



รายงานประเมินผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้ง

เสนอต่อ

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน)

จัดทำโดย



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน	2
1.4 วิธีการดำเนินงาน	3
1.5 ระยะเวลาการดำเนินงาน	3
บทที่ 2 การประเมินกระบวนการทำงานของ สพพ.	4
2.1 วิธีการประเมินกระบวนการทำงานของ สพพ.	4
2.2 การวิเคราะห์การบริหารงานด้านการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการของ สพพ.	4
2.3 การประเมินกระบวนการทำงานของ สพพ. โดยใช้แบบ CIPP Model	9
2.4 สรุปผลการประเมินกระบวนการทำงานของ สพพ.	12
2.5 ข้อเสนอแนะ	13
บทที่ 3 การประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองผลการปฏิบัติงาน	15
3.1 วิธีการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองผลการปฏิบัติงาน	15
3.2 การวิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินงานตามคำรับรองผลการปฏิบัติงาน	15
3.3 สรุปและข้อเสนอแนะ	19
บทที่ 4 การประเมินผลการบริหารองค์กร	21
4.1 วิธีการประเมินผลการบริหารองค์กร	21
4.2 การวิเคราะห์ผลประเมินการบริหารองค์กร	21
4.3 สาเหตุและแนวทางในการแก้ปัญหา	21
4.4 แผนพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงการลดช่องว่าง	24
บทที่ 5 การประเมินการใช้ทรัพยากรทางการเงิน	26
5.1 วิธีการประเมินการใช้ทรัพยากรทางการเงิน	26
5.2 การวิเคราะห์งบการเงิน	26
5.3 การวิเคราะห์ความคุ้มค่าด้านเงินงบประมาณกับการดำเนินงานที่ผ่านมา	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 6 สรุปและข้อเสนอแนะ	29
6.1 สรุป	29
6.2 ข้อเสนอแนะ	30
ภาคผนวก	32
ภาคผนวก 1 ตารางแสดงผลการประเมินโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	
ภาคผนวก 2 ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านของ สพพ.	
ภาคผนวก 3 ตารางแสดงการวิเคราะห์ระดับความเห็น ระดับความสำคัญ และวิเคราะห์ GAP	
ภาคผนวก 4 ตารางแสดงแผนพัฒนาองค์การ เพื่อการปรับปรุงการลดช่องว่าง	

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2548 มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการผ่านโครงการพัฒนาต่างๆ ในประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสนับสนุนการขยายตัวทางด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวระหว่างกัน รวมทั้งการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

มาตรา 44 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สพพ. ระบุว่า “เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานของสำนักงานให้มีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ สร้างความรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือแก่สาธารณชนในกิจการของสำนักงาน ตลอดจนการติดตามความก้าวหน้าและการตรวจสอบการดำเนินงานของสำนักงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โครงการ และแผนงานที่ได้จัดทำไว้ ให้สำนักงานจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่คณะกรรมการกำหนด แต่ต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งปี

การประเมินผลการดำเนินงานตามวรรคหนึ่ง ให้จัดทำโดยสถาบัน หน่วยงาน องค์กร หรือคณะบุคคลที่เป็นกลางและมีความเชี่ยวชาญในด้านการประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีการคัดเลือกหรือแต่งตั้งตามวิธีที่คณะกรรมการกำหนด

การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานจะต้องแสดงข้อเท็จจริงให้ปรากฏทั้งในด้านประสิทธิผล ในด้านประสิทธิภาพ และในด้านการพัฒนาองค์กร”

ประกอบในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 สพพ. ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และประธานกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (คพพ.) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงาน องค์การมหาชนเป็นประจำทุกปี โดยในปี 2557 สพพ. กำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งเพื่อวัดความสำเร็จและความคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสำนักงานที่ผ่านมา

ดังนั้น สพพ. จึงได้จัดจ้างที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการประเมินผล เพื่อทบทวนวิเคราะห์ความคุ้มค่าของผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะ แนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของสำนักงาน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ สพพ. ว่ามีความคุ้มค่าและสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม รวมถึงสอดคล้องกับนโยบายของประเทศและเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินการดำเนินงานของสำนักงานถึงความสำเร็จและความคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร และภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน) (สพพ.) พ.ศ. 2548 โดยมีประเด็นการประเมินความคุ้มค่าใน 3 ด้าน คือ

- (1) ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- (2) ด้านประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- (3) ด้านการพัฒนาองค์กร

1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

ศึกษาและวิเคราะห์ความคุ้มค่าของ สพพ. ในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการพัฒนาองค์กรของ สพพ. โดยใช้ข้อมูลการดำเนินงานใน 3 ปีที่ผ่านมา

(1) ศึกษา วิเคราะห์ ผลกระทบและผลประโยชน์ รวมถึงความคุ้มค่าที่เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน

(2) จัดทำข้อเสนอแนะ แนวทางการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งฯ มาตรา 7

(3) จัดทำรายงานประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามภารกิจของ สพพ. ในการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งโดยพิจารณาถึง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการพัฒนาองค์กร รวมถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานของสำนักงาน ดังนี้

(3.1) ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรกับกระบวนการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง สพพ. และแผนงานที่กำหนดไว้

(3.2) ด้านประสิทธิผลโดยประเมินความสำเร็จของภารกิจของสำนักงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์การจัดตั้ง สพพ. รวมถึงความคุ้มค่า

(3.3) ด้านพัฒนาองค์กร โดยประเมินโครงสร้างขององค์กร อัตรากำลัง ค่าตอบแทนและปัญหาอุปสรรคทางด้านบุคลากร รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงองค์กร

(4) จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.4 วิธีการดำเนินงาน

จากขอบเขตการดำเนินงานตามที่กำหนดในข้อ 3 บริษัท ควอลิตี้ โฟกัส จำกัด ซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินการศึกษาที่กล่าว ได้กำหนดวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

(1) การประเมินกระบวนการทำงานของ สพพ. เป็นการประเมินกระบวนการทำงานของ สพพ. ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการที่แล้วเสร็จ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของ สพพ. โดยใช้ CIPP Model

(2) การประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้มอบหมาย โดยวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากคำรับรองการปฏิบัติงาน (KPI) ที่ผ่านมาของ สพพ.

(3) การประเมินผลการบริหารองค์กร เป็นการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อประเมินการบริหารองค์กรของ สพพ.

(4) การประเมินการใช้ทรัพยากรทางการเงิน เป็นการประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงินของ สพพ. โดยวิเคราะห์งบการเงินและการดำเนินงานด้านงบประมาณที่ผ่านมาของ สพพ.

