



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทย
ในไต้หวันเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน

จัดทำโดย นางสาววันทนี วิบุรพวงศสถกุล
รหัส 1032

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ประจำปี 2552
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทย
ในไต้หวันเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน

จัดทำโดย นางสาววันทนี วิพวงศ์สกุล
รหัส 1032

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 1
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ประจำปี 2552

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทยในได้หวัน เพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน” มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุง การบริหารและ การทำงานเชิงรุกของสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย ไทยเป สำนักงานส่งเสริมการค้าใน ต่างประเทศ ณ ไทยเป และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ ไทยเป ให้ตอบสนองนโยบายของ รัฐบาลในการส่งเสริมการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวจากต่างประเทศ แ สภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีของความสัมพันธ์ระหว่างได้หวันกับจี

จากสภาพปัจจุบัน แม้ว่าหน่วยงานราชการของไทยในได้หวันทั้งสามแห่งจะดำเนินงาน ในส่วนที่รับผิดชอบได้คืออยู่แล้ว แต่ยังมีศักยภาพที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นโดยใ้รูปแบบ ทางรัฐประศาสนศาสตร์มาช่วยปรับปรุงวิธีดำเนินงาน ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า สภาพการ ดำเนินงานของหน่วยงานไทยในได้หวันเป็นลักษณะการดำเนินงานแบบประจำ (routine) แยกกัน ดำเนินงาน โดยมีการประสานงานกันในระดับหนึ่ง ซึ่งสามารถบูรณาการการทำงานเพื่อไปสู่ เป้าหมายเดียวกันได้ รูปแบบใหม่ของการทำงานที่เสนอในรายงานการศึกษาได้มาจากแนวคิด การให้บริการสาธารณะ (Public Service) ในเรื่องการรวมศูนย์การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) เป็นครั้งคราวตามห้วงเวลา ซึ่งการที่จะดำเนินการดังกล่าวได้ จะต้องระดม ความคิดเห็นและปรับทัศนคติเพื่อให้เกิดการยอมรับและความเข้าใจแนวทางการดำเนินงาน ในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งจะต้องมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

สำหรับแนวทางการดำเนินการต่อไป ผู้เขียนได้เสนอให้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไทยต่อ ได้หวัน เพื่อจัดทำแผนการบริหารและปฏิบัติงานในระยะสั้น กลาง และยาว ที่มีความชัดเจน ตอบสนองผลประโยชน์ของไทย

การศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาเบื้องต้นเพื่อเสนอแนะแนวทางดังกล่าวให้กับผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้องนำไปศึกษาและพิจารณาหารือร่วมกันถึงความเหมาะสมที่จะนำไปดำเนินการ

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนได้พยายามอย่างยิ่งที่จะทำให้รายงานฉบับนี้มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ในการบูรณาการการดำเนินงานของหน่วยงานราชการไทยในได้วันเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน ผู้เขียนขอขอบคุณบุคคลต่างๆ ที่ได้มีส่วนร่วมและสนับสนุนให้รายงานการศึกษานี้สำเร็จลุล่วง

อันดับแรก ขอขอบคุณเอกอัครราชทูตอาณานิคม มณฑลฉ่านซี ผู้บังคับบัญชาของผู้เขียนที่ได้กรุณาส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เขียนเข้าอบรมหลักสูตร นบท. รุ่นที่ 1 อย่างเต็มที่

ขอขอบคุณคณะอาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่าน กล่าวคือ เอกอัครราชทูต สุจิตรา หิรัญพฤษณ์ ดร. อนุสนธิ์ ชินวรรโณ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชูเกียรติ พันธ์พรประสิทธิ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขให้รายงานมีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณ ผอ.กิตติมา วีระชาติกุล จากสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และ ผอ.ศักดิ์ชัย เหลืองสถิตกุล จากสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสัมภาษณ์ และคุณสันต์ อรุณรักษ์ติชัย และคุณพอฟจน์ ช้างเขาว์ สำหรับการสนับสนุนด้านข้อมูล

ขอขอบคุณพี่ๆ และเพื่อนๆ นบท.รุ่นที่ 1 ทุกคนที่ได้ให้กำลังใจและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประธานรุ่นพี่ชลิตฯ คุณชลธิฯ พี่พรรณพิมลฯ พี่วิทัศน์ฯ พี่วราวุธฯ พี่ยุพินฯ พี่วสินฯ พี่พาสินฯ พี่ปาริฉัตรฯ พี่วิชาวัฒน์ฯ พี่ชาญชัยฯ น้องชัยรัตน์ฯ และคุณลินนาฯ

ขอขอบคุณคุณสมถวิล สิทธิสาระ และคุณวรรณลักษณ์ อุ่นมา สำหรับความอนุเคราะห์ด้านเทคนิคในการจัดทำรายงานการศึกษา

ขอขอบคุณ ผอ.จันทร์ทิพา ภูตระกูล จากสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และทีมงานสถาบันทุกคนที่ดูแลผู้เขียนและผู้เข้าอบรมทุกคนอย่างดียิ่ง

ท้ายสุด ขอขอบพระคุณมารดา พี่ชาย และขอบคุณน้องสาวที่สนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญแก่ผู้เขียนตลอดระยะเวลา 2 เดือนที่ผ่านมา

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	น
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 ความสำคัญของปัญหา	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.4 ขอบเขตการศึกษา	4
1.5 วิธีการดำเนินการศึกษา	4
1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	5
1.7 นิยามเชิงปฏิบัติการ	5
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Concept)	7
2.2 แนวคิดการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service Concept)	9
2.3 แบบจำลองการประเมินผลโครงการ CIPP Model	12
2.4 กระบวนการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis	20
2.5 สรุปกรอบแนวคิด	20
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	22
3.1 วิธีการศึกษา	22
3.2 กลุ่มเป้าหมาย	23
3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	24
3.4 วิธีและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	24
3.5 วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์	25

บทที่ 4	ผลการศึกษา	26
4.1	สภาพปัจจุบัน	26
4.2	การวิเคราะห์การดำเนินการ	29
4.3	การประเมินผลการดำเนินการในภาพรวม	31
4.4	ผลการศึกษา	32
4.5	สรุป	33
บทที่ 5	ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ	36
5.1	สรุปผลการศึกษา	36
5.2	ข้อเสนอแนะ	37
บรรณานุกรม		41
ภาคผนวก		
ก.	แบบสัมภาษณ์การปรับปรุงการให้บริการเกี่ยวกับการค้า การลงทุนในประเทศไทยแก่นักธุรกิจได้หวั่น โดย นายสันห์ อรุณรักษ์ติชัย	42
ข.	แบบสัมภาษณ์การปรับปรุงการให้บริการเกี่ยวกับการค้า การลงทุนในประเทศไทยแก่นักธุรกิจได้หวั่น โดย นางสาวพอพจน์ ช้างเขาว์	44
ค.	แบบสัมภาษณ์การปรับปรุงการให้บริการเกี่ยวกับการค้า การลงทุนในประเทศไทยแก่นักธุรกิจได้หวั่น โดย นางกิตติมา วีระชาติกุล	46
ง.	แบบสัมภาษณ์การปรับปรุงการให้บริการเกี่ยวกับการค้า การลงทุนในประเทศไทยแก่นักธุรกิจได้หวั่น โดย นายศักดิ์ชัย เหลืองสถิตกุล	47
ประวัติผู้เขียน		48

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1	เปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังนำแนวคิดการให้บริการ แบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จมาใช้ของรูปแบบต่างๆ	12
แผนภาพที่ 2	ความสัมพันธ์การตัดสินใจ และประเภทการประเมิน แบบ CIPP Model	18
แผนภาพที่ 3	วิธีการดำเนินการศึกษา	23
แผนภาพที่ 4	การแบ่งงานรับผิดชอบภายในของสำนักงานการค้าฯ	27
แผนภาพที่ 5	การดำเนินงานและการอำนวยความสะดวก	34

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

ไต้หวันมีความสำคัญกับไทยในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการเป็นแหล่งที่มีแรงงานไทยไปทำงานมากที่สุด จำนวนแรงงานไทยในไต้หวัน ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2551 มี 75,584 คน¹ ไต้หวันขึ้นชื่อเรื่องการลงทุนจากไทยมากเป็นอันดับที่ 4 คิดเป็นมูลค่า

1.4 พันล้านบาท² ชาวไต้หวันนิยมมาท่องเที่ยวในไทยมากเป็นจำนวน 392,414 คนในปี พ.ศ. 2551³ นอกจากนี้ ไต้หวันยังมีศักยภาพทางเศรษฐกิจ โดยมีเงิน ทุนสำรองระหว่างประเทศ สูงถึง 2.92 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งมากเป็นอันดับที่ 4 ของโลก รองจากจีน ญี่ปุ่น และรัสเซีย⁴ และมีพัฒนาการทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งไทยควรเรียนรู้และแสวงประโยชน์

โดยที่ไทยไม่มีความสัมพันธ์ทางการทูตกับไต้หวัน เนื่องจากไทยยึดมั่น “นโยบายจีนเดียว” ไทยจึงมิได้มีสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ในไต้หวัน แต่ได้มีการจัดตั้งสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย ไทเป ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของไทยในไต้หวัน และมีการกิจเช่นเดียวกับสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ของไทยทั่วโลก อาทิ ปกป้อง รักษา และส่งเสริมสถานะและผลประโยชน์ของไทยในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ให้ความคุ้มครอง ส่งเสริม และดูแลสิทธิและผลประโยชน์ของคนไทยในต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการแก่ประชาชนด้านกงสุล สร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับไทยให้ประชาคมโลกได้รับทราบ ตลอดจนส่งเสริมความสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์ นอกจากนี้ ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องของไทย ได้แก่ กระทรวงพาณิชย์ และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ได้จัดตั้งสำนักงานตัวแทนในไต้หวัน กล่าวคือ สำนักงานการค้าในต่างประเทศ ณ ไทเป และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ ไทเป ตามลำดับ เพื่อให้บริการแก่นักธุรกิจและนักลงทุนชาวไต้หวัน โดยมีที่ตั้งของสำนักงานแยกต่างหากจากสำนักงานการค้า

¹ Council of Labour Affairs, Republic of China

² สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

³ Bureau of Tourism, Ministry of Transport and Communication, Republic of China

⁴ Council of Economic Planning and Development, Republic of China

1.2 ความสำคัญของปัญหา

1.2.1 สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

สถานะเศรษฐกิจตกต่ำของโลกในปัจจุบันซึ่งส่งผลกระทบต่อไทยด้วย รวมถึงสถานการณ์ความไม่สงบเรียบร้อยที่เกิดขึ้นในไทยในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา เป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้สถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ และสำนักงานการค้าฯ ต้องดำเนินงานเชิงรุกมากยิ่งขึ้นเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ของไทย และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของต่างประเทศที่มีต่อไทยทางด้านเศรษฐกิจ การค้าและการลงทุน

จากการที่สำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ มิได้รวมอยู่ในที่เดียวกัน ทำให้นักธุรกิจหรือผู้ที่ต้องการลงทุนในประเทศไทยไม่ได้รับความสะดวก ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานของสำนักงานทั้ง 3 แห่งให้สามารถดำเนินการให้ความสะดวกด้านการค้า การลงทุนระหว่างไทยกับได้วันให้มากยิ่งขึ้น โดยสำนักงานการค้าฯ จะต้องทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในการดำเนินการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และปรับทัศนคติของบุคลากรของสำนักงานตัวแทนส่วนราชการของไทย ซึ่งดำเนินงานส่วนใหญ่ในลักษณะตั้งรับ เพื่อให้การดำเนินความสัมพันธ์และความร่วมมือกับได้วันเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการเมืองระหว่างประเทศ สถานะเศรษฐกิจโลก และการฟื้นฟูเศรษฐกิจของไทย เพื่อให้ประเทศได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งขณะนี้ นับเป็นช่วงจังหวะที่เหมาะสม เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างได้วันกับจีนที่พัฒนาให้เห็นในทางที่ดีขึ้นเป็นลำดับ จึงเป็นโอกาสที่ไทยควรเร่งดำเนินการความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุนกับได้วันเพิ่มมากขึ้น เพื่อมิให้ไทยต้องพลาดโอกาสที่จะได้ประโยชน์จากพัฒนาการที่ดีดังกล่าว

1.2.2 นโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมการท่องเที่ยว การค้า และการลงทุนจากต่างประเทศ

การพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทยในได้วัน จะมีส่วนสนับสนุนนโยบายรัฐบาลชุดปัจจุบันที่มีนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะเป็นนายกรัฐมนตรีในนโยบายเร่งด่วนที่จะดำเนินการในปีแรก ของการดำรงตำแหน่ง (พ.ศ. 2552) และนโยบายสำคัญที่รัฐบาลจะดำเนินการภายในระยะเวลา 3 ปีที่เหลือนตามอายุการดำรงตำแหน่งของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในเรื่องการท่องเที่ยว การค้า และการลงทุนจากต่างประเทศตามคำแถลงนโยบายของรัฐบาลต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2552 ดังนี้

1.2.2.1 สภาพการณ์ปัจจุบัน เศรษฐกิจไทยเริ่มได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกเร็วกว่าที่หลายฝ่ายคาดการณ์ไว้ ดังจะเห็นได้จากมูลค่าการส่งออกในเดือนพฤศจิกายนในรูปเงินดอลลาร์สหรัฐลดลงร้อยละ 18.6 และ ปริมาณการส่งออกลดลงร้อยละ 22.6 จำนวนนักท่องเที่ยวในเดือนกันยายนลดลงร้อยละ 16.5 เทียบกับเดือนเดียวกันในปีที่ผ่านมา ยอดมูลค่าการส่งเสริมการลงทุนในช่วง 11 เดือนลดลงประมาณร้อยละ 40 และภาคการก่อสร้าง

อยู่ในภาวะหดตัว รวมถึงประมาณการรายได้ของรัฐบาลในรูปภาษีและรายได้อื่นๆ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีแนวโน้มจะปรับลดลงจากประมาณการเดิมประมาณร้อยละ 10

ในปี พ.ศ. 2552 เศรษฐกิจโลกโดยรวมมีแนวโน้มจะขยายตัวได้เพียงเล็กน้อย ดังนั้นประเทศไทยจะเผชิญกับการชะลอตัวของการส่งออก การลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ การลดลงของราคาสินค้าเกษตร และการชะลอการลงทุนของภาคเอกชน

ดังนั้นแนวโน้มจำนวนคนว่างงานจะเพิ่มขึ้นจาก 5 แสนคนในปัจจุบันเป็น 1 ล้านคน อันจะส่งผลให้ความยากจน ปัญหาสังคมและอาชญากรรมเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ความขัดแย้งทางการเมืองซึ่งขยายไปสู่ความขัดแย้งในภาคประชาชนในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขและฟื้นฟูความมั่นใจให้แก่กลไกและนักท่องเที่ยวจากทั่วโลกให้กลับคืนมาอย่างรวดเร็ว จะทำให้เศรษฐกิจและภาคการท่องเที่ยวของประเทศเข้าสู่ภาวะถดถอย ดังนั้นรัฐบาลจะดำเนินนโยบายในด้านต่าง ๆ ควบคู่กันไปกับการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน เพื่อให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น การเตรียมการสำหรับสังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศและภาวะโลกร้อน ความมั่นคงของอาหารและพลังงานของประเทศ การสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้และการสร้างสรรค์ การแก้ไขความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำของรายได้ การพัฒนาธรรมาภิบาล การพัฒนาพื้นที่และกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น การสร้างบทบาทของประเทศไทยในเวทีโลก การเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจกับประเทศในภูมิภาค และการร่วมมือในการพัฒนาอย่างสันติกับประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น

1.2.2.2 นโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการในปีแรก

- เร่งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยวต่างชาติและเร่งรัดมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยว โดยการดำเนินการร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชนในการประชาสัมพันธ์ดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่งเสริมการท่องเที่ยวของคนไทยในประเทศ และปรับแผนงบประมาณของส่วนราชการที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 อยู่แล้ว เพื่อใช้ในการจัดการฝึกอบรมและสัมมนาให้กระจายทั่วประเทศ รวมทั้งลดหย่อนค่าธรรมเนียมและค่าบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเพื่อดึงดูดให้มีการเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

1.2.2.3 นโยบายที่จะดำเนินการภายในช่วงระยะเวลา 3 ปีของรัฐบาลชุดนี้

- กระชับความร่วมมือและความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับประเทศที่มีบทบาทสำคัญของโลกและประเทศคู่ค้าของไทยในภูมิภาคต่างๆ เพื่อรักษาและขยายความร่วมมือทางการเมือง ความมั่นคง เศรษฐกิจ การค้า การเงิน การลงทุนและการท่องเที่ยว รวมทั้งแสวงหาตลาดใหม่เพื่อพัฒนาความร่วมมือด้านทรัพยากร วัตถุดิบ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่⁵

⁵ คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรีแถลงต่อรัฐสภา วันจันทร์ที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2551

สำนักงานการค้าฯ ในฐานะส่วนหนึ่งของกระทรวงการต่างประเทศและผู้อำนวยการสำนักงานการค้าฯ ในฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทย จึงมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลในเรื่องการส่งเสริมการท่องเที่ยว การค้า และการลงทุน โดยเฉพาะการดึงดูดการท่องเที่ยว การค้า และการลงทุนจากไต้หวันซึ่งมีความสำคัญและเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของประเทศไทยในด้านการท่องเที่ยว การค้า และการลงทุนมาโดยตลอด ให้ได้รับความสะดวกและบริการที่เหมาะสมเพื่อเป็นการจูงใจให้นักท่องเที่ยว นักธุรกิจ และนักลงทุนไต้หวันที่จะเดินทางมาไทยในวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ ประทับใจในการให้บริการของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าฯ ในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนที่จะร่วมกันดำเนินการต่อไป

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.3.1 เพื่อทำความเข้าใจถึงภารกิจในการให้บริการทางด้านการค้าและการลงทุนของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าฯ ในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ

1.3.2 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคของการให้บริการของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าฯ ในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ เพื่อเสนอแนวทางปรับปรุงการให้บริการดังกล่าว

1.3.3 เพื่อเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องนำไปพิจารณาต่อไป

1.4 ขอบเขตการศึกษา

เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานให้บริการด้านการค้าและการลงทุนของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าฯ ในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการฯ โดยเป็นการศึกษาในห้วงเวลาเดือนมิถุนายน ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2552

1.5 วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาใช้แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เข้าดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหา (problem-solving) โดยใช้แนวคิดการให้บริการสาธารณะ (Public Service) เป็นหลัก โดยศึกษาภารกิจและโครงสร้างของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าฯ ในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ และปรับโครงสร้างของสำนักงานทั้ง 3 แห่ง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และพิจารณาแนวทางอื่นๆ ประกอบการปรับโครงสร้าง ได้แก่ การบูรณาการหน่วยงานของไทยในไต้หวันให้มีทัศนคติในการดำเนินความสัมพันธ์กับไต้หวันให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อรองรับสถานการณ์และ

ความต้องการของรัฐบาลและภาคเอกชนไทย ซึ่งอาศัยการศึกษา รวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ เพื่อคัดเลือกประเด็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาปรับใช้ในการพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทยในได้วัน

การปรับวิธีการดำเนินงานของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ จะดำเนินไปพร้อมกับการบริหารพัฒนาบุคลากร ปรับกระบวนการทัศน์และวัฒนธรรมการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมุ่งพัฒนาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และทำงานเชิงรุกอย่างเป็นระบบ

1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

1.6.1 ช่วยให้สำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการคลังฯ สามารถปรับการดำเนินงานให้ทันสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำให้ทีมประเทศไทยมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในการทำงานร่วมกัน

1.6.2 พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรของทั้ง 3 สำนักงาน

1.6.3 ทำให้นักธุรกิจได้วันมีความประทับใจในการให้บริการของหน่วยงานราชการไทย ซึ่งจะมีส่วนช่วยดึงดูดความสนใจให้นักธุรกิจมาค้าขายและลงทุนในประเทศไทย

1.7 นิยามเชิงปฏิบัติการ

1.7.1 สำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย ไทยเป หมายถึง หน่วยงานทำหน้าที่เช่นเดียวกับสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลไทยในประเทศอื่นๆ ทั่วโลก แต่ใช้คำว่า “สำนักงาน...” เนื่องจากไทยมีความสัมพันธ์ทางการทูตกับจีนตามนโยบาย “จีนเดียว” จึงไม่สามารถจะใช้คำว่าสถานเอกอัครราชทูตในการติดต่อกับหน่วยงานในได้วันได้ เนื่องจากจีนถือว่าได้วันเป็นส่วนหนึ่งของจีน ในรายงานนี้ จะใช้คำย่อว่า “สำนักงานการค้าฯ”

1.7.2 หน่วยงานราชการไทยในได้วัน หมายถึง สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ฅ ไทยเป และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ฅ ไทยเป ในรายงานนี้ จะใช้คำย่อว่า “สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ” และ “สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ” ตามลำดับ

1.7.3 เชิงรุก หมายถึง การดำเนินการในลักษณะวิ่งเข้าไปหางานหรือเสนอตัวเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้รับ

1.7.4 ตั้งรับ หมายถึง การรอให้งานหรือนักธุรกิจเป็นผู้เข้ามาติดต่องานเอง

1.7.5 การให้บริการสาธารณะ หมายถึง การที่หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะเป็นของรัฐหรือเอกชนดำเนินการส่งต่อบริการให้แก่ประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม โดยที่การให้บริการมีลักษณะที่เป็นระบบ มีองค์ประกอบ

สำคัญ 6 ประการคือ หน่วยงานและบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการ ปัจจุบันำเข้าหรือทรัพยากร กระบวนการ และกิจกรรม ช่องทางการให้บริการ ผลผลิตหรือตัวบริการ และผลกระทบหรือคุณค่าที่มีต่อผู้รับบริการ กระบวนการให้บริการที่มีลักษณะเป็นพลวัตร โดยระบบการให้บริการที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบใช้ทรัพยากรและผลิตการบริการได้เป็นไปตามแผนงานและการเข้าถึงการรับบริการ ซึ่งเป็นการพิจารณาโดยใช้แนวคิดเชิงระบบที่มีการมองว่าหน่วยงานมีหน้าที่ให้บริการ ใช้ปัจจัยนำเข้าเข้าสู่กระบวนการผลิต และออกมาเป็นผลผลิตหรือการบริการ โดยทั้งหมดจะต้องมีแผนกำหนดไว้ และการประเมินผลจะช่วยให้ทราบว่าผลผลิตหรือการบริการที่เกิดขึ้นว่าเป็นเช่นใด ซึ่งจะเป็นข้อมูลป้อนกลับเป็นปัจจัยนำเข้าต่อไป⁶

1.7.6 ทีมประเทศไทย หมายถึง ตัวแทนหน่วยงานต่างๆ ของไทยในต่างประเทศ ซึ่งมีเอกอัครราชทูตเป็นหัวหน้าทีม ในกรณีได้วัน ทีมประเทศไทย ได้แก่ สำนักงานการค้า (กระทรวงการต่างประเทศ) สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ (กระทรวงพาณิชย์) สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน) สำนักงานแรงงาน ไทยเป และเกาสง (กระทรวงแรงงาน) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ไทยเป (ททท.) บริษัท การบินไทย มหาชน จำกัด ไทยเป (บริษัท การบินไทย มหาชน จำกัด) ซึ่งมีผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการค้า เป็นหัวหน้าทีม

⁶ As quoted in Suchitra Punyaratabandhu – Bhakdi et al., Delivery of Public Services in Asian Countries Cases in Development Administration (Bangkok: Thammasat University Press, 1986), pp. 104-105.

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การปรับปรุงการดำเนินงานของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการนำแนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่เกี่ยวข้องมาประกอบแนวคิด เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องการพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทยในได้หวั่นเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน

2.1 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Concept)

การปรับปรุงการทำงานของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ จะต้องนำหลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาเป็นพื้นฐานของการดำเนินงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นดำเนินไปอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเตรียมรับมือกับการต่อต้านจากคนในองค์กร

Pamela S. Lewis ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่า เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการแก้ไขเปลี่ยนแปลง (alteration) ในองค์กร ซึ่งเป็นการดัดแปลงแก้ไขเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การทำงาน สินค้า บริการ ระบบหรือเทคโนโลยี และพฤติกรรมระหว่างสมาชิกองค์กรเพื่อมุ่งตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยที่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เน้นการจัดให้มีการฝึกอบรมและโอกาสทางการศึกษาให้กับพนักงานเพื่อการเรียนรู้พฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ อีกทั้งยังสามารถหมายถึง การขับเคลื่อนวิถีขององค์กรไปสู่สภาพที่มีขีดความสามารถสูงขึ้นเพื่อพร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป⁷

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใน 4 ด้านหลักคือ

⁷ Pamela S. Lewis, Management: Challenges in the 21st Century (Cincinnati: South-Western Pub., 2000)

(1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Structural Change) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มค่าสำคัญของการดำเนินงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ลดการบังคับบัญชาแบบสายงานจากบนลงล่างให้น้อยลง

(2) การเปลี่ยนแปลงเรื่องคน (People Change) จะมีผลกระทบต่อคนในองค์กรในด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องการเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ

(3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process Change) ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการออกใบอนุญาต การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการจัดการกับการให้บริการประชาชน หรือกระบวนการในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์กร โดยทั่วไป วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน คือเพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้มากขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนในการทำงานที่ต่ำลง

(4) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (Cultural Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจทำให้วัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรเปลี่ยนไป

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร จำเป็นจะต้องคำนึงว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นจะกระทบกับองค์กรหรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง คน กระบวนการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อให้สามารถเตรียมการวางแผนได้อย่างครบถ้วน

ผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีว่าด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ (leadership) ในฐานะตัวนำการเปลี่ยนแปลง (leading change/change agents) กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นได้โดยความริเริ่มของ “ผู้นำ” ซึ่งสามารถเหนี่ยวนำด้วยอำนาจหน้าที่หรือโน้มน้าวด้วยอิทธิพลที่มีให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ในกรณีของหน่วยงานราชการไทยในได้หวัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็คือ “ผู้อำนวยการใหญ่” ของสำนักงานการค่าฯ ซึ่งเป็นหัวหน้าทีมประเทศไทยในได้หวัน

กระบวนการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ 9 ขั้นตอน โดยสังเขป ดังนี้⁸

(1) การกระตุ้นความตื่นตัวและความตระหนักในองค์กรให้ร่วมมือกันเปลี่ยนแปลง (awareness creation) ซึ่งขั้นตอนนี้จำเป็นต้องอาศัยการริเริ่มและผลักดันจากผู้นำและทีมงานระดับสูงขององค์กร

⁸ James O'Toole, Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership (New York: Ballentine Books, 1996)

(2) การระดมความคิดและยินยอมพร้อมใจที่จะร่วมมือกันเปลี่ยนแปลง (shared need to change) โดยการสร้างความสำนึกร่วมกันภายในองค์กรให้ร่วมมือกันเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ให้องค์กรพึ่งตนเองได้ เพิ่มคุณค่าและขีดความสามารถ หรือให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน

(3) การกำหนดท่าทีและเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กร (shared value for organization development) คือ การแปรความสำนึกที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมาย ทิศทาง และแนวทางปฏิบัติร่วม

(4) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (collective vision) เพื่อวางเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรอย่างกว้างขวาง รวมทั้งบทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรด้วย

(5) การระดมความสนับสนุนจากทุกภาคส่วนขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลง (mobilizing commitment for change)

(6) การผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย (making change)

(7) การประทับประคองกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เดินต่อไปตามเป้าหมายด้วยความราบรื่น (maintain change process)

(8) การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด (monitoring process)

(9) การผลักดันการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ยั่งยืน (structural change)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นกรอบแนวทางที่บอกถึงองค์ประกอบของการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องคำนึงถึงเท่านั้น ไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามทุกขั้นตอนดังกล่าว ซึ่งสำนักงานการศาลฯ จะนำกรอบแนวทางนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นในบริบทและสภาพแวดล้อมของหน่วยงานราชการไทยในได้วัน

2.2 แนวคิดการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service Concept)⁹

ในปัจจุบันได้มีการนำเสนอแนวคิดสมัยใหม่หลายประการมาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการสาธารณะ แนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดคือ แนวคิดการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งตอบสนองค่านิยมของการให้บริการที่เน้นความตรงต่อเวลาและความรวดเร็ว การให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จหมายถึงการนำงานที่ให้บริการทั้งหมด

⁹ ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2548

ที่เกี่ยวข้องมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน ในลักษณะที่ส่งต่องานระหว่างกันทันทีหรือเสร็จในขั้นตอนหรือเสร็จในจุดให้บริการเดียว โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การให้บริการมีความรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้ ผู้เขียนมีความสนใจกับแนวคิดการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ ซึ่งน่าจะเป็นรูปแบบที่สำนักงานการค้ำฯ นำมาดำเนินการ เพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

รูปแบบของการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ มีได้หลายรูปแบบที่สำคัญ คือ

1. รูปแบบที่ 1 การนำหลายหน่วยงานมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน ด้วยการนำงานหลายขั้นตอนที่ต้องผ่านหลายหน่วยงานมารวมกันไว้ให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน ซึ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นคือ ช่วยลดระยะเวลาของการให้บริการให้น้อยลง กล่าวคือ แทนที่จะมีการส่งต่องานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการเดินทางของเอกสารระหว่างหน่วยงานมาก ก็เป็นการนำเจ้าหน้าที่ของหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาทำงานรวมอยู่ที่จุดเดียวกันเพื่อให้การส่งต่องานเป็นไปด้วยความรวดเร็วทันที

2. รูปแบบที่ 2 การกระจายอำนาจมาให้หน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ด้วยการกระจายอำนาจไปให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการแทนทั้งหมด โดยมีเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียวทำหน้าที่ให้บริการเบ็ดเสร็จทั้งหมด ซึ่งรูปแบบนี้จะแตกต่างจากรูปแบบแรกคือ ขณะที่รูปแบบแรกนั้นยังมีเจ้าหน้าที่ของหลายหน่วยงานยังให้บริการตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ เพียงแต่นำเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาทำงานให้บริการรวมอยู่ ณ สถานที่เดียวกัน แต่รูปแบบนี้จะมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเดียวที่ทำหน้าที่ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จทั้งหมด โดยใช้วิธีการให้หน่วยงานอื่นๆ กระจายอำนาจมาให้ เพื่อให้ประชาชนไม่ต้องติดต่อกับเจ้าหน้าที่หลายคน ตัวอย่างของรูปแบบนี้ เช่น การให้บริการของธนาคาร เป็นต้น

3. รูปแบบที่ 3 การปรับปรุงและออกแบบใหม่ในการให้บริการ รูปแบบนี้อาจใช้วิธีการปรับลดหรือยุบรวมขั้นตอน (Reprocess) หรือการสร้างใหม่ (Redesign) ด้วยการนำแนวคิดต่อไปนี้มาใช้ ได้แก่

3.1 แนวคิดของการปรับปรุงงานให้ง่าย (Work Simplification) ที่ให้ความสำคัญต่อหลักการพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การขจัด (eliminate) การรวม (combine) การจัดการใหม่ (rearrange) และการทำให้ง่ายขึ้น (simplify)

3.2 แนวคิดการรีออกแบบ (Reengineering) นำเสนอโดย ไมเคิล แฮมเมอร์ และ เจมส์ แชมป์ (Michael Hammer and James Champy) ที่ให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดใหม่ขึ้นพื้นฐาน (fundamental) มีการออกแบบธุรกิจใหม่อย่างใหญ่ (dramatic) แบบถอนรากถอนโคน หรือปฏิวัติ (radical) โดยมองครอบคลุมธุรกิจทั้งระบบ (entire business system) ให้ความสำคัญ

ต่อตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ ต้นทุน คุณภาพ เงินลงทุน การบริการ และความรวดเร็วในการดำเนินงาน

รูปแบบนี้จะมีความแตกต่างจากสองรูปแบบแรกคือ ขณะที่สองรูปแบบแรกยังคงขั้นตอนและวิธีการการให้บริการแบบเดิมไว้ รูปแบบนี้จะเน้นหาทางปรับปรุงขั้นตอนเดิมที่มีอยู่หรือออกแบบใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพของการให้บริการเพิ่มขึ้น เช่น ตัดลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป ยุบรวมขั้นตอนให้มาเป็นขั้นตอนเดียวกัน การออกแบบขั้นตอนและวิธีการให้บริการแบบใหม่ที่แตกต่างและดีกว่าเดิม

4. รูปแบบที่ 4 การสามารถให้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้เสร็จทันที การให้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้เสร็จทันทีถือได้ว่าเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการนำแนวคิดการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จมาใช้ เพียงแต่ไม่มีเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการที่ประชาชนเผชิญหน้าเห็นโดยตรง แต่ประชาชนผู้รับบริการสามารถติดต่อกับเว็บไซต์ที่หน่วยงานที่ให้บริการได้จัดทำขึ้นมาตามกระบวนการและวิธีการที่กำหนดไว้จนกระทั่งการบริการเสร็จเรียบร้อยแล้ว

แนวคิดของการจัดรูปแบบของการให้บริการทั้งสี่รูปแบบดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังนำแนวคิดการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จมาใช้ปรากฏดังแผนภาพที่ 1

รูปแบบ	เดิม	ใหม่
1. การนำหลายหน่วยงานมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน	มีการส่งต่องานระหว่างหน่วยงาน โดยที่เจ้าหน้าที่ที่ให้บริการของแต่ละหน่วยงานอยู่ในสถานที่ที่แตกต่างกัน	มีการส่งต่องานระหว่างหน่วยงาน โดยนำเจ้าหน้าที่ของหลายหน่วยงานมาให้บริการรวมกันอยู่ในสถานที่เดียวกัน
2. กระจายอำนาจมาให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ	เจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานต่างก็ยังรับผิดชอบการให้บริการตามหน้าที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอยู่	ใช้วิธีกระจายอำนาจให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้กระทำการแทนทั้งหมด
3. การปรับปรุงและการออกแบบใหม่ในการให้บริการ	ยังคงใช้ขั้นตอนและวิธีการให้บริการแบบเดิม เพียงแต่นำมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน	หาทางปรับลดขั้นตอน วิธีการ หรือออกแบบการให้บริการใหม่ โดยสามารถให้บริการเสร็จในหน่วยงานเดียวหรือเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียว
4. การให้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้เสร็จทันที	ยังคงใช้บุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ให้บริการ	ประชาชนที่ต้องการขอรับบริการติดต่อกับเว็บไซต์ของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้บริการ โดยทำตามขั้นตอนและวิธีการที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้นมาจนกระทั่งบริการแล้วเสร็จ

แผนภาพที่ 1 : เปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังนำแนวคิดการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จมาใช้ของรูปแบบต่างๆ

2.3 แบบจำลองการประเมินผลโครงการ CIPP Model

การประเมินผลโครงการเป็นคำที่มาจาก การประเมินผล กับ คำว่าโครงการ หมายความว่า เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์บางประการ โดยที่ผู้จัดทำโครงการมุ่งหวังว่าเมื่อทำกิจกรรมนั้นตามหลักเกณฑ์หรือขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้แล้วจะบรรลุวัตถุประสงค์บางประการหรือ

หลายประการที่ตั้งไว้ หากมีกฎเกณฑ์ ขั้นตอน หรือกระบวนการที่ดำเนินการแตกต่างกันก็อาจได้ผลลัพธ์ออกมาไม่เหมือนกัน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, พ.ศ. 2541)

ความหมายของคำว่า การประเมินผล โดยทั่วไปนั้น การประเมินผล นับเป็นการตัดสินคุณค่า หรือความเหมาะสมในสิ่งที่ประเมิน ซึ่งหากจะขยายความการประเมิน เป็นการแยกแยะ วินิจฉัย เปิดเผยข้อเท็จจริง และการใช้ประโยชน์ของเกณฑ์ต่างๆ เพื่อตัดสินคุณค่า หรือ ความเหมาะสมของ สิ่งนั้นในเรื่องคุณภาพการใช้ประโยชน์ การมีผลตามความเป็นจริง หรือการได้รับผลที่สอดคล้องตาม เกณฑ์นั้น นักวิชาการชาวต่างประเทศและชาวไทย ได้ให้คำจำกัดความของการประเมินผลไว้ ดังต่อไปนี้

- รอบบินส์ (Stephen P. Robbins, ค.ศ. 1973) เสนอความเห็นไว้ว่า การประเมินผลเป็น กระบวนการของการดูแลติดตามเพื่อที่จะดูว่า องค์กรหรือหน่วยงานได้รับ และใช้ทรัพยากรเพื่อ การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด
 - แอลคิน (Marvin C. Alkin อ้างถึงใน สุวิมล ติรกันันท์, พ.ศ. 2543) ให้ความหมายของ การประเมินผลไว้ว่า เป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ การเลือกข้อมูลที่เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการเขียนรายงานสรุป เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติ
 - ฟรีแมน (Howard E. Freeman, ค.ศ. 1982) กล่าวถึงความหมายของการประเมินผล โครงการแบบรวบยอดว่า เป็นการพิจารณาว่าโครงการ ปัจจัยนำเข้า ได้รับการดำเนินการตามแผน ที่วางไว้หรือไม่ และเพื่อกำหนดว่าโครงการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือขยายผลไปในทิศทางใด สอดคล้องกับความตั้งใจหรือไม่ มองในแง่นี้ การประเมินผลแบบรวบยอด จึงเป็นการวิจัยประเมินผล ที่มีความหมายครอบคลุมทั้งการประเมินกระบวนการ และการประเมินผลกระทบ อันหมายถึงการที่ นโยบายได้รับการดำเนินการตามแผนงานขั้นตอนที่วางไว้หรือไม่และนโยบายเป็นสาเหตุของการ เปลี่ยนแปลงในทิศทางของวัตถุประสงค์ที่พึงประสงค์หรือไม่อย่างไร
 - ซัคแมน (Edward A. Suchman, ค.ศ. 1977) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการ เป็นการ ใช้ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ หรือการใช้เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อหาข้อมูลที่เป็นจริง และ เชื่อถือได้เกี่ยวกับโครงการเพื่อการตัดสินใจว่าโครงการดังกล่าว ดีหรือไม่ดีอย่างไร หรือเป็นการ ค้นหาวาผลที่เกิดขึ้นของกิจกรรม เป็นไปตามความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมายของ โครงการหรือไม่ และเสนอให้มีการพิจารณาถึงเงื่อนไขสำคัญของการประเมินผลตามหลักเกณฑ์
- 4 ประการคือ

(1) การพิจารณาถึงคุณลักษณะของนโยบาย แผนงานหรือโครงการ ก่อให้เกิดความสำเร็จใน ระดับสูงหรือต่ำ มากน้อยเพียงใด

(2) การพิจารณาศึกษาผู้รับบริการสาธารณะตามนโยบาย แผนงานหรือโครงการ ว่าผู้ใดหรือกลุ่มใดได้รับผลกระทบมากหรือน้อย

(3) การศึกษาเงื่อนไขต่างๆ เช่น พื้นที่ เวลา และสถานการณ์ ที่ทำให้นโยบาย แผนงานหรือโครงการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

(4) การพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดจากนโยบาย แผนงานหรือโครงการ ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นผลกระทบเฉี่ยว-ผลกระทบเชิงซ้อน ผลกระทบที่ตั้งใจ-ผลกระทบที่ไม่ตั้งใจ และผลกระทบทางตรง-ผลกระทบทางอ้อม เป็นต้น

- สมคิด พรหมจ้อย (พ.ศ. 2542) เสนอไว้ว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ เพื่อช่วยในการบริหาร ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือแผนงานนั้นๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด

- สมพร แสงชัย และสุนทร เกิดแก้ว (พ.ศ. 2538) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลโครงการเป็นการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในทุกขั้นตอนของการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมิน หลังจากที่เราเริ่มการปฏิบัติตามโครงการแล้ว โดยมีรูปแบบการประเมินผลโครงการประกอบด้วย (1) ประเมินเฉพาะวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อดูว่าการปฏิบัติงานตามโครงการนั้นจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และ (2) ประเมินอย่างเป็นระบบทั้งส่วนที่นำเข้า ได้แก่ เงิน คน วัสดุอุปกรณ์และกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบบริหารต่างๆ รวมทั้งผลที่เกิดจากโครงการนั้น

การบริหารแนวใหม่หรือการบริหารในระบบเปิดนั้นถือว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากซึ่งจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการมีดังนี้

(1) เพื่อสนับสนุนหรือยกเลิก การประเมินผลจะเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจว่าควรชะงักโครงการหรือสนับสนุนให้มีการขยายผลต่อไป โดยเฉพาะการมีโครงการใหม่ ๆ ยังมิได้จัดทำในรูปของโครงการทดลองมีโอกาสมิติดพลาดหรือล้มเหลวได้ง่าย ความล้มเหลวของโครงการจึงมิใช่ความล้มเหลวของผู้บริหารเสมอไป ดังนั้น ถ้าเราประเมินผลแล้วโครงการนั้น สำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายไว้ก็ควรดำเนินการต่อไป แต่ถ้าประเมินผลแล้วโครงการนั้นมีปัญหาหรือมีผลกระทบเชิงลบมากกว่า เราก็ควรยกเลิกไป

(2) เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามโครงการ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

(3) เพื่อปรับปรุงงาน ถ้าเรานำโครงการไปปฏิบัติแล้ว พบว่าบางโครงการไม่ได้เสียทั้งหมด แต่ก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกข้อ เราควรนำโครงการนั้นมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยพิจารณาว่าโครงการนั้นบกพร่องในเรื่องใด เช่น ขาดความร่วมมือของประชาชน ขัดต่อค่านิยมของ

ประชาชน ขาดการประชาสัมพันธ์ หรือสมรรถนะขององค์การที่รับผิดชอบต่ำ เมื่อเราทราบผลของการประเมินผล เราก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ตรงประเด็น

(4) เพื่อศึกษาทางเลือก โดยปกติในการนำโครงการไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารโครงการจะพยายามแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก ดังนั้นการประเมินผลจะเป็นการเปรียบเทียบทางเลือก ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อยลง

(5) เพื่อขยายผล ในการนำโครงการไปปฏิบัติ ถ้าเราไม่มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง อาจจะไม่ทราบถึงความสำเร็จของโครงการ แต่ถ้าเราประเมินผลโครงการเป็นระยะสม่ำเสมอ ผลปรากฏว่าโครงการนั้น บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ เราก็ควรจะขยายผลโครงการนั้นต่อไป แต่การขยายผลนั้นมีได้หมายความว่าขยายไปได้ทุกพื้นที่ การขยายผลต้องคำนึงถึงมิติของประชากร เวลา สถานที่ สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น โครงการปลูกพืชเมืองหนาวจะประสบความสำเร็จในพื้นที่ภาคเหนือ แต่ถ้าขยายผลไปยังภูมิภาคอื่นอาจจะไม่ได้ผลดีเสมอไป เพราะต้องคำนึงถึงลักษณะภูมิประเทศ ภูมิอากาศ เชื้อชาติ ค่านิยม ฯลฯ ดังนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ สิ่งที่น่าไปในพื้นที่หนึ่งอาจได้ผลดี แต่นำไปขยายผลในพื้นที่หนึ่งอาจไม่ได้ผล หรือ สิ่งที่เคยทำได้ผลดีในช่วงเวลาหนึ่ง อาจจะไม่ได้ผลดีในอีกช่วงเวลาหนึ่ง

รูปแบบการประเมินเพื่อการตัดสินใจ (Decision-Making Model)

การประเมินโดยพิจารณาอย่างรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นจุดมุ่งหมายของโครงการหรือปัญหาข้อโต้แย้งต่างๆ ในการประเมินโครงการต้นแบบของการประเมินตามรูปแบบ การประเมินเพื่อตัดสินใจ (Decision-Making Model) มีอยู่ 2 แบบ คือ รูปแบบชิปปี้ (CIPP Model) ของเดเนียล สตัฟเฟิลบีม (Daniel L. Stufflebeam) และ CSE Model ของอัลคิน (Alkin) โดยการศึกษาจะใช้รูปแบบชิปปี้

แนวคิดการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam's CIPP Model) ในปี ค.ศ. 1971 สตัฟเฟิลบีมและคณะ ได้เขียนหนังสือทางการประเมินชื่อ Educational Evaluation and Decision Making¹⁰ หนังสือเล่มนี้ได้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางเพราะให้แนวคิดและวิธีการทางการวัดและประเมินผลได้อย่างน่าสนใจและทันสมัยด้วย นอกจากนั้น สตัฟเฟิลบีมก็ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการประเมินและรูปแบบของการประเมินอีกหลายเล่มอย่างต่อเนื่อง จึงกล่าวได้ว่าท่านผู้นี้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทฤษฎีการประเมินจนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบัน เรียกว่า CIPP Model เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง มีจุดเน้นที่สำคัญคือใช้ควบคู่กับการบริหาร

¹⁰ Daniel L. Stufflebeam, et al., Educational Evaluation and Decision Making (California: Wadsworth, 1971)

โครงการ เพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา วัตถุประสงค์การประเมิน คือ การให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ เน้นการแบ่งแยกบทบาทของการทำงานระหว่าง ฝ่ายประเมินกับ ฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือฝ่ายประเมินมีหน้าที่ระบุ จัดหาและนำเสนอสารสนเทศ ให้กับฝ่ายบริหาร ส่วนฝ่ายบริหารมีหน้าที่เรียกหาข้อมูล และนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อดำเนินกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการมีอคติในการประเมินและเขาได้แบ่งประเด็นการประเมินผลออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การประเมินด้านบริบทหรือสถานะแวดล้อม (Context Evaluation : C) เป็นการประเมินให้ได้ข้อมูลสำคัญ เพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นการตรวจสอบว่าโครงการที่จะทำสนองปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แท้จริงหรือไม่ วัตถุประสงค์ของโครงการชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร หรือ นโยบายหน่วยงานหรือไม่ เป็นโครงการที่มีความเป็นไปได้ในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ หรือไม่ เป็นต้น

การประเมินสถานะแวดล้อมจะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องโครงการควรจะทำในสภาพแวดล้อมใด ต้องการจะบรรลุเป้าหมายอะไร หรือต้องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอะไร เป็นต้น

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยป้อน (Input Evaluation : I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสม และความพอเพียงของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เวลา รวมทั้งเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน เป็นต้น

การประเมินผลแบบนี้จะทำโดยใช้ เอกสารหรืองานวิจัยที่มีผู้ทำไว้แล้ว หรือใช้วิธีการวิจัยนำร่องเชิงทดลอง (Pilot Experimental Project) ตลอดจนอาจให้ผู้เชี่ยวชาญ มาทำงานให้ อย่างไรก็ตาม การประเมินผลนี้จะต้องสำรวจสิ่งที่มีอยู่เดิมก่อนว่ามีอะไรบ้าง และตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใด ใช้แผนการดำเนินงานแบบไหน และต้องใช้ทรัพยากรจากภายนอกหรือไม่

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) เป็นการประเมินระหว่าง การดำเนินงานโครงการ เพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไขปรับปรุง ให้การดำเนินการช่วงต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการตรวจสอบกิจกรรม เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการ โดยมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานทุกขั้นตอน การประเมินกระบวนการนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย (Weakness) ของนโยบาย/แผนงาน/โครงการ ที่มักจะไม่สามารถศึกษาได้ภายหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้ว การประเมินกระบวนการจะมีบทบาทสำคัญในเรื่องการให้

ข้อมูลย้อนกลับเป็นระยะๆ เพื่อการตรวจสอบการดำเนินของโครงการโดยทั่วไป การประเมินกระบวนการมีจุดมุ่งหมาย คือ

3.1 เพื่อการหาข้อบกพร่องของโครงการ ในระหว่างที่มีการปฏิบัติการ หรือการดำเนินงานตามแผนนั้น

3.2 เพื่อหาข้อมูลต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการ

3.3 เพื่อการเก็บข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการดำเนินงานของโครงการ

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือความต้องการ/ เป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการอุป เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยน โครงการและการประเมินผล เรื่องผลกระทบและผลลัพธ์ของนโยบาย / แผนงาน / โครงการ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินสถานะแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้นและกระบวนการร่วมด้วย จะเห็นได้ว่า การประเมินแบบ CIPP เป็นการประเมินที่ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบทั้งหมด ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน กำหนดประเด็นของตัวแปรหรือตัวชี้วัด กำหนดแหล่งข้อมูลผู้ให้ข้อมูล กำหนดเครื่องมือการประเมิน วิธีการที่ใช้ใน การเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

เมื่อพิจารณาถึงช่วงเวลาของการประเมินผลโครงการ เพื่อจำแนกประเภทของการประเมินผลโครงการโดยละเอียดแล้ว เราสามารถจำแนกได้ว่าการประเมินผลโครงการมี 4 ระยะดังต่อไปนี้

(1) การประเมินผลโครงการก่อนการดำเนินงาน (Pre-evaluation) เป็นการประเมินว่ามีความจำเป็นและความเป็นไปได้ในการกำหนดให้มีโครงการหรือแผนงานนั้นๆ หรือไม่ บางครั้งเรียกการประเมินผลประเภทนี้ว่า การศึกษาความเป็นไปได้หรือการประเมินความต้องการที่จำเป็น

(2) การประเมินผลโครงการขณะดำเนินงาน (On-going Evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรต่างๆ

(3) การประเมินผลโครงการเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน (Post-evaluation) เป็นการประเมินว่าผลของการดำเนินงานนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่วางไว้หรือไม่

(4) การประเมินผลกระทบจากการดำเนินโครงการ (Impact Evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการ ภายหลังจากการสิ้นสุดการดำเนิน โครงการหรือแผนงาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นซึ่งอาจจะได้รับอิทธิพลจากการมีโครงการหรือปัจจัยอื่นๆ

นอกจากนี้ สดฟฟิลบีม ได้นำเสนอประเภทของการตัดสินใจ ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ประเมินผล ดังนี้

1. การตัดสินใจเพื่อการวางแผน เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดจุดประสงค์ของโครงการ ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน
 2. การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดโครงสร้างของแผนงาน และขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการ
 3. การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินกระบวนการ เพื่อพิจารณาควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
 4. การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ เช่น การตัดสินใจเพื่อใช้ข้อมูลจากการประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น เพื่อพิจารณาการยุติ / ถูกล้มเลิก หรือขยายโครงการที่จะนำไปใช้ในโอกาสต่อไป
- ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการประเมินแบบ CIPP Model ทั้ง 4 ประการ และประเภทของการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุป ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินกับการตัดสินใจ ดังแผนภาพที่ 2

ประเภทการประเมิน	ประเภทการตัดสินใจ
การประเมินสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation)	การตัดสินใจเพื่อการวางแผน (Planning Decisions)
การประเมินปัจจัยเบื้องต้น/ตัวป้อน (Input Evaluation)	การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้าง (Structuring Decisions)
การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)	การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementating Decisions)
การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)	การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ (Recycling Decisions)

แผนภาพที่ 2 : ความสัมพันธ์การตัดสินใจ และประเภทการประเมินแบบ CIPP Model

สตีฟเฟิลบีมได้เสนอแนวคิดในการสร้างแบบแผนการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับ CIPP Model ซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินผลในรูปแบบอื่นๆ ได้ แบบแผนการประเมินผล มีดังนี้

1. การบรรยายจุดมุ่งหมาย และการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 ขอบเขตความรับผิดชอบว่ามีขอบเขตระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด
หรือระดับประเทศ
- 1.2 เวลาและแนวทางเลือก
- 1.3 ตัวแปรในการวัดและมาตรฐานที่ใช้ในการตัดสินใจ
- 1.4 นโยบายในการปฏิบัติงานของผู้ประเมินผล

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแหล่งข้อมูลที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการ เครื่องมือ วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง สภาพการณ์ในการเก็บข้อมูล

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

4. การรายงานผลหรือสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

5. การบริหารการประเมินผล เพื่อเตรียมแผนการดำเนินงานทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนคือ กำหนดโครงสร้าง กำหนดบุคลากรและทรัพยากร กำหนดวิธีการปฏิบัติ ประเมินผล ประสิทธิภาพของเครื่องมือ กำหนดวิธีการที่จะพัฒนาแบบแผนการประเมิน และการจัดทำงบประมาณ ที่ใช้ในการดำเนินงานการประเมินผลตลอดโครงการ

การประเมินผลเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริง (Actual results) กับผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยชี้ให้เห็นว่าปฏิบัติงานจริงเกิดขึ้นตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยทั่วไปตัวชี้วัดจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ตัวชี้วัด อาจจะมีทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณหรือคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามจะต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกลักษณะที่ชัดเจนของสิ่งที่จะทำการวัดว่ามีปริมาณหรือคุณลักษณะอย่างไร
2. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ในการประเมินเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวในตัวชี้วัดนั้นๆ ถึงแม้ตัวชี้วัดจะมีความชัดเจนในการกำหนดค่าแต่ยังไม่สามารถนำไปวิเคราะห์หาข้อสรุปในการประเมินได้ จนกว่าจะได้มีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานหรือเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนดไว้
3. เงื่อนไขด้านเวลาและสถานที่ ในการประเมินค่าของตัวชี้วัด นอกจากขึ้นอยู่กับเกณฑ์มาตรฐานเพื่อการเปรียบเทียบแล้ว ยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทั้งในด้านเวลาและสถานที่ กล่าวคือ ตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่จะวัดเฉพาะในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือในขอบเขต บริเวณ สถานที่หรือพื้นที่ ที่ได้รับรู้ไว้ในการประเมินหรือตรวจสอบเท่านั้น

2.4 กระบวนการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis

วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการคือกระบวนการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

ความหมายของ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats โดย

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในขององค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในขององค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรคหรือข้อจำกัด หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

กรอบการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง เพราะว่าการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้อง โดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใดๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้นๆ

2.5 สรุปกรอบแนวคิด

จากทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าว จะนำมาใช้ในผลการศึกษาของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ผ่านการประเมินการดำเนินงานของสำนักงานทั้ง 3 แห่งด้วยตัวแบบ CIPP Model และ SWOT Analysis จากนั้นจะบูรณาการความร่วมมือกันของสำนักงานเหล่านั้น ซึ่งจะต้องมีการปรับรูปแบบการทำงานร่วมกัน โดยนำกรอบแนวคิดจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นพื้นฐานในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี และเป็น

ยอมรับของทุกฝ่าย แล้วจึงนำแนวคิดการให้บริการสาธารณะมาปรับปรุงรูปแบบของการให้บริการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ ซึ่งจะเลือกใช้รูปแบบยืมใดในการดำเนินการนั้นจะขึ้นอยู่กับผลการศึกษาและรูปแบบของการวิเคราะห์ผลการศึกษาเป็นสำคัญ เพื่อนำไปสู่การดำเนินการที่เป็นรูปธรรมต่อไป

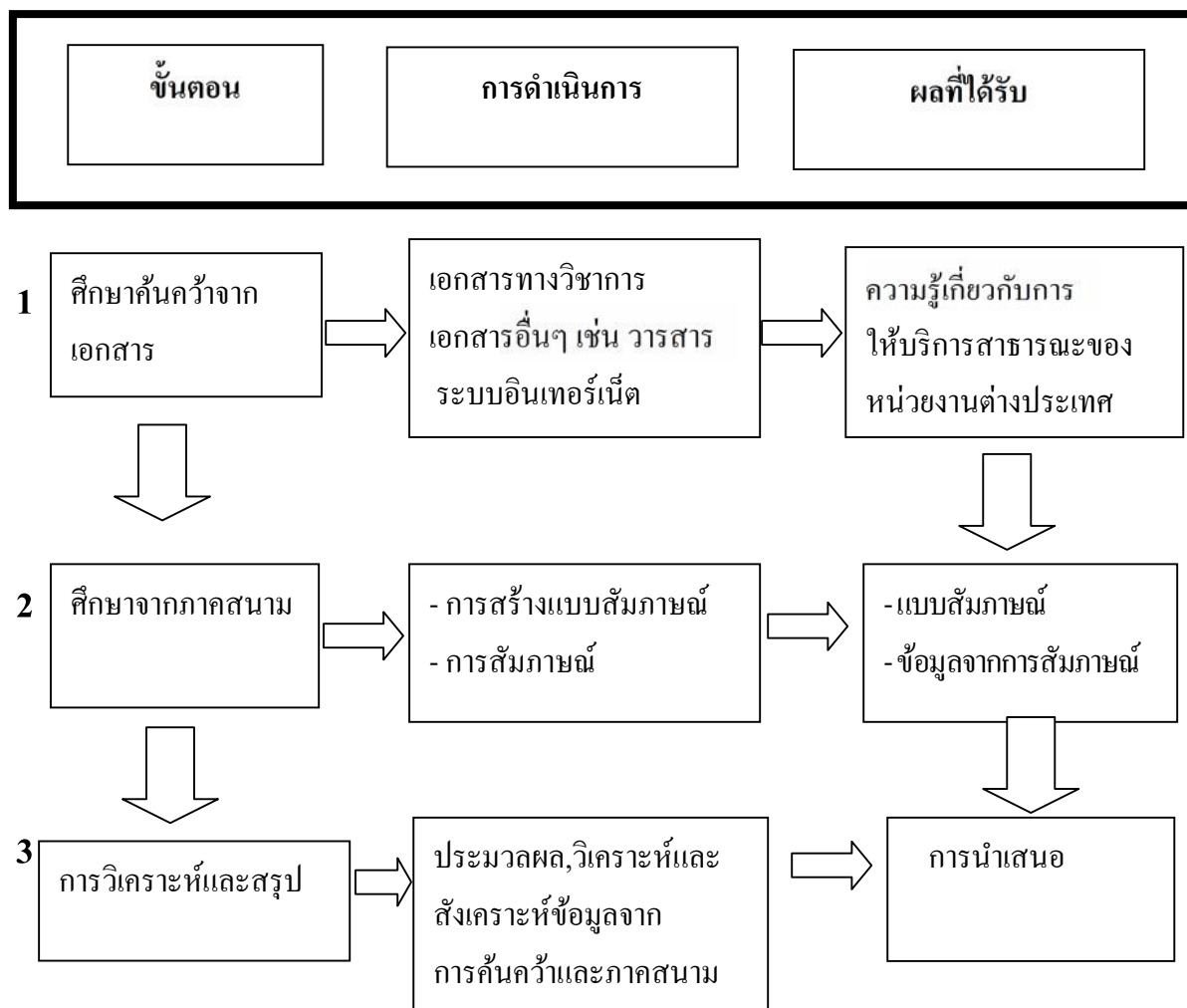
บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทยในได้หวั่นเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุนนี้ต้องการนำเสนอรูปแบบการดำเนินการที่ได้จากการสังเคราะห์การดำเนินการตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์แนวคิดใหม่ที่ประสบผลสำเร็จในต่างประเทศ โดยเฉพาะในเรื่องการให้บริการสาธารณะ มารวมกับข้อดีในการดำเนินการของราชการไทย โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์เพื่ออธิบายและทำความเข้าใจถึงความสำคัญของการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ รวมถึงแนวโน้มของความจำเป็นในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น การศึกษานี้ได้สำรวจองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริหารและการทำงานเชิงรุกของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ โดยการนำผลสรุปที่ได้จากการศึกษาวิจัยเพื่อนำไปปรับใช้ในการพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทยในได้หวั่นเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.1 วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทยในได้หวั่นเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเอกสาร (documentary research) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในมิติต่างๆ นำมาสังเคราะห์กับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้บริการแก่นักธุรกิจ การค้า และการลงทุน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในมิติต่างๆ เพื่อให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ของแต่ละมาตรการและบริบทอื่นอย่างรอบด้าน ซึ่งสามารถจำแนกรูปแบบการศึกษาได้ตามตัวแบบการดำเนินงาน ดังนี้



แผนภาพที่ 3 : วิธีการดำเนินการศึกษา

3.2 กลุ่มเป้าหมาย

3.2.1 เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของสำนักงานการค้าฯ จำนวน 2 คน คือ

- (1) นายสันต์ อรุณรักษ์ดิษฐ์ เลขานุการเอก ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายตรวจลงตรา
- (2) นางสาวพอพนธ์ ช้างเขาว์ เลขานุการโท ปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายเศรษฐกิจ

3.2.2 เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ

จำนวน 1 คน คือ นางกิตติมา วีระชาติกุล ผู้อำนวยการ

3.2.3 เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ

จำนวน 1 คน คือ นายศักดิ์ชัย เหลืองสถิตกุล ผู้อำนวยการ

3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

3.3.1 การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (documentary research) ดำเนินการโดย

3.3.1.1 รวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ เอกสารตำราเรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ในการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ในทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ แนวคิดทางเลือกสาธารณะและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3.3.1.2 ศึกษาจากเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น วารสาร เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ เช่น รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการกรมยุโรป ทำให้ได้เอกสารที่มีคุณค่าในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางปรับปรุงการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร และเอกสารทางวิชาการอื่นๆ ที่เผยแพร่ในระบบอินเทอร์เน็ต

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเอกสารข้างต้นทำให้เกิดความรู้การดำเนินการว่าการให้บริการสาธารณะเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและเป็นสิ่งที่มีส่วนส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ลดค่าใช้จ่ายภาครัฐโดยเฉพาะในสถานะขาดแคลนบุคลากรภาครัฐในการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อผู้รับบริการ

3.4 วิธีและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (structural interview questions) เพื่อสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ โดยประเด็นหลักของการสัมภาษณ์คือ ความรู้ ความเข้าใจ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินการตามโครงการที่รับผิดชอบ วิธีดำเนินการ ผลดำเนินการตามโครงการในภาพรวมของระบบ ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการ แนวทางปรับปรุงแก้ไขผลกระทบที่มีต่อการดำเนินการ และความเห็นต่อแนวทางใหม่ของการดำเนินการ

3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.2.1 ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากคำถามในลักษณะปลายเปิด

- (1) สภาพการดำเนินการให้บริการในปัจจุบันของหน่วยงานท่าน
- (2) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ
- (3) แนวทางการแก้ไข/การปรับปรุงการให้บริการ

(4) ท่านเห็นด้วยหรือไม่ หากจะจัดให้มีบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ เฉพาะกิจเป็นครั้งคราวขึ้น เช่น การออกไปให้บริการตามเมืองต่างๆ หรือ การให้บริการตามงาน เทศกาลต่างๆ

3.4.2.2 รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาภาคสนามนำมาวิเคราะห์แยกประเด็นและ ประมวลรวมเป็นประเด็นต่างๆ เพื่อให้เป็นหมวดหมู่และแยกตามประเภท

3.5 วิธีการประมวลผล และวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลมีกระบวนการในการดำเนินการทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ

3.5.1 การจัดเตรียมข้อมูลโดยการคัดแยก จัดเรียงข้อมูลเพื่อความสะดวกใน การวิเคราะห์ ทั้งนี้ ข้อมูลที่จัดเตรียมเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ เชิงลึกเพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการ และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.5.2 การตรวจสอบข้อมูล เพื่อดูความถูกต้องครบถ้วน และสมบูรณ์ของข้อมูล ที่ได้รับจาก

3.5.2.1 การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร

3.5.2.2 การศึกษาภาคสนาม

3.5.3 การดำเนินการวิธีสังเคราะห์ข้อมูล เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า ทางด้าน เอกสารเกี่ยวกับทฤษฎี เนื้อหาทางวิชาการ นำตัวอย่างการดำเนินการในต่างประเทศที่ได้ผลแล้ว มารวม กับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนิน การ ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงในการ ดำเนินการของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจ การลงทุนฯ และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการประมวลผล ด้วยการแยกแยะ แจกแจง เนื้อหาหรือแนวคิดที่ปรากฏในเอกสารต่างๆ วิธีการวิเคราะห์ที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นการ จัดประเภทเนื้อหาสาระที่ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน เช่น คำถามปลายเปิด และการเทียบรูปแบบ โดยนำ ข้อมูลที่เก็บได้มาเปรียบเทียบกับรูปแบบว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร และสร้าง คำอธิบาย

3.5.4 จัดทำเอกสารการศึกษาส่วนบุคคลโดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเอกสาร และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาคสนามมาสังเคราะห์ และแยกเป็นหมวดหมู่เพื่อจัดทำเป็นเอกสาร การศึกษาส่วนบุคคลเพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าเอกสารและการศึกษา ภาคสนามโดยการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของการบรรยาย (description)

บทที่ 4

ผลการศึกษา

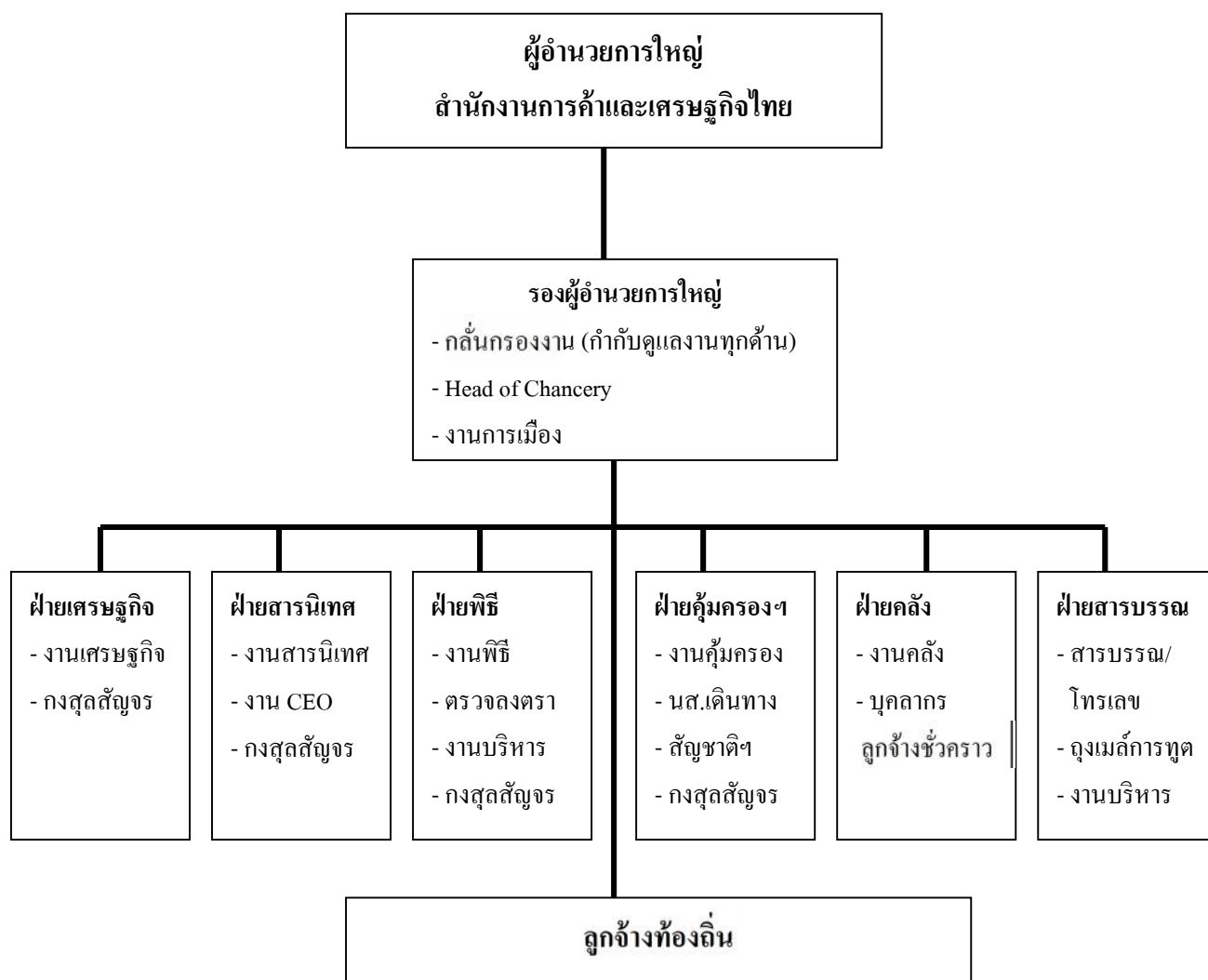
การศึกษาและวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานและโครงสร้างของสำนักงานการค้าสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ตามวิธีการศึกษาตามกระบวนการต่างๆ ดังปรากฏในบทที่ 3 พบว่ามีส่วนที่คล้ายคลึงและแตกต่างในการดำเนินการในเป้าหมายและภารกิจความรับผิดชอบ และนำไปสู่ข้อเสนอการพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทยในไต้หวันด้านการค้าและการลงทุน ดังนี้

4.1 สภาพปัจจุบัน

4.1.1 สภาพการดำเนินงานและโครงสร้างของสำนักงานการค้า

ตามที่ได้กล่าวในบทที่ 1 แล้วว่า จำนวนแรงงานไทยในไต้หวันมีสูงถึง 75,584 คน และนักท่องเที่ยวไต้หวันมาไทยเป็นจำนวน 392,414 คน โดยเป็นการขอตรวจลงตราจากสำนักงานการค้าฯ 333,650 คน ทำให้สำนักงานการค้าฯ ใช้เวลาและบุคลากรส่วนใหญ่ในการดำเนินการกิจด้านกงสุล โดยให้บริการตรวจลงตราทั้งชาวไต้หวันและชาวต่างชาติเฉลี่ยวันละ 1,500 ราย ทั้งนี้ในช่วงเทศกาลวันขึ้นปีใหม่ของจีน หรือวันตรุษจีน สำนักงานการค้าฯ ให้บริการตรวจลงตราถึงวันละ 4,000 ราย ซึ่งต้องระดมเจ้าหน้าที่สำนักงานการค้าฯ ทั้งหมดร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้สามารถจ่ายเล่มหนังสือเดินทางพร้อมตรวจลงตราคืนให้ผู้มารับบริการในช่วงบ่ายได้ (สำนักงานการค้าฯ รับเรื่องขอตรวจลงตราในช่วงเช้าและจ่ายเล่มหนังสือเดินทางคืนในช่วงบ่าย) สำหรับการให้บริการแก่ชาวไทยในไต้หวัน ทั้งด้านคุ้มครองดูแลสิทธิผลประโยชน์ ก็มีปริมาณมากเช่นกัน อาทิ งานหนังสือเดินทาง งานสัญชาติและนิติกรณ์ งานคุ้มครองดูแลคนไทยที่ตกทุกข์ได้ยาก งานเยี่ยมคนไทยที่ถูกคุมขังในสถานกักกันและทัณฑสถาน ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานการค้าฯ ทุกคน แม้จะมีงานหลักในหน้าที่รับผิดชอบ ก็ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านกงสุลด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานกงสุลสัญจร คือการบริการตรวจลงตราและงานคุ้มครองยังเมืองใหญ่ในภาคกลางและภาคใต้ของไต้หวัน กล่าวคือ ให้บริการกงสุลสัญจรที่เมืองเกาสง (อยู่ทางตอนใต้ของไต้หวัน) ทุกวันพฤหัสบดี และที่เมืองไทจง (ตอนกลางของไต้หวัน) ทุกวันพุธ สัปดาห์เว้นสัปดาห์

ด้านโครงสร้างและบุคลากร สำนักงานการค้าฯ มีข้าราชการทั้งหมด 8 คน และเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น 22 คน ดังแผนภาพการแบ่งงานรับผิดชอบภายในของสำนักงานการค้าฯ



แผนภาพที่ 4 : การแบ่งงานรับผิดชอบภายในของสำนักงานการค้าฯ

สถานที่ตั้งและวิธีดำเนินการให้บริการ

สถานที่ตั้ง เลขที่ 168 (ชั้น 12) Song Jiang Road, Zhongshan District, Taipei 104, Taiwan

จำนวนเจ้าหน้าที่ 2 คน และเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น 12 คน (เฉพาะเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านตรวจ
ลงตรา และเจ้าหน้าที่เศรษฐกิจ)

มีขั้นตอนการให้บริการด้านการตรวจลงตราเพื่อติดต่อหรือประกอบธุรกิจในไทย ดังนี้

(1) ผู้ประสงค์จะขอตรวจลงตราเข้าไทยยื่นขอตรวจลงตราเพื่อติดต่อหรือประกอบธุรกิจในไทยที่สำนักงานการค้าฯ

(2) เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นตรวจสอบเอกสารประกอบการขอตรวจลงตรา พร้อมทั้งสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อให้แน่ใจว่า ผู้ประสงค์จะขอตรวจลงตรา จะเดินทางเข้าไทยเพื่อวัตถุประสงค์ด้านธุรกิจอย่างแท้จริง

(3) หากเอกสารประกอบไม่ครบถ้วน หรือ เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นไม่แน่ใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ของการเดินทาง เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นจะขอเอกสารเพิ่มเติมก่อนในเบื้องต้น

(4) ในกรณีที่เอกสารประกอบยังไม่เป็นที่พอใจ เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นจะรายงานเรื่องดังกล่าวต่อหัวหน้าฝ่ายตรวจลงตราเพื่อเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะให้ตรวจลงตราหรือไม่

(5) ในกรณีที่ผู้ประสงค์จะขอตรวจลงตรา ได้รับอนุมัติตรวจลงตราประเภทเพื่อติดต่อหรือประกอบธุรกิจแล้ว จะชำระค่าธรรมเนียม

อนึ่ง สำนักงานการค้าฯ จะยกเว้นค่าธรรมเนียมตรวจลงตราให้นักธุรกิจไต้หวัน เมื่อได้รับการร้องขอจากสำนักงานการค้าในต่างประเทศฯ หรือสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ เป็นกรณีพิเศษ

(6) ผู้ประสงค์จะขอตรวจลงตรารับเล่มหนังสือเดินทางพร้อมตรวจลงตราในบ่ายวันเดียวกัน

(7) นักธุรกิจไต้หวันสามารถใช้บริการข้อมูลจาก ศูนย์บริการข้อมูลธุรกิจ (Thailand Business Information Center) ทางเว็บไซต์ของ สำนักงานการค้าฯ www.tteo.org.tw

4.1.2 สภาพการดำเนินงานและโครงสร้างของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ

สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ มีข้าราชการ 1 คน (ผู้อำนวยการ) และเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น 2 คน

สถานที่ตั้งและวิธีดำเนินการให้บริการ

สถานที่ตั้ง ห้อง 7E-10, เลขที่ 5 Hsin Yi Road Section 5, Hsin Yi District, Taipei, Taiwan

มีขั้นตอนการให้บริการ ดังนี้

(1) ให้บริการข้อมูล ตอบข้อซักถามแก่นักธุรกิจและผู้นำเข้าไต้หวันทั้งทางโทรศัพท์ e-mail และมาพบด้วยตนเอง โดยเฉลี่ยเดือนละ 200 ราย

(2) อำนวยความสะดวก จัดนัดหมายให้นักธุรกิจและผู้นำเข้าชาวไต้หวันพบกับนักธุรกิจไทยทั้งในไทย หรือพบกับนักธุรกิจไทยที่เดินทางไปไต้หวัน

(3) อำนวยความสะดวกให้นักธุรกิจไต้หวันที่ต้องการเดินทางเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในไทย

(4) แก้ไขปัญหาทางการค้า กรณีการเกิดปัญหาการนำเข้าสินค้าจากไทย

4.1.3 สภาพการดำเนินงานและโครงสร้างของสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ

สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ มีข้าราชการ 1 คน (ผู้อำนวยการ) และเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น 1 คน

สถานที่ตั้งและวิธีดำเนินการให้บริการ

สถานที่ตั้ง ห้อง 3E, เลขที่ 5 Hsin Yi Road Section 5, Hsin Yi District, Taipei, Taiwan

มีขั้นตอนการให้บริการ ดังนี้

- (1) อำนวยความสะดวกให้นักลงทุนหรือผู้สนใจลงทุนในไทย เช่น ให้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ช่วยประสานงานกับภาคเอกชนไทยและหน่วยราชการไทย ผ่านทางโทรศัพท์ และ E-Mail
- (2) จัดสัมมนาส่งเสริมการลงทุนของไทยในภาคต่างๆ ของไต้หวัน
- (3) นำคณะนักลงทุนไต้หวันไปสำรวจดูทางการลงทุนในไทย
- (4) ให้คำปรึกษาและประสานงานแก้ไขปัญหาอุปสรรคของนักลงทุน

4.2 การวิเคราะห์การดำเนินการ

ผลการศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานของสำนักงานทั้ง 3 แห่ง โดยใช้ตัวแบบ CIPP Model และ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ สรุปได้ดังนี้

4.2.1 ประเมินการดำเนินการของสำนักงานการค้าฯ โดยใช้ CIPP Model

การประเมินสภาพแวดล้อม (context evaluation) เป็นการให้บริการคำแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับไทยในภาพรวม และการให้บริการด้านการตรวจสอบตราแก่คนไต้หวันและชาวต่างประเทศ เป็นการดำเนินการโดยใช้ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้มีความชำนาญการด้านการให้บริการตรวจสอบตรา และให้ข้อมูลด้านการค้าของไทยผ่านศูนย์บริการข้อมูลธุรกิจ (Thailand Business Information Center) ทางเว็บไซต์ของสำนักงานการค้าฯ www.tteo.org.tw สำหรับนักธุรกิจ/นักลงทุนไทยและไต้หวันที่น่าสนใจ

การประเมินปัจจัยนำเข้า (input evaluation) เป็นการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีภารกิจโดยตรงในการตรวจสอบตรา และการให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการค้าการลงทุนในไทย โดยปัจจุบันงานหลักอยู่ที่การตรวจสอบตรา ซึ่งจำนวนคนไต้หวันที่มาขึ้นเรื่องขอรับการตรวจสอบตราในแต่ละวันมีจำนวนมาก เฉลี่ยวันละ 1,500 ราย และให้บริการคำแนะนำเบื้องต้น (ทั้งเรื่องการการค้าการลงทุน การท่องเที่ยว และอื่นๆ) ได้วันละ 100 ราย จากขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารและการสัมภาษณ์เบื้องต้นต่อผู้ยื่นเรื่องขอตรวจสอบตรา ทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบตราจำนวน 12 คน มีงานดำเนินการเต็มมือ จนไม่อาจให้บริการเพิ่มเติมด้านอื่นๆ ได้เท่าที่ควร

นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ (ข้าราชการ) 1 คน และเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของฝ่ายตรวจสอบตรา 2 คน ร่วมกับเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นฝ่ายคุ้มครอง 1 คน ยังมีการกิจเดินทางไปกงสุลสัญจรที่เมืองเกาสงทุกวัน

พฤษภาคม และที่เมืองไถจงทุกวันพุธ สัปดาห์วันสัปดาห์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ชาวไต้หวัน ด้านตรวจลงตราและอื่นๆ และชาวไทยในเมืองทั้งสองด้วย

สำหรับผู้เข้าใช้บริการข้อมูลศูนย์บริการข้อมูลธุรกิจ (Thailand Business Information Center) ผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานการค้าฯ www.tteo.org.tw ยังคงมีจำนวนจำกัด

การประเมินกระบวนการ (process evaluation) กระบวนการดำเนินการมีระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน และแจ้งเป็นทางการต่อผู้รับบริการอย่างเปิดเผย ทำให้ผู้ยื่นขอรับการตรวจลงตรามั่นใจว่าถ้ายื่นเรื่องขอตรวจลงตราพร้อมหลักฐานครบถ้วนถูกต้องแล้ว จะได้รับการตรวจลงตราภายในเวลาที่กำหนด กล่าวคือ ยื่นเรื่องช่วงเช้า และรับหนังสือเดินทางพร้อมการตรวจลงตรากลับในช่วงบ่ายของวันเดียวกัน

การประเมินผลผลิต (product evaluation) สามารถให้บริการการตรวจลงตราแก่ผู้ขอรับบริการตรวจลงตราได้เฉลี่ยวันละ 1,500 ราย และให้บริการคำแนะนำเบื้องต้น (ในทุกด้าน) ได้วันละ 100 ราย

4.2.2 ประเมินการดำเนินการของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ

โดยใช้ CIPP Model

การประเมินสภาพแวดล้อม (context evaluation) เป็นการให้บริการคำแนะนำเกี่ยวกับการติดต่อการค้ากับไทยในสินค้าเป็นรายชนิด โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้มีความชำนาญการค้าการค้าในไต้หวันและไทยเป็นผู้ให้บริการแนะนำ และประสานงานต่อมายังสำนักงานการค้าฯ ในกรณีที่นักธุรกิจไต้หวันต้องการขอรับการตรวจลงตรามาไทย

การประเมินปัจจัยนำเข้า (input evaluation) เป็นการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีการฝึกโดยตรงในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการค้าในไทย ตอบข้อซักถามทั้งทางโทรศัพท์ E-mail และมาพบด้วยตนเอง มีข้าราชการจำนวน 1 คน และจ้างเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น 2 คน ช่วยในการดำเนินการปริมาณงานค่อนข้างมากเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนเจ้าหน้าที่เพราะข้าราชการคนเดียวต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดของสำนักงาน ทั้งงานนโยบายภายในและงานบริหารสำนักงาน และหากข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นต้องเดินทางไปราชการนอกสำนักงานหรือไปเมืองอื่น จะไม่สามารถให้บริการได้รวดเร็วกับผู้มาติดต่อ

การประเมินกระบวนการ (process evaluation) กระบวนการดำเนินการเป็นการให้ข้อมูลและคำแนะนำแก่ผู้ขอรับบริการโดยในการดำเนินงานจะเป็นการตอบคำถามและให้รายละเอียดให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งไม่เป็นคำถามตายตัว ขึ้นกับความต้องการข้อมูลของผู้รับบริการ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องพร้อมที่จะค้นหาข้อมูลเพื่อชี้แจงและตอบคำถามให้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ

การประเมินผลผลิต (product evaluation) สามารถให้บริการแนะนำต่อผู้ขอรับบริการ ข้อมูลได้เฉลี่ยเดือนละ 200 ราย

4.2.3 ประเมินการดำเนินการของสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ โดยใช้ CIPP Model

การประเมินสภาพแวดล้อม (context evaluation) เป็นการให้บริการคำแนะนำ เกี่ยวกับการลงทุนในไทยในรายละเอียดต่างๆ และประสานงานกับสำนักงานการฯ เพื่อตรวจสอบ ติดตามในกรณีที่ผู้สนใจหรือจะลงทุนในไทยต้องการจะเดินทางมาไทย

การประเมินปัจจัยนำเข้า (input evaluation) เป็นการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีภารกิจโดยตรงในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการลงทุนในไทย โดยปัจจุบันมีข้าราชการ จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น 1 คน อำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับนักลงทุน หรือผู้สนใจ ลงทุนในไทย เช่น ให้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ช่วยประสานงานกับภาคเอกชนไทยและหน่วยราชการ ไทย ผ่านทางโทรศัพท์ E-mail จัดการสัมมนา และนำคณะนักลงทุนได้วันไปสำรวจดูทางการ ลงทุนในไทย ตลอดจนให้คำปรึกษาและประสานงานแก้ไขปัญหาลุทธิของนักลงทุน ทั้งนี้ สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ เพิ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2551 จึงเพิ่งเปิดตัวให้ นักลงทุนได้วันทราบ

การประเมินกระบวนการ (process evaluation) กระบวนการดำเนินการมีระเบียบและ ขั้นตอนการลงทุนในไทยที่ชัดเจน และคำแนะนำประกอบการขอรับทราบเกี่ยวกับกฎ ระเบียบต่างๆ ในการลงทุนงานบริการนักลงทุนที่ผ่านมานั้นได้ให้บริการกับนักลงทุนในหลายรูปแบบตามที่ นักลงทุนต้องการ การปรับปรุงเรื่องการให้ข้อมูลข่าวสาร คงจะเป็นเรื่องความรวดเร็วที่ต้องเพิ่ม มากขึ้น

การประเมินผลผลิต (product evaluation) สามารถให้บริการแนะนำแก่ผู้ขอรับ บริการได้เฉลี่ยวันละ 2 ราย เนื่องจากการให้ข่าวสารด้านการลงทุนแก่ผู้ที่ต้องการข้อมูลเกี่ยวกับ การลงทุนในไทยจะเป็นผู้ที่ต้องการศึกษาอย่างจริงจัง ต่างจากนักท่องเที่ยวนั้นๆ จึงมีจำนวนไม่มาก และจะใช้การนัดหมายล่วงหน้า ทำให้สามารถจัดลำดับการให้บริการได้โดยไม่หนาแน่น

4.3 การประเมินผลการดำเนินการในภาพรวมของสำนักงานทั้ง 3 แห่ง โดยใช้ตัวแบบ SWOT Analysis

การประเมินจุดแข็ง (strength) แต่ละสำนักงานมีจุดแข็งในด้าน ข้อมูล ความรู้ และ กฎระเบียบในส่วนที่เป็นความรับผิดชอบของแต่ละสำนักงาน คือ สำนักงานการค้าฯ ในด้าน การตรวจสอบตราและการยกเว้นค่าธรรมเนียมการตรวจสอบตรา สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ ในด้านข้อมูลการค้าไทย - ได้วัน และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ในด้านข้อมูลเกี่ยวกับการลงทุน

ในไทย

การประเมินจุดอ่อน (weakness) เป็นการดำเนินการโดยมีจำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่มีจำนวนน้อย และจำกัดในข้อมูลเฉพาะแต่ละด้านของแต่ละสำนักงาน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตอบข้อซักถามในด้านอื่นๆ ได้เมื่อถูกสอบถาม

การประเมินโอกาส (opportunity) การมีสำนักงานแยกจากกันเป็นการขยายการให้บริการแก่ลูกค้าของแต่ละสำนักงาน และผู้ดำเนินงานจะมีเป้าหมายที่แน่ชัดในการติดต่อและขยายฐานผู้รับบริการในกลุ่มเป้าหมายของแต่ละสำนักงาน

การประเมินข้อจำกัดการดำเนินการ (threats) การที่สำนักงานของแต่ละสำนักงานมีที่ตั้งแยกจากกัน ทำให้การให้บริการต่อผู้รับบริการต้องแยกเป็นเฉพาะด้านที่แต่ละสำนักงานรับผิดชอบ ทำให้แต่ละสำนักงานไม่สามารถให้บริการในด้านอื่นๆ ได้ในเวลาเดียวกัน

4.4 ผลการศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการ ทฤษฎีและแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและตัวแบบทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่ใช้ในการวิเคราะห์การดำเนินงานของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ผู้เขียนได้จัดทำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน⁹ ซึ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอให้มีบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จเป็นครั้งแรก สรุปได้ดังนี้

4.4.1 สำนักงานการค้าฯ

- นายสันห์ฯ เห็นด้วยสำหรับการให้คำแนะนำและคำปรึกษาต่างๆ ด้านการค้าการลงทุน และตรวจลงตราแบบ One-Stop Service เนื่องจากจะเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่จะลงทุนหรือดำเนินธุรกิจกับประเทศไทย นอกจากนี้ คำปรึกษาต่างๆ จากหน่วยงานของไทยจะได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะมีผู้เชี่ยวชาญของแต่ละด้าน อาทิ การค้า การลงทุน และตรวจลงตราเป็นผู้ชี้แจงและให้คำแนะนำ

- นางสาวพอพจน์ฯ เห็นด้วยกับข้อเสนอให้มีบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ เนื่องจากจะเป็นโอกาสที่สำนักงานการค้าฯ จะได้มีปฏิสัมพันธ์กับประชาชน/นักธุรกิจได้วันโดยตรงมากยิ่งขึ้น เพื่อให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการค้า การลงทุน การท่องเที่ยว ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ ที่อยู่ในความสนใจของนักธุรกิจ นักลงทุน นักเรียน นักศึกษาและ

⁹ แบบสัมภาษณ์ ดังปรากฏในภาคผนวก ก-ง

ประชาชนทั่วไปได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น รวมทั้งจะเป็นโอกาสที่จะประชาสัมพันธ์เว็บไซต์สำนักงานการค้าฯ เพื่อเป็นช่องทางในการติดตามความเคลื่อนไหวด้านความสัมพันธ์ไทย-ไต้หวันต่อไป

4.4.2 สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ มีทักษะต่อการดำเนินการและการบูรณาการดำเนินงานว่า เห็นด้วยในหลักการ เพราะจะทำให้มีโอกาสได้พบกับผู้นำเข้าในจังหวัดต่างๆ และได้มีโอกาสประชาสัมพันธ์สินค้าไทยในพื้นที่ที่มีการจัดให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ

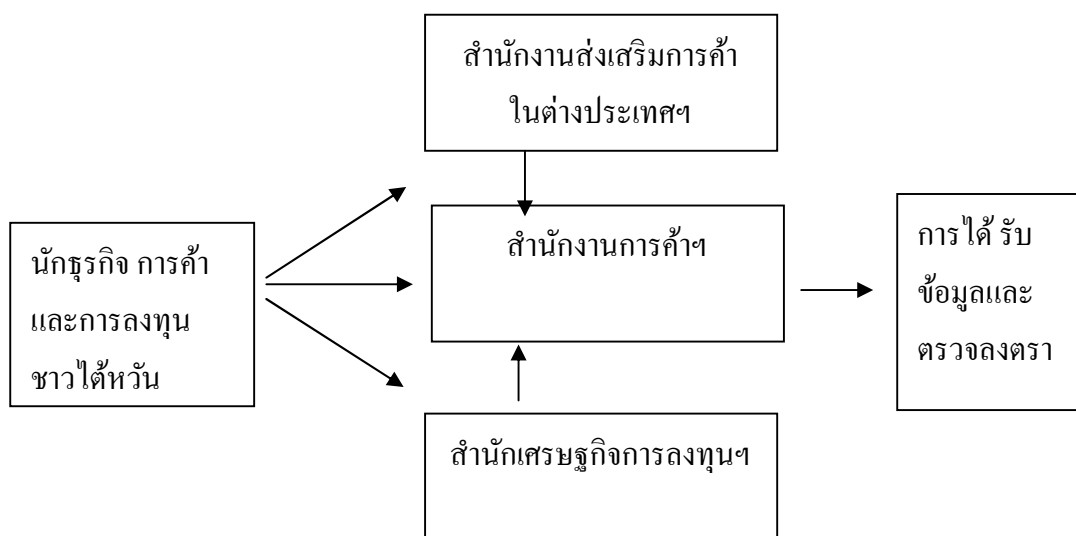
4.4.3 สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ มีทักษะต่อการดำเนินการและการบูรณาการดำเนินงานว่า จากประสบการณ์ที่ผ่านมาการให้ข่าวสารด้านการลงทุนในงานทั่วไป ที่ไม่ใช่งานด้านการลงทุนเป็นการเฉพาะ จะมีนักลงทุนให้ความสนใจน้อยมาก ผู้ที่มาร่วมงานจะไม่ใช่นักลงทุนเป้าหมาย และการให้บริการในงานเทศกาลจะไม่ใช่นักลงทุนเป้าหมายเช่นเดียวกัน งานด้านการลงทุนเป็นการสร้างความเชื่อมั่นระยะยาว ผู้มาติดต่อไม่สามารถทำอะไรได้เบ็ดเสร็จในการติดต่อเพียงครั้งเดียว

4.5 สรุป

จากการใช้ตัวแบบ CIPP Model และ SWOT Analysis ประเมินผลการดำเนินการของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ อาจสรุปได้ว่า

1. แต่ละสำนักงานจะมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในส่วนที่เป็นการกิจเฉพาะของสำนักงาน
2. ขั้นตอนของกระบวนการดำเนินการ มีเป็นไปตาม กฎ ระเบียบ และแนวทางของแต่ละสำนักงาน ซึ่งแต่ละสำนักงานจะมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและลดขั้นตอน เพื่อให้บริการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว
3. การประเมินผล มีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านการกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามแนวทางการประเมินผล
4. การกำกับดูแล มีการกำกับดูแลตามลำดับชั้นของระบบราชการ โดยผู้บังคับบัญชาของแต่ละสำนักงานตามลำดับชั้น และการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติราชการในต่างประเทศ โดยผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการค้าฯ ในฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทยเป็นผู้อำนวยความสะดวก

การปฏิบัติงานของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ สามารถแสดงในรูปแผนภาพการดำเนินงานและการอำนวยความสะดวกได้ ดังนี้



แผนภาพที่ 5 : การดำเนินงานและการอำนวยการ

ผู้เขียนเห็นว่าการจะพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทยในไต้หวันเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน จำเป็นที่ต้องมีการบูรณาการการดำเนินงานของสำนักงานการค้า สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านส่งเสริมการค้าและการลงทุน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่เป็นระบบและลดกระแสการต่อต้านจากคนในองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

(1) ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการค้าฯ เป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง โดยโน้มน้าว กระตุ้น ความตื่นตัวและความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้บริการ ร่วมกันของสำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ และสำนักงานเศรษฐกิจ การลงทุนฯ และระดมความคิดเห็นและยินยอมที่จะร่วมมือกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

(2) ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการค้าฯ ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการค้าใน ต่างประเทศฯ และผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ การพัฒนาการให้บริการของสำนักงานทั้ง 3 แห่ง และระดมความสนับสนุนจากทุกภาคส่วนของ องค์กร โดยพิจารณาแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน และวางบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

(3) สำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจ การลงทุนฯ เริ่มดำเนินการให้บริการด้านส่งเสริมการค้าและการลงทุนร่วมกัน และประทับประคองให้ การดำเนินงานเดินหน้าไปตามเป้าหมายอย่างราบรื่น

(4) สำนักงานการค้าฯ สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการคลังฯ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นรวมทั้งพิจารณาปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้เหมาะสม

บทที่ 5

ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทยในได้หวั่นเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุนมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ วิธีดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการของสำนักงานการค้า สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ รวมทั้งนำเสนอแนวทางการปรับปรุงการให้บริการร่วมกันเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในมิติต่างๆ ของสำนักงานการค้าฯ จำนวน 2 คน สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ จำนวน 1 คน และสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ จำนวน 1 คน โดยใช้ตัวแบบ CIPP Model ของสตัฟเฟิลบีม และ SWOT Analysis เป็นกรอบสำหรับการศึกษาเปรียบเทียบที่จะชี้ให้เห็นถึงการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานทั้ง 3 หน่วยงาน มีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งจากการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบพบว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งที่เป็นส่วนก่อเหตุของการดำเนินการ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

(1) ด้านนโยบาย ทุกสำนักงานมุ่งการทำงานเพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ของการทำงานเช่นกัน โดยพยายามปรับปรุงการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

(2) ด้านบุคลากร (การประเมินปัจจัยนำเข้า) พบว่า บุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องในภาพรวมเป็นการใช้เจ้าหน้าที่ของรัฐดำเนินงานและการจ้างลูกจ้างเสริมเข้ามาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

(3) ด้านการดำเนินการ (การประเมินกระบวนการ) โดยลักษณะการดำเนินการสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหน่วยงานได้ในปัจจุบัน

(4) ด้านผลสำเร็จและข้อจำกัดการดำเนินการ (การประเมินผลผลิต) จากการวิเคราะห์ พบว่า ผลการดำเนินงาน สามารถดำเนินงานได้ผลสัมฤทธิ์ในระดับหนึ่ง ยังมีความสำคัญเพียงพอที่จะต้องดำเนินการต่อไป โดยการปรับกลวิธีให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานะแวดล้อม สภาพของพื้นที่ ความต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการเพื่อสร้างความคุ้นเคยและไว้วางใจแก่ผู้รับบริการมากขึ้น

รวมถึงปรับปรุงระบบการประเมินผลที่สามารถชี้วัดในผลผลิตที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์กับการปฏิบัติราชการของภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบปัญหาในการศึกษาที่เกิดจากอำนาจหน้าที่เฉพาะด้านและความชำนาญงานเฉพาะด้านที่เกิดจากการปฏิบัติงานของแต่ละสำนักงาน ทำให้แต่ละสำนักงานเชี่ยวชาญและถนัดในการให้บริการในส่วนที่สำนักงานรับผิดชอบการ โดยแต่ละสำนักงานไม่สามารถให้บริการในด้านอื่นๆ ได้ด้วยตัวเอง คือ

5.1.1 สำนักงานการค้าฯ เป็นผู้ให้บริการด้านการตรวจลงตราเป็นหลัก ขาดความถนัดในการให้ข้อมูลการค้าเป็นรายสินค้า อัตราภาษี และข้อมูลด้านการลงทุน

5.1.2 สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศฯ เป็นผู้ให้ข้อมูลด้านการค้าเป็นรายสินค้า อัตราภาษี และสถานที่ติดต่อกับลูกค้าในไทย แต่ไม่สามารถให้บริการในการตรวจลงตราด้วยตนเอง ต้องขอให้สำนักงานการค้าฯ ดำเนินการให้

5.1.3 สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนฯ เป็นผู้ให้บริการข้อมูลทางการลงทุนในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ไม่สามารถให้บริการในด้านการตรวจลงตราด้วยตนเอง ต้องขอให้สำนักงานการค้าฯ ดำเนินการให้

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากสภาพการณ์ข้างต้น หากผู้ขอรับบริการต้องการข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จะต้องติดต่อกับสำนักงานทั้ง 3 แห่ง จึงจะได้ข้อมูลครบตามที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นปัญหาในเรื่องการเดินทาง การนัดหมายเพื่อติดต่อและรับข้อมูล รวมทั้งการตรวจลงตรา หากสามารถนำบริการทั้ง 3 ด้านมารวมกันได้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ขอรับบริการ ซึ่งจะได้ข้อมูลจากแหล่งเดียว ประหยัดเวลา และการเดินทางเพื่อติดต่อ และเป็นประโยชน์ในการประสานงานของสำนักงานทั้ง 3 ในการให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แต่จากข้อจำกัดในจำนวนเจ้าหน้าที่ สถานที่ทำงาน และภารกิจของแต่ละสำนักงานไม่สามารถทำศูนย์ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จอย่างถาวรได้ ผู้เขียนจึงขอเสนอการเปิดสำนักงานให้บริการแบบเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

(1) สถานที่

สำนักงานการค้าฯ ในฐานะเจ้าภาพของการดำเนินการจะเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องการจัดเตรียมสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการปฏิบัติงานการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ โดยส่วนราชการทั้ง 3 หน่วยงาน มอบหมายให้ตัวแทนของแต่ละสำนักงานมาร่วมปฏิบัติงานด้วยกัน

(2) กำหนดเวลา

ก. ในช่วงแรก อาจให้บริการเดือนละ 1 ครั้ง และเพิ่มบ่อยขึ้น หากได้รับความนิยม

ข. สำนักงานเฉพาะกิจอาจจัดการให้บริการสัญจร เช่น ร่วมกับคณะกงสุลสัญจรของสำนักงานการค้า ที่ไปให้บริการด้านตรวจลงตราและคุ้มครองที่เมืองเกาสง ทุกวันพฤหัสบดีแที่เมืองไถจง ทุกวันพุธ สัปดาห์เว้นสัปดาห์ หรือไปยังจังหวัดหรือตามสถานที่ต่างๆ ที่มีการจัดนิทรรศการหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ประเทศไทยในไต้หวันซึ่งถือเป็นกลยุทธ์การทำงานเชิงรุกของการให้บริการ

(3) การประชาสัมพันธ์

มีการประชาสัมพันธ์เรื่องสำนักงานให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ให้กว้างขวางเพื่อให้นักธุรกิจด้านการค้า การลงทุน ของไต้หวันทราบอย่างทั่วถึง เพื่อสามารถติดต่อขอรับบริการจการเปิดให้บริการแบบเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจได้ตามห้วงเวลาที่กำหนด โดยประชาสัมพันธ์ผ่านการตีพิมพ์ประกาศที่สำนักงานการค้าฯ และสำนักงานตัวแทนส่วนราชการของไทยทุกแห่ง ทางเว็บไซต์ของสำนักงานการค้าฯ และสำนักงานตัวแทนส่วนราชการของไทยทุกแห่ง ผ่านสมาคมคนไทยในไต้หวัน ชมรมนักเรียนไทยในไต้หวัน ผ่านสื่อมวลชนของไต้หวัน และหน่วยงานไต้หวันที่เกี่ยวข้องด้านการค้าและการลงทุน

(4) วิธีขอรับบริการ

การจูงคิวขอรับบริการแบบเบ็ดเสร็จกระทำได้ทางแบบอินเทอร์เน็ตของแต่ละสำนักงานที่เชื่อมต่อระหว่างกันเพื่อกำหนดลำดับคิวการให้บริการในแบบตามลำดับที่ร้องขอรับบริการ (First-Come First-Served)

(5) การให้บริการ

ก. การให้บริการและคำปรึกษาในลูกค้าแต่ละรายสามารถดำเนินไปพร้อมๆ กัน โดยเจ้าหน้าที่ของแต่ละสำนักงานร่วมกัน ทั้ง 3 สำนักงานในศูนย์เฉพาะกิจ ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการสามารถได้รับบริการแบบรอบด้านจากหน่วยงานของไทยที่ 3 หน่วยงานได้ในเวลาเดียวกัน

ข. หากมีกรณีต้องขอรับเอกสารหรือหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ผู้ขอรับบริการแต่ละสำนักงาน สามารถขอรับผลของการให้บริการได้จากแต่ละสำนักงานเจ้าของเรื่องที่เกี่ยวข้อง

(6) บริการเสริม/เพิ่มเติม

นอกเหนือจากการให้บริการด้านตรวจลงตราแล้ว เจ้าหน้าที่สำนักงานการค้าฯ จะให้บริการเพิ่มเติม เพื่อบำบัดความสับสนและให้บริการแก่นักธุรกิจไต้หวันอย่างรอบด้าน ดังนี้

ก. การแนะนำนักธุรกิจไต้หวันให้ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลรายชื่อคนงานไทยที่มีประสบการณ์ทำงานในไต้หวัน (ตามโครงการ matchmaking ระหว่างแรงงานไทยที่ผ่านการทำงานในไต้หวันกับนักลงทุนไต้หวัน) เพื่อว่าจ้างคนงานไทยเหล่านั้นที่มีประสบการณ์ ภูมิความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านที่นักธุรกิจไต้หวันต้องการ ทำงานในบริษัทหรือโรงงานของนักธุรกิจไต้หวันในไทย ซึ่งจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการจ้างงานในประเทศไทย

ข. การเดินทางของนักธุรกิจไต้หวัน อาทิ โรงแรมที่พัก และการจอง/ซื้อบัตรโดยสารของสายการบินไทย ผ่านการประสานงานกับสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และบริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด สาขาไทเป

(7) การประเมินผล

ในการให้บริการต่อผู้รับบริการแต่ละครั้ง ควรมีการให้ผู้รับบริการประเมิน การให้บริการแบบต่างๆ โดยการเลือกระดับของความพึงพอใจแบบ 2 ลำดับ คือ พอใจการให้บริการ หรือ ไม่พอใจการให้บริการ เพื่อนำมาประเมินผลโดยรวมของการปรับปรุงการดำเนินการที่ปรึมาเป็นการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในที่เดียวกัน รวมทั้งเมื่อการดำเนินการผ่านไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง ควรมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

รายงานการศึกษาได้มีข้อเสนอการเปิดสำนักงานให้บริการแบบเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจ โดยใช้รูปแบบที่ 1 ของการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ กล่าวคือ การนำหลายหน่วยงานมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน ผสมผสานกับรูปแบบที่ 3 คือ การปรับปรุงและออกแบบใหม่ในการให้บริการ และรูปแบบที่ 4 การให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานการค้าฯ ให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

สำหรับแนวทางการดำเนินการต่อไป ผู้เขียนมีข้อเสนอ ดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากสภาพแวดล้อมทางการเมืองระหว่างประเทศ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างช่องแคบไต้หวัน (ระหว่างไต้หวันกับจีน) ที่พัฒนาปรับปรุงไปในทางที่ดีขึ้นเป็นลำดับ กระทรวงการต่างประเทศจึงควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไทยต่อไต้หวัน หรือทบทวนแนวทาง การดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับไต้หวัน เพื่อให้ทันสถานการณ์และให้ไทยได้รับประโยชน์จากการพัฒนาของความสัมพันธ์ระหว่างไต้หวันกับจีนที่ดีขึ้นดังกล่าว

5.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

เมื่อมีนโยบาย/ยุทธศาสตร์ไทยต่อไต้หวันที่ชัดเจนแล้ว จำเป็นต้องจัดทำแผนการบริหารและปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยจัดทำเป็นแผนบูรณาการ

การทำงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งหมดของไทยในไต้หวัน โดยมีผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการค้าฯ เป็นผู้นำ เพื่อให้ทีมประเทศไทยปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน

5.2.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

รายงานการศึกษานี้มุ่งศึกษาการพัฒนาการให้บริการของหน่วยงานราชการไทยในไต้หวันเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน โดยอาศัยรูปแบบของการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จเท่านั้น และมีได้กล่าวถึงการบริหารพัฒนาบุคลากรเนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาของการจัดทำรายงานฉบับนี้ หากจะมีการศึกษาการพัฒนาความร่วมมือระหว่างไทยกับไต้หวันในมิติอื่นๆ ต่อไป ซึ่งรวมถึงการบริหารพัฒนาบุคลากรด้วย ก็จะเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขาวิทยาการจัดการ. 2548. *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิดทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขาวิทยาการจัดการ. 2548. *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร การเปลี่ยนแปลง Change Management 33443 หน่วยที่ 1-7*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขาวิทยาการจัดการ. 2548. *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร การเปลี่ยนแปลง Change Management 33443 หน่วยที่ 8-15*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศุภร พลมณี. 2550. “การพัฒนาการบริหารจัดการกรมยุโรป” รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตร นักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- Lewis, Pamela S. 2000. *Management: Challenges in the 21st Century*. Cincinnati: South-Western Pub.
- Millett, John D. 1954. *Management in the Public Service: The Quest for Effective Performance*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- O’Toole, James. 1996. *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*. New York: Ballentine Books.
- Stufflebeam, Daniel L., et al. 1971. *Educational Evaluation and Decision Making*. California: Wadsworth.
- Suchitra Punyaratabhu, et al. 1986. *Delivery of Public Services in Asian Countries Cases in Development Administration*. Bangkok: Thammasart University.

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

การปรับปรุงการให้บริการเกี่ยวกับการค้าการลงทุนในประเทศไทยแก่นักธุรกิจไต้หวัน

ชื่อ นายสันต์ อรุณรักษ์ดิษฐ์ ตำแหน่ง เลขานุการเอก ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่ายตรวจลงตรา
หน่วยงาน สำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย ไทเป

1. สภาพการดำเนินการให้บริการในปัจจุบันของหน่วยงานท่าน

- ให้บริการตรวจลงตราประเภทต่างๆ กับผู้ประสงค์เดินทางเข้าประเทศไทย
- สำหรับตรวจลงตราประเภทเพื่อติดต่อประกอบธุรกิจ สำนักงานการค้าฯ ได้รับมอบอำนาจในการออกตรวจลงตราประเภท Non-Immigrant B (Business) Single และ Non-Immigrant B (Business) Multiple
- ภารกิจหลักในปัจจุบันของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการออกตรวจลงตราประเภทเพื่อติดต่อประกอบธุรกิจ คือ การตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเอกสารประกอบ เพื่อให้แน่ใจว่า ผู้ขอตรวจลงตรามีวัตถุประสงค์เดินทางไปประเทศไทยเพื่อวัตถุประสงค์ด้านธุรกิจอย่างแท้จริง
- โดยเฉลี่ยจะมีผู้ขอตรวจลงตราประเภทนักธุรกิจที่ สำนักงานการค้าฯ ประมาณ 10 - 15 รายต่อวัน ผู้ขอตรวจลงตราชาวไต้หวันส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นกิจการในประเทศไทยมากกว่าที่จะเข้ามาทำงานในประเทศไทย

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ

- เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นได้รับการอบรมและการปลูกฝัง mindset วิธีการทำงานให้ตรวจสอบ (investigate) ผู้ขอตรวจลงตราประเภทเพื่อติดต่อหรือประกอบธุรกิจ มากกว่าที่จะเป็นการอำนวยความสะดวก (facilitate) ดังนั้น ผู้ขอตรวจลงตราประเภทดังกล่าวจึงอาจจะรู้สึกว่าการขอตรวจลงตรามีความยุ่งยาก และต้องเสียเวลาเพื่อเตรียมเอกสารประกอบจำนวนมาก
- เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นยังไม่มีความรู้และความเข้าใจเพียงพอถึงนัยของผลประโยชน์ด้านธุรกิจและการค้าของไทยในไต้หวัน ดังนั้น ในบางครั้งอาจจะประสบปัญหาซึ่งละเอียดอ่อน อาทิ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นจะขอข้อมูลหรือเอกสารประกอบเพิ่มเติมจากนักธุรกิจที่สำคัญของไต้หวันมักจะไม่เป็นที่พอใจของนักธุรกิจดังกล่าว

3. แนวทางการแก้ไข/การปรับปรุงการให้บริการ

- จัดการอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ด้านธุรกิจ การค้า และการลงทุนให้มากขึ้น เพื่อที่จะสามารถใช้ดุลยพินิจได้ดีขึ้นในการรับคำร้องขอตรวจลงตราประเภทนักธุรกิจ

- สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ไทยเป และ สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ไทยเป อาจจะให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายชื่อบริษัทต่างๆ ที่มีมูลค่าการค้าและการลงทุนในประเทศไทยสูง เพื่อที่ฝ่ายตรวจลงตรา สำนักงานการค้าฯ จะได้ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการอำนวยความสะดวกการให้ตรวจลงตรากับผู้แทนจากบริษัทดังกล่าว

4. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ หากจะจัดให้มีบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจเป็นครั้งคราวขึ้น หรือ การออกไปให้บริการตามเมืองต่างๆ เช่น การให้บริการตามงานเทศกาลต่างๆ

- เห็นด้วย สำหรับการให้คำแนะนำและคำปรึกษาต่างๆ ด้านการค้า การลงทุน และตรวจลงตราแบบ One Stop Service เนื่องจากจะเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่มาลงทุนหรือดำเนินธุรกิจกับประเทศไทย นอกจากนี้ คำปรึกษาต่างๆ จากหน่วยงานของไทยจะได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะมีผู้เชี่ยวชาญของแต่ละด้าน อาทิ การค้า การลงทุน และตรวจลงตราเป็นผู้ชี้แจงและให้คำแนะนำ

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

การปรับปรุงการให้บริการเกี่ยวกับการค้าการลงทุนในประเทศไทยแก่นักธุรกิจไต้หวัน

ชื่อ นางสาวพอพนธ์ ช่างเยาว์ ตำแหน่ง เลขานุการโท ปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายเศรษฐกิจ
หน่วยงาน สำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย ไทเป

1. สภาพการดำเนินการให้บริการในปัจจุบันของหน่วยงานท่าน

- เป็นหน่วยงานกลางดูแลด้านความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจในภาพรวมระหว่างไทยกับไต้หวัน โดยการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนด้านเศรษฐกิจของไต้หวันเพื่อกระชับความสัมพันธ์ให้ใกล้ชิดและแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น
- อำนวยความสะดวกด้านข้อมูลด้านเศรษฐกิจของไทยและไต้หวันล่าสุด ผ่านศูนย์บริการข้อมูลธุรกิจ (Thailand Business Information Center) ผ่านเว็บไซต์ของ สำนักงานการค้าฯ www.tteo.org.tw สำหรับนักธุรกิจ/นักลงทุนไทยและไต้หวันที่สนใจ
- ติดตามสภาพเศรษฐกิจไต้หวันและรายงานให้หน่วยงานไทยทราบอย่างต่อเนื่อง
- ติดตามแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคด้านความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างกัน อาทิ ความตกลงเพื่อการเว้นการเก็บภาษีซ้อนระหว่างไทยกับไต้หวัน เป็นต้น

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ

- ผู้ใช้บริการข้อมูลศูนย์บริการข้อมูลธุรกิจ (Thailand Business Information Center) ผ่านเว็บไซต์ของ สนง. การค้าฯ www.tteo.org.tw ยังคงมีจำนวนจำกัด
- การติดต่อสัมพันธ์กับฝ่ายไต้หวันในระดับสูง หรือการทำความตกลงเพื่อเป็นพื้นฐานความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างกันที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ยังคงมีข้อจำกัดจากประเด็นด้านการเมือง อย่างไรก็ดี ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมาพบว่ามีพัฒนาการในเรื่องการติดต่อสัมพันธ์อย่างเห็นได้ชัด อาทิ การเข้าพบรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเศรษฐกิจไต้หวันเพื่อเชิญเข้าร่วมพิธีเปิดสำนักงานเศรษฐกิจการลงทุนไทเป (บีโอไอ ไทเป)

3. แนวทางการแก้ไข/การปรับปรุงการให้บริการ

- ควรหาแนวทางในการประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ สนง. การค้าฯ เพิ่มขึ้น เพื่อให้เป็นช่องทางในการสื่อสารข้อมูลให้ประชาชนไทยและไต้หวัน ได้รับทราบเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างกัน
- สำนักงานการค้าฯ กำลังติดตามแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคด้านความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างกันอย่างใกล้ชิด เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจระหว่างไทยและไต้หวัน

4. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ หากจะจัดให้มีบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจเป็นครั้งคราวขึ้น หรือการออกไปให้บริการตามเมืองต่างๆ เช่น การให้บริการตามงานเทศกาลต่างๆ

- เห็นด้วย เนื่องจากจะเป็นโอกาสที่สำนักงานการค้าฯ จะได้มีปฏิสัมพันธ์กับประชาชน/นักธุรกิจไต้หวันโดยตรงมากยิ่งขึ้น เพื่อให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการค้าการลงทุน การท่องเที่ยว ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ ที่อยู่ในความสนใจของนักธุรกิจ นักลงทุน นักเรียน นักศึกษาและประชาชนทั่วไปได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น รวมทั้งจะเป็นโอกาสที่จะประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ สำนักงาน การค้าฯ เพื่อเป็นช่องทางในการติดตามความเคลื่อนไหวด้านความสัมพันธ์ไทย-ไต้หวันต่อไป

ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์

การปรับปรุงการให้บริการเกี่ยวกับการค้าการลงทุนในประเทศไทยแก่นักธุรกิจไต้หวัน

ชื่อ นางกิตติมา วีระชาติกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ
หน่วยงาน สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ ไทยเป

1. สภาพการดำเนินการให้บริการในปัจจุบันของหน่วยงานท่าน

สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ทำหน้าที่ให้บริการแก่นักธุรกิจไต้หวัน ดังนี้

- 1) ให้บริการข้อมูล ตอบข้อซักถาม แก่นักธุรกิจและผู้นำเข้าไต้หวันทั้งทางโทรศัพท์

E-mail และมาพบด้วยตนเอง โดยเฉลี่ยเดือนละ 200 ราย

- 2) อำนวยความสะดวก จัดนัดหมาย ให้พบกับนักธุรกิจไทย ทั้งในประเทศไทย หรือพบกับนักธุรกิจไทยที่เดินทางมาไต้หวัน รวมทั้งอำนวยความสะดวกให้นักธุรกิจไต้หวันที่ต้องการเดินทางเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในประเทศไทย

- 3) แก้ไขปัญหาทางการค้า กรณีการเกิดปัญหาการนำเข้าสินค้าจากประเทศไทย

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ

เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานมีเพียงข้าราชการ 1 คน และเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น 2 คน ในบางครั้งไม่สามารถให้บริการได้รวดเร็วเท่าที่ควร หรือในกรณีที่เจ้าหน้าที่ต้องเดินทางไปราชการ นอกสำนักงานฯ หรือต่างจังหวัดไม่สามารถให้บริการได้ในทันที ทำให้ผู้ติดต่อต้องใช้เวลารอ

3. แนวทางการแก้ไข/การปรับปรุงการให้บริการ

สำนักงานฯ ได้ประชาสัมพันธ์ให้นักธุรกิจไต้หวันรับทราบข้อมูลของกรมฯ เพื่อจะได้สามารถค้นหาข้อมูลเบื้องต้นได้ตนเอง และประชาสัมพันธ์ให้ติดต่อกับสำนักงานฯ ทาง E-mail เพื่อให้เกิดความสะดวกหากมีความจำเป็นเร่งด่วน

4. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ หากจะจัดให้มีบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจเป็นครั้งคราวขึ้น หรือ การออกไปให้บริการตามเมืองต่างๆ เช่น การให้บริการตามงานเทศกาลต่างๆ

ในหลักการเห็นด้วย เพราะจะทำให้มีโอกาสดูแลกับผู้นำเข้าในจังหวัดต่างๆ และได้มีโอกาสประชาสัมพันธ์สินค้าไทยในพื้นที่ที่มีการจัดให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ

ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์

การปรับปรุงการให้บริการเกี่ยวกับการค้าการลงทุนในประเทศไทยแก่นักธุรกิจได้หวัน

ชื่อ นายศักดิ์ชัย เหลืองสถิตกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ
หน่วยงาน สำนักงานเศรษฐกิจการลงทุน ณ ไทยเป

1. สภาพการดำเนินการให้บริการในปัจจุบันของหน่วยงานท่าน

- อำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับนักลงทุน หรือผู้สนใจลงทุนในประเทศไทย เช่น ให้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ช่วยประสานงานกับภาคเอกชนไทยและหน่วยราชการไทย ผ่านทางโทรศัพท์ E-Mail สัมมนา จัด Mission นำนักลงทุนได้หวันไปสำรวจดูทางการลงทุนในไทย ตลอดจนให้คำปรึกษาและประสานงานแก้ไขปัญหาอุปสรรคนักลงทุน

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ

- การดำเนินงานที่ผ่านมายังไม่พบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

3. แนวทางการแก้ไข/การปรับปรุงการให้บริการ

- งานบริการนักลงทุนที่ผ่านมาได้ให้บริการกับนักลงทุนในหลายรูปแบบ ตามที่นักลงทุนต้องการ

- การปรับปรุงเรื่องการให้ข้อมูลข่าวสาร คงจะเป็นเรื่องความรวดเร็วที่ต้องเพิ่มมากขึ้น

4. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ หากจะจัดให้มีบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจเป็นครั้งคราวขึ้น หรือการออกไปให้บริการตามเมืองต่างๆ เช่น การให้บริการตามงานเทศกาลต่างๆ

- จากประสบการณ์ที่ผ่านมา การให้ข่าวสารด้านการลงทุนในงานทั่วไป ที่ไม่ใช่งานด้านการลงทุนเป็นการเฉพาะ จะมีนักลงทุนให้ความสนใจน้อยมาก ผู้ที่มาร่วมงานจะไม่ใช่บุคคลเป้าหมาย และการให้บริการในงานเทศกาลจะไม่ใช่ให้นักลงทุนเป้าหมายเช่นเดียวกัน งานด้านการลงทุนเป็นการสร้างความเชื่อมั่นระยะยาว ผู้มาติดต่อไม่สามารถทำอะไรได้เบ็ดเสร็จในการติดต่อเพียงครั้งเดียว

ประวัติผู้เขียน

นางสาววันทนี วิพวงศ์สกุล

เกิดเมื่อวันที่ 4 มกราคม พ.ศ. 2504 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี B.Com (Hons) และปริญญาโท M.A. in Buddhist Studies จาก University of Delhi สาธารณรัฐอินเดีย

เข้ารับราชการที่กระทรวงการต่างประเทศเมื่อปี พ.ศ. 2528 ในตำแหน่งนายเวรที่กองเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กรมเศรษฐกิจ และย้ายไปอยู่กองประมวลและวิเคราะห์ข่าว กรมสารนิเทศ เมื่อปี พ.ศ. 2530 ระหว่างปี พ.ศ. 2532-2535 ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการตรีและเลขานุการโท ที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน ก่อนกลับมาอยู่ที่กองนโยบายเศรษฐกิจและการคลังกรมอาเซียน ระหว่างปี พ.ศ. 2538-2542 ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเลขานุการเอก ที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงมะนิลา และกลับมารวมอาเซียนอีกครั้ง ในปี พ.ศ. 2542 ได้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่การทูต 7 ในปี พ.ศ. 2543 ย้ายไปปฏิบัติงานที่กองกิจการเพื่อการพัฒนา กรมองค์การระหว่างประเทศ ในปี พ.ศ. 2548 และได้รับแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการกอง ในปี พ.ศ. 2550 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทย-ไทเป

ผ่านการฝึกอบรมหลายหลักสูตร อาทิ การฝึกอบรมหลักสูตรนักการทูตของรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนีที่กรุงเบอร์ลิน หลักสูตรความมั่นคงในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกที่รัฐฮาวาย รวมทั้งได้ร่วมในองค์ประกอบคณะผู้แทนไทยเข้าร่วมการประชุมระหว่างประเทศ อาทิ การประชุมสมัชชาสหประชาชาติ การประชุมสมัชชาสามัญองค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ การประชุมคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิก และการประชุมต่างๆ ในกรอบอาเซียน