กระทรวงพาณิชย์ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในประเด็นการพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์
 - (4) กระทรวงการคลัง เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในประเด็นการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า
 - (5) กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และ สศช. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบในประเด็นการพัฒนาระบบข้อมูลและกำลังคนด้านโลจิสติกส์
- คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานภายใต้ กบส. เพื่อบูรณาการการขับเคลื่อนในประเด็นการพัฒนาที่สำคัญและคาบเกี่ยวกับภารกิจของหลายหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จำนวน 5 ชุด ประกอบด้วย
 - (1) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์อุตสาหกรรม (ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นประธาน สำนักโลจิสติกส์อุตสาหกรรม กรมพื้นฐานและการเหมืองแร่เป็นฝ่ายเลขานุการ)
 - (2) คณะอนุกรรมการการเชื่อมโยงข้อมูลแบบบูรณาการสำหรับการนำเข้าการส่งออกและโลจิสติกส์ (ปลัดกระทรวงการคลังเป็นประธาน)
 - (3) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตร (ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นประธาน)
 - (4) คณะอนุกรรมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจฝั่งตะวันตกกับประเทศเพื่อนบ้าน (รณม. ที่ นรม. มอบหมายเป็นประธาน และ สศช. เป็นฝ่ายเลขานุการเป็นประธาน)
 - (5) คณะทำงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2555-2559 (เลขาธิการ สศช. เป็นประธาน และ รองเลขาธิการ สศช. ที่เลขาธิการ สศช. มอบหมายเป็นรองประธาน)
- นอกจากนี้ สศช. ในฐานะฝ่ายเลขานุการ กบส. มีบทบาทในการประสานและดำเนินงานร่วมกับคณะกรรมการระดับชาติอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน (กรอ.) คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.) และคณะกรรมการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (กพบ.) เพื่อผลักดันประเด็นการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

1.2 โครงสร้างคณะทำงานด้านโลจิสติกส์ (Organization Structure) ในหน่วยงานของท่าน

- ปี 2546-2547 ยังไม่มีกลุ่มงานเป็นเพียงประเด็นการพัฒนาหนึ่งในเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งอยู่ภายใต้สำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ (สพข.) มี จนท. ระดับ 8 จำนวน 1 คน รับผิดชอบประเด็นโลจิสติกส์ โดยทำงานร่วมกับทีมที่ปรึกษาจาก สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CMU)
- ปี 2548-2551 มีกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ ภายใต้สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ (สวค.) มีเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน 4-5 ท่าน ระดับ 8 จำนวน 1 คน เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน ระดับ 6 จำนวน 2-3 คน และ ระดับ 3-5 จำนวน 1 คน
- เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2551 สศช. ได้มีคำสั่งเลขที่ 30/2551 เรื่อง การจัดตั้งสำนักงานประสานการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (สบส.) เพื่อเป็นหน่วยงานในการประสานและขับเคลื่อนการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศให้เกิดบูรณาการและต่อเนื่อง โดยมี ที่ปรึกษาในสายงานที่รับผิดชอบเป็นผู้อำนวยการ สบส. และมีผู้แทนจาก สวค. สพข. และ ส่วนงานต่างประเทศ (ตป.) หรือ สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ (สปร.) ในปัจจุบันร่วมเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ สบส. การส่งปฏิบัติการให้ผู้อำนวยการ สบส. ขึ้นตรงต่อรองเลขาธิการ สศช. (นายอาคม เติมพิทยาไพสิฐ) และรายงานต่อเลขาธิการ สศช. โดยมีการประชุมจำนวน 2 ครั้ง
- ปี 2552-2553 มีกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ ภายใต้ สวค. มีผู้อำนวยการ สวค. เป็นผู้รับผิดชอบกลุ่มงานโดยตรง และมีเจ้าหน้าที่ระดับ 6 จำนวน 2-3 คน
- ปี 2553-ปัจจุบัน ปรับโครงสร้าง สวค. โดยรวมกลุ่มงานยุทธศาสตร์โลจิสติกส์และกลุ่มงานขนส่ง เป็นกลุ่มงานขนส่งและโลจิสติกส์ โดยมี ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้อำนวยการกลุ่มงาน และ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ เป็นผู้อำนวยการส่วนโลจิสติกส์ มีนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ จำนวน 2 คน (ผู้รับผิดชอบหลัก) และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ จำนวน 3 คน (เป็นฝ่ายสนับสนุน เนื่องจากต้องรับผิดชอบทั้งงานโลจิสติกส์และงานขนส่ง)

1.3 กฎหมาย หรือกฎระเบียบใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานด้านโลจิสติกส์ของท่าน ไม่มี

1.4 ท่านเคยพบอุปสรรคด้านการทำงานทับซ้อนกับกระทรวง/ หน่วยงานอื่นๆ หรือไม่ อย่างไร

ไม่มี เนื่องจาก สศช. เป็นกลไกขับเคลื่อนในระดับนโยบาย และมีหน้าที่บูรณาการ
แผนงาน/โครงการในภาพรวมซึ่งแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์มีหน่วยงาน
รับผิดชอบหลักที่ชัดเจน จึงไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การดำเนินงาน
ที่ผ่านมาพบว่า ยังขาดการบูรณาการแผนงาน/โครงการส่งผลให้การพัฒนาระบบ
โลจิสติกส์ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง กล่าวคือ การทำงานของหน่วยงานที่
เกี่ยวข้องมีลักษณะแผนงาน/กิจกรรมดำเนินการที่คล้ายคลึงกันแต่จะแตกต่างกันที่
กลุ่มเป้าหมาย เช่น การให้คำปรึกษาเชิงลึก (Logistics Clinic) มีทั้งกระทรวง
อุตสาหกรรมและกระทรวงพาณิชย์ดำเนินการ โดยมีกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกันคือ
ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเป้าหมาย และผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (LSPs) ตามลำดับ
และการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ มีการดำเนินเกือบทุกกระทรวง เช่น กระทรวง
แรงงาน (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน) กระทรวงพาณิชย์ (กรมพัฒนาธุรกิจ/กรมส่งเสริมการ
ส่งออก) กระทรวงอุตสาหกรรม (กรมพื้นฐานและการเหมืองแร่/กรมส่งเสริม
อุตสาหกรรม/กรมเศรษฐกิจอุตสาหกรรม/สสว.) กระทรวงคมนาคม (กรมการขนส่ง
ทางบก) กระทรวงศึกษาธิการ (สกอ./สอศ.) เป็นต้น

2. ประเด็นด้านกระบวนการการทำงาน (Process) เพื่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของ ประเทศ

2.1 กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ (Planning)

- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ พ.ศ. 2550-2554 ที่มี
การกำหนดแนวทาง/กลยุทธ์ หน่วยงานรับผิดชอบหลักและร่วม และตัวชี้วัดในแต่ละ
ประเด็นกลยุทธ์ที่ชัดเจน จัดทำโดยกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์
ภายใต้ สวค. เสนอคณะกรรมการ สศช. พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเสนอให้
คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ (क्रम. ให้ความเห็นชอบเมื่อ 27 กุมภาพันธ์
2550)
- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ พ.ศ. 2555-2559 จัดทำ
โดยส่วนงานโลจิสติกส์ ภายใต้กลุ่มงานขนส่งและโลจิสติกส์ สวค. เสนอคณะทำงาน
เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ พ.ศ. 2555-2559
พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเสนอให้คณะกรรมการ กบส. และ ครม. พิจารณาให้
ความเห็นชอบตามลำดับ (ขณะนี้ ส่วนงานโลจิสติกส์อยู่ระหว่างดำเนินการ)

2.2 กระบวนการในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Translation)

- เมื่อแผนยุทธศาสตร์ฯ ผ่านความเห็นชอบจาก ครม. สศช. ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ กบส. ประสานและชี้แจงสร้างเข้าใจระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการผ่านเวทีการประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงาน และงานสัมมนาในวาระต่างๆ รวมทั้งคิดริเริ่มโครงการนำร่องที่มีความสำคัญและก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง (Key Initiative) ร่วมกันกับหน่วยงานปฏิบัติ

2.3 กระบวนการในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ (Implementation/ Execution)

ที่ผ่านมา ได้กำหนดให้มีกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับ โดยได้มีความพยายามแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันควบคู่ไปกับการบูรณาการการทำงานด้านโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่อง โดย สศช. มีกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ผ่านการทำงานร่วมกับเครือข่ายการพัฒนาโลจิสติกส์ทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนี้

- การขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติ
 - (1) สศช. ในฐานะหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ข้อมูล และกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ดำเนินการพัฒนาระบบข้อมูลและตัวชี้วัดการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในภาพรวม ได้แก่ ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP (สวค.ร่วมกับ สบป.) และจัดทำรายงานการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศเป็นประจำทุกปี รวมทั้งสนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ระหว่างเครือข่ายและเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ นอกจากนี้ สศช. ร่วมกับกระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์และยกระดับศักยภาพฝีมือแรงงานให้ได้ตามความต้องการของภาคธุรกิจทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
 - (2) สศช. ในฐานะเป็นประธานและฝ่ายเลขานุการคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ พ.ศ. 2555-2559 ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์และนำเสนอ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บท

- การขับเคลื่อนในระดับนโยบาย

สศช. ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ กบส. ร่วมกับคณะอนุกรรมการภายใต้ กบส. ตลอดจนหน่วยงานรับผิดชอบหลักแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อศึกษา วิเคราะห์และให้ความเห็นหรือเสนอแนะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบ

การบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา
มอบหมายหน่วยงานรับไปดำเนินการในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

2.4 กระบวนการในการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

สศช. ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ กบส. ทำหน้าที่กำกับ ดูแล ติดตามและ
ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนแม่บทที่เกี่ยวกับการพัฒนา
ระบบโลจิสติกส์ โดยได้ประสานขอข้อมูลความก้าวหน้าและประเด็นปัญหาอุปสรรคใน
การดำเนินงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและคณะอนุกรรมการ
ภายใต้ กบส. และรายงานให้คณะกรรมการ กบส. และคณะรัฐมนตรีทราบเป็นระยะ

3 ประเด็นด้านการบูรณาการ และความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.1 การบริหารจัดการภายในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร

กำหนดให้มีกลุ่มงานที่รับผิดชอบในเรื่องโลจิสติกส์ที่ชัดเจน ซึ่งทำหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์
และเสนอแนะประเด็นที่เกี่ยวข้องตามขั้นตอนและระเบียบของ สศช. รวมทั้งร่วมเป็น
คณะทำงานและฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดขับเคลื่อน
ประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งปัจจุบันสามารถประสานและร่วมงานกับกลุ่ม
งาน/สำนักอื่นได้เป็นอย่างดี

3.2 การบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานของท่าน และ กบส. เป็นอย่างไร

กลุ่มงานโลจิสติกส์/สศช. ในฐานะที่เป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ กบส. ได้ขอ
จัดสรรงบประมาณสำหรับจัดการประชุมเป็นประจำทุกปี และประสานหน่วยงานที่
เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมวาระการประชุม ซึ่งที่ผ่านมา มีการจัดประชุมเพียงปีละ 1-2 ครั้ง
เนื่องจากประเด็นการพัฒนาโลจิสติกส์เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน และมีความล่าช้าใน
การดำเนินงานของกลไกในระดับปฏิบัติ (ทั้งกรม กระทรวง และคณะอนุกรรมการ)
เนื่องจากบางหน่วยงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับภารกิจงานด้านโลจิสติกส์หรือเห็นว่าไม่ใช่
เป็นภารกิจหลัก ประกอบกับข้อจำกัดด้านข้อมูลเพราะระบบฐานข้อมูลมีความซับซ้อน
ข้อมูลขาดความต่อเนื่องไม่ทันสมัย

3.3 การบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ภาคเอกชน และภาควิชาการเป็นอย่างไร

ปัจจุบัน สศช. ดำเนินการในรูปแบบการสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกันหน่วยงาน
ภาครัฐอื่น ภาคเอกชน และภาควิชาการ และได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ร่วมเป็น
คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานภายใต้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่าง
ต่อเนื่อง

4 ประเด็นด้านบุคลากรในสายงานการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

4.1 จำนวนบุคลากร มีความเพียงพอหรือไม่

เจ้าหน้าที่ที่มีไม่เพียงพอกับปริมาณงาน ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของ สศช. ในปัจจุบันที่มีอัตรากำลังบุคลากรไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน และขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมทั้งบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน และบางส่วนขาดความรับผิดชอบและความกระตือรือร้น ซึ่งอาจเนื่องมาจากบุคลากรไม่มั่นใจ

4.2 ศักยภาพ ทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรในที่ทำงานของท่านเป็นอย่างไร

เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีเชิงลึกและการบูรณาการความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและรองรับงานใหม่ๆ ในอนาคต

4.3 หน่วยงานของท่านมีแรงจูงใจ และความก้าวหน้าในสายอาชีพด้านการขับเคลื่อนโลจิสติกส์อย่างไร

ที่ผ่านมามีการพัฒนาคนของ สศช. ไม่ต่อเนื่อง ขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน ไม่มีทุนในการพัฒนา ไม่มีทุนศึกษาต่อ /อบรมให้ ส่วนใหญ่ส่งไปให้สำนักงาน ก.พ. พิจารณา ซึ่งสำนักงาน ก.พ. มีทุนน้อยและล่าช้า เนื่องจากต้องดูแลรับผิดชอบทุกส่วนราชการ ดังนั้น บุคลากร สศช. จึงต้องแสวงหาแหล่งทุนเพื่อพัฒนาตนเอง อีกทั้งบางคราวยังต้องให้ผู้บริหารสายงานหาทุนพิเศษเพื่อไปศึกษาต่อหรืออบรม

4.4 ในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ หน่วยงานของท่านต้องการบุคลากรที่มีทักษะ/คุณลักษณะอะไร

นอกจากต้องการบุคลากรที่มีองค์ความรู้ ความเข้าใจเชิงลึกด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ยังต้องการบุคลากรที่ทักษะ/คุณสมบัติดังนี้

- ทักษะ: การบริหารจัดการ การสื่อสาร คอมพิวเตอร์ บริหารจัดการความขัดแย้ง ภาษาและการเจรจาต่อรอง
- คุณสมบัติ: ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผนเชิงตรรกะอย่างเป็นระบบ ทำงานเป็นทีม น่าเชื่อถือและรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ใส่ใจและเต็มใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการบริหารจัดการคน มีความยืดหยุ่น มีระเบียบ ความสามารถทำงานภายใต้ภาวะความกดดัน และความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน

5 ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

5.1 ระดับนโยบาย

คณะกรรมการ กบส. ถือเป็นกลไกที่เหมาะสมและยังสามารถผลักดันนโยบายด้านโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ภาครัฐควรมีความต่อเนื่องและมีเอกภาพ รวมทั้งควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการกำหนดนโยบายและติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ให้มากขึ้น

5.2 ระดับกลไกกลางในการประสานงานระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ

จากผลการศึกษาประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ พ.ศ.2550-2554 โดย สศช. เห็นควรให้พัฒนาเป็นหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management: OSM) เนื่องจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมากไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติ เป็นผลจากความล้มเหลวทั้งในด้านความเข้าใจร่วมกันในวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารจัดการ (ขาดความใส่ใจอย่างเพียงพอในเนื้อหาแผนยุทธศาสตร์) และด้านทรัพยากร (ขาดความเชื่อมโยงระหว่างแผนงาน ยุทธศาสตร์งบประมาณ และการจัดการกำลังคน) ดังนั้น หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) จะเป็นกลไกที่สำคัญช่วยยกระดับการบริหารยุทธศาสตร์ ทำให้การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

- บทบาทและภารกิจที่สำคัญของหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) มีดังต่อไปนี้
 - 1) การจัดทำและพัฒนายุทธศาสตร์ (Strategy Development) เพื่อให้การแปลงยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างถูกต้อง จำเป็นต้องรับรู้ความก้าวหน้าในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จึงควรให้หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) เข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อช่วยหยิบยกประเด็นและกลั่นกรองแนวคิดใหม่ๆ ที่ผสมผสานขึ้นมาจากบุคลากรภายในองค์กรเอง
 - 2) การจัดทำและดูแลรับผิดชอบระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Balanced Scorecard: BSC) เพื่อให้การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) จะต้องเป็นผู้ดูแลระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด และสามารถ

ถ่ายทอดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) รวมทั้งมีตัวชี้วัดและกำหนดค่าเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

3) การทบทวนยุทธศาสตร์ก่อนนำสู่การปฏิบัติ (Strategy Review) จำเป็นต้องมีการทบทวนยุทธศาสตร์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) จะต้องแสดงบทบาทสำคัญในการจัดการประชุม โดยเฉพาะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์หรือประเด็นที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์

4) การสื่อสารยุทธศาสตร์เพื่อแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Communication)

การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนงาน/โครงการที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับรู้และเข้าใจร่วมกันอย่างถ่องแท้ หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) จึงจำเป็นต้องเพิ่มบทบาทของตนเองในการทำให้บุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบข้อมูลที่ต้องการสื่อสารอย่างถูกต้อง

5) การบริหารยุทธศาสตร์แผนงานและโครงการต่างๆ อย่างบูรณาการ (Strategic Initiative Management) หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ (OSM) จำเป็นต้องประสานการดำเนินงาน และช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของหน่วยงานดังกล่าวเป็นไปอย่างสอดคล้องและสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร

6) การเชื่อมโยงภายในและระหว่างองค์กร (Organization Alignment) การที่องค์กรจะแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ องค์กรประกอบที่สำคัญประการหนึ่งคือ การเชื่อมโยง ประสานงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Organization Alignment) และเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องในการผลักดันการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมองเห็นเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ เกิดการประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาดังกล่าว ยังได้เสนอรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานในอนาคต คือ จัดตั้ง สำนักบริหารยุทธศาสตร์ด้านโลจิสติกส์ (OSM for Logistics) ภายใต้ สศช. ในฐานะของผู้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ฯ และฝ่ายเลขานุการ ซึ่ง

สศช. ควรเพิ่มศักยภาพในการเป็น Coordinating Agency ดำเนินงานเชิงรุกมากขึ้นทั้งในเรื่องการติดตามผลการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูลความก้าวหน้าการดำเนินงานระหว่างทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ผลักดันให้เกิดการสนับสนุนงบประมาณร่วมกับสำนักงานงบประมาณ ตามลำดับความสำคัญของโครงการให้มีความต่อเนื่อง เสริมสร้างกลไกที่มีลักษณะของ“ภาคเอกชนนำภาครัฐ” เพื่อให้เกิดการทำงานแบบประสานงาน มากกว่าแบบสั่งการจากภาครัฐ และเน้นการส่งเสริมความร่วมมือแบบเครือข่าย (Networking Collaboration) ให้มากขึ้น

5.3 ระดับปฏิบัติการ

จากผลการศึกษาฯ ได้เสนอว่า ควรมีศูนย์กลางประสานงานด้านโลจิสติกส์ (Focal Point) ในแต่ละหน่วยงาน โดยเฉพาะในระดับกระทรวง รวมทั้งพัฒนาและส่งเสริมการให้ความรู้แก่บุคลากรของภาครัฐ (Capacity Building)

18. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 18

1. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

1.1 ระดับ กบส.

กบส. โดยบทบาทหน้าที่ องค์กรประกอบด้านการดำเนินงานมีศักยภาพในการทำงานหากแต่การให้ความสำคัญของภาครัฐยังไม่เพียงพอและขาดความเข้าใจในบริบทของโลจิสติกส์ประเทศไทยโดยการให้ความสำคัญมีการลดลงอย่างต่อเนื่องจากหลายเหตุปัจจัย เช่น การเปลี่ยนรัฐบาล จึงทำให้การทำงานของ กบส. ขาดประสิทธิภาพ ไม่มีการประชุมที่ต่อเนื่องเพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาโลจิสติกส์ที่แท้จริง

1.2 ระดับ สศช.

ถึงแม้ผู้บริหาร สศช. ในปัจจุบันเล็งเห็นความสำคัญของโลจิสติกส์ แต่ขาดความเข้าใจเชิงลึกจึงไม่สามารถกำหนดทิศทางโลจิสติกส์ได้ ในระดับ สศช. มีประเด็นปัญหาสำคัญคือ การขาดอัตรากำลังคนที่เพียงพอในการปฏิบัติงานซึ่งปัจจุบันบุคลากรด้านโลจิสติกส์มีเพียง 2 คน ทำให้ สศช. ไม่สามารถปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำวาระเรื่องโลจิสติกส์ เพื่อเสนอต่อ กบส. ให้เป็นไปตามกำหนดการทุก 6 เดือน อีกทั้ง สศช. ได้รับงบประมาณในด้านโลจิสติกส์ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง

ในด้านของนโยบายโลจิสติกส์ระดับชาติซึ่งจัดทำโดย สศช. พบว่าขาดการอธิบายเพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติการแก่กระทรวง โดย สศช. ขาดการสื่อสารที่เพียงพอและจัดประชุมเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจในระดับปฏิบัติการ ทำให้แต่ละกระทรวงมีทิศทางในด้านโลจิสติกส์ที่ไม่สอดคล้องกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากข้อจำกัดด้านอัตรากำลังของ สศช.

1.3 ระดับหน่วยงาน

ในระดับหน่วยงานพบว่า กระทรวงต่างๆ ขาดความเข้าใจในการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ กระทรวงต่างๆ ยึดแผนแม่บทกระทรวงเป็นหลักและจัดทำโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางกระทรวงมากกว่า ทำให้การทำงานขาดความสอดคล้อง และขาดการประสานงานเพื่อบูรณาการระหว่างกัน

2. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

เพื่อการปฏิบัติการด้านโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ ภาครัฐควรส่งเสริมและผลักดันให้ทุกภาคส่วนเห็นความสำคัญในด้านโลจิสติกส์ รัฐบาลจะต้องเห็นความสำคัญของวาระแห่งชาติด้านโลจิสติกส์ โดยมีความจำเป็นต้องมองโลจิสติกส์ไปข้างหน้า 10 ปีเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่องโดยภาครัฐจะต้องเปลี่ยนบทบาทของเอกชนในฐานะผู้ตาม เป็นผู้ขับเคลื่อนและพัฒนาโลจิสติกส์ ฝ่ายเลขานุการ กบส. จะต้องจัดให้มีการประชุม กบส. ทุกไตรมาส

ในระยะแรก ภาครัฐมีความจำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ภายใต้ สศช. เพื่อเสริมสร้างและสนับสนุนความสามารถในการผลักดันแผนโลจิสติกส์โดยหน่วยงานดังกล่าวต้องให้ความรู้ความเข้าใจและเปลี่ยนแนวคิดของข้าราชการให้ยอมรับการเข้ามามีบทบาทของภาคเอกชน เพื่อให้ส่งเสริมภาคเอกชนเป็นกลไกขับเคลื่อน โดยในระดับปฏิบัติการจำเป็นต้องมีหน่วยงานกลางเพื่อใช้เชื่อมต่อแต่ละหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน ส่วนของภาคเอกชน หน่วยงานดังกล่าวจะต้องเสริมสร้างให้ภาคเอกชนทำหน้าที่พัฒนาและขับเคลื่อนโลจิสติกส์โดยเริ่มจากในอุตสาหกรรมของตนก่อน โดยหน่วยงานจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานงานและใกล้ชิดผลประโยชน์ให้แก่ภาคเอกชน ในส่วนของกฎหมาย ภาครัฐจะต้องปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายเพื่อให้เกิดความทันสมัยและให้มีความสอดคล้องกับกฎหมายระดับกระทรวง และยุบหน่วยงานดังกล่าวเมื่อภาคเอกชนสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนระบบโลจิสติกส์ได้แล้ว

19. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 19

1. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

1.1 ระดับ กบส.

การทำงานของ กบส. ขึ้นกับการให้ความสำคัญของรัฐบาลซึ่งเมื่อเปลี่ยนรัฐบาล นโยบายเปลี่ยนตามซึ่งกรรมการต้องทบทวนนโยบายและวาระทุกครั้ง ถึงแม้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีมารองรับ กบส. แต่ก็ไม่สามารถขับเคลื่อนระบบโลจิสติกส์ของประเทศได้ เนื่องจากการประชุมเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนเฉพาะด้านโลจิสติกส์นั้นไม่มีการประชุมที่ต่อเนื่อง

1.2 ระดับ สศช.

ประเด็นปัญหาของ สศช. เกิดจากจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อการรองรับปริมาณงานที่มีอยู่ โดยในปัจจุบันมีผู้รับผิดชอบด้านโลจิสติกส์เพียง 2-3 คน และแต่ละคนยังทำหน้าที่รับผิดชอบด้านอื่นๆ นอกเหนือจากโลจิสติกส์ โดยหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของ สศช. อยู่ภายใต้สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ ซึ่งไม่มีการประชุมภายในอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนด้านโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจเนื่องจากไม่เห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจน

1.3 ระดับหน่วยงาน

ในระดับหน่วยงานพบว่า แต่ละภาคส่วนมีเป้าหมายและทิศทางที่ไม่ตรงกันเนื่องจากการทำงานจะทำให้สอดคล้องกับแผนแม่บทกระทรวงก่อนที่จะมองแผนระดับชาติทำให้ขาดความสอดคล้องและไม่สามารถบูรณาการงานร่วมกันได้

1.4 อื่นๆ

ภาคเอกชนมีทิศทางที่ไม่ตรงกันและไม่มองปัญหาในภาพรวม โดยภาคเอกชนเห็นผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลักและขาดการรวมกลุ่มเพื่อสร้างความเข้มแข็งในด้านโลจิสติกส์ทำให้การแก้ไขปัญหาไม่สามารถแก้ได้ตรงจุด

ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

โลจิสติกส์เป็นงานที่คาบเกี่ยวหลายกระทรวงตั้งนั้นเพื่อส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเห็นทิศทางโลจิสติกส์ที่สอดคล้องกัน ภาครัฐควรยกระดับและสนับสนุนให้มี สำนักโลจิสติกส์ ภายใต้ สศช. เนื่องจาก สศช. ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแล ฯลฯ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มอัตรากำลังคนให้มีความเหมาะสมกับจำนวนงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดย สศช. ต้องเพิ่มบริบทหน้าที่ในการแปลงแผนชาติเป็นแผนปฏิบัติการและมีอำนาจในการกลั่นกรองโครงการด้านโลจิสติกส์ให้มากขึ้น

20. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 20

1. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

1.1 ระดับ กบส.

การให้ความสำคัญของ กบส. ในวาระด้านต่างๆ นั้น ขึ้นกับผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ซึ่งการวัดผลด้านโลจิสติกส์ไม่สามารถวัดผลจากต้นทุนโลจิสติกส์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ เท่านั้น และค่าที่วัดออกมาได้น้อยกว่าผลกระทบในความเป็นจริง ในขณะที่เดียวกันขาดการให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่มากเพียงพอ โดยตั้งแต่ต้นปี 2555 ที่ผ่านมา ยังไม่มีการประชุมคณะกรรมการ กบส.

1.2 ระดับ สศช.

การทำงานของโลจิสติกส์ภายใต้ สศช. ในปัจจุบันยังขาดสถานะที่เป็นทางการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี สศช. มีหน้าที่ในทุกด้านตั้งแต่ด้านการกำหนดนโยบาย วางแผน กำหนดทิศทาง และประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ หากแต่จำนวนบุคลากรหรืออัตรากำลังคนในการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์มีจำนวนไม่มากเพียงพอ และเนื่องจากข้อจำกัดดังกล่าว จึงทำให้การทำงานของ สศช. มีความล่าช้า

แผนและนโยบายด้านโลจิสติกส์ของ สศช. ขาดการแปลงแผนยุทธศาสตร์เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติ หน่วยงานและกระทรวงต่างต้องตีความเพื่อนำไปปฏิบัติซึ่งอาจเป็นคนละทิศทาง ส่งผลให้การทำงานในระดับกระทรวงและระดับปฏิบัติการขาดความสอดคล้องระหว่างกัน

1.3 ระดับหน่วยงาน

การทำงานในระดับหน่วยงานขาดการบูรณาการและประสานงานร่วมกัน (Cross Functional)

2. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ในการขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของประเทศ ภาครัฐควรให้ความสำคัญในการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอในทุกภาคส่วน รวมถึง สศช. โดยภาครัฐควรสร้างแรงจูงใจให้มีขนาดการทำงานที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาครัฐควรจัดตั้งและยกระดับให้มี สำนักโลจิสติกส์ ภายใต้ สศช. เพื่อที่ สศช. จะได้มีบุคลากรที่เพียงพอและมีการแบ่งฝ่ายภายใต้สำนักดังกล่าวอย่างชัดเจน เช่น ฝ่ายวางแผน ฝ่ายประสานงาน ฝ่ายติดตามและประเมินผล ฝ่ายวิจัยเก็บข้อมูล เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ สศช. ควรจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อให้ระดับกระทรวงเกิดความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติการต่อไป

ในระดับกระทรวง ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อประสานงานและปฏิบัติการด้านโลจิสติกส์ ภายใต้สำนักนโยบายและแผนเพื่อช่วยประสานงานและอำนวยความสะดวกการทำงานแบบบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ประเทศต่อไป

21. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 21

1. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

1.1 ระดับ กบส.

ถึงแม้โลจิสติกส์จะจัดเป็นวาระแห่งชาติ หากแต่ กบส. ขาดการให้ความสำคัญกับด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทยมากเท่าที่ควร และขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการขนส่งทางรางและทางน้ำ นอกจากนี้ตั้งแต่ต้นปี 2555 ที่ผ่านมา ยังไม่มีการประชุมคณะกรรมการ กบส.

1.2 ระดับ สศช.

สศช. ขาดอำนาจในการสั่งการ เนื่องจากไม่มีอำนาจในการให้คุณให้โทษเมื่อหน่วยงานไม่ปฏิบัติตาม อีกทั้งจำนวนบุคลากรมีไม่เพียงพอ

1.3 ระดับหน่วยงาน

ขาดการบูรณาการและประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน เช่น มีรถไฟทางคู่ที่เข้าถึงพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบังแต่ยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ทำให้การขนส่งขาดความสะดวกโดยสินค้าที่ขนส่งทางรางคู่ต้องทำการย้ายสินค้าไปยังรถบรรทุกก่อนที่จะถึงท่าเรือแหลมฉบัง

1.4 อื่นๆ

ด้านบุคลากรในปัจจุบัน สำนักงาน ก.พ. ไม่มีการกำหนดอัตรากำลังด้านโลจิสติกส์ และคุณสมบัติของข้าราชการที่มาปฏิบัติงานในสายโลจิสติกส์ รวมทั้งไม่มีการกำหนดคุณสมบัติเทียบเท่าสำหรับผู้ฝึกสอนด้านโลจิสติกส์ที่มาจากภาคเอกชนหรือผู้ประกอบการ ทำให้ประเทศไทยขาดผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์ที่มีประสบการณ์ในภาคปฏิบัติจริง

2. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน

เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ได้โดยจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ ซึ่งขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี และทำการยุบคณะกรรมการ กบส. เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนหน้าที่ให้ สศช. เป็นคณะกรรมการร่วม โดยสำนักงานดังกล่าวจะทำหน้าที่กำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ กลั่นกรองแผนและโครงการโลจิสติกส์ได้ ในขณะที่เดียวกันสำนักงานดังกล่าวมีอำนาจในการจัดสรร

งบประมาณด้านโลจิสติกส์ สำนักงานจะต้องจัดจ้างอัตรากำลังใหม่ที่ประกอบด้วยภาครัฐและภาคเอกชนที่มาช่วยกันระดมความคิดเห็นและประชุมเพื่อเสนอแนะแนวทางในทิศทางและแผนโลจิสติกส์ของประเทศร่วมกัน อย่างไรก็ตามภาครัฐจะต้องคงหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของประเทศ หรือภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทด้านโลจิสติกส์ โดยยกระดับ สนข. กระทรวงคมนาคม มาเป็น สำนักงานโลจิสติกส์ที่ขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี

ในระดับกระทรวง ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานกลางด้านโลจิสติกส์ภายใต้สำนักนโยบายและแผนเพื่อประสานงานและบูรณาการระหว่างกัน โดยภาครัฐมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกฎระเบียบหรือข้อบังคับในแต่ละกระทรวงให้มีความสอดคล้องกัน

ด้านบุคลากร สำนักงาน ก.พ. ควรกำหนดกรอบอัตราบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาด้านโลจิสติกส์และด้านคลังสินค้าเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของบุคลากร เช่น กรมเจ้าท่าจะต้องมีบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาด้านโลจิสติกส์ทางน้ำ เป็นต้น ในขณะเดียวกัน สำหรับข้าราชการที่มีอยู่เดิมควรมีการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านโลจิสติกส์ โดยเปิดการอบรมในแต่ละกระทรวงเพื่อให้มีความรู้ โดยอาจมีข้อบังคับ เช่น วุฒิบัตรเพื่อเป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ และ สำนักงาน ก.พ.ร. ต้องให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแนวคิดข้าราชการเพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยการความสะดวกและกำกับดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ด้านรถไฟ ภาครัฐควรแยกออกมาเป็น กรมขนส่งทางราง เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานด้านโครงสร้างพื้นฐานของรถไฟ

22. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 22

1. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

ประเด็นปัญหาหลักที่ส่งผลให้การทำงานในทุกระดับขาดประสิทธิภาพเป็นผลอันเนื่องมาจากการขาดวิสัยทัศน์ ขาดมุมมองทิศทางและเป้าหมายระดับประเทศในการวางตำแหน่งของประเทศไทย (Positioning) ส่งผลให้ทิศทางในการปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานไม่มีความสอดคล้องกันเท่าที่ควร

1.1 ระดับ กบส.

กบส. ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดการให้ความสำคัญกับด้านโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่อง โดยเห็นได้จากการที่ไม่จัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ไม่มีการกำหนดทิศทางประเทศที่ชัดเจนเพื่อรองรับการเปิดประชาคมเสรีอาเซียนและอื่นๆ กบส. ไม่สามารถกำกับดูแล ติดตามและประเมินผลระดับปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

1.2 ระดับ สศช.

สศช. ซึ่งเป็นหน่วยในการจัดทำนโยบายระดับชาติขาดการคำนึงถึงความสามารถในการปฏิบัติการ โดย สศช. มีกรอบความเข้าใจบันทึกตกลงความร่วมมือ (MOU) ซึ่งเป็นกรอบที่จัดทำโดยรัฐบาลเป็นขอบเขตจำกัดการทำงาน อีกทั้งไม่มีอำนาจที่เด็ดขาดซึ่งส่งผลให้มีการแทรกแซงทางการเมืองและขาดอำนาจในการสั่งการเพื่อการนำไปปฏิบัติ สศช. ขาดบุคลากรที่เพียงพอส่งผลให้การปฏิบัติงานของ สศช. ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

1.3 ระดับหน่วยงาน

ในระดับกระทรวง แต่ละภาคส่วนขาดการประสานงานเพื่อการบูรณาการงานร่วมกัน เนื่องจากเหตุผลทางกฎหมายที่มีความขัดแย้งกัน เช่น กรมศุลกากรในประเด็น National Single Window (NSW) ซึ่งมีความจำเป็นต้องปฏิบัติงานร่วมกันแต่กรมศุลกากรไม่สามารถแก้ไขกฎหมายระหว่างกรมได้ส่งผลให้ไม่สามารถทำ NSW ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 อื่นๆ

ภาคเอกชนขาดการประสานงานร่วมมือกันระหว่างเอกชนด้วยกันและระหว่างเอกชนกับภาครัฐเนื่องจากมุมมองของเอกชนเป็นการมองเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ระดับชาติร่วมกัน เช่น ระหว่างสภาหอการค้า และสภาอุตสาหกรรม

2. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ภาครัฐควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ประเทศที่ชัดเจนเพื่อการกำหนดและพัฒนาทิศทางประเทศ ไปยังจุดหมายดังกล่าวในด้านโลจิสติกส์ ภาครัฐควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ โดยกำหนดให้ประธานเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีอำนาจในการสั่งการเป็นเอกเทศจากการแทรกแซงทางการเมือง และสามารถประสานงานกับทุกหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี โดยคณะกรรมการดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็นคณะผู้บริหาร ดังเช่น คณะกรรมการ Eastern Seaboard เป็นกรณีศึกษา คณะกรรมการจะมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนคือ มีเป้าหมายที่แน่ชัด มีการวิจัยและศึกษาเกี่ยวกับโลจิสติกส์โดยมีบุคลากรมาสนับสนุนกลุ่มดังกล่าว มีการแบ่งกลุ่มงานที่เชี่ยวชาญแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในขณะที่เดียวกันกลุ่มคณะกรรมการต้องทำหน้าที่ในการกำกับดูแลหน่วยปฏิบัติการ โดย สศช. ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้คุณให้โทษที่ชัดเจนเพื่อให้กลุ่มคณะกรรมการสามารถกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการควบคุมดูแลทุกๆ ไตรมาส คณะกรรมการมีความจำเป็นต้องมีความเป็นกลางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างผู้เกี่ยวข้องจากทุกภาคส่วน ในด้านกฎหมาย ภาครัฐควรแก้ไขและปรับปรุงระเบียบให้อยู่ในรูปแบบการให้สิทธิมากกว่าการกำหนดเป็นข้อห้ามลงโทษเพื่อการแก้ไขที่ตัวบุคคล และแก้ไขกฎหมายที่เปิดช่องว่างในการกระทำผิดของผู้ประกอบการและหน่วยงานต่างๆ

23. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 23

1. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

1.1 ระดับ กบส.

ในระดับ กบส. การทำงานขาดความต่อเนื่อง ไม่มีการติดตามการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ อีกทั้งมีการแทรกแซงทางการเมืองซึ่งส่งผลให้การแก้ไขปัญหาไม่ตรงจุด เช่น กรณีมาบตาพุดซึ่งแก้ปัญหาโดยการสร้างท่าเรือแหลมฉบัง เป็นต้น

1.2 ระดับ สศช.

สศช. ขาดอำนาจในการติดตามเพื่อกำกับดูแลแต่ละหน่วยงานเนื่องจากรูปแบบและโครงสร้างที่ขาดอำนาจทำให้ไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานของแต่ละกระทรวงและหน่วยงานในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ โดยแต่ละหน่วยงานจะทำแผนนโยบายให้สอดคล้องกับแผนกระทรวงและส่งให้ สศช. ซึ่ง สศช. ขาดอำนาจในการยับยั้งโครงการของหน่วยงาน ส่งผลให้มีโครงการที่ซ้ำซ้อนและไม่มีการบูรณาการเพื่อประสานงานของหน่วยงาน

1.3 ระดับหน่วยงาน

การทำงานในระดับหน่วยงานขาดการบูรณาการและประสานงานร่วมกัน (Cross Function) เช่น แผนงานโครงการโลจิสติกส์เพื่อตอบสนอง AEC มีทั้งกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงต่างประเทศ และหน่วยงานอื่นๆ ดำเนินการ ในขณะที่หน่วยงานระดับสำนักฯ ในต่างกระทรวงมีการคิดแผนงานซ้ำซ้อน อาทิเช่น ELMA, PM Award หรือ โครงการพัฒนาผู้ขนส่งทางถนนซึ่งมีความซ้ำซ้อนกับกรมการขนส่งทางบกมากกว่าสนับสนุนกัน โดยสองหน่วยงานดังกล่าวมีมาตรฐานที่แตกต่างกันทำให้เกิดความสับสนในการใช้ระดับมาตรฐาน เป็นต้น หน่วยงานไม่ได้มีการให้ความสำคัญกับโลจิสติกส์ เนื่องจากไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านโลจิสติกส์ให้แต่ละหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง กระทรวงและหน่วยงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติภารกิจหลักของกระทรวง อีกทั้งไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านโลจิสติกส์ให้แต่ละหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เช่น สกอ.

วาระเรื่องโลจิสติกส์เป็นเพียงวาระเฉพาะกิจสำหรับหลากหลายหน่วยงานเนื่องจากมีงบประมาณไม่ต่อเนื่อง และ แผนงานภาพรวมมีการหยุดชะงัก

2. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ในระดับ กบส. กบส. ควรให้ความสำคัญกับเรื่องโลจิสติกส์ โดยควรมีการจัดการประชุมอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส โดยแผนแม่บทประเทศต้องมีความชัดเจนถึงระดับบทบาทหน้าที่ของแต่ละภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของกลไกกลาง ภาครัฐควรประยุกต์ใช้กรณีศึกษา Eastern Seaboard ซึ่งประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งเพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติการ สศข. มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและแนวทางการบริหารงานโดยต้องทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักที่กำหนดทิศทางประเทศอย่างชัดเจน สศข. ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องและโครงการเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และภาครัฐควรจัดตั้งกรมโลจิสติกส์ภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรี โดยกรมโลจิสติกส์ควรประกอบด้วยหน่วยปฏิบัติงานจากแต่ละกระทรวงเป็นตัวแทนภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งจะช่วยในการประสานงานเพื่อการบูรณาการหน่วยงานแต่ละกระทรวงเข้าด้วยกัน โดยในส่วนของกระทรวงหลักที่มีสำนักโลจิสติกส์เฉพาะสามารถแยกออกมาเพื่อปฏิบัติงานภายใต้กรมโลจิสติกส์ได้เลย โดยกรมโลจิสติกส์จะช่วยในการกำกับดูแล กลั่นกรองโครงการตามแผนแม่บทโลจิสติกส์ของประเทศ ในขณะที่สำนักงบประมาณควรกลั่นกรองและจัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจากแผนแม่บทประเทศ แผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์และจัดลำดับความสำคัญของโครงการเพื่อจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ กรมโลจิสติกส์ต้องมีคณะกรรมการเพื่อกำกับดูแลการทำงานของทุกภาคฝ่ายให้มีประสิทธิภาพ

24. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 24

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานท่าน

จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2552 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2550-2554 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ในภาคการผลิต 2) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบขนส่งและโลจิสติกส์ 3) การพัฒนารัฐกิจโลจิสติกส์ 4) การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า และ 5) การพัฒนากำลังคนและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) มีมติเมื่อ 30 กรกฎาคม 2553 แต่งตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตร และมอบหมายให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงประสิทธิภาพโลจิสติกส์สาขาการผลิตด้านการเกษตร โดยจัดทำแผนแม่บทและบูรณาการแผนงานโครงการ แผนงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตร ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พร้อมทั้งติดตาม ประเมินผลและรายงานผลระดับการพัฒนาโลจิสติกส์การเกษตรเพื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดในระดับสากล

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (สศก.) ในฐานะที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะอนุกรรมการฯ ให้เป็นทั้งฝ่ายเลขานุการคณะอนุกรรมการและคณะทำงานเพื่อดำเนินการในเรื่องสำคัญด้านโลจิสติกส์ ดังนี้

1) การจัดทำแผนแม่บทและบูรณาการแผนงาน โครงการ และกรอบแผนงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตรของประเทศ ประสานงานและทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อสรุปในกรณีที่มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์การเกษตร

2) การรวบรวมจัดทำฐานข้อมูล เพื่อได้ค่าต้นทุนโลจิสติกส์เกษตรปัจจุบัน รวมถึงจัดทำดัชนีชี้วัดการพัฒนาโลจิสติกส์สินค้าเกษตรสำคัญที่เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่สนับสนุนการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของสินค้าเกษตร นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ในภาคการผลิตสินค้าเกษตร

ดังนั้น สศก. จึงได้จัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ภาคการเกษตร พ.ศ.2556 - 2560 ซึ่งในขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการ ซึ่งในร่างดังกล่าวได้กำหนดแนวทางการพัฒนา และยุทธวิธีเพื่อตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์ในการทำงานด้านโลจิสติกส์ โดยจะเน้นการการสร้างมูลค่าเพิ่มจากโซ่การผลิต (Value Chain) ซึ่งประกอบด้วยแนวทางการพัฒนา 2 ด้าน คือ

แนวทางที่ 1 การพัฒนารายได้จากโครงสร้างพื้นฐานทางการตลาด โดยมียุทธวิธีในการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ และปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น ซึ่งมีแผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการ ดังนี้

- 1) ปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
- 2) เพิ่มบทบาทภาคเอกชนในงานบางส่วนของการบริหารจัดการตลาด
- 3) ปรับปรุงสุขอนามัยด้านการขนส่งสินค้าสดน้ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่าเรือประมง
- 4) ปรับระบบการขนส่ง (Logistics) ได้แก่ การขนส่งทางบก ทางเครื่องบิน และทางเรือ
- 5) เพิ่มประสิทธิภาพการจ้ดระบบ การจัดการห้องเย็นผลิตผลเกษตร (Pre-Cooling Facilities) ทั้งที่เป็นแหล่งผลิตระหว่างการขนส่งและที่ปลายทาง

แนวทางที่ 2 การสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้จากโซ่การผลิต (Value Chain) โดยมียุทธวิธีในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่วัตถุดิบการเกษตร ซึ่งมีแผนงาน/โครงการ ที่จะดำเนินการ ดังนี้

- 1) พัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าอาหาร ปศุสัตว์ ปลาสวยงาม และ ฮาลาล
- 2) พัฒนาพลังงานจากวัตถุดิบ ได้แก่ เอทานอลจากมันสำปะหลังและอ้อย ไบโอดีเซลจาก น้ำมันปาล์มและน้ำมันมะพร้าว เป็นต้น

2. ประเด็นด้านกระบวนการทำงาน (Process) เพื่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

2.1 ระดับ สศข.

พบว่าในการทำงานร่วมกับ กษ. สศข. มีมุมมองประเด็นปัญหาเพียงแค่นั้นด้านของที่เน่าเสียและการพัฒนาคุณภาพสินค้าโดยไม่ได้มองด้านอื่น ทำให้ สศข. พยายามแก้ไขปัญหาเพียงแค่นั้นเดียว อีกทั้ง สศข. ในปัจจุบันมีการแทรกแซงทางการเมืองทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.2 ระดับ สงป.

การพิจารณาโครงการของสำนักงบประมาณไม่ได้พิจารณาถึงผลกระทบของโครงการหากแต่มองเพียงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ทำให้การจัดสรรงบประมาณขาดประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวข้างต้น สศก. ได้รับมอบหมายให้เป็นทั้งฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อดำเนินการในเรื่องสำคัญข้างต้น โดยขณะนี้อยู่ระหว่างจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ภาคการเกษตร พ.ศ. 2556-2560 เพื่อให้หน่วยงานที่

เกี่ยวข้องนำไปใช้เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาด้านการเกษตร โดยเฉพาะการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของไทยให้มีประสิทธิภาพ สามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันสู่ระดับสากล เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป โดยในกระบวนการจัดทำร่าง ยุทธศาสตร์ ได้เน้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน เกษตรกร สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้เสียจากทุกภาคส่วน โดยได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

1) การวิเคราะห์สถานการณ์การเกษตรตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยมีการทบทวนสถานการณ์และ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์การเกษตรของไทย

2) การประเมินศักยภาพของระบบห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์การเกษตรของไทย เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์เพื่อประเมินปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของระบบโลจิสติกส์การเกษตร เพื่อนำมาจัดทำเป็นกรอบแนวทางการกำหนดกลยุทธ์หลัก

3) การจัดทำร่างยุทธศาสตร์ โดยนำข้อมูลจากทั้ง 2 ขั้นตอนข้างต้น มาสังเคราะห์เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์การเกษตร ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์และหลักการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

4) การจัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมความคิดเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน เกษตรกร หรือผู้มีส่วนได้เสีย

5) การนำร่างยุทธศาสตร์ดังกล่าวเสนอให้คณะทำงาน คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ ด้านโลจิสติกส์พิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ

6) การจัดประชุมเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนงาน/โครงการและงบประมาณที่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

หลังจากกระบวนการจัดทำร่างยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ใน ภาพรวมดำเนินการเสร็จแล้ว จะมีการดำเนินการจัดทำแผนแม่บทเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์รายสินค้าต่อไป โดยจะมีกระบวนการจัดทำแผนแม่บทเช่นเดียวกับการจัดทำร่างยุทธศาสตร์

3. ประเด็นด้านการบูรณาการ และความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.1 การบริหารจัดการภายในกระทรวงของท่านเป็นอย่างไร

1) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้มีคำสั่งมอบหมายให้ รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (นายนิติ สุทธิชัยกุล) รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการการร่วมแก้ไขปัญหาด้านโลจิสติกส์สินค้าเกษตร โดยดำเนินการในลักษณะบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2) สศก. โดยสำนักนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตรได้จัดตั้งส่วนนโยบายและแผนพัฒนาระบบโลจิสติกส์ด้านการเกษตร มีภารกิจสำคัญในการศึกษาวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย

มาตรการ แนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่อุปทาน และการจัดทำแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ

3.2 การบริหารจัดการระหว่างกระทรวงของท่าน และ กบส. เป็นอย่างไร

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) มอบหมายให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีภารกิจต้องรายงานความก้าวหน้าของการจัดแผนแม่บทและการบูรณาการแผนงาน/โครงการเพื่อการพัฒนาโลจิสติกส์การเกษตรของประเทศ และกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) ทุก 6 เดือน

3.3 การบริหารจัดการระหว่างกระทรวงของท่าน และ สศช.เป็นอย่างไร

มีการประชุมร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติของ สศช. และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อพิจารณาแนวทางและทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ด้านการเกษตร

3.4 การบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ภาคเอกชน และภาควิชาการเป็นอย่างไร

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ภาคเอกชน และภาควิชาการต่างๆ อาทิ

1) ความร่วมมือระหว่างกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กับกระทรวงอุตสาหกรรม: มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล/รายงานการประชุมคณะอนุกรรมการฯ ร่วมทั้งเข้าร่วมการประชุมคณะอนุกรรมการฯ เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมเกษตรให้เกิดการเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นน้ำ (เกษตร) จนถึงปลายน้ำ (อุตสาหกรรม)

2) ความร่วมมือระหว่างกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กับหน่วยงานรัฐอื่น: มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ภัยพิบัติด้านการเกษตร โดยมีปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นประธาน และมีองค์ประกอบคณะกรรมการฯ ได้แก่ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงสาธารณสุข มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดกรอบแนวทางการเตรียมความพร้อมในการขนส่งและกระจายสินค้าเกษตรที่เป็นอาหาร และการเตรียมจัดทำแผนงาน/โครงการที่เหมาะสมเพื่อรองรับสถานการณ์ภัยพิบัติด้านการเกษตร

3) ความร่วมมือระหว่างกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กับหน่วยงานภาควิชาการ โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัย เช่น

(1) การประชุมหารือเพื่อให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ภาคเกษตรของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) (ดร. จันทรวีภา ณะโสภณ รองศาสตราจารย์สมยศ เชิญอักษร และรองศาสตราจารย์ดวงพรรณ ศฤงคารินทร์) เช่น ร่างแผนยุทธศาสตร์วิจัยด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ.2555-2559

(2) การทำโครงการศึกษาวิจัยระบบ Logistics และ Supply Chain สินค้าเกษตรเพื่อขยายตลาดส่งออกในประเทศในเอเชียปี 2553: กรณีศึกษาการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์ไปสาธารณรัฐประชาชนจีน ตามเส้นทางสาย R9 และ R12 ร่วมกับสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

(3) การทำโครงการศึกษาวิจัยระบบ Logistics และ Supply Chain สินค้าเกษตรเพื่อขยายตลาดส่งออกในประเทศในเอเชียปี 2553: กรณีศึกษามันสำปะหลัง ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ร่วมกับศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

(4) การเชิญผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันการฝึกอบรมเข้าร่วมเป็นวิทยากรเพื่อฝึกอบรมความรู้ด้านโลจิสติกส์และร่วมให้ความเห็นที่มีต่อร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ภาคการเกษตร พ.ศ. 2556 – 2560

อย่างไรก็ดีการทำงานระหว่างกระทรวงเกษตรฯ และ กระทรวงอุตสาหกรรมไม่สามารถกำหนดจุดเชื่อมต่อภายใต้ห่วงโซ่อุปทานได้อย่างชัดเจน

การทำงานของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรในด้านโลจิสติกส์มีการทำงานที่ทับซ้อนบางส่วนกับกรมส่งเสริมการเกษตรซึ่งเป็นภาคฝ่ายปฏิบัติการเนื่องจาก สศช. มีการสั่งการตรงกับกรมส่งเสริมการเกษตร อย่างไรก็ตามในปัจจุบันการทำงานที่ทับซ้อนมีการลดลงเนื่องจาก สศช. จะทำงานร่วมกับสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรเป็นส่วนใหญ่ก่อนส่งต่อไปยังกรมส่งเสริมการเกษตร

4. ประเด็นด้านบุคลากรในสายงานการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

4.1 จำนวนบุคลากรมีความเพียงพอหรือไม่

สศก. มีหน่วยปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ ได้แก่ กลุ่มโลจิสติกส์ ส่วนนโยบายและแผนพัฒนาระบบโลจิสติกส์ด้านการเกษตร สำนักนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตร มีหน้าที่

1) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อเสนอนโยบาย มาตรการ แนวทาง การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงตลอดจนโซ่อุปทานด้านการเกษตร

2) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อเสนอ นโยบาย มาตรการ แนวทาง การบริหารจัดการและการเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ด้านการเกษตร

3) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนนำไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั้งสิ้น 3 คน แบ่งเป็น ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ 1 คน (หัวหน้ากลุ่ม) ระดับชำนาญการ 2 คน ทั้งนี้ ยังมีตำแหน่งว่าง 1 ตำแหน่ง ทั้งนี้ เมื่อ

เปรียบเทียบภารกิจที่ได้รับมอบหมายในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของกระทรวงเกษตรให้สอดคล้องกับของประเทศกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่า ไม่เพียงพอ เนื่องจากภารกิจด้านโลจิสติกส์การเกษตร เป็นงานใหม่สำหรับข้าราชการที่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจหรือมีประสบการณ์ในการทำงานด้านโลจิสติกส์ ประกอบกับการศึกษาเกี่ยวกับโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรของประเทศไทยมีน้อยมาก จึงต้องใช้ระยะเวลาในการรวบรวม และศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ดังนั้น การขับเคลื่อนงานแต่ละชิ้น จึงที่จำเป็นต้องใช้เวลาในการศึกษาที่ค่อนข้างนานกว่างานวิชาการประเภทอื่น

4.2 ศักยภาพ ทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร

บุคลากรของ สศก. จบการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 80 ปริญญาโทร้อยละ 18 สำหรับบุคลากรของกลุ่มโลจิสติกส์ จบการศึกษาระดับปริญญาโททางด้านเศรษฐศาสตร์ และบริหารธุรกิจ บุคลากรมีความรู้และเชี่ยวชาญในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์วิจัย และประเมินผล แต่มีประสบการณ์ทางด้านโลจิสติกส์ยังไม่มากนัก

4.3 ในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ หน่วยงานของท่านต้องการบุคลากรที่มีทักษะ/คุณลักษณะอะไร

เนื่องจากเรื่องโลจิสติกส์การเกษตรเป็นเรื่องที่มีการศึกษากันน้อยมาก และต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับด้านโลจิสติกส์และด้านการจัดการสินค้าเกษตร ดังนั้น หากเป็นไปได้ควรมีการเปิดรับบุคคลที่จบทางด้านโลจิสติกส์เข้ามาเป็นบุคลากรในองค์กรได้

5. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการทำงานเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปี ข้างหน้า

เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่มีอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตรเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศ ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์การประมง อุตสาหกรรมพืชผัก ผลไม้ ทั้งในรูปแบบบรรจุภาชนะ และ/หรือ การแช่เย็น รวมถึงการแปรรูปอื่นๆ อุตสาหกรรมเหล่านี้ล้วนนำรายได้จากการส่งออกเข้าสู่ประเทศเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอุตสาหกรรมหลายประเภทที่ประเทศไทยมีการส่งออกเป็นอันดับหนึ่งหรืออันดับต้นๆ ของโลก เช่น ข้าว ผลไม้สด ปลาบรรจุกระป๋อง สับปะรดบรรจุกระป๋อง ซึ่งอุตสาหกรรมของไทยเป็นครัวของโลก

อย่างไรก็ตามภาคเกษตรของไทยก็ยังมีความอ่อนแอ เกษตรกรส่วนใหญ่ยังอยู่ในสภาวะที่ยากจน เหตุผลสำคัญก็ต้องมาอยู่ที่ต้นทุนโลจิสติกส์ภาคการเกษตร ซึ่งสูงถึงร้อยละ 16-19 ของ GDP ซึ่งหากเปรียบเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยก็ยิ่งสูงกว่ามาก โดยความยากจนของเกษตรกรไทยซึ่งถือเป็นประชากรกว่าร้อยละ 61 ยังอยู่ในสภาวะที่ยากจน ตัวเลขนี้ จะมีความสัมพันธ์กับต้นทุนโลจิสติกส์และระดับการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศไทย ซึ่งจากการจัด

อันดับของธนาคารโลก การพัฒนาโลจิสติกส์ของไทยยังอยู่ระดับโลกที่สาม (Third World Logistics Level) ซึ่งก็สัมพันธ์ไปกับการจัดลำดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งไทยก็ยังอยู่ในลำดับที่ 32

ดังนั้น การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในภาคการเกษตรจะต้องพัฒนาเป็นแบบบูรณาการตลอดทั้งโซ่อุปทาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนจำนวนมาก ทั้งจากภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจในการนำข้อมูลข่าวสารด้านโลจิสติกส์มาใช้ประโยชน์ เช่น การทำให้เกิดการไหลเวียนและการกระจายข้อมูลข่าวสาร (Communication Flow) โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการเพาะปลูกให้สัมพันธ์กับฤดูกาลของความต้องการของผู้บริโภค (Demand Driven) เนื่องจากสินค้าอุตสาหกรรมแปรรูปของไทย ตลาดส่วนใหญ่จะอยู่ที่ระดับล่าง จึงจะต้องเข้าใจถึงช่วงเวลาที่ดินค้าควรจะส่งมอบการที่ผลผลิตการเกษตรออกมาพร้อมกันหรือออกในตลาดในช่วงที่ตลาดต้องการน้อย ย่อมส่งผลต่อราคา นอกจากนี้ประการสำคัญ คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในภาคเกษตร ทั้งภาครัฐ เอกชน เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร ไม่มีการนำข้อมูลข่าวสารด้านโลจิสติกส์มาใช้ประโยชน์ในกระบวนการผลิตสินค้าเกษตร เช่น การวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับฤดูกาล การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและผลผลิตระบบการขนส่ง ซึ่งหากมีการนำข้อมูลหรือความรู้ด้านโลจิสติกส์มาใช้ในการผลิตหรือพัฒนาสินค้าของเกษตรกรได้ จะทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิตได้มากกว่าร้อยละ 40

ประเทศไทยควรให้ความสำคัญด้านโลจิสติกส์ การดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ควรผูกพันงบประมาณเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน โดย สศช. ควรหาช่องทางทำแผนภารกิจเพื่อเพิ่มอำนาจหน่วยงาน เช่น การอนุมัติกรอบวงเงิน ในขณะเดียวกัน สศช. ควรมองปัญหาให้ครอบคลุมทุกเรื่องโดยให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วน ด้านบทบาทหน้าที่ สศช. ต้องมีการปรับบทบาทหน้าที่ของตนโดยเน้นการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อน กำกับดูแลการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สศช. ควรมีการปรับโครงสร้างองค์การบริหารเพื่ออำนวยความสะดวกในการขับเคลื่อนโดยเน้นให้มีโครงสร้างและอำนาจที่ชัดเจนโดยการเพิ่มเติมหรือแก้ไขควรเป็นไปภายใต้โครงสร้าง เงื่อนไขและข้อจำกัดเดิมหากแต่ควรลดการยึดโยงกับรัฐบาลและอำนาจทางการเมือง ทางกระทรวงเกษตรฯ เองมีความเห็นว่า ควรใช้ประโยชน์จากบทบาท โครงสร้างและกลไกการบริหารเดิมที่มีอยู่หากแต่ควรเน้นให้เกิดการจัดการให้รวดเร็วและคล่องตัวที่มากขึ้นภายใต้ระบบข้าราชการ ควรเน้นให้ภารกิจแผนงานที่จัดทำโดย สศช. มีความชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงานที่ง่ายขึ้น

ในหน่วยงานภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หากภาครัฐให้ความสำคัญกับเรื่องโลจิสติกส์ ควรจัดตั้งสำนักโลจิสติกส์เพื่อขยายและเพิ่มจำนวนบุคลากร โดยสำนักโลจิสติกส์อาจจัดตั้งภายใต้สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร หรืออาจย้ายสำนักไปขึ้นตรงกับปลัดกระทรวงโดยตรงเพื่อเสริมให้สำนักมีความคล่องตัว โดยสำนักโลจิสติกส์ต้องมีบทบาทภารกิจที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนโลจิสติกส์ระดับชาติ

25. ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 25

1. ประเด็นด้านบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างการทำงานด้านโลจิสติกส์ของหน่วยงานท่าน

1.1 บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานท่าน

- ต่อการตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์ของหน่วยงานท่าน

กรมเจ้าท่าเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม มีอำนาจหน้าที่หลักในการควบคุม กำกับ ดูแล บริหารงานและส่งเสริมการพัฒนาระบบการคมนาคมขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี อันได้แก่ การเดินเรือ การนำร่อง การจดทะเบียนเรือ การใช้เรือหรือพาหนะอื่นทางน้ำทุกประเภท การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางน้ำ (เช่น การพัฒนาท่าเรือ การพัฒนาร่องน้ำทางเดินเรือด้วยการขุดลอกร่องน้ำ ซึ่งนอกจากจะทำให้เรือสามารถสัญจรได้โดยสะดวกและปลอดภัยแล้ว ยังช่วยรักษาสภาพทางชลศาสตร์และช่วยให้การระบายน้ำเป็นไปด้วยดี อันเป็นการช่วยบรรเทาปัญหาอุทกภัยได้อีกทางหนึ่ง การก่อสร้างเขื่อนกันทรายและคลื่น และเขื่อนป้องกันตลิ่งพัง เป็นต้น) การปรับปรุงดูแลรักษาแม่น้ำ ลำคลองหรือเส้นทางน้ำให้สามารถใช้เป็นเส้นทางสัญจรไปมาร่วมกันเป็นทางสาธารณะเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็ว ท่วถึง และปลอดภัย รวมทั้งดูแลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางน้ำให้อยู่ในสภาพดีปราศจากมลภาวะ และดำเนินการตามพระราชบัญญัติการเดินเรือในน่านน้ำไทย พ.ศ. 2456 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งการผลิตบุคลากรประจำเรือทุกระดับชั้นให้ได้มาตรฐานสากลและเพียงพอต่อความต้องการของประเทศ โดยยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ให้เพียงพอต่อเนื้ออย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเชื่อมโยงกับระบบการขนส่งระบบอื่น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา ปรับปรุง และบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานให้มีความปลอดภัย เพียงพอ ต่อเนื้ออย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเชื่อมโยงกับระบบการขนส่งระบบอื่น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถในการกำกับ ดูแลความปลอดภัยในการขนส่งทางน้ำเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย รวมทั้งกำหนดมาตรการสนับสนุนด้านการพาณิชยนาวี

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เร่งรัดผลิต พัฒนาบุคลากรและจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนกิจการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี

ซึ่งยุทธศาสตร์หลักที่สอดคล้องกับโลจิสติกส์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 เป็นหลัก และส่วนยุทธศาสตร์อื่นเป็นส่วนช่วยสนับสนุน

- **ต่อการตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ระดับประเทศของ สศช.**

จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ.2550-2554 มี 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ในภาคการผลิต (Business Logistics Improvement)

ยุทธศาสตร์ที่ 2: การเพิ่มประสิทธิภาพระบบขนส่งและโลจิสติกส์ (Transport and Logistics Network Optimization)

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์ (Logistics Service Internationalization)

ยุทธศาสตร์ที่ 4: การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation Enhancement)

ยุทธศาสตร์ที่ 5: การพัฒนากำลังคน และกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Capacity Building)

ดังนั้น อำนาจหน้าที่และภารกิจของกรมฯ ช่างต้น จึงมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ.2550-2554 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบขนส่งและโลจิสติกส์ (Transport and Logistics Network Optimization)

1.2 โครงสร้างคณะทำงานด้านโลจิสติกส์ (Organization Structure) ในหน่วยงานของท่าน

ในหน่วยงานของกรมเจ้าท่าไม่ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านโลจิสติกส์โดยเฉพาะ แต่ทุกหน่วยงานมีส่วนในการสนับสนุนด้านโลจิสติกส์ เช่น

- **สำนักวิศวกรรม** รับผิดชอบงานด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- **สำนักแผนงาน** รับผิดชอบงานด้านการวางแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโลจิสติกส์

และการอำนวยความสะดวกบริการด้านโลจิสติกส์ โดยเฉพาะการพัฒนาระบบฐานข้อมูลพัฒนาโครงสร้างและบริการของเครือข่ายการขนส่งทางน้ำ/ทะเล และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในส่วนของภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อให้มีปรับปรุงการเชื่อมต่อการปฏิบัติงานและรูปแบบระหว่างกัน ในระดับประเทศภูมิภาค และระหว่างประเทศกับ Gateway ของการขนส่งทางทะเล

- **สำนักกฎหมาย** ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของเรื่อง พิจารณาปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- **สำนักส่งเสริมการขนส่งทางน้ำและการพาณิชย์** ส่งเสริมและสนับสนุนภาคเอกชน

ในเชิงบูรณาการทั้งการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานและผู้ประกอบการอาเซียนเพื่อสร้าง

ความเข้มแข็งและเพิ่มขีดความสามารถในการเข้าไปลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียนควบคู่ไปกับบทบาทในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้ประกอบการไทยด้วย รวมถึงการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่ผู้รับบริการด้านโลจิสติกส์และกิจการที่เกี่ยวข้องไทยในประเด็นที่ยังมีข้อสงสัยหรือประเด็นปัญหา รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำเอาไปพัฒนาการให้บริการต่อไป

อย่างไรก็ตามกระทรวงคมนาคมได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศ พ.ศ.2555-2559 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบูรณาการแผน/โครงการที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศในอนาคต

1.3 กฎหมาย หรือกฎระเบียบใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานด้านโลจิสติกส์ของท่าน

1.3.1 การดำเนินการตามแนวทางการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณาประมาณ 3-5 ปี นอกจากนี้ปัจจุบันกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตามประกาศเรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบปฏิบัติและแนวทางในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมสำหรับโครงการหรือกิจการที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนอย่างรุนแรงทั้งทางด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติและสุขภาพประกาศในราชกิจจานุเบกษา (EHIA) ซึ่งต้องจัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมตามประกาศฯ เพื่อพิจารณาตามขั้นตอนในพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 ต่อไป ซึ่งในกรณีทางเลือกในการดำเนินโครงการหรือกิจการตามประกาศกระทรวงดังกล่าวได้ระบุไว้ในรายการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมสำหรับโครงการหรือกิจการที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนอย่างรุนแรงทั้งทางด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติและสุขภาพจะต้องเสนอทางเลือก โดยอาจเป็นทางเลือกเกี่ยวกับสถานที่ตั้งหรือวิธีดำเนินการของโครงการหรือกิจการ ทั้งนี้ทางเลือกที่เสนอทุกทางเลือกจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีเหตุผลว่าบรรลุเป้าหมายและความจำเป็นในการมีหรือไม่มีโครงการหรือกิจการอย่างไร มีมาตรการป้องกันและแก้ไขผลกระทบในทุกทางเลือก และจะต้องระบุทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะดำเนินโครงการหรือกิจการ โดยจะต้องคำนึงถึงข้อมูลด้านสุขภาพและสังคมของประชาชนบริเวณที่อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการหรือกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวพร้อมแสดงเหตุผลและความจำเป็นประกอบ

1.3.2 ปัญหาเรื่องระเบียบกรมธนารักษ์ ค่าเช่า ค่าธรรมเนียมต่างๆ ของท่าเรือ ทำให้ไม่สามารถจัดหาผู้บริหารจัดการท่าเรือ เนื่องจากการที่รัฐจะจัดหาผลประโยชน์ทางการเงินจากการเก็บค่าเช่าท่าเรืออีกนั้นจะส่งผลให้การ Shift Mode สู่วางน้ำเป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะประเด็นที่กรมธนารักษ์ได้จัดเก็บรายได้จากการบริหารท่าเรือเชิงพาณิชย์ (ในกรณีให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหาร) ผู้บริหารท่าเรือสามารถเรียกเก็บอัตรา ค่าภาระและค่าตอบแทนการใช้ท่าเรือได้ โดยกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการเข้าใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุจากการเป็นผู้บริหารจัดการ

1.4 ท่านเคยพบอุปสรรคด้านการทำงานทับซ้อนกับกระทรวง/หน่วยงานอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไร

ลักษณะการทำงานด้านโลจิสติกส์เป็นลักษณะของการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากแผนพัฒนาด้านโลจิสติกส์มีด้วยกันหลายด้าน ซึ่ง สศช. ได้กำหนดหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนไว้ในแผนโลจิสติกส์ของประเทศแล้ว

2. ประเด็นด้านกระบวนการการทำงาน (process) เพื่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

2.1 กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ (Planning)

ในส่วนของกรมฯ จะพิจารณาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงคมนาคมยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ของประเทศ ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และยุทธศาสตร์ของกรมเจ้าท่า โดยจะมีการประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ สศช. และ คค. เพื่อพิจารณาแผนงาน/โครงการบรรจุไว้ในแผนโลจิสติกส์ของประเทศและกระทรวงคมนาคม

2.2 กระบวนการในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Translation Planning)

เมื่อแผนงาน/โครงการได้ถูกบรรจุในแผนโลจิสติกส์ของประเทศและกระทรวงคมนาคม กรมฯ จะพิจารณาขอตั้งงบประมาณเพื่อมาดำเนินการ

2.3 กระบวนการในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ (Implementation/Execution)

เมื่อได้รับงบประมาณมาดำเนินการตามแผนงานแล้ว ก็จะดำเนินการตามขั้นตอนโดยการจัดหาผู้รับจ้างมาดำเนินการต่อไป

2.4 กระบวนการในการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

กรมฯ จะแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการทำงานตามแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป็นไปตามสัญญาที่กำหนด โดยในส่วนของแผนงานด้านโลจิสติกส์ สศช. ได้กำหนดให้มีการรายงานผล โดย สศช. จะนำเสนอเรื่องผ่านกระทรวงคมนาคม

3. ประเด็นการบูรณาการ และความสามารถในการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.1 การบริหารจัดการภายในกระทรวงของท่านเป็นอย่างไร

กระทรวงคมนาคมได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศ พ.ศ.2555-2559 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบูรณาการแผน/โครงการที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

การพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศในอนาคต โดยมี ปกค. เป็นประธาน และหน่วยงานในสังกัดร่วมเป็นคณะทำงาน และมี สนข. เป็นฝ่ายเลขานุการ โดยคณะทำงานฯ มีการประชุมเพื่อพิจารณาและติดตามผลการดำเนินงานฯ

3.2 การบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานของท่าน และ กบส. เป็นอย่างไร

กระทรวงคมนาคมร่วมเป็นผู้แทนใน กบส. เมื่อมีการประชุม กบส. แล้วจะแจ้งให้หน่วยงานภายในสังกัดที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อดำเนินการตามมติของ กบส. แล้วรายงานผลให้ คค. เพื่อรายงานต่อ กบส. ต่อไป

3.3 การบริหารจัดการระหว่างหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ภาคเอกชน และภาควิชาการเป็นอย่างไร

กรมฯ มีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งอย่างเป็นทางการ (เป็นหนังสือ) และไม่เป็นทางการ (ติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์) รวมทั้งการประชุม สัมมนา ระดมสมอง เป็นต้น

4. ประเด็นปัญหาแบ่งตามระดับการบริหาร

4.1 ระดับ กบส.

กบส. ประกอบด้วยภาคเอกชนแต่ขาดภาคประชาชน ซึ่ง กบส. ไม่ทราบถึงแก่นแท้ความต้องการของภาคประชาชนเท่าที่ควร ภาคเอกชนมองถึงผลประโยชน์ของตนในการลดต้นทุนและเพิ่มกำไรโดยขาดการคิดเพื่อผลประโยชน์ระดับชาติ เช่น ปัญหาสิ่งแวดล้อม การอนุมัติขาดหลักการและเหตุผลเพื่อรองรับ ทำให้การอนุมัติไม่ได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ เช่น ถนน East-West Corridor ที่ไม่มีผู้ใช้บริการ กบส. ถูกแทรกแซงทางการเมือง และขาดการปฏิบัติหน้าที่ติดตามเพื่อการกำกับดูแลโครงการและแผนงาน อีกทั้งไม่มีเป้าหมายในระดับนโยบายที่ชัดเจน

4.2 ระดับ สศช.

สศช. ถูกแทรกแซงโดยการเมืองเนื่องจากขาดจุดยืนที่เข้มแข็งถึงแม้มีการทำหน้าที่เพื่อช่วยพิจารณาโครงการใหญ่ๆ หากแต่การปฏิบัติการถูกแทรกแซงโดยอิทธิพลทางการเมือง ในปัจจุบันไม่สามารถทำหน้าที่เป็นแกนหลักประสานงานเพื่อดูภาพรวมและตัดสินใจได้ อีกทั้งแผนชาติไม่มีความชัดเจนในด้านทิศทาง ไม่มีการติดตามกำกับดูแลการทำงานของหน่วยงานอย่างใกล้ชิด และเป็นระยะ

4.3 ระดับหน่วยงาน

การทำงานระหว่างหน่วยงานขาดการบูรณาการและมีความขัดแย้งระหว่างกัน เช่น สร้างท่าเรือแต่ไม่มีถนนรองรับการเดินทาง เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีทิศทางที่ไม่ชัดเจน ในปัจจุบัน กรมเจ้าท่า มีความขัดแย้งกับ สำนักแผนฯ กระทรวงวิทยาศาสตร์มากในการศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตั้งที่ได้กล่าวข้างต้น

5. ข้อเสนอแนะของท่านต่อรูปแบบการบริหารจัดการ กลไก และกระบวนการการทำงานเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ของภาครัฐที่เหมาะสมในระยะ 5 ปีข้างหน้า

5.1 ระดับนโยบาย

1) รัฐบาลควรให้ความชัดเจนในนโยบาย พร้อมทั้งผลักดันโครงการที่สนับสนุนการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม และควรกำกับดูแล ติดตามการดำเนินการ ตามกรอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยอย่างจริงจัง

5.2 ระดับกลไกกลางในการประสานงานระหว่างระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ

สศช. ในฐานะหน่วยงานกลางด้านโลจิสติกส์ของประเทศ ควรเป็นหน่วยงานหลักที่ดำเนินงานอย่างจริงจังและให้เกิดรูปธรรมตามแผนโลจิสติกส์ชาติที่กำหนดให้มีการพัฒนาระบบการขนส่งที่ประหยัดพลังงาน สามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์และแข่งขันกับต่างประเทศได้ โดยการขนส่งทางน้ำและทางรางเป็นการขนส่งที่ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น สศช. ควรผลักดันให้เกิดการพัฒนาการขนส่งทางน้ำและทางรางอย่างเป็นรูปธรรม

สศช. ควรมีจุดยืนที่เข้มแข็ง โดยต้องมีการกำหนดทิศทางของนโยบายเพื่อขับเคลื่อนโลจิสติกส์ที่ชัดเจน โดยยึดผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นหลัก และบูรณาการแผนของแต่ละหน่วยงานเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 ระดับปฏิบัติการ (ระดับหน่วยงาน)

กรมเจ้าท่ายังไม่มีหน่วยงานเฉพาะด้านโลจิสติกส์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานของแต่ละสำนัก/กองตามอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ภาคผนวก ง
ผลการสัมภาษณ์สำนักงบประมาณ
โดยการส่งบทสัมภาษณ์

1. ท่านมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการ/หรือการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยอย่างไรโปรดระบุบทบาทความรับผิดชอบของท่าน

ในฐานะสำนักงบประมาณ มีหน้าที่จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยเสนอแนะนโยบายแนวทางการจัดสรรให้เป็นไปตามแนวนโยบายของรัฐและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนโดยรวม การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยเป็นอีกนโยบายหนึ่งที่สำคัญของสำนักงบประมาณให้ความสำคัญและมีการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดโครงข่ายโลจิสติกส์ทั้งด้านทางถนน ระบบราง ทางน้ำรวมถึงตอบสนองต่อนโยบายในการสร้างความเชื่อมโยงในระดับภูมิภาคและเป็นการพัฒนาประตูการค้าเพื่อรองรับการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community)

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อสถานการณ์ปัจจุบันของระบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานเพื่อการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศ

2.1 กระบวนการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณด้านโลจิสติกส์ของสำนักงบประมาณ

การพิจารณาจัดสรรงบประมาณ โดยปกติของสำนักงบประมาณ พิจารณางบประมาณในมิติของหน่วยงาน ได้พิจารณาถึงความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์กระทรวงเป็นหลัก ซึ่งมีเป้าหมายการให้บริการกระทรวงที่เชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยงาน

สำหรับการพิจารณางบประมาณด้านโลจิสติกส์ของสำนักงบประมาณเป็นอีกนโยบายหนึ่งที่มีการพิจารณาในลักษณะแผนงบประมาณเชิงบูรณาการ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ : สศช. เป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศ กำหนดกระทรวงต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ ได้แก่กระทรวงคมนาคม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงเกษตรฯ ฯลฯ โดยกระบวนการจัดสรรงบประมาณด้านโลจิสติกส์ของสำนักงบประมาณ ได้เริ่มมีการพิจารณาในลักษณะแผนงบประมาณเชิงบูรณาการในปีงบประมาณ 2555 ซึ่งได้มีการตั้งคณะทำงานจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเรื่องระบบคมนาคม (โลจิสติกส์) ทำหน้าที่พิจารณากลับกรองงบประมาณ

2.2 กระบวนการทำงานและความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาโครงการด้านโลจิสติกส์

การดำเนินงานของกระทรวงคมนาคม ตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศ พ.ศ. 2555-2559

สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ 4 ได้ดำเนินการอย่างใกล้ชิดกับกระทรวงคมนาคม ได้แก่ กรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท กรมเจ้าท่า กรมการขนส่งทางบก สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร และการรถไฟแห่งประเทศไทย ในการสนับสนุนการดำเนินการกิจของหน่วยงานในโครงการก่อสร้างถนน ระบบรางและทางน้ำ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาเครือข่ายโลจิสติกส์ ให้เชื่อมโยงทั้งเครือข่ายภายในและเชื่อมต่อไปสู่ต่างประเทศ โดยพัฒนาประสิทธิภาพของประตูการขนส่งและได้กำหนดจุดเชื่อมโยงหลักของประเทศไว้ 5 Corridor ดังนี้

1. แนวเหนือ - ใต้ - ปากบารา
2. แนวหนองคาย - แหลมฉบัง
3. แนวตะวันออก - ตะวันตก
4. แนว ICD ลาดกระบัง - แหลมฉบัง
5. Land Bridge 2 แนวปากบารา - สงขลา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาประตูการค้าชายแดนที่สำคัญ ดังนี้

- ด้านทิศเหนือ มีโครงการสะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งที่ 4 (เชื่อมต่อ สปป.ลาวและจีน) และท่าเทียบเรือเชียงแสนแห่งที่ 2 จ.เชียงราย (เชื่อมต่อ สปป.ลาวและจีน)
- ด้านทิศใต้ โครงการเชื่อมโยงด่านสะเดา จ.สงขลา (เชื่อมต่อมาเลเซีย) ท่าเรือน้ำลึกปากบารา จ.สตูล ท่าเรือระยอง จ.ระยอง
- ด้านทิศตะวันออกเฉียงเหนือ สะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งที่ 3 จ.หนองคาย (เชื่อมต่อ สปป.ลาว)
- ด้านทิศตะวันออก โครงการเชื่อมโยงด่านอรัญประเทศ จ.สระแก้ว (เชื่อมต่อ กัมพูชา)
- ด้านทิศตะวันตก ท่าเรือทวาย จ.กาญจนบุรี

กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนการใช้การขนส่งทางรถไฟ และทางน้ำเพื่อนำไปสู่การลดต้นทุนการขนส่งของประเทศ

2.3 ประเด็นปัญหา/ อุปสรรคและข้อจำกัดในการดำเนินงานที่ผ่านมา

ในมุมมองของสำนักงบประมาณ พบว่ามีข้อจำกัดจากการดำเนินงาน ดังนี้

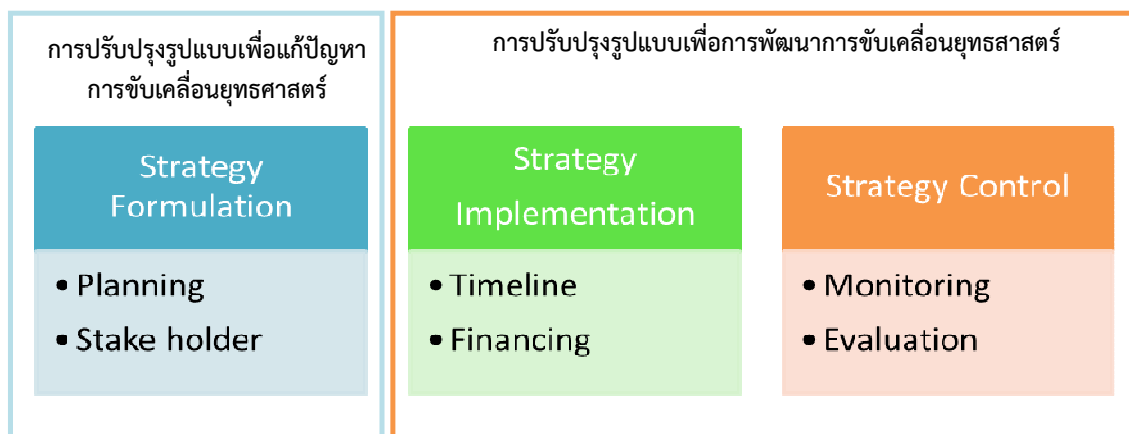
- ข้อจำกัดด้านการดำเนินงาน เช่น ความพร้อมในการดำเนินงาน บางโครงการที่มีการเร่งรัดจากส่วนกลางตามนโยบายรัฐบาล แต่หน่วยงานขาดความพร้อม ความรู้ความสามารถของบุคลากรไม่เพียงพอ เทคโนโลยีที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลถึงการเบิกจ่ายงบประมาณที่ล่าช้าไปด้วย
- ข้อจำกัดด้านความเชื่อมโยงของโครงการแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีความเร่งด่วนและความจำเป็นที่หลากหลายทำให้โครงการที่เกิดขึ้น

ไม่สามารถสอดคล้องกันได้อย่างเหมาะสมส่งผลการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
โลจิสติกส์ไม่ประสบผลตามเป้าหมายได้

- **ข้อจำกัดด้านงบประมาณ** เนื่องจากงบประมาณที่มีจำกัด ในขณะที่โครงการพัฒนาระบบโลจิสติกส์บางโครงการต้องอาศัยวงเงินลงทุนสูงและใช้ระยะเวลาในการก่อสร้าง/พัฒนายาวนาน จึงทำให้ต้องชะลอ โครงการ หรือยืดระยะเวลาการลงทุนออกไป ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้

3. ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางหรือประเด็นการพัฒนาในรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานกลาง เพื่อการพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศไทยอย่างไร

- เห็นควรให้มีการนำแนวทางการระดมเงินทุนจากแหล่งอื่นมาใช้ เช่น Public-Private Partnerships (PPPs) เพื่อลดภาระการพึ่งพางบประมาณ ทำให้สามารถดำเนินโครงการที่มีความจำเป็นเร่งด่วนและใช้เงินลงทุนสูงๆ ได้
- สำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสามารถแบ่งประเด็นออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การปรับปรุงรูปแบบเพื่อแก้ปัญหาและการปรับปรุงรูปแบบเพื่อการพัฒนาการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ สามารถแสดงได้ดังตารางรูปภาพด้านล่าง



การปรับปรุงรูปแบบเพื่อแก้ปัญหาการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินการปรับปรุงในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formation) มี 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ การวางแผน (Planning) และผู้มีส่วนร่วม (Stakeholder)

การวางแผนการพัฒนา (Planning) ต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงของหน่วยงานเพื่อให้โครงการที่ดำเนินการมีความสอดคล้องและช่วยให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เกิดผลสัมฤทธิ์ รวมถึงต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการทั้งด้านระยะเวลา ความพร้อมและด้านเงิน

งบประมาณของโครงการ ควรมีการจัดทำแผนแม่บทเพื่อกำหนดโครงการและระยะเวลาในการดำเนินโครงการต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ

ผู้มีส่วนร่วม (Stakeholder) ควรมีการจัดตั้งทีมงานร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานปฏิบัติมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและโครงการเพื่อจะได้มีมุมมองทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติซึ่งจะทำให้ได้โครงการที่สามารถดำเนินการได้และทุกหน่วยงานจะได้รับรู้เป้าหมายและวิธีการในการดำเนินการร่วมกัน นอกจากนี้ควรมีหน่วยงานเอกชนเข้าร่วมพิจารณาเนื่องจากในบางกลยุทธ์/โครงการสามารถส่งเสริมให้เอกชนเข้ามาร่วมดำเนินการหรือให้เอกชนร่วมลงทุนซึ่งจะทำให้สามารถลดปัญหาอุปสรรคในเรื่องงบประมาณหรือความพร้อม/ศักยภาพของหน่วยปฏิบัติ

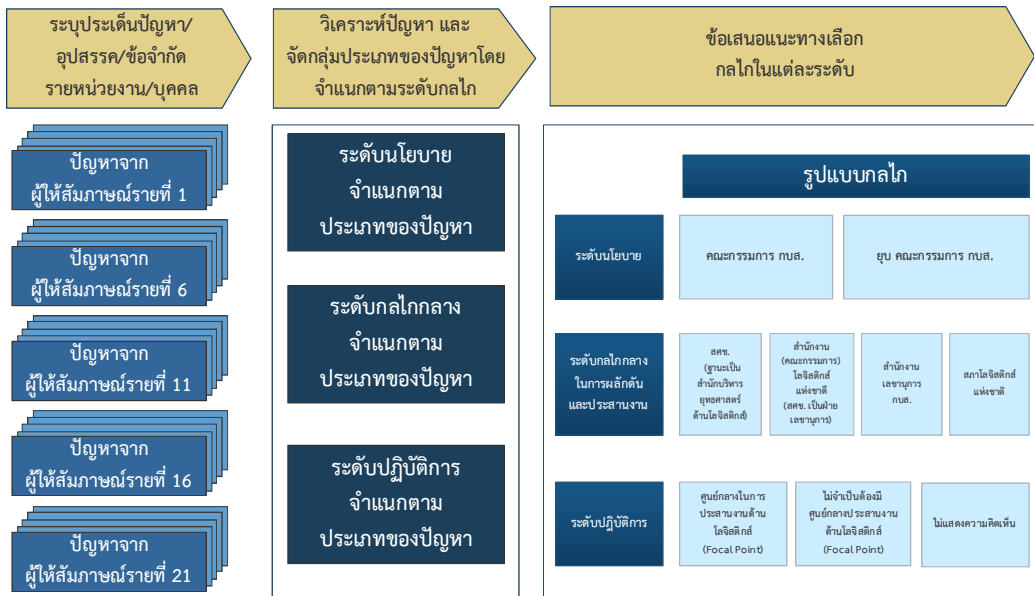
การปรับปรุงรูปแบบเพื่อการพัฒนาการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ต้องดำเนินการปรับปรุงในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ (Strategy Implementation) และควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ (Strategy Implementation) สามารถทำการปรับปรุงในส่วนของการกำหนดระยะเวลาการขับเคลื่อนนโยบาย (Timeline) เพื่อที่จะกำหนดทิศทางและระยะเวลาให้หน่วยงานดำเนินการ สามารถกำหนดแผนงานเพื่อจะดำเนินการและบรรลุเป้าหมายพร้อมกัน ทำให้โครงการที่แต่ละหน่วยงานดำเนินการเกิดการสอดประสานกันทั้งในมิติด้านนโยบายและมิติด้านเวลา ส่วนประเด็นด้านการจัดหาแหล่งเงิน (Financing) เนื่องจากโครงการในนโยบายโลจิสติกส์มีโครงการที่มีขนาดใหญ่ มีวงเงินสูง ต้องใช้เทคโนโลยีในการจัดการ นอกจากนี้ยังมีโครงการในหลายมิติไม่ใช่เพียงด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Hard side) แต่ยังมีด้านบุคลากร เทคโนโลยี และการบริการ (Soft side) ดังนั้นด้วยงบประมาณของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัดอาจไม่สามารถดำเนินนโยบายได้อย่างเต็มที่ จึงควรให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น ระบบ Public-Private Partnerships (PPPs)

ขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) ต้องมีการกำหนดหน่วยงานที่มีลักษณะเบ็ดเสร็จเป็นหน่วยงานกลางที่จะทำหน้าที่แทนแต่ละหน่วยปฏิบัติในการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าเพื่อเป็นการตรวจสอบและควบคุมให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เป็นไปตามที่กำหนด รวมถึงรับทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการและสามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงลดความซ้ำซ้อนในการติดตามซึ่งก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการได้เช่นเดียวกัน

ภาคผนวก จ
กรอบแนวทางการวิเคราะห์
ผลการสัมภาษณ์
(Content Analysis)

แผนภาพที่ 41 กรอบแนวทางการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์รายหน่วยงาน/บุคคล (Content Analysis)



จากแผนภาพที่ 41 แสดงถึงกรอบแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาโครงการฯ ได้มาจากการลงพื้นที่สัมภาษณ์ตัวต่อตัวในแต่ละหน่วยงาน/บุคคล ซึ่งมีทั้งสิ้นจำนวน 25 ราย ดังรายชื่อที่ได้นำเสนอข้างต้นในภาคผนวก ข โดยที่ศึกษาโครงการฯ มีกระบวนการในการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ (Content Analysis) ทั้งสิ้นจาก 25 ราย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) ระบุประเด็นปัญหา อุปสรรคหรือข้อจำกัดในการดำเนินงานที่ผ่านมา ในขั้นตอนนี้หลังจากที่ทางที่ปรึกษาฯ ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละรายจำนวน 25 ราย ซึ่งกล่าวถึงประเด็นปัญหาต่างๆ ที่หลากหลายจากประสบการณ์การทำงานในระยะเวลาที่ผ่านมาของแต่ละหน่วยงานที่ปรึกษาฯ ได้ทำการจับประเด็นจากผลการสัมภาษณ์ เพื่อระบุถึงประเด็นปัญหา อุปสรรคหรือข้อจำกัดในการดำเนินงานที่ผ่านมาภายใต้โครงสร้างกลไกการทำงานด้านโลจิสติกส์ของไทยที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2) วิเคราะห์ปัญหา และจัดกลุ่มประเภทของปัญหาโดยจำแนกตามระดับกลไก ในขั้นตอนนี้เมื่อที่ปรึกษาฯ ได้รับทราบถึงปัญหา อุปสรรคหรือข้อจำกัดต่างๆ ในการดำเนินงานที่ผ่านมาจากมุมมองความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละรายแล้ว ที่ปรึกษาฯ จึงนำปัญหาที่ได้ทั้งหมดเหล่านั้นมาทำการประมวล วิเคราะห์และทำการจัดกลุ่ม (Grouping) ประเภทของปัญหาแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ พร้อมทั้งจำแนกตามกลไกแต่ละระดับ โดยแบ่งได้เป็น 3 ระดับตามกลไกปัจจุบันที่มีอยู่ ซึ่งประกอบด้วย (1) กลไกระดับนโยบาย (2) กลไกกลางในการประสานงานและผลักดัน และ (3) กลไกระดับปฏิบัติการ

3) ข้อเสนอแนะทางเลือกกลไกในแต่ละระดับ ในขั้นตอนนี้ ที่ปรึกษาฯ ทำการประมวลข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ และสรุปเพื่อเสนอออกมาเป็นทางเลือกสำหรับกลไกในแต่ละระดับตามที่ได้นำเสนอในหัวข้อ 4.2.2

ภาคผนวก ฉ
ผลการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)
วันที่ 22 สิงหาคม 2555

ผลการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

“โครงการศึกษาความเหมาะสมรูปแบบ ระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐ
เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ”
โดย สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับ บริษัท เอฟพีนิตี้ จำกัด

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา เอฟพีนิตี้ จำกัด ได้ดำเนินการจัดประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์จากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2555 ณ โรงแรมพูลแมน คิง เพาเวอร์ กรุงเทพฯ ห้อง Beta 1-2 เวลา 8.30 – 13.00 น. โดยมีรายนามของผู้เข้าร่วมการประชุม ดังนี้

	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
1	นางอารีย์ โสมวดี	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
2	คุณวันสิทธิ์ เจริญวิทย์ธนเดช	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
3	คุณศิริรัตน์ ตั้งเจริญกิจกุล	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
4	นายเจษฎา อริยฉัตรกุล	ผู้อำนวยการ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมศุลกากร	กระทรวงการคลัง
5	คุณนคร ศรีมงคล	วิศวกรเหมืองแร่ ชำนาญการพิเศษ สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การเหมืองแร่	กระทรวงอุตสาหกรรม
6	คุณดวงกมล สุริยฉัตร	นักวิทยาศาสตร์ ชำนาญการพิเศษ สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและ การเหมืองแร่	กระทรวงอุตสาหกรรม
7	นายภาณุวัฒน์ สุขสบาย	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ชำนาญการ (แทนผู้อำนวยการ สำนักส่งเสริมและพัฒนารัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์) สำนักงาน	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
		ปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	
8	ดร. มาลี เอื้อภราดร	หัวหน้ากลุ่มงานโลจิสติกส์ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)	กระทรวงคมนาคม
9	ดร. เนตรปรียา ชุมไชโย	ผู้อำนวยการ สำนักโลจิสติกส์การค้า กรมส่งเสริมการส่งออก	กระทรวงพาณิชย์
10	นางพจนา ปัญจมิตร	ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์ การพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน	กระทรวงพาณิชย์
11	นางนิตยา ชูมี	นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ	กระทรวงพาณิชย์
12	นายสนั่น สุทธิ์นุ่น	ผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์ การงบประมาณ	สำนักงบประมาณ
13	คุณชาญวิทย์ อมตะมาทุชาติ	รองเลขาธิการคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)
14	คุณอนุวรรณ วงศ์พิเชษฐ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)
15	คุณนพจิตร เหลืองช่อศิริ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)
16	นายอรรถพล ชินภูวดล	เจ้าหน้าที่เศรษฐกิจโลจิสติกส์	สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
17	นายเกริกกล้า สนธิมาศ	ประธาน	สมาพันธ์โลจิสติกส์ไทย
18	นายคงฤทธิ์ จันทริก	รองผู้อำนวยการ	สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สภาผู้ส่งออกฯ)
19	นางสาวฐิติพร ชื่นธีระวงศ์	ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์	สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สภาผู้ส่งออกฯ)
20	นายภาณุมาศ ศรีสุข	ประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์	สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
21	นางสาว สาวิตรี รัตนจันทร์	กรรมการ และเลขานุการ คณะกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์	สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
22	ดร. พงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล	ผู้อำนวยการศูนย์ความเป็นเลิศด้านโลจิสติกส์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
23	นางสาวนวลแพร ภัทรมัย	ผู้ช่วยผู้จัดการ	บริษัท SCG Logistics Management จำกัด
24	นายพิชัย หงษ์รัตนกุลชัย	ผู้จัดการ	สมาพันธ์ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย
25	คุณสุรัสวดี กฤษบุญชู	เลขานุการ	สมาพันธ์ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ไทย
26	นายไมตรี ศรีนราวัฒน์	อ.ก.พ.ร.๑ ด้านเศรษฐกิจ	สำนักงาน ก.พ.ร.
27	นางสาวนลินี จันสว่าง	ผอ.สำนักพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
28	นางสาวอรพิน ทรงประสิทธิ์	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ	สำนักงาน ก.พ.ร.
29	นางนันทชญาณ์ จิรากร	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการพิเศษ	สำนักงาน ก.พ.ร.
30	นายจิรวัดน์ ระโหฐาน	นักพัฒนาระบบราชการ ชำนาญการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
31	นางสาวสุภาพร สิริวนิชย์	นักพัฒนาระบบราชการ ปฏิบัติการ	สำนักงาน ก.พ.ร.
32	นายสฤชัย โชคชัยนรินทร์	ผู้จัดการโครงการฯ	บริษัท เอฟฟินิตี้ จำกัด
33	นางสาวณัฐิณี อังสกุลอารมณ์	ที่ปรึกษาโครงการฯ	บริษัท เอฟฟินิตี้ จำกัด
34	นางสาวพุดนิภรณ์ สุนทรวิภาต	ที่ปรึกษาโครงการฯ	บริษัท เอฟฟินิตี้ จำกัด
35	นางสาวธัญพร จิรธรรมโอภาส	ที่ปรึกษาโครงการฯ	บริษัท เอฟฟินิตี้ จำกัด

1) กำหนดการประชุมกลุ่มย่อย

8.30 – 9.00 น. ลงทะเบียน

9.00 – 9.10 น. นำเสนอที่มาและวัตถุประสงค์โครงการฯ และการประชุมกลุ่มย่อย

9.10 – 9.50 น. นำเสนอผลการศึกษากลไกการทำงานของภาครัฐไทยเพื่อการพัฒนา
ระบบโลจิสติกส์ของประเทศในปัจจุบัน

- สถานะปัจจุบันและประเด็นปัญหาการทำงานของภาครัฐเพื่อ
การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ฯ
- กรณีศึกษาต่างประเทศ (Best Practices) เกี่ยวกับกลไกการทำงานเพื่อ
การพัฒนาระบบโลจิสติกส์

9.50 – 11.50 น. นำเสนอข้อเสนอแนะทางเลือกเบื้องต้น และระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ
กลไกการทำงานของภาครัฐที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย

11.50 – 12.00 น. สรุปและปิดการประชุม

12.00 – 13.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน (International Buffet)

2) วัตถุประสงค์ของการประชุมกลุ่มย่อย

เพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบกลไกการทำงานของภาครัฐที่เหมาะสม เพื่อรองรับภารกิจการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยให้สามารถบูรณาการการทำงานระหว่างภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประกอบการจัดทำข้อเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

3) สรุปสาระสำคัญที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อย

ที่ปรึกษาฯ ขอสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อยในภาพรวม ดังนี้

กลไกระดับนโยบาย

- คณะกรรมการ กบส. ยังคงมีความสำคัญจำเป็นในฐานะเป็นคณะกรรมการระดับนโยบายของประเทศที่ดูแลรับผิดชอบด้านโลจิสติกส์โดยเฉพาะ ซึ่งควรมีบทบาทสำคัญในการสามารถชี้แนะเป้าหมาย ทิศทาง วิสัยทัศน์ แนวทาง หรือวาระสำคัญ (Key Agenda) ของการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย รวมทั้งตัดสินใจแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ระดับชาติ ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์โลจิสติกส์ชาติอย่างจริงจัง
- ในบริบทของประเทศไทย คณะกรรมการ กบส. คงไม่สามารถเป็น Think-Tank ได้เนื่องจาก คณะกรรมการประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีภารกิจค่อนข้างมาก แต่อาจมีผู้ให้คำปรึกษา (Advisor) ในการช่วยเป็น Think-Tank เช่น จาก สศช. กิตี หรือจากภาคเอกชน และภาควิชาการดังเช่นประเทศฮ่องกงที่มี LOGSCOUNCIL น่าจะเหมาะสมกว่า
- องค์ประกอบของคณะกรรมการ กบส. มีจำนวนกรรมการมากไปหรือไม่ นั้น ไม่สำคัญเท่ากับการจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ กบส. เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และควรให้เพิ่มสัดส่วนภาคเอกชนเข้ามาในคณะกรรมการ กบส. มากขึ้น
- ประเด็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่งเป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่เกินกว่า คณะกรรมการ กบส. จะดูแลรับผิดชอบได้ อย่างไรก็ตาม กระทรวงคมนาคมซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ควรมีการวางแผนการพัฒนาที่คำนึงถึงภาคอุปสงค์ (Demand) ร่วมด้วย นอกเหนือจากการเป็นผู้สร้างภาคอุปทาน (Supply) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างภาคอุปทานและภาคอุปสงค์ ดังจะเห็นได้จากปัญหาปัจจุบันที่พบคือ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ (Physical Infrastructure) เช่น ท่าเรือบางแห่ง ไม่มีผู้เข้ามาใช้บริการ เป็นต้น ซึ่งเป็นการสูญเสียทรัพยากรและงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์ เช่นเดียวกับประเด็นด้านพลังงาน เป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนโลจิสติกส์หรือภาคการขนส่งเป็นอย่างมาก ดังนั้น

ในการจัดทำแผน กระทรวงพลังงานจึงควรคำนึงถึงภาคอุปสงค์ (Demand Side) ให้มากขึ้น
ร่วมด้วย

- คณะกรรมการ กบส. ควรใช้อำนาจเบ็ดเสร็จในการสั่งการและงบประมาณ ซึ่งประเด็นนี้จำเป็นต้องมีการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งบประมาณเบ็ดเสร็จตรงคณะกรรมการ กบส.
- คณะกรรมการ กบส. มีองค์ประกอบที่ค่อนข้างใหญ่ ประกอบด้วย 24 ท่าน 17 หน่วยงาน จากภาครัฐและเอกชน ซึ่งยากในทางปฏิบัติในการบูรณาการจากหลากหลายหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องและคาบเกี่ยวกัน อีกทั้งเรื่องโลจิสติกส์มีความเป็นพลวัต และบริบทมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว ดังนั้น คณะอนุกรรมการฯ จึงมีความสำคัญในการที่จะช่วยผลักดันจากระดับนโยบายสู่ระดับปฏิบัติการได้ (Top-Down) และที่ผ่านมา มีการประชุมคณะอนุกรรมการฯ อย่างต่อเนื่องในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา
- คณะอนุกรรมการที่มีอยู่ในปัจจุบัน ควรมีการปรับให้เหมาะสมมากขึ้น เช่น
 - หากประเด็นยุทธศาสตร์ใดที่มีกระทรวงรับผิดชอบหลักเดิมอยู่แล้ว เช่น เรื่องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่ง ที่มีกระทรวงคมนาคมดูแลรับผิดชอบ อาจไม่จำเป็นต้องมีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมาให้ซ้ำซ้อน ทั้งในการทำงานและการของงบประมาณ
 - หากประเด็นยุทธศาสตร์ใดที่มีความสำคัญมากและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับซ้อนของหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจำเป็นต้องมีการบูรณาการการทำงานโดยจัดตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบโดยเฉพาะ เช่น เรื่องการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน และการค้า เป็นต้น ซึ่งภาคเอกชนดำเนินการเองไม่ได้ ต้องพึ่งพากลไกภาครัฐเป็นแกนนำ หรืออาทิเช่น เรื่องการพัฒนากำลังคนและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Capacity Building) เป็นปัจจัยการพัฒนาที่รองรับการพัฒนาในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ตลอดห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งคาบเกี่ยวหลายหน่วยงาน ดังนั้น จึงควรมีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นมาดูแลโดยเฉพาะเช่นกัน เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนช่วยให้เกิดการผลักดันจากนโยบายสู่การปฏิบัติ (Top-Down) อย่างมีประสิทธิภาพ
 - เพื่อการดำเนินงานอย่างบูรณาการตลอดห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ จึงควรมีการบูรณาการการทำงานของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง ยกตัวอย่างเช่น ตามประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ปี พ.ศ. 2550-2554 มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ในการผลิต (Business Logistics Improvement) ที่มีกระทรวงอุตสาหกรรม และ

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดูแลรับผิดชอบ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์ (Logistics Service Internationalization) ที่มีกระทรวงพาณิชย์ดูแลรับผิดชอบ ซึ่งควรบูรณาการการทำงานของทั้งสามกระทรวงดังกล่าว โดยจัดตั้งในรูปแบบคณะกรรมการที่รวมการทำงานของสามกระทรวงนี้ภายใต้คณะกรรมการชุดนี้ เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานไม่ทับซ้อน และบูรณาการการทำงานและงบประมาณ

- เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของการทำงานของคณะกรรมการที่จัดให้มีขึ้นนั้น ควรกำหนดให้รองนายกรัฐมนตรีสายเศรษฐกิจดำรงตำแหน่งเป็นประธาน เพื่อจะได้สามารถมองภาพรวมการพัฒนากระบวนโลจิสติกส์ของประเทศได้ทั้งหมด และเป็นการให้ความสำคัญกับประเด็นโลจิสติกส์ ฐานะเป็นวาระแห่งชาติ โดยแท้จริง ซึ่งปัจจุบันปลัดกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ ดำรงตำแหน่งเป็นประธาน จึงทำให้การดำเนินงานยังคงเป็นการแบ่งตามภารกิจสายงานของกระทรวง (Function) ส่งผลให้การบูรณาการยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรม
- นอกจากนั้น ในองค์ประกอบของคณะกรรมการควรมีสัดส่วนภาคเอกชนเพิ่มขึ้น

ระดับกลไกกลาง

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ยังคงความเหมาะสมในการเป็นกลไกกลาง และมีความสำคัญเช่นเดิม แต่ สศช. ควรเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น เช่น
 - นำเสนอวาระเพื่อพิจารณา (Agenda) ที่แหลมคมขึ้น ต่อคณะกรรมการ กบส.
 - กำหนดวาระแห่งชาติ (National Agenda) ที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น
 - จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่ชัดเจนและแหลมคมมากขึ้น
 - ผลักดันแผนฯ สู่การปฏิบัติ โดยมองให้เป็นภาพรวมและบูรณาการการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานปฏิบัติให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและจำแนกได้อย่างชัดเจนว่า ภารกิจใดเป็นงานหลักของกระทรวง งานรองของกระทรวง และงานใดที่เป็นส่วนคาบเกี่ยวกันและต้องบูรณาการร่วมกัน
 - กำหนดแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยระบุตัวชี้วัดที่ชัดเจนว่า ในแต่ละระยะเป้าหมายผลลัพธ์ที่ได้จะแล้วเสร็จในปีใด เป็นต้น และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน
 - เป็นศูนย์กลางในการพร้อมรับและบูรณาการข้อมูลจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาเป็นฐานข้อมูลและสถิติด้านโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานทั้งระดับนโยบายและปฏิบัติการ นอกจากนั้น ฐานข้อมูลยังเป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อีกด้วย

- เพิ่มการสื่อสาร ถ่ายทอด ทัศนคติจากกรอบแผนยุทธศาสตร์ฯ สู่หน่วยปฏิบัติ และเพิ่มการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนของกระทรวงต่างๆ ให้มากขึ้นเพื่อให้สอดคล้อง (Align) กับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อการมุ่งพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน
 - มีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเข้มงวดทุกไตรมาส เพื่อรับทราบปัญหาในการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติต่างๆ และร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดี หรือเป็นไปในลักษณะที่เรียกว่า trial and error ดังเช่นภาคเอกชนที่มีการกำหนดตัวชี้วัดและติดตามตรวจสอบเป็นระยะอย่างต่อเนื่องและจริงจัง
 - ผลักดันการให้ความสำคัญแก่ภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาและเสนอแนะภาครัฐในการจัดทำแผนมากขึ้น โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคเอกชนในระยะการเปลี่ยนผ่านจากภาครัฐเป็นผู้นำสู่ภาคเอกชนเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการพัฒนาและช่วยชี้แนะเป้าหมายการพัฒนา และเป็นเจ้าภาพจัดให้มีการประชุมหารือร่วมกับภาคเอกชนให้มากขึ้น เพื่อเป็นเวทีให้ภาคเอกชนได้เสนอแนะวาระการพัฒนาที่สำคัญของประเทศที่ยังขาดอยู่ โดยอาจแบ่งเป็นประเด็นการพัฒนาด้าน Hard Side และ Soft Side และมอบหมายเจ้าภาพหรือหน่วยงานรับผิดชอบหลักต่อไป
- อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดบทบาทภารกิจ (To-Be) ของกลไกกลางที่ควรจะเป็น และจึงนำเสนอโครงสร้างรูปแบบกลไกตามมา
 - ในขณะที่ทางสำนักงานงบประมาณ ควรพิจารณาอนุมัติงบประมาณรายโครงการ ซึ่งน่าจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากกว่าการตัดงบประมาณแบบภาพรวม เช่น ตัดงบประมาณร้อยละ 10 ของกระทรวง ซึ่งส่งผลให้กรม กองขนาดเล็กไม่ได้รับงบประมาณ ทั้งๆ ที่บางโครงการมีความสำคัญจำเป็นในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกัน ทางกระทรวงเองจำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการในภาพรวมของกระทรวงอย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน
 - หากเป็นไปได้ จะทำอย่างไรให้การของงบประมาณนั้นไม่ใช้มาจากต่างกระทรวงต่างของงบประมาณเกี่ยวกับโลจิสติกส์ขึ้นไปยังสำนักงานงบประมาณเอง หรืออีกนัยหนึ่ง ทำอย่างไรให้เกิดการของงบประมาณอย่างบูรณาการระหว่างกระทรวง

กลไกระดับปฏิบัติการ

- ในกลไกระดับปฏิบัติการ พบประเด็นปัญหา และสามารถสรุปข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาจากการประชุมกลุ่มย่อยได้ดังนี้

- ในปัจจุบัน กระทรวง ในฐานะหน่วยปฏิบัติการ หันมาพึ่งพากลไกกลางมากขึ้น จนขาดกระบวนการคิดด้วยตนเองในระดับกระทรวง และตั้งความหวังไว้กับกลไกกลาง ซึ่งเป็น สศช. เสมือนเป็นตัวช่วยสุดท้าย
 - ในปัจจุบัน พบว่าบุคลากรภาครัฐที่ทำงานเกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ ที่มีองค์ความรู้ ความเข้าใจอันดีเกี่ยวกับโลจิสติกส์โดยแท้จริงนั้น มีอยู่จำนวนน้อย หากประเมินสามารถคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 30 ที่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องโลจิสติกส์ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ภาครัฐจะต้องเร่งให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและเผยแพร่ความรู้ เพิ่มความเข้าใจให้มากขึ้น
 - กระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับประเด็นโลจิสติกส์มากขึ้น โดยจัดให้ประเด็นโลจิสติกส์ เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจกระทรวง
 - ในแต่ละกระทรวง ควรมีการบูรณาการการทำงานภายในร่วมกัน เพื่อป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน เช่น สำนักโลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ของกระทรวงอุตสาหกรรม ควรตระหนักในเรื่องภารกิจที่ไม่ควรซ้ำซ้อนกับภารกิจของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม หรือบทบาทของกรมฯ ควรเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากการจัดฝึกอบรมหรือไม่ เป็นต้น และชื่อของกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ไม่สื่อถึงภารกิจรับผิดชอบด้านโลจิสติกส์ ดังนั้นควรพิจารณาการปรับเปลี่ยนชื่อหรือองค์กรตรงนี้หรือไม่ อย่างไร หรือ อาทิเช่น ด้านการพัฒนาบุคลากร ในปัจจุบัน มีหน่วยงานภาครัฐดำเนินการอยู่มาก เช่น หน่วยงานต่างๆ ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น ซึ่งควรจะมีการบูรณาการให้มากกว่านี้
 - ควรมีการบูรณาการระหว่างกระทรวง ตั้งแต่การจัดทำแผนร่วมกัน ไปจนถึงการผลักดันแผนสู่การปฏิบัติ และสร้างความเข้าใจร่วมกันว่า วาระสำคัญของการพัฒนาโลจิสติกส์คือวาระใด
 - ในแต่ละกระทรวง อาจควรมีปลัดกระทรวง หรือรองปลัดกระทรวงนั้นๆ มากำกับดูแล เพื่อเชื่อมประสานการทำงานกับ สศช. และรองนายกรัฐมนตรีสายเศรษฐกิจ อย่างเข้มแข็ง ดังที่ได้กล่าวข้างต้น
- ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบกลไกของประเทศไทยนั้น ปัจจัยหนึ่งที่ควรตระหนักคือ วัฒนธรรม ค่านิยม และทัศนคติของระบบข้าราชการไทย ซึ่งหากยังคงยึดติดกับกรอบวัฒนธรรมและค่านิยมของระบบข้าราชการไทยเดิม และไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นการยากที่จะดำเนินการปรับแก้กระบวนการหรือพัฒนาโลกเพื่อการพัฒนาโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การเปิดรับที่จะให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมหรือผู้นำการขับเคลื่อน (Private-led) ช่วยภาครัฐคิดโจทย์ และนำโจทย์นั้นไปปฏิบัติ โดยภาครัฐให้การสนับสนุนตามโครงการ

สำคัญ นอกจากนั้น ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นคือ การรวมกลุ่มประชาคมอาเซียน (AEC) จะส่งผลกระทบต่อเตรียมความพร้อมของประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ประเทศไทยจึงอาจต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนร่วมด้วยในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

กรณีศึกษาต่างประเทศ

- กรณีศึกษาของประเทศญี่ปุ่น รัฐบาลญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับหน่วยงานภาคเอกชนเป็นอย่างมาก ซึ่งได้แก่ Japan Institute of Logistics System (JILS) โดยให้ JILS ช่วยคิดโครงการให้กับภาครัฐ และให้ภาคเอกชนเป็นผู้ดำเนินการ และแม้ว่า JILS จะมีเงินทุนในการบริหารจัดการองค์กรของตนจากสมาชิก แต่ในการแปลงแผนงาน/โครงการไปสู่การปฏิบัตินั้น ภาครัฐให้งบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงาน ในทางตรงกันข้าม กรณีประเทศไทย กระทรวงต่างต้องจัดทำของบประมาณเองจากสำนักงานงบประมาณ ซึ่งบางครั้งไม่ได้รับการอนุมัติเห็นชอบจากสำนักงานงบประมาณ ทั้งๆ ที่บางโครงการมีความสำคัญจำเป็นในการดำเนินการ ดังนั้น จึงควรเสนอของบประมาณผ่านคณะรัฐมนตรีน่าจะเหมาะสมกว่า เนื่องจากประเด็นเรื่องโลจิสติกส์ เป็นลักษณะพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว ซึ่งบ่อยครั้งต้องการได้รับอนุมัติเห็นชอบอย่างเร่งด่วน

ภาคผนวก ช

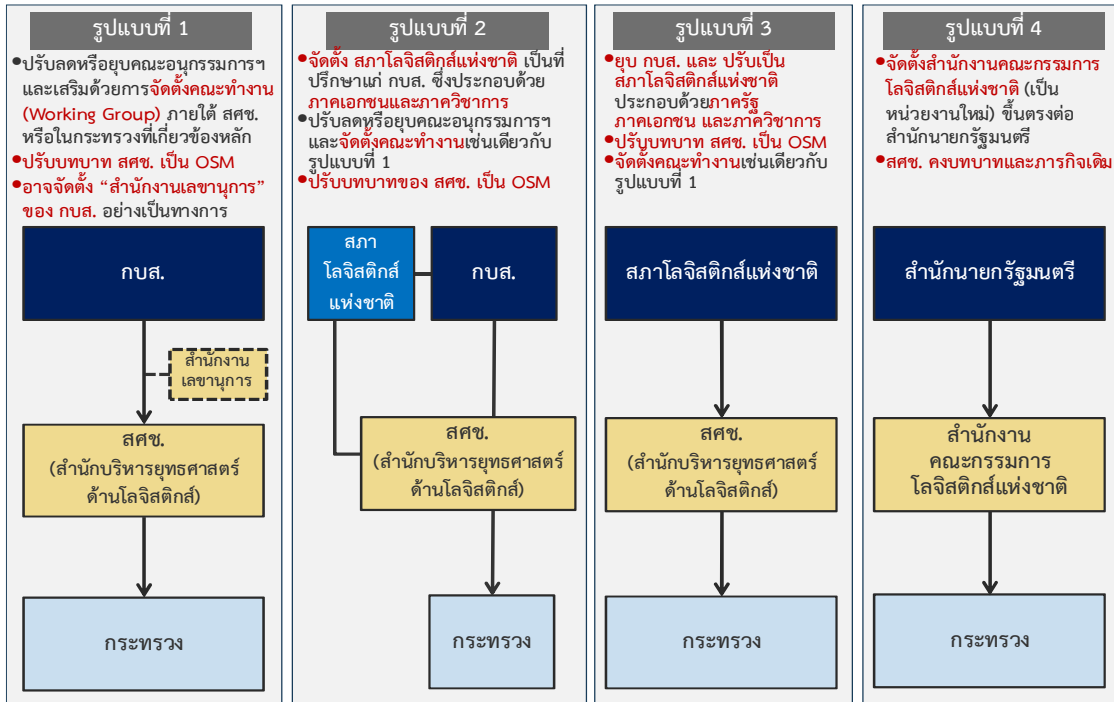
ผลการประเมินความเหมาะสมของ
รูปแบบกลไกการทำงานเพื่อการพัฒนา
ระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย
โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

**ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบกลไกการทำงาน
เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย
“โครงการศึกษาความเหมาะสมรูปแบบ ระบบบริหารจัดการและกลไกการทำงานของภาครัฐ
เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย”**

ที่ปรึกษาโครงการฯ ได้จัดทำกรอบการประเมินความเหมาะสมของทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยทั้ง 4 รูปแบบดังที่ได้นำเสนอในหัวข้อที่ 4.2.1 โดยได้ดำเนินการให้ผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ ทำการประเมินความเหมาะสมของทางเลือกรูปแบบกลไกต่างๆ เพื่อคัดเลือกรูปแบบกลไกที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อจะนำผลการศึกษาค้างนี้ไปต่อยอดและขยายผลในโครงการต่อไป

เอกสารที่ทางที่ปรึกษาฯ ได้นำส่งให้แก่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความกรุณาในการให้คะแนนทางเลือกกลไกเพื่อการพัฒนาโลจิสติกส์ไทยนั้นประกอบด้วย เนื้อหาซึ่งอธิบายทางเลือกกลไกในแต่ละรูปแบบทั้ง 4 รูปแบบ และกรอบการประเมินให้คะแนน ซึ่งที่ปรึกษาฯ ขอแสดงรายละเอียดดังนี้ และได้แนบเอกสารไว้ท้ายรายงานฉบับนี้เช่นกัน

ทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยทั้ง 4 รูปแบบ



รายละเอียดโดยย่อของ 4 ทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงาน
เพื่อการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 2	รูปแบบที่ 3	รูปแบบที่ 4
<ul style="list-style-type: none"> •ปรับลดหรือยุบคณะอนุกรรมการฯ และเสริมด้วยการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ที่สอดคล้องกับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยอาจอยู่ภายใต้ สศช. หรือในกระทรวงที่เกี่ยวข้องหลัก •ปรับบทบาท สศช. จากการเป็น Policy Maker มาเป็น Policy Delivery โดยพัฒนาไปสู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” หรือที่เรียกว่า Office of Strategy Management (OSM) • อาจมีการจัดตั้ง “สำนักงานเลขานุการ” ของ กบส. อย่างเป็นทางการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ปี 2552 ที่มีอยู่ เพื่อ สศช. จะได้วางแผนยุทธศาสตร์อย่างเต็มที่ 	<ul style="list-style-type: none"> •จัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ซึ่งประกอบด้วยภาคเอกชนและภาควิชาการ •ปรับลดหรือยุบคณะอนุกรรมการฯ และเสริมด้วยการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ที่สอดคล้องกับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยอาจอยู่ภายใต้ สศช. หรือในกระทรวงที่เกี่ยวข้องหลัก •ปรับบทบาท สศช. จากการเป็น Policy Maker มาเป็น Policy Delivery โดยพัฒนาไปสู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” หรือที่เรียกว่า Office of Strategy Management (OSM) 	<ul style="list-style-type: none"> • ยุบ กบส. และปรับเป็น “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” ซึ่งประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ • ปรับบทบาท สศช. เป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” หรือที่เรียกว่า Office of Strategy Management (OSM) • จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ที่สอดคล้องกับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้ แผนโลจิสติกส์ชาติ โดยอาจอยู่ภายใต้ สศช. หรือในระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้องหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> •จัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการ คณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” (เป็นหน่วยงานใหม่) ขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี •สศช. คงบทบาทและการกิจเดิม

ทางเลือกกลไกในรูปแบบที่ 1 มีประเด็นสำคัญดังนี้

- ปรับลดหรือยุบคณะอนุกรรมการฯ และเสริมด้วยการจัดตั้ง**คณะทำงาน (Working Group)** ที่สอดคล้องกับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยอาจอยู่ภายใต้ สศช. หรือ ในกระทรวงที่เกี่ยวข้องหลัก
- ปรับบทบาท สศช. จากการเป็น Policy Maker มาเป็น Policy Delivery โดยพัฒนาไปสู่การเป็น**“หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ”** หรือที่เรียกว่า Office of Strategy Management (OSM)
- อาจมีการจัดตั้ง **“สำนักงานเลขานุการ”** ของ กบส. อย่างเป็นทางการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ปี 2552 ที่มีอยู่ เพื่อ สศช. จะได้วางแผนยุทธศาสตร์อย่างเต็มที่

ทางเลือกกลไกในรูปแบบที่ 2 มีประเด็นสำคัญดังนี้

- จัดตั้ง **“สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ”** เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ซึ่งประกอบด้วย**ภาคเอกชนและภาควิชาการ**

- ปรับลดหรือยุบคณะอนุกรรมการฯ และเสริมด้วยการจัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ที่สอดคล้องกับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยอาจอยู่ภายใต้ สศช. หรือ ในกระทรวงที่เกี่ยวข้องหลัก
- ปรับบทบาท สศช. จากการเป็น Policy Maker มาเป็น Policy Delivery โดยพัฒนาไปสู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” หรือที่เรียกว่า Office of Strategy Management (OSM)

ทางเลือกกลไกในรูปแบบที่ 3 มีประเด็นสำคัญดังนี้

- ยุบ กบส. และปรับเป็น “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” ซึ่งประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ
- ปรับบทบาท สศช. เป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” หรือที่เรียกว่า Office of Strategy Management (OSM)
- จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ที่สอดคล้องกับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนโลจิสติกส์ชาติ โดยอาจอยู่ภายใต้ สศช. หรือ ในระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้องหลัก

ทางเลือกกลไกในรูปแบบที่ 4 มีประเด็นสำคัญดังนี้

- จัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์แห่งชาติ” (เป็นหน่วยงานใหม่) ขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี
- สศช. คงบทบาทและภารกิจเดิม

กรอบการประเมินเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของทางเลือกกลไก

เกณฑ์การประเมิน (กรุณาให้คะแนน 1-5) • ต่ำสุด คือ 1 คะแนน • สูงสุด คือ 5 คะแนน	รูปแบบที่ 1 • ปรับลดหรือยุบ คณะอนุกรรมการฯ และเสริมด้วยการ จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ภายใต้ สศช. หรือใน กระทรวงที่เกี่ยวข้อง หลัก • ปรับบทบาท สศช. เป็น “หน่วยงาน บริหารยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ (OSM: Office of Strategy Management)”	รูปแบบที่ 2 • จัดตั้ง “สภา โลจิสติกส์แห่งชาติ” เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ประกอบด้วย ภาคเอกชนและ ภาควิชาการ • ปรับลดหรือยุบ คณะอนุกรรมการฯ และจัดตั้ง คณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 • ปรับบทบาทของ สศช. เป็น “OSM”	รูปแบบที่ 3 • ยุบ กบส. และ ปรับ เป็น “สภาโลจิสติกส์ แห่งชาติ” ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาควิชาการ • ปรับบทบาท สศช. เป็น “OSM” • จัดตั้งคณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 4 • จัดตั้ง “สำนักงาน คณะกรรมการ โลจิสติกส์แห่งชาติ” ขึ้นตรงต่อ สำนักนายกรัฐมนตรี • สศช. คงบทบาทและ ภารกิจเดิม
1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดกลไกดังกล่าว (โดยหายากสุด คือ 1 คะแนน และง่ายสุด คือ 5 คะแนน)				
2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วในการตัดสินใจในระดับนโยบาย				
3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ				
4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงาน และแผนงานโครงการ/งบประมาณ				
5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวใน การดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน				
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 25 คะแนน)				

กรอบการประเมินเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของทางเลือกกลไกเพื่อการพัฒนา
ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ประกอบด้วย 5 เกณฑ์หลัก ได้แก่

- (1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดกลไกดังกล่าว
- (2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วในการตัดสินใจในระดับนโยบาย
- (3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ
- (4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงานและแผนงานโครงการ/งบประมาณ
- (5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน

โดยในแต่ละเกณฑ์ มีคะแนน 1-5 ซึ่ง 1 คะแนนคือ คะแนนต่ำสุด และ 5 คะแนนคือ คะแนน
สูงสุด ซึ่งหมายถึงในแต่ละรูปแบบกลไกจะมีคะแนนเต็ม 25 คะแนน จากนั้น ที่ปรึกษาฯ จึงนำผล
คะแนนทั้งหมดที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมารวมกัน และหาคะแนนเฉลี่ย เพื่อจัดลำดับคะแนน

ที่ปรึกษาโครงการฯ ได้ส่งเอกสารดังกล่าวให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 ท่านทั้งจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการ (ดังแสดงรายนามในตารางด้านล่าง) เพื่อทำการประเมินให้คะแนนทางเลือกรูปแบบกลไกการทำงานเพื่อการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศทั้ง 4 รูปแบบ เพื่อคัดเลือกรูปแบบกลไกที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยสำหรับการศึกษานี้

รายนามผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง

	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
1	รศ.ดร. สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์	ผู้อำนวยการสถาบันการขนส่ง	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2	คุณภาณุมาศ ศรีสุข	ประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์	สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
3	คุณสาวิตรี รัตนจันทร์	กรรมการ และเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์	สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
4	คุณเกริกกล้า สนธิมาศ	ประธาน	สมาพันธ์โลจิสติกส์ไทย
5	คุณไพบุลย์ พลสุวรรณ	ประธาน	สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สภาผู้ส่งออกฯ)
6	คุณนพพร เทพสิทธิ์า	ประธาน	ชมรมวิชาชีพการจัดการซัพพลายเชน (CSCMP Thailand Roundtable)
7	คุณสุริยนต์ ัญญกิจจานุกิจ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)
8	ดร.มาลี เอื้อภราดร	หัวหน้ากลุ่มงานโลจิสติกส์ (เลขานุการคณะกรรมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ภายใต้ กบส.)	กระทรวงคมนาคม
9	คุณสุฤษดิ์ โชคชัยนิรันดร์	กรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโครงการฯ / หัวหน้าทีมที่ปรึกษาฯ	บริษัท เอฟพีเอ็นดี จำกัด
10	ดร.ธนิต โสรัตน์	รองประธานฝ่ายเศรษฐกิจและโลจิสติกส์	สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

อย่างไรก็ดี มีผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่านจากทั้งหมด 10 ท่านที่ส่งเอกสารผลการประเมินให้คะแนนกลับมายังที่ปรึกษาฯ (ดังรายนามในตารางด้านล่าง) ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญอีก 1 ท่าน ซึ่งได้แก่ ดร.ธนิต โสรัตน์ รองประธานฝ่ายเศรษฐกิจและโลจิสติกส์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นในเชิงคุณภาพแทนการให้คะแนน และได้แนบข้อเสนอแนะในท้ายรายงานฉบับนี้

ผลการให้คะแนนเพื่อประเมินความเหมาะสมของทางเลือกกลไก
โดยผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง จำนวน 9 ท่าน

		รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 2	รูปแบบที่ 3	รูปแบบที่ 4
1	รศ.ดร.สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์	9	5	6	7
2	คุณภาณุมาศ ศรีสุข	23	10	10	8
3	คุณสาวตรี รัตนจันทร์	23	9	9	7
4	คุณเกริกกล้า สนธิมาศ	19	13	11	7
5	คุณไพบุลย์ พลสุวรรณ	13	8	15	21
6	คุณนพพร เทพสิทธิธา	8	5	13	17
7	คุณสุรียนต์ ัญญกิจจานุกิจ	15	14	9	10
8	ดร.มาลี เอื้อภราดร	23	7	5	5
9	คุณสถิตย์ โชคชัยนรินทร์	20	17	7	13
คะแนนเฉลี่ย		17	10	9	11

จากตารางข้างต้น ที่ปรึกษาฯ สามารถสรุปทางเลือกรูปแบบกลไก โดยเรียงลำดับจาก
ทางเลือกกลไกที่ได้รับคะแนนสูงสุดจนถึงต่ำสุด ดังนี้

ผลการจัดลำดับคะแนนของทางเลือกกลไกที่ได้จากการประเมิน
โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และ/หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง จำนวน 9 ท่าน

อันดับ	ทางเลือกรูปแบบกลไก	ประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ
อันดับ 1	ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 1	การยกระดับบทบาทของ สศช. ให้เข้มแข็งโดยพัฒนา สู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM : Office of Strategy Management)”
อันดับ 2	ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 4	การจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการโลจิสติกส์ แห่งชาติ” ที่ขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี
อันดับ 3	ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 2	การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” ให้เป็นที่ปรึกษา แก่ กบส. ในขณะเดียวกัน ยกระดับบทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์สู่การ ปฏิบัติ (OSM)”
อันดับ 4	ทางเลือกรูปแบบกลไกที่ 3	การจัดตั้ง “สภาโลจิสติกส์แห่งชาติ” แทน คณะกรรมการ กบส. ในขณะเดียวกัน ยกระดับ บทบาทของ สศช. สู่การเป็น “หน่วยงานบริหาร ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (OSM)”

ทั้งนี้ ผลการประเมินความเหมาะสม และคัดเลือกทางเลือกรูปแบบกลไกโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องดังกล่าวภายใต้การศึกษาในโครงการฯ นี้ นับได้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่ทำให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนากลไกการทำงานของภาครัฐเพื่อการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ของประเทศ และจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการนำไปพัฒนาต่อยอดและขยายผลในการศึกษาเชิงลึกในโครงการต่อไป

รายละเอียดผลการประเมินให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน

ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 1 : รศ.ดร.สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์

เกณฑ์การประเมิน (กรุณาให้คะแนน 1-5) • ต่ำสุด คือ 1 คะแนน • สูงสุด คือ 5 คะแนน	รูปแบบที่ 1 • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และเสริมด้วยการ จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ภายใต้ สศช. หรือใน กระทรวงที่เกี่ยวข้อง หลัก • ปรับบทบาท สศช. เป็น “หน่วยงาน บริหารยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ (OSM: Office of Strategy Management)”	รูปแบบที่ 2 • จัดตั้ง “สภา โลจิสติกส์แห่งชาติ” เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ประกอบด้วย ภาคเอกชนและ ภาควิชาการ • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และจัดตั้ง คณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 • ปรับบทบาทของ สศช. เป็น “OSM”	รูปแบบที่ 3 • ยุบ กบส. และ ปรับ เป็น “สภาโลจิสติกส์ แห่งชาติ” ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาควิชาการ • ปรับบทบาท สศช. เป็น “OSM” • จัดตั้งคณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 4 • จัดตั้ง “สำนักงาน คณะกรรมการ โลจิสติกส์แห่งชาติ” ขึ้นตรงต่อ สำนักนายกรัฐมนตรี • สศช. คงบทบาทและ ภารกิจเดิม
1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดผลดังกล่าว (โดยหากยากสุด คือ 1 คะแนน และง่ายสุด คือ 5 คะแนน)	3	1	1	3
2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วใน การตัดสินใจในระดับนโยบาย	2	1	2	1
3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ	1	1	1	1
4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงาน และแผนงานโครงการ/งบประมาณ	1	1	1	1
5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวใน การดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน	2	1	1	1
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 25 คะแนน)	9	5	6	7

ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 2 : คุณภาณุมาศ ศรีสุข

เกณฑ์การประเมิน (กรุณาให้คะแนน 1-5) • ต่ำสุด คือ 1 คะแนน • สูงสุด คือ 5 คะแนน	รูปแบบที่ 1 • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และเสริมด้วยการ จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ภายใต้ สศช. หรือใน กระทรวงที่เกี่ยวข้อง หลัก • ปรับบทบาท สศช. เป็น “หน่วยงาน บริหารยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ (OSM: Office of Strategy Management)”	รูปแบบที่ 2 • จัดตั้ง “สภา โลจิสติกส์แห่งชาติ” เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ประกอบด้วย ภาคเอกชนและ ภาควิชาการ • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และจัดตั้ง คณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 • ปรับบทบาทของ สศช. เป็น “OSM”	รูปแบบที่ 3 • ยุบ กบส. และ ปรับ เป็น “สภาโลจิสติกส์ แห่งชาติ” ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาควิชาการ • ปรับบทบาท สศช. เป็น “OSM” • จัดตั้งคณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 4 • จัดตั้ง “สำนักงาน คณะกรรมการ โลจิสติกส์แห่งชาติ” ขึ้นตรงต่อ สำนักนายกรัฐมนตรี • สศช. คงบทบาทและ ภารกิจเดิม
1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดผลดังกล่าว (โดยหากยากสุด คือ 1 คะแนน และง่ายสุด คือ 5 คะแนน)	5	2	4	1
2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วใน การตัดสินใจในระดับนโยบาย	5	2	1	1
3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ	5	2	1	2
4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงาน และแผนงานโครงการ/งบประมาณ	3	3	3	3
5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวใน การดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน	5	1	1	1
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 25 คะแนน)	23	10	10	8

ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 3 : คุณสาวตรี รัตนจันทร์

เกณฑ์การประเมิน (กรุณาให้คะแนน 1-5) • ต่ำสุด คือ 1 คะแนน • สูงสุด คือ 5 คะแนน	รูปแบบที่ 1 • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และเสริมด้วยการ จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ภายใต้ สศช. หรือใน กระทรวงที่เกี่ยวข้อง หลัก • ปรับบทบาท สศช. เป็น "หน่วยงาน บริหารยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ (OSM: Office of Strategy Management)"	รูปแบบที่ 2 • จัดตั้ง "สภา โลจิสติกส์แห่งชาติ" เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ประกอบด้วย ภาคเอกชนและ ภาควิชาการ • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และจัดตั้ง คณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 • ปรับบทบาทของ สศช. เป็น "OSM"	รูปแบบที่ 3 • ยุบ กบส. และ ปรับ เป็น "สภาโลจิสติกส์ แห่งชาติ" ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาควิชาการ • ปรับบทบาท สศช. เป็น "OSM" • จัดตั้งคณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 4 • จัดตั้ง "สำนักงาน คณะกรรมการ โลจิสติกส์แห่งชาติ" ขึ้นตรงต่อ สำนักนายกรัฐมนตรี • สศช. คงบทบาทและ ภารกิจเดิม
1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดผลดังกล่าว (โดยหากยากสุด คือ 1 คะแนน และง่ายสุด คือ 5 คะแนน)	5	2	4	1
2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วใน การตัดสินใจในระดับนโยบาย	5	2	1	1
3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ	5	2	1	2
4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงาน และแผนงานโครงการ/งบประมาณ	3	2	2	2
5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวใน การดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน	5	1	1	1
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 25 คะแนน)	23	9	9	7

ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 4 : คุณเกริกกล้า สนธิมาศ

เกณฑ์การประเมิน (กรุณาให้คะแนน 1-5) • ต่ำสุด คือ 1 คะแนน • สูงสุด คือ 5 คะแนน	รูปแบบที่ 1 • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และเสริมด้วยการ จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ภายใต้ สศช. หรือใน กระทรวงที่เกี่ยวข้อง หลัก • ปรับบทบาท สศช. เป็น "หน่วยงาน บริหารยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ (OSM: Office of Strategy Management)"	รูปแบบที่ 2 • จัดตั้ง "สภา โลจิสติกส์แห่งชาติ" เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ประกอบด้วย ภาคเอกชนและ ภาควิชาการ • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และจัดตั้ง คณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 • ปรับบทบาทของ สศช. เป็น "OSM"	รูปแบบที่ 3 • ยุบ กบส. และ ปรับ เป็น "สภาโลจิสติกส์ แห่งชาติ" ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาควิชาการ • ปรับบทบาท สศช. เป็น "OSM" • จัดตั้งคณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 4 • จัดตั้ง "สำนักงาน คณะกรรมการ โลจิสติกส์แห่งชาติ" ขึ้นตรงต่อ สำนักนายกรัฐมนตรี • สศช. คงบทบาทและ ภารกิจเดิม
1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดผลดังกล่าว (โดยหากยากสุด คือ 1 คะแนน และง่ายสุด คือ 5 คะแนน)	4	2	1	3
2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วใน การตัดสินใจในระดับนโยบาย	4	3	2	1
3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ	4	3	2	1
4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงาน และแผนงานโครงการ/งบประมาณ	4	3	2	1
5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวใน การดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน	3	2	4	1
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 25 คะแนน)	19	13	11	7

ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 5 : คุณไพบูลย์ พลสุวรรณ

เกณฑ์การประเมิน (กรุณาให้คะแนน 1-5) • ต่ำสุด คือ 1 คะแนน • สูงสุด คือ 5 คะแนน	รูปแบบที่ 1 • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และเสริมด้วยการ จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ภายใต้ สศช. หรือใน กระทรวงที่เกี่ยวข้อง หลัก • ปรับบทบาท สศช. เป็น “หน่วยงาน บริหารยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ (OSM: Office of Strategy Management)”	รูปแบบที่ 2 • จัดตั้ง “สภา โลจิสติกส์แห่งชาติ” เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ประกอบด้วย ภาคเอกชนและ ภาควิชาการ • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และจัดตั้ง คณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 • ปรับบทบาทของ สศช. เป็น “OSM”	รูปแบบที่ 3 • ยุบ กบส. และ ปรับ เป็น “สภาโลจิสติกส์ แห่งชาติ” ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาควิชาการ • ปรับบทบาท สศช. เป็น “OSM” • จัดตั้งคณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 4 • จัดตั้ง “สำนักงาน คณะกรรมการ โลจิสติกส์แห่งชาติ” ขึ้นตรงต่อ สำนักนายกรัฐมนตรี • สศช. คงบทบาทและ ภารกิจเดิม
1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดกลไกดังกล่าว (โดยหากยากสุด คือ 1 คะแนน และง่ายสุด คือ 5 คะแนน)	4	3	3	3
2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วใน การตัดสินใจในระดับนโยบาย	2	1	3	5
3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ	3	1	3	4
4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงาน และแผนงานโครงการ/งบประมาณ	2	2	2	5
5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวใน การดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน	2	1	4	4
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 25 คะแนน)	13	8	15	21

ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 6 : คุณนพพร เทพลีธา

เกณฑ์การประเมิน (กรุณาให้คะแนน 1-5) • ต่ำสุด คือ 1 คะแนน • สูงสุด คือ 5 คะแนน	รูปแบบที่ 1 • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และเสริมด้วยการ จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ภายใต้ สศช. หรือใน กระทรวงที่เกี่ยวข้อง หลัก • ปรับบทบาท สศช. เป็น “หน่วยงาน บริหารยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ (OSM: Office of Strategy Management)”	รูปแบบที่ 2 • จัดตั้ง “สภา โลจิสติกส์แห่งชาติ” เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ประกอบด้วย ภาคเอกชนและ ภาควิชาการ • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และจัดตั้ง คณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 • ปรับบทบาทของ สศช. เป็น “OSM”	รูปแบบที่ 3 • ยุบ กบส. และ ปรับ เป็น “สภาโลจิสติกส์ แห่งชาติ” ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาควิชาการ • ปรับบทบาท สศช. เป็น “OSM” • จัดตั้งคณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 4 • จัดตั้ง “สำนักงาน คณะกรรมการ โลจิสติกส์แห่งชาติ” ขึ้นตรงต่อ สำนักนายกรัฐมนตรี • สศช. คงบทบาทและ ภารกิจเดิม
1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดกลไกดังกล่าว (โดยหากยากสุด คือ 1 คะแนน และง่ายสุด คือ 5 คะแนน)	1	1	1	3
2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วใน การตัดสินใจในระดับนโยบาย	2	1	3	4
3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ	2	1	3	4
4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงาน และแผนงานโครงการ/งบประมาณ	1	1	3	3
5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวใน การดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน	2	1	3	3
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 25 คะแนน)	8	5	13	17

ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 7 : คุณสุรียนต์ ธีฎกิจจานุกิจ

เกณฑ์การประเมิน (กรุณาให้คะแนน 1-5) • ต่ำสุด คือ 1 คะแนน • สูงสุด คือ 5 คะแนน	รูปแบบที่ 1 • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และเสริมด้วยการ จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ภายใต้ สศช. หรือใน กระทรวงที่เกี่ยวข้อง หลัก • ปรับบทบาท สศช. เป็น “หน่วยงาน บริหารยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ (OSM: Office of Strategy Management)”	รูปแบบที่ 2 • จัดตั้ง “สภา โลจิสติกส์แห่งชาติ” เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ประกอบด้วย ภาคเอกชนและ ภาควิชาการ • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และจัดตั้ง คณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 • ปรับบทบาทของ สศช. เป็น “OSM”	รูปแบบที่ 3 • ยุบ กบส. และ ปรับ เป็น “สภาโลจิสติกส์ แห่งชาติ” ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาควิชาการ • ปรับบทบาท สศช. เป็น “OSM” • จัดตั้งคณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 4 • จัดตั้ง “สำนักงาน คณะกรรมการ โลจิสติกส์แห่งชาติ” ขึ้นตรงต่อ สำนักนายกรัฐมนตรี • สศช. คงบทบาทและ ภารกิจเดิม
1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดกลไกดังกล่าว (โดยหากยากสุด คือ 1 คะแนน และง่ายสุด คือ 5 คะแนน)	2	2	2	2
2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วใน การตัดสินใจในระดับนโยบาย	2	1	1	2
3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ	4	4	2	2
4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงาน และแผนงานโครงการ/งบประมาณ	3	3	2	2
5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวใน การดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน	4	4	2	2
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 25 คะแนน)	15	14	9	10

ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 8 : ดร. มาลี เอื้อภราดร

เกณฑ์การประเมิน (กรุณาให้คะแนน 1-5) • ต่ำสุด คือ 1 คะแนน • สูงสุด คือ 5 คะแนน	รูปแบบที่ 1 • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และเสริมด้วยการ จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ภายใต้ สศช. หรือใน กระทรวงที่เกี่ยวข้อง หลัก • ปรับบทบาท สศช. เป็น “หน่วยงาน บริหารยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ (OSM: Office of Strategy Management)”	รูปแบบที่ 2 • จัดตั้ง “สภา โลจิสติกส์แห่งชาติ” เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ประกอบด้วย ภาคเอกชนและ ภาควิชาการ • ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และจัดตั้ง คณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 • ปรับบทบาทของ สศช. เป็น “OSM”	รูปแบบที่ 3 • ยุบ กบส. และ ปรับ เป็น “สภาโลจิสติกส์ แห่งชาติ” ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาควิชาการ • ปรับบทบาท สศช. เป็น “OSM” • จัดตั้งคณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 4 • จัดตั้ง “สำนักงาน คณะกรรมการ โลจิสติกส์แห่งชาติ” ขึ้นตรงต่อ สำนักนายกรัฐมนตรี • สศช. คงบทบาทและ ภารกิจเดิม
1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดกลไกดังกล่าว (โดยหากยากสุด คือ 1 คะแนน และง่ายสุด คือ 5 คะแนน)	5	1	1	1
2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วใน การตัดสินใจในระดับนโยบาย	4	3	1	1
3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ	4	1	1	1
4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงาน และแผนงานโครงการ/งบประมาณ	5	1	1	1
5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวใน การดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน	5	1	1	1
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 25 คะแนน)	23	7	5	5

ผู้เชี่ยวชาญรายที่ 9 : คุณสฤณี โชคชัยนิรันตร์

เกณฑ์การประเมิน (กรุณาให้คะแนน 1-5) • ต่ำสุด คือ 1 คะแนน • สูงสุด คือ 5 คะแนน	รูปแบบที่ 1 •ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และเสริมด้วยการ จัดตั้งคณะทำงาน (Working Group) ภายใต้ สศช. หรือใน กระทรวงที่เกี่ยวข้อง หลัก •ปรับบทบาท สศช. เป็น “หน่วยงาน บริหารยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติ (OSM: Office of Strategy Management)”	รูปแบบที่ 2 •จัดตั้ง “สภา โลจิสติกส์แห่งชาติ” เป็นที่ปรึกษาแก่ กบส. ประกอบด้วย ภาคเอกชนและ ภาควิชาการ •ปรับลดหรือยุบ คณะกรรมการฯ และจัดตั้ง คณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1 •ปรับบทบาทของ สศช. เป็น “OSM”	รูปแบบที่ 3 •ยุบ กบส. และ ปรับ เป็น “สภาโลจิสติกส์ แห่งชาติ” ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาควิชาการ •ปรับบทบาท สศช. เป็น “OSM” •จัดตั้งคณะทำงาน เช่นเดียวกับ รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 4 •จัดตั้ง “สำนักงาน คณะกรรมการ โลจิสติกส์แห่งชาติ” ขึ้นตรงต่อ สำนักนายกรัฐมนตรี •สศช. คงบทบาทและ ภารกิจเดิม
1) ความยาก-ง่ายในการพัฒนาให้เกิดผลดังกล่าว (โดยหากยากสุด คือ 1 คะแนน และง่ายสุด คือ 5 คะแนน)	4	3	1	1
2) อำนาจ และความคล่องตัว/รวดเร็วใน การตัดสินใจในระดับนโยบาย	4	3	1	3
3) ประสิทธิภาพในการประสานงานกับ / ระหว่าง ระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ	4	3	2	3
4) ความสามารถในการบูรณาการหน่วยงาน และแผนงานโครงการ/งบประมาณ	4	4	1	3
5) ประสิทธิภาพและความคล่องตัวใน การดำเนินงาน/ปฏิบัติงาน	4	4	2	3
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 25 คะแนน)	20	17	7	13

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
ของผู้เชี่ยวชาญรายที่ 10