(5) จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 1 ครั้ง

1.5 ระยะเวลาการดำเนินงาน

จากขอบเขตและวิธีการดำเนินงานตามที่กล่าวในข้อ 3 และข้อ 4 เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ปรึกษาได้กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานให้แล้วเสร็จภายใน 210 วัน ตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตการดำเนินงาน (TOR) พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ดังนี้

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| (1) ดร.พรณวดี สุทธภักติ | ผู้จัดการโครงการ |
| (2) ดร.สรวิชญ์ เปรมชื่น | หัวหน้าคณะที่ปรึกษา |
| (3) อาจารย์นภาพร สีใส | ที่ปรึกษา |
| (4) นางสาวสุพัตรา กัญญาคำ | ผู้ช่วยวิจัย |
| (5)-(7) ผู้ช่วยวิจัย | |

บทที่ 2

การประเมินกระบวนการทำงานของ สพพ.

2.1 วิธีการประเมินกระบวนการทำงานของ สพพ.

- (1) ทบทวนโครงสร้างการบริหารงานด้านการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการของ สพพ.
- (2) วิเคราะห์ความคุ้มค่าในให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการตามกรอบ CIPP Model ประกอบด้วย
 - ด้านการใช้งบประมาณ
 - ด้านการใช้ทรัพยากร
 - ด้านกระบวนการทำงาน
- (3) ประเมินโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการที่ดำเนินการแล้วเสร็จทุกโครงการเพื่อประเมิน
 - การให้ความสำคัญและสอดคล้องกับบริบทภายในและภายนอกองค์กร (นโยบายรัฐบาล/ ภารกิจของ สพพ./ ความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน)
 - ความเหมาะสม/เพียงพอของปัจจัยนำเข้า (บุคลากร/ งบประมาณ/ วัสดุ/กระบวนการ)
 - ความเหมาะสมของวิธีการ/ ขั้นตอน/ เทคนิค/ ระยะเวลาดำเนินงาน
 - ผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการสามารถตอบสนองเป้าหมายหลักของโครงการ/องค์กร

2.2 การวิเคราะห์การบริหารงานด้านการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการของ สพพ.

การดำเนินการในรูปแบบโครงการถือเป็นกิจกรรมหลักขององค์กรในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ การสนับสนุน/ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศเพื่อนบ้าน รูปแบบในการบริหารจัดการโครงการของ สพพ. สามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การบริหารจัดการการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ และการบริหารจัดการการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- (1) การบริหารจัดการการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ แบ่งเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่
 - การเตรียมความพร้อมของโครงการ มีลักษณะโครงการในการให้เงินให้เปล่าเพื่อจ้างที่ปรึกษาไทยดำเนินการศึกษาความเหมาะสมของโครงการ การสำรวจและออกแบบเบื้องต้น การสำรวจและออกแบบรายละเอียดเพื่อการก่อสร้าง และการจัดทำเอกสารประกวดราคา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจดำเนินการโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับทั้ง 2 ฝ่าย รวมทั้ง ยังใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจสำหรับนักลงทุนชาวไทยและผู้สนใจ และการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

- การถ่ายทอดความรู้ให้กับประเทศเพื่อนบ้าน มีลักษณะโครงการในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนาบุคลากร โดยจัดหาบุคลากรที่มีความชำนาญในสาขาต่างๆ ดำเนินการถ่ายทอดวิชาความรู้ ประสบการณ์และเทคโนโลยีแก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้เกิดความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านในการทราบถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับโครงการต่อประเทศเพื่อนบ้าน และกฎ/ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการโครงการเพื่อให้การบริหารโครงการกับประเทศเพื่อนบ้านเป็นไปด้วยความราบรื่น รวมทั้งการนำความรู้และประสบการณ์จากการอบรมไปใช้ในการบริหารโครงการให้เกิดประโยชน์สูงสุดและยั่งยืน

การบริหารจัดการโครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการมีกระบวนการในการดำเนินการ ดังนี้

Input	Process	Output	Outcome
คณะกรรมการ คพพ.	การประชุม คพพ. การประชุมพิจารณาโครงการ	รายงานการประชุม ความคิดเห็นในการดำเนินการที่เหมาะสม โครงการที่ก่อให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจ และความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน	การดำเนินการบริหารโครงการมีประสิทธิภาพ — ระยะเวลา — งบประมาณ — ผลงานทางวิชาการสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจในรูปแบบอื่นๆ
ข้อมูลประเทศเพื่อนบ้าน	<input type="checkbox"/> จัดโครงการอบรมทางวิชาการ หรือ <input type="checkbox"/> จัดทำข้อตกลงในการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ	ประเทศเพื่อนบ้านมีความต้องการโครงการ	เกิดโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
นโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศ และประเทศเพื่อนบ้าน	ประสานงานข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและติดตามความก้าวหน้าโครงการ	ข้อมูลประเทศเพื่อนบ้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการโครงการ	แนวทางความร่วมมือทางวิชาการระหว่างประเทศ
	การติดตามและตรวจสอบผลการศึกษา	การนำข้อมูลโครงการไปใช้ประโยชน์	

Input	Process	Output	Outcome
งบประมาณ ระเบียบ และขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินเอกสารการเบิกเงิน	<input type="checkbox"/> การเบิกจ่าย ค่าบริการที่ปรึกษา	เอกสารรายงานการเงินโครงการ	

(2) การบริหารจัดการการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน แบ่งเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1) การให้ความช่วยเหลือทางการเงินในรูปแบบที่มีเงื่อนไขผ่อนปรน (Concessional Loan)

มีลักษณะ

- เป็นการให้เงินกู้แก่ประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะที่มีเงื่อนไขทางการเงินผ่อนปรน
- อัตราดอกเบี้ยต่ำ เวลาชำระคืนเงินต้นและเวลาปลอดหนี้มีระยะเวลายาวกว่าปกติ

2) การให้เงินให้เปล่า (Grant) มีลักษณะ

เป็นเงินให้เปล่าที่สนับสนุนประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินการโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ หรือตามวัตถุประสงค์อื่นๆ

3) การให้ความช่วยเหลือแบบผสมระหว่างเงินกู้และเงินให้เปล่า (Mixed credit) มีลักษณะ

เป็นการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านโดยมีสัดส่วนของเงินกู้เงื่อนไขผ่อนปรนและเงินให้เปล่าผสมกัน

การบริหารจัดการการให้ความช่วยเหลือทางการเงินมีกระบวนการในการดำเนินการ ดังนี้

Input	Process	Output	Outcome
คณะกรรมการ คพพ.	ศึกษาบริบท / นโยบาย / ความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน การประชุม คพพ.	รายงานการประชุม ความคิดเห็นในการดำเนินการที่เหมาะสม	การดำเนินการบริหารโครงการมีประสิทธิภาพ - ระยะเวลา - งบประมาณ
ผู้รับเหมาก่อสร้างและวิศวกรที่ปรึกษาคู่มือก่อสร้าง	การประชุมพิจารณาโครงการ	โครงการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน	โครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์องค์กร

Input	Process	Output	Outcome
ข้อมูลประเทศเพื่อนบ้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการโครงการ	จัดทำการเจรจาเงื่อนไขทางการเงินและรายละเอียดในสัญญา	โครงการตรงตามความต้องการกับประเทศเพื่อนบ้าน	เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยและเพื่อนบ้าน
นโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน และภูมิภาค	จัดทำสัญญาการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน	เกณฑ์/ข้อตกลงในการดำเนินการสนับสนุนทางการเงิน	สพพ. ได้รับการชำระหนี้ตามสัญญา
ข้อมูลแหล่งเงินทุน รูปแบบการให้กู้ และเงื่อนไขทางการเงิน	ประสานงานข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	โครงการดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด	
งบประมาณ	ติดตามความก้าวหน้าโครงการ	การนำข้อมูลโครงการไปใช้ประโยชน์	
	ติดตามประเมินผลโครงการเมื่อแล้วเสร็จ		
ระเบียบและขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน และเอกสารการเบิกเงิน	การเบิกจ่ายเงินกู้	ประเทศเพื่อนบ้านชำระเงินกู้ตามระยะเวลาที่กำหนด	
ระเบียบและขั้นตอนการชำระหนี้เงินกู้	การชำระหนี้เงินกู้		

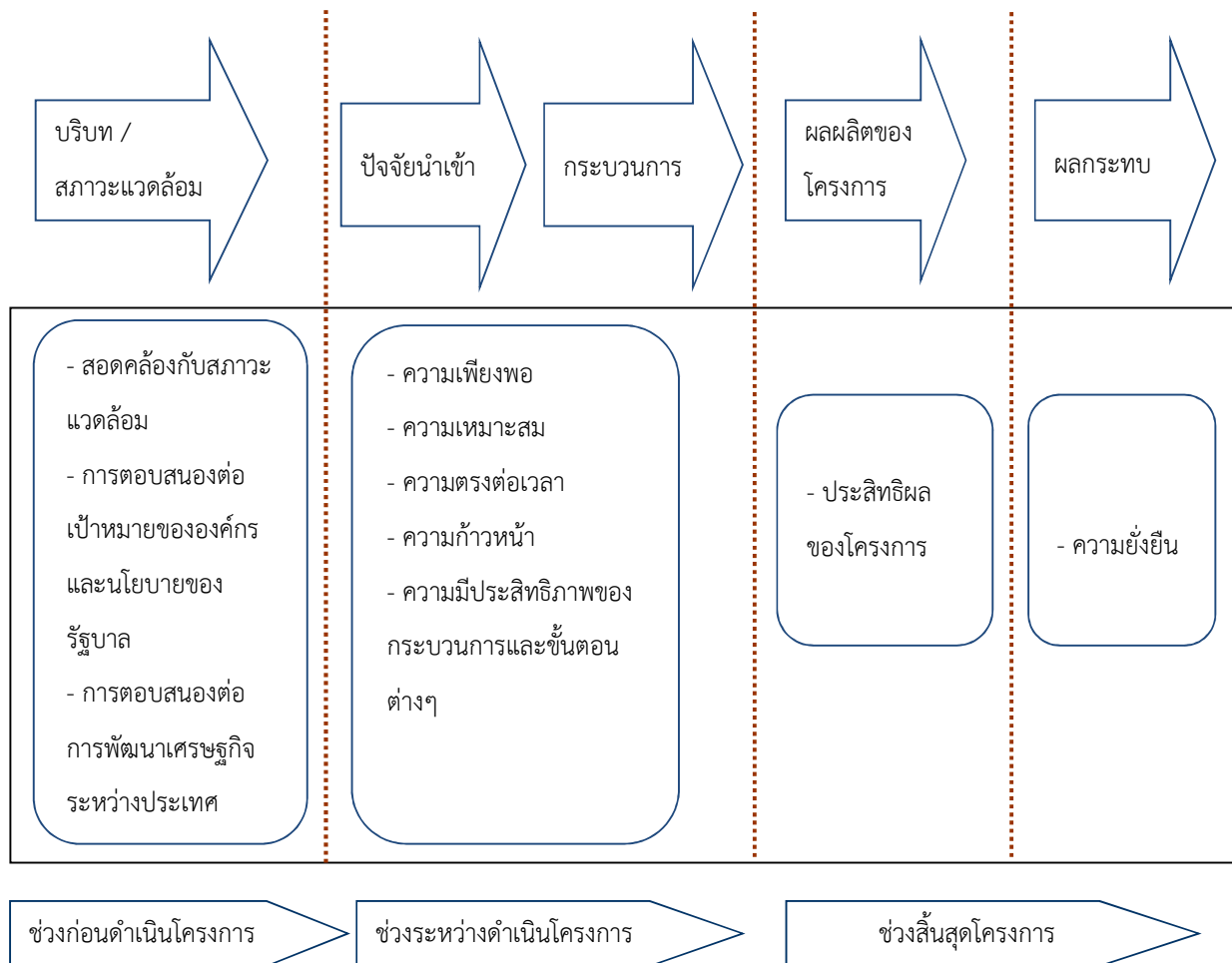
จากการวิเคราะห์การบริหารโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการของ สพพ. ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ สามารถสรุปได้ดังนี้

	การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ	การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
ปัจจัยนำเข้า	- คพพ. พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเหมาะสมของโครงการ เพื่อให้เกิดโครงการที่ตรงความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างกัน	
		- ผู้รับเหมาะก่อสร้างและวิศวกรที่ปรึกษา ควบคุมงานก่อสร้าง (ประเทศเพื่อนบ้านเป็นผู้คัดเลือก)
	- ข้อมูลประเทศเพื่อนบ้าน เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้ TA/FA	
	- นโยบายทางเศรษฐกิจของไทยและประเทศเพื่อนบ้าน เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน	
	- งบประมาณ เป็นปัจจัยขับเคลื่อนการให้ TA ให้ประสบความสำเร็จ (การจ้างที่ปรึกษา)	- งบประมาณ เป็นปัจจัยขับเคลื่อนการให้ FA ให้ประสบความสำเร็จ (เงินงบประมาณ เงินกู้ และเงินสะสมของ สพพ.)
		- แหล่งเงินกู้ เป็นปัจจัยสนับสนุนการให้ FA
	- ระเบียบ/ขั้นตอนการเบิกจ่าย เป็นกรอบการเบิกจ่าย ซึ่งมีผลต่อระยะเวลาการดำเนินงาน	
		- ระเบียบ/ขั้นตอนการชำระหนี้เงินกู้ เป็นกรอบการติดตามการชำระหนี้จากผู้กู้
กระบวนการ	- การประชุม คพพ. เพื่อพิจารณาให้ TA - การจัดทำข้อตกลงให้ TA - การประสานข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และติดตามความก้าวหน้าโครงการ - การติดตามและตรวจสอบผลการศึกษาให้เป็นไปตาม TOR และผลลัพธ์ที่คาดหวังในการนำไปใช้ประโยชน์ - การเบิกจ่ายค่าบริการที่ปรึกษา	- การประชุม คพพ. เพื่อพิจารณาให้ FA - การเจรจาเงื่อนไขและรายละเอียดในการให้ FA - การประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) เพื่อพิจารณาให้ FA และพิจารณาแหล่งเงินทุน - การลงนามสัญญาให้ FA - การประสานงานข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - การติดตามความก้าวหน้าโครงการ - การประเมินผลโครงการที่แล้วเสร็จ - การเบิกจ่ายเงินกู้ - การติดตามหนี้

	การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ	การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน
ผลผลิต	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานการประชุม - ความคิดเห็นในการดำเนินการที่เหมาะสม - โครงการที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน - ข้อมูลประเทศเพื่อนบ้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ - โครงการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด และมีข้อมูลเพียงพอประกอบการตัดสินใจให้ FA - รายงานผลการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานการประชุม - ความคิดเห็นในการดำเนินการที่เหมาะสม - มติ ครม. - สัญญาเงินกู้/สัญญาให้ความช่วยเหลือทางการเงิน - โครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์องค์กร และความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน - รายงานการติดตามความก้าวหน้าโครงการ - รายงานปิดโครงการ/รายงานประเมินผลโครงการที่แล้วเสร็จ - เงินต้นและดอกเบี้ย
ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> - ประเทศเพื่อนบ้านขอ FA - แนวทางความร่วมมือทางวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้าน - การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพด้านระยะเวลา งบประมาณ และผลการศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน - ผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน (เศรษฐกิจ/สังคม) - การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพด้านระยะเวลา และงบประมาณ

2.3 การประเมินกระบวนการทำงานของ สพพ. โดยใช้แบบ CIPP Model

CIPP Model ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินที่มีความต่อเนื่องกันในการดำเนินงานอย่างครบวงจร มีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ได้กำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำให้เป็นสารสนเทศ เพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงโครงการอย่างทันที่ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้าด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต



ทั้งนี้ การประเมินผลโครงการให้ความช่วยเหลือที่ดำเนินการแล้วเสร็จของ สพพ. โดยใช้แบบสอบถาม 2 ระดับ เพื่อประเมินร่วมกันระหว่างผู้ประเมินภายใน (ผู้รับผิดชอบโครงการ) และผู้ประเมินภายนอก (ที่ปรึกษา) เพื่อให้ได้ผลประเมินที่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงมากที่สุด โดยผู้รับผิดชอบโครงการจะประเมินในส่วนของกระบวนการของโครงการ (Process Evaluation: P) และด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการ (Product Evaluation: P) ในขณะที่ที่ปรึกษาจะเป็นผู้ประเมินทั้ง 4 ด้าน คือ บริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation: C) ปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation: I) กระบวนการของโครงการ (P) และผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการ (P)

ผลการประเมินในแต่ละด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

บริบท (C)	ปัจจัยเบื้องต้น (I)	กระบวนการ (P)	ผลผลิต (P)
- ทุกโครงการมีความสอดคล้องในการวางแผนก่อนเริ่มดำเนินโครงการกับบริบทภายในองค์กร (ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และกลยุทธ์) และบริบทภายนอก (นโยบายรัฐ ความต้องการประเทศ เพื่อนบ้าน ตอบสนองนักลงทุน และการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจในภูมิภาค)	- ทุกโครงการมีการดำเนินการที่เหมาะสมกับปัจจัยที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้หลัก 4M ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ (Material) และกระบวนการ (Method)	- ทุกโครงการมีวิธีการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน เทคนิค ระยะเวลา การบริหารทรัพยากร และงบประมาณในการบริหารโครงการที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโครงการ	- ทุกโครงการสามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดผลตอบแทนทั้งทางตรง (การชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย) และผลตอบแทนทางอ้อม (การซื้อสินค้าและใช้บริการจากไทยไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 และเกิดการลงทุนต่อยอดโครงการของ สพพ. ทั้งจาก สพพ. รัฐบาล และเอกชนของไทย ประเทศเพื่อนบ้าน และประเทศอื่นๆ)

รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 1

ทั้งนี้ การให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านของ สพพ. ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มในด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สพพ. ทั้งด้านนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย (Connectivity) ด้านสังคม และด้านการสนับสนุนการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยผลประโยชน์และผลกระทบที่เกิดจากการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านของ สพพ. สามารถสรุปได้ภาคผนวก 2

2.4 สรุปผลการประเมินกระบวนการทำงานของ สพพ.

(1) การร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านด้วยการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการที่เกี่ยวข้องมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า เนื่องจากการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจในโครงการต่างๆ สามารถตอบสนองการพัฒนาและการขยายตัวของเศรษฐกิจทั้งประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้านในด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว รวมถึงการแลกเปลี่ยนทางด้านวัฒนธรรม นอกจากนี้ ความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจดังกล่าวได้มีส่วนในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของ สพพ. ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยผ่านการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

(2) สพพ. มีกระบวนการในการวิเคราะห์บริบท รวมถึงความเหมาะสมของโครงการ อันนำไปสู่การวางแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องกระบวนการในการดำเนินงาน การติดตามการดำเนินงาน และทรัพยากรต่างๆ ที่จะเอื้อให้เกิดการดำเนินงานที่ราบรื่น โดยแต่ละโครงการที่ สพพ. ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านก่อให้เกิดผลลัพธ์และผลกระทบต่อการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ

(3) การดำเนินโครงการของ สพพ. เป็นไปตามแผนงานและแผนการเบิกจ่ายงบประมาณที่กำหนดไว้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรของ สพพ. มีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้การดำเนินโครงการสามารถประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

(4) การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยการจัดเตรียมความพร้อมของโครงการ (การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ การออกแบบรายละเอียด การจัดทำเอกสารประกวดราคา) เป็นการสนับสนุนการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของการตัดสินใจในการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน เพื่อให้เกิดการใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรอย่างสูงสุด

(5) การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ โดยการศึกษาคู่มือของโครงการ ทั้งทางด้านวิศวกรรม การเงิน เศรษฐศาสตร์ สิ่งแวดล้อม มูลค่าเพิ่มและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จะทำให้ สพพ. มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จและความคุ้มค่าของโครงการ ซึ่งสามารถประเมินผลได้เมื่อโครงการดำเนินการแล้วเสร็จว่า โครงการที่กล่าวมาเหมาะสมหรือก่อให้เกิดประโยชน์และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้มากน้อยเพียงใด

(6) การพิจารณาให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ สพพ. ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาอนุมัติโดย คพพ. และคณะรัฐมนตรี เป็นกระบวนการกลั่นกรองโครงการที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่า โครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านของ สพพ. สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะนโยบายทางการต่างประเทศ ในการเร่งส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน และการใช้ประโยชน์จากโครงข่ายคมนาคมขนส่งในภูมิภาค และสอดคล้องกับความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน ในการพัฒนาประเทศเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของประเทศ และยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่โครงการ

(7) รัฐบาลประเทศเพื่อนบ้าน เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน และประชาชนของประเทศเพื่อนบ้าน มีความพึงพอใจต่อโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ สพพ. เนื่องจากสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ โดยสามารถแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาที่เกิดขึ้น (รองรับการประชุมในระดับสากล และแก้ไขปัญหาทั่วๆไป) ช่วยให้การเดินทาง (สินค้าและคน) มีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น (ถนน รถไฟ และเครื่องบิน) ยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่โครงการ สามารถเข้าถึงบริการทางด้านสาธารณสุขและการศึกษาได้สะดวกขึ้น

(8) การให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยการถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านมีความเข้าใจในโครงการมากขึ้น ส่งผลให้สามารถบำรุงรักษาโครงการให้สามารถใช้ประโยชน์โครงการได้อย่างยั่งยืน

2.5 ข้อเสนอแนะ

(1) ควรมีการวางแผนการดำเนินการโครงการโดยวิเคราะห์ถึงผลประโยชน์/ผลกระทบในหลากหลายมิติที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการร่วมกับการเกิดโครงการอื่นๆ เพิ่มเติมอันนำไปสู่การเป็นโครงการที่เชื่อมโยงการดำเนินงานและผลประโยชน์กับโครงการที่จะดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อโครงการ

(2) ควรทบทวนกรอบการดำเนินการโครงการโดยใช้ข้อมูลจากโครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ รวมถึงเสนอแนะรูปแบบโครงการที่มีความสมบูรณ์ให้แก่ประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้ได้โครงการที่ครอบคลุมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศเพื่อนบ้าน และทำให้ สพพ. สามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการช่วยการบริหารจัดการเวลาในการดำเนินโครงการได้ดีขึ้น และสามารถลดภาระของบุคลากรในการทำงานเกินจากขอบเขตงานเดิม

(3) การพิจารณาตัดสินใจเลือกดำเนินโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน ควรให้ความสำคัญในนโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและตอบสนองความต้องการของนักลงทุนไทย เพื่อนำไปสู่การต่อยอดโครงการที่ก่อให้เกิดความร่วมมือทางเศรษฐกิจของภาคเอกชนไทยและประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะโครงการที่สอดคล้องกับกรอบความร่วมมือในอนุภูมิภาค อาทิ GMS ACMECS BIMSTEC และความร่วมมือในระดับทวิภาคี ที่เป็นการเชื่อมโยงภูมิภาค (Connectivity) ตามประตูการค้า (Gateway) ที่สำคัญของไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง (Hub) ของภูมิภาคต่อไป

(4) การพัฒนาระบบ/กลไกในการติดตามข้อมูลและความก้าวหน้าโครงการเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโครงการต่อยอดในเรื่องนโยบายทางเศรษฐกิจและความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน

(5) การกำหนดถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ควรตระหนักถึงความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน และมีการประเมินความต้องการของผู้เข้าร่วมถ่ายทอดความรู้ทั้งก่อนและหลังการถ่ายทอดความรู้ เพื่อปรับเนื้อหาหลักสูตรให้มีความเหมาะสมและตรงตามความสนใจของผู้เข้ารับการถ่ายทอดความรู้

บทที่ 3

การประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองผลการปฏิบัติงาน

3.1 วิธีการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองผลการปฏิบัติงาน

- (1) วิเคราะห์ความครบถ้วนของการดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ใน พรฎ.จัดตั้ง สพพ. พ.ศ. 2548
- (2) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ สพพ. ตามแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานและการประเมินผลองค์การมหาชน ของสำนักงาน ก.พ.ร.
 - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
 - เกณฑ์การให้คะแนน
 - ค่าน้ำหนักแต่ละตัวชี้วัด
- (3) ประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่ผ่านมาของ สพพ. ในภาพรวม (ปี 2554-2556) โดยพิจารณาแยกเป็น 4 มิติ ดังนี้
 - มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน: บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง/ ยุทธศาสตร์/ แผนปฏิบัติงาน
 - มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ: ตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน: ความคุ้มค่าในการบริหารงบประมาณ/ ทรัพยากรทางการเงิน
 - มิติที่ 4 ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร: ความสามารถในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล/ การกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.2 การวิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินงานตามคำรับรองผลการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานที่ผ่านมา สพพ. ได้ดำเนินงานตามคำรับรองผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งได้มีการตกลงไว้กับสำนักงาน ก.พ.ร. ใน 2 ระดับ คือ ระหว่างรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังกับประธานกรรมการ และประธานกรรมการกับผู้อำนวยการ สพพ. โดยในปี 2554-2556 สพพ. มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก สามารถสรุปผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานฯ ได้ดังนี้

หน่วย : คะแนน

ตัวชี้วัดในแต่ละมิติ	ผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณ		
	2554	2555	2556
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน	5.0000	5.0000	5.0000
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	5.0000	5.0000	5.0000
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	4.5000	4.5000	5.0000
มิติที่ 4 ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร	4.8400	4.9000	4.9973
รวม	4.8680	4.8800	4.9996

การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของ สพพ. มีความคุ้มค่าใน 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน : ประเมินการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งอำนาจหน้าที่ และงานที่องค์กรมหาชนได้รับมอบหมายตามนโยบายรัฐบาล

จากการประเมินพบว่า สพพ. มีการกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุตามนโยบายของรัฐบาล รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง สพพ. และตัวชี้วัดการบรรลุตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรมหาชน

- จำนวนโครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
- จำนวนโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
- ระดับความสำเร็จของการติดตามโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้าน
- จำนวนโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จ (1 ปี/ 3-5 ปี) ที่ได้รับการประเมินผลความสำเร็จ
- ระดับความสำเร็จของการจัดทำ Country Strategy ของประเทศผู้รับความช่วยเหลือ
- งานศึกษาและวิจัยเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพด้านนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานของ สพพ.
- ระดับความสำเร็จของการร่วมงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศ

ซึ่งตัวชี้วัดที่กล่าว เป็นการวัดการดำเนินงานตามภารกิจหลักของ สพพ. ในการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน ผ่านการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ โดยการปฏิบัติงานของ สพพ. เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน อันก่อให้เกิดการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจระหว่างกัน โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานครบคลุมวงจรของโครงการ (Project Cycle) โดยเริ่มตั้งแต่

1. การศึกษาและวางแผน (วิจัยงานที่เกี่ยวข้อง/ จัดทำยุทธศาสตร์การให้ความช่วยเหลือ)
2. การดำเนินโครงการ โดยการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ ผ่านการพิจารณาอนุมัติ

อย่างเป็นขั้นเป็นตอน: คพพ. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง คณะรัฐมนตรี

3. การติดตามโครงการ เพื่อให้โครงการดำเนินการได้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ ภายในระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้

4. การประเมินผลโครงการ เพื่อวัดความสำเร็จและความคุ้มค่าของโครงการให้ความช่วยเหลือทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

รวมทั้งมีการบูรณาการการดำเนินงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ : ประเมินการตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการประเมินพบว่า สพพ. มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการสำรวจความพึงพอใจและพัฒนาการให้บริการ และร้อยละของการรับรู้ศักยภาพการดำเนินงานของ สพพ. โดยในปี 2554-2556 ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการของ สพพ. อยู่ที่ร้อยละ 95.20 ร้อยละ 97.80 และร้อยละ 98.60 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณภาพในการให้บริการของ สพพ. แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ สถาบันการศึกษา และประชาชนที่อยู่ในพื้นที่โครงการ โดยในปี 2556 สพพ. ได้กำหนดตัวชี้วัดด้านคุณภาพการให้บริการ เพื่อประเมินความสำเร็จในการตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สพพ. มีคุณภาพในการประสานการใช้อำนาจหน้าที่หรือบูรณาการการร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ องค์กร หรือหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

มติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน : ประเมินผลความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในการบริหารและการใช้งบประมาณ รวมถึงทรัพยากรทางการเงินอื่นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนประเมินการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายใน

จากการประเมินพบว่า สพพ. มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน

- อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยที่เกิดขึ้นจริงจากการบริหารเงินสะสมเปรียบเทียบกับอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยของเงินฝากประจำ 3 เดือน ของ 5 ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในรอบปี
- ระดับความสำเร็จของการร่วมมือทางการเงินกับหน่วยงานของรัฐและสถาบันการเงินต่างๆ
- ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต
- ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของกิจกรรมของ สพพ. ในรอบปี
- ร้อยละของการเบิกจ่ายตามแผนการใช้เงิน
- ร้อยละของการติดตามหนี้เงินกู้ของโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินเทียบกับสัญญาที่กำหนด

ทั้งนี้ สฟพ. มีการพัฒนาในการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดประสิทธิภาพการทำงานที่เฉพาะกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ สฟพ. มากขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรตามกฎหมาย ซึ่งตัวชี้วัดที่กล่าวส่งผลดีต่อการรับรู้ของบุคลากรให้เข้าใจเป้าหมายและทิศทางการทำงานที่เป็นจุดหมายเดียวกัน กระบวนการทำงานทุกส่วนเกื้อหนุนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในเรื่องของการบริหารงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การประหยัดงบประมาณ และการจัดเก็บหนี้ รวมถึงการลดระยะเวลาการให้บริการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

มติที่ 4 ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร : ประเมินความสามารถในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดี รวมถึงความสามารถในการก้าวสู่นาคต

จากการประเมินพบว่า สฟพ. มีการประเมินระดับการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการ ระดับความสำเร็จของการประเมินผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้ง เพื่อประเมินการบริหารของ คพพ. และประเมินการพัฒนาองค์กรในระยะยาว รวมทั้งมีการประเมินบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของ คพพ. โดย คพพ. ได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานของ สฟพ. รวมทั้งติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ กำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เข้าร่วมการประชุมอย่างพร้อมเพรียง โดยมีการให้ข้อเสนอแนะและแสดงข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และในแต่ละปีได้จัดให้มีการประเมินตนเองของ คพพ. เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาองค์กร โดยการจัดส่ง คพพ. ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง จัดให้มีการสัมมนาประจำปี และการศึกษาดูงานโครงการและหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาประกอบการดำเนินงานขององค์กรต่อไป และมีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างครบถ้วนแก่สาธารณะ ทั้งใน website ของ สฟพ. และรายงานประจำปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบและความโปร่งใสต่อสังคม สอดคล้องและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ทั้งนี้ ในปี 2557 มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินความคุ้มค่าการดำเนินงานของ สฟพ. จึงสรุปได้ว่า สฟพ. มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน เนื่องจากได้มีการวางรากฐานให้มีศักยภาพในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยพิจารณาได้จากกระบวนการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการสนับสนุนให้ คพพ. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิผล

3.3 สรุปและข้อเสนอแนะ

การประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองผลการปฏิบัติงานของ สพพ. ในทุกมิติ พบว่า มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก โดย สพพ. สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมตามตัวชี้วัดในทุกมิติ โดยเฉพาะมิติด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงานซึ่งถือเป็นกระบวนการ/หน้าที่หลักของ สพพ. โดยการใช้ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนโครงการต่างๆ ที่ให้ความช่วยเหลือทั้งทางวิชาการและทางการเงิน รวมถึงระดับความสำเร็จในการร่วมมือกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ

อย่างไรก็ดี การให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านของ สพพ. แม้จะมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านเงินงบประมาณ และปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานของประเทศเพื่อนบ้าน อาจส่งผลต่อการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการของ สพพ. อาทิ

- ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ ทำให้ต้องมีการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้อาจให้ความช่วยเหลือได้ไม่กระจายครอบคลุมประเทศเพื่อนบ้านทุกประเทศ หรือทุกสาขาการพัฒนา

- กระบวนการ ขั้นตอน และระยะเวลาการขออนุมัติจากรัฐบาลประเทศเพื่อนบ้านในการขอรับความช่วยเหลือจาก สพพ. ทำให้การให้ความช่วยเหลือของ สพพ. เกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ที่จะได้รับของทั้งสองประเทศและภูมิภาค

- นโยบายของประเทศเพื่อนบ้าน อาจมีการเปลี่ยนแปลงจากการเปลี่ยนผู้นำ หรือมีปัจจัยอื่นเข้ามา เช่น ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศ หรือการสนับสนุนให้เอกชนเข้ามาดำเนินโครงการแทน หรือปัญหาการเมืองในประเทศไทย ทำให้มียกเลิกหรือชะลอการขอรับความช่วยเหลือที่กล่าว

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ สพพ. ควรมีการยกระดับตัวชี้วัดให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น และส่งผลถึงนโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศที่มีต่อภูมิภาคให้มากขึ้น อาทิ การวัดจำนวนโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ อาจเปลี่ยนเป็นการวัดระดับความสำเร็จของการลงทุนหรือการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านในโครงการที่มีผลต่อการยกระดับนโยบายทางด้านเศรษฐกิจของประเทศไทย ในด้านการเชื่อมโยงระหว่างกัน (Connectivity) และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) เป็นต้น

สำหรับการประเมินผลทางการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร ควรนำเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วยด้วย อาทิ

- PMQA (Public Sector Management Quality Award) หรือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กร ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง

ครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน คือ (1) การนำองค์การ (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6)การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

- การพัฒนาทรัพยากรเชิงกลยุทธ์
- การส่งเสริมธรรมาภิบาลภาครัฐ
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (Cascading) ยุทธศาสตร์ในองค์กรมาใช้ในระบบสำนัก

กลุ่มงาน

นอกจากนี้ สพพ. ควรมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของ สพพ. ให้กว้างขวางขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้สนใจสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ โดยเฉพาะนักลงทุนที่ต้องการไปประกอบธุรกิจในประเทศเพื่อนบ้าน บริเวณที่มีพื้นที่โครงการของ สพพ. เพื่อเป็นการต่อยอดหรือสร้างมูลค่าเพิ่มของโครงการให้ความช่วยเหลือของ สพพ. ต่อไป

บทที่ 4

การประเมินผลการบริหารองค์กร

4.1 วิธีการประเมินผลการบริหารองค์กร

(1) วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) โดยใช้ PMQA เป็นหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาระบบงานไปสู่ความเป็นเลิศสำหรับองค์กรมหาชน และสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของ สพพ.อย่างแท้จริง

(2) สำรวจความคิดเห็นบุคลากรใน สพพ. โดยใช้แบบสำรวจการพัฒนาองค์กร Organization Development Survey ของ ก.พ.ร. เพื่อประเมินผลภายในด้านการพัฒนาองค์กร ความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศ และความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร

(3) ค้นหาสาเหตุของปัญหา และจัดทำแผนพัฒนาองค์กร โดยกำหนดกิจกรรมที่มีผลกระทบสูงในระยะเวลาที่เหมาะสมและมีความต่อเนื่อง รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ

4.2 การวิเคราะห์ผลประเมินการบริหารองค์กร

จากการสำรวจความคิดเห็นบุคลากรใน สพพ. ซึ่งปรับปรุงจากแบบสำรวจการพัฒนาองค์กร Organization Development Survey ของ ก.พ.ร. รวม 30 ข้อคำถาม พบว่า

สิ่งที่ สพพ. ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

- ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น แต่ยังคงสามารถตอบสนองต่อพันธกิจหลักขององค์กรได้

- ความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหารองค์กรในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

- บุคลากรเข้าใจต่อทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร มีความมุ่งมั่นตั้งใจและยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สิ่งที่ สพพ. ควรปรับปรุง คือ

- สพพ. ควรมีการสื่อสารนโยบาย และเป้าหมายทางด้านการบริหารบุคคลให้มากขึ้น

- ปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร

- ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดเกิดจิตใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยการปรับปรุง Career Path และปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลขององค์กรได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

- มีการจัดทำฐานข้อมูลในเรื่องวิธีปฏิบัติงานที่ดี (Best/Good Practices) ขององค์กร เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 3

4.3 สาเหตุและแนวทางในการแก้ปัญหา

สาเหตุและแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใน สพพ. สามารถสรุปได้ดังนี้

ประเด็น	สาเหตุ	ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
นโยบาย เป้าหมาย และการสื่อสารในเรื่องการบริหารบุคลากรในองค์กร	<input type="checkbox"/> นโยบายและเป้าหมายในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยังขาดรายละเอียด รวมถึงการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร <input type="checkbox"/> การกำหนดสวัสดิการของบุคลากรที่ยังไม่ชัดเจน <input type="checkbox"/> มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายปีเฉพาะเรื่องการฝึกอบรม แต่แผนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในด้านอื่นๆ ไม่ชัดเจน <input type="checkbox"/> การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ไม่ทั่วถึง	<input type="checkbox"/> การจัดทำ Master plan การบริหารทรัพยากรบุคคล <input type="checkbox"/> บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อสรุปเป็นแผน/นโยบาย/เป้าหมาย/กิจกรรมขององค์กรและหน่วยงานอย่างชัดเจน
ขาดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในเรื่องวิธีปฏิบัติงานที่ดี (Best/Good Practices) ขององค์กร รวมถึงการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	การนำข้อมูลและองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรยังมีน้อย และขาดการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ไว้ที่ส่วนกลาง	<input type="checkbox"/> จัดทำคู่มือ/แนวทาง/วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน <input type="checkbox"/> รวบรวมข้อมูลไว้ที่ฐานข้อมูลส่วนกลางเพื่อให้ทุกคนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ประเด็น	สาเหตุ	ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
<p>ความสะดวก รวดเร็ว และการเข้าถึงฐานข้อมูลขององค์การที่ง่าย สามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว</p>	<p>ระบบฐานข้อมูลที่มีอยู่ยังไม่สามารถใช้งานได้เต็มศักยภาพ เนื่องจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ข้อมูลไม่เพียงพอต่อการใช้งาน <input type="checkbox"/> ไม่สามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ทันที <input type="checkbox"/> ระบบ internet <input type="checkbox"/> ระบบในการรวบรวม และจัดกลุ่มข้อมูลบางส่วนยังกระจัดกระจาย ทำให้สามารถสืบค้นยาก <p>ในบางครั้งต้องขอข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ จึงทำให้เกิดความไม่สะดวกและเกิดความล่าช้าจากการขอข้อมูลจากภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ข้อมูลส่วนใหญ่เป็น Hard copy 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> การพัฒนาระบบฐานข้อมูลส่วนกลางเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด <input type="checkbox"/> ควรจัดทำข้อมูลในส่วนที่เป็น Hard copy ในรูปแบบ electronic file
<p>การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p>	<p>ระบบการทำงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการทำงานตามบทบาทหน้าที่ โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการทำงานมากกว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและการทุ่มเทของบุคลากร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ควรมีการจัดรางวัลพนักงานดีเด่น

ประเด็น	สาเหตุ	ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
การส่งเสริมบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ด้วยนโยบายขององค์กรยุคใหม่ที่กำหนดให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานได้หลากหลาย จึงทำให้มีการดึงศักยภาพของบุคลากรมิให้ได้สูงสุด ทำให้มีการลดตำแหน่งที่ไม่จำเป็น ส่งผลต่อโครงสร้างบุคลากรในแต่ละแผนกที่ไม่มีการเติบโตในสายงานมากเท่าที่ควร	<input type="checkbox"/> จัดโครงสร้างบุคลากรอย่างชัดเจน รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินเพื่อให้สามารถยกระดับการทำงานของบุคลากรได้ ซึ่งนอกจากจะทำให้การทำงานของบุคลากรมีความชัดเจนแล้ว ยังส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

4.4 แผนพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงการลดช่องว่าง

จากการประเมินผลการบริหารองค์กรของ สฟพ. ที่ปรึกษาได้เสนอแผนพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงการลดช่องว่าง ประกอบด้วย

(1) แผนด้านการบริหารบุคลากร (HRM)

- จัดทำแผนการบริหารบุคลากร โดยทุกคนมีส่วนร่วมและประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน
- พัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- ปรับปรุงระบบสวัสดิการ
- จัดประกวดบุคลากรดีเด่นประจำเดือน/ประจำปี

(2) แผนด้านการพัฒนาบุคลากร (HRD)

- พัฒนาแผนการอบรมบุคลากรตามภาระงาน
- ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามภาระงาน
- จัดทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน เพื่อเกิด Knowledge Sharing ในองค์กร
- จัดทำ Competency และ Job Description

(3) แผนด้านการปรับปรุงระบบสารสนเทศ (System)

- ปรับปรุงฐานข้อมูลกลางให้ใช้ง่ายและสะดวกมากขึ้น

(4) แผนด้านการปรับปรุงสารสนเทศ (Data Base)

- จัดหมวดหมู่ข้อมูลแต่ละส่วนงานให้เป็นฐานข้อมูลเดียวกัน
- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

(5) แผนด้านการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศในการทำงาน (Culture & Climate)

- พัฒนาระบบการสอนงานในส่วนงานและส่วนกลาง
- พัฒนาระบบการสอนงานที่ชัดเจน
- จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

(6) แผนด้านการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน

- จัดทำแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงาน
- จัดระบบการทำงานในองค์กร แบ่งบทบาทหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน

รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก 4

บทที่ 5

การประเมินการใช้ทรัพยากรทางการเงิน

5.1 วิธีการประเมินการใช้ทรัพยากรทางการเงิน

(1) วิเคราะห์งบการเงินของ สฟพ. ในช่วงปี 2554-2556 เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงินของ สฟพ. ใน 4 ด้าน ดังนี้

- สภาพคล่องทางการเงิน
- ความสามารถในการดำเนินงาน
- ความสามารถในการหารายได้
- ความสามารถในการก่อหนี้

(2) วิเคราะห์การใช้เงินงบประมาณที่ผ่านมากับการดำเนินงานของ สฟพ. เพื่อประเมินความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณกับผลที่ได้รับจากการดำเนินงานของ สฟพ.

- ผลตอบแทนจากการดำเนินงานในรูปของดอกเบี้ย
- ผลตอบแทนจากการบริหารเงินสะสม
- ศักยภาพการพึ่งพาตนเอง
- การลดภาระการพึ่งพาเงินงบประมาณ

5.2 การวิเคราะห์งบการเงิน

ในช่วงปี 2554-2556 จากการวิเคราะห์งบการเงินของ สฟพ. พบว่า ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สฟพ. มีการดำเนินงานที่ความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงิน เมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และหน่วยงานที่มีการดำเนินงานในลักษณะใกล้เคียง ดังนี้

(1) มีสภาพคล่องสูง โดยในปี 2556 มีสินทรัพย์หมุนเวียน : หนี้สินหมุนเวียน เท่ากับ 10.96 เท่า

(2) มีความสามารถ (ประสิทธิภาพ) ในการดำเนินงาน โดย

- ต้นทุนการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านมีแนวโน้มลดลง โดยลดลงจาก 5.29 บาท ในปี 2554 เหลือ 2.31 บาท ในปี 2556

- ค่าใช้จ่ายบุคลากรต่อเงินอุดหนุนมีแนวโน้มลดลง โดยลดลงจากร้อยละ 4.91 ในปี 2554 เป็นร้อยละ 4.89 ในปี 2556 และเมื่อเทียบกับองค์กรมหาชนอื่น ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ 7 กันยายน 2547 กำหนดให้ไม่เกินร้อยละ 30 ของเงินอุดหนุนประจำปี สฟพ. มีค่าใช้จ่ายบุคลากรประมาณร้อยละ 25.09

- ความสามารถในการหารายได้สูงขึ้น โดย ค่า ROA: Return on Assets เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 5.42 ในปี 2554 เป็นร้อยละ 7.20 ในปี 2556

(3) มีความสามารถในการหารายได้ที่ดี

- ความสามารถในการหารายได้หลังหักค่าใช้จ่ายรวมมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 48.3 ในปี 2554 เป็นร้อยละ 64.50 ในปี 2556
- ค่าใช้จ่ายต่อรายได้รวมมีแนวโน้มลดลง โดยลดลงจากร้อยละ 51.70 ในปี 2554 เป็นร้อยละ 35.50 ในปี 2556)
- อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยค่า ROE: Return on Equity เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 6.01 ในปี 2554 เป็นร้อยละ 8.49 ในปี 2556 และเมื่อเทียบกับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) ในปี 2556 มีอัตราผลตอบแทนร้อยละ 7.80 ซึ่ง สพพ. มีอัตราผลตอบแทนอยู่ในระดับที่ใกล้เคียง

(4) ความสามารถในการก่อหนี้ที่อยู่ในระดับที่ดี

- อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม อยู่ในระดับ 0.13-0.15 เท่า แสดงให้เห็นว่า สพพ. ยังมีโอกาสก่อหนี้เพิ่มได้อีก และเมื่อเทียบกับ ธสน. อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวมของ สพพ. จะต่ำกว่า
- อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Debt to Equity) อยู่ในระดับต่ำ แต่มีแนวโน้มสูงขึ้น โดยเพิ่มขึ้นจาก 0.14 เท่า ในปี 2554 เป็น 0.18 เท่า ในปี 2556 ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในเงินสะสมขององค์กร แต่เมื่อเทียบกับ ธสน. ซึ่งมีอัตรา D/E เท่ากับ 3.42 เท่า สพพ. จะอยู่ในระดับที่ค่อนข้างมั่นคง และก่อหนี้ได้อีก

5.3 การวิเคราะห์ความคุ้มค่าด้านเงินงบประมาณกับการดำเนินงานที่ผ่านมา

สปพ. ได้ปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายในการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยผ่านการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการโครงการต่างๆ มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดย ณ ปัจจุบัน (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557) สปพ. ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านไปแล้วรวม 54 โครงการ/หลักสูตร วงเงิน 12,314.70 ล้านบาท แบ่งเป็นโครงการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน จำนวน 20 โครงการ วงเงิน 12,098.00 ล้านบาท และโครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ จำนวน 34 โครงการ/หลักสูตร วงเงิน 216.70 ล้านบาท ทั้งนี้ แบ่งเป็นเงินกู้เงินไชน้อนปรน จำนวน 9,251.00 ล้านบาท และเงินให้เปล่า จำนวน 2,847.00 ล้านบาท

การร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมกับประเทศเพื่อนบ้านตามนัยที่กล่าว สปพ. ได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณจากรัฐบาล เพื่อมาเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินโครงการพัฒนาต่างๆ ในประเทศเพื่อนบ้านแล้วรวม 4,967.59 ล้านบาท แบ่งเป็นส่วนที่เป็นเงินกู้ จำนวน 3,892.01 ล้านบาท และเงินให้เปล่า จำนวน 1,075.58 ล้านบาท นอกจากนี้ ยังมีทุนประเดิมที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลอีกจำนวน 768.80 ล้านบาท (รวมดอกผลที่ได้รับโอนจากกองทุนให้ความช่วยเหลือพัฒนาเศรษฐกิจแก่ประเทศเพื่อนบ้าน: กขพ.)

นอกจากเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล สพพ. ได้จัดหาเงินทุนจากแหล่งอื่นมาสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร โดยการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินในประเทศ ซึ่ง สพพ. รับภาระชดเชยส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยเงินกู้จากสถาบันการเงิน (ประมาณร้อยละ 5-6 ต่อปี) และเงินกู้ที่เรียกเก็บจะประเทศเพื่อนบ้าน (ร้อยละ 1.5 ต่อปี) และใช้เงินสะสมของ สพพ. ซึ่งมาจากเงินดอกผลจากการบริหารจัดการของ สพพ. และรายรับจากการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นของรัฐบาลประเทศเพื่อนบ้าน

การดำเนินงานที่ผ่านมาของ สพพ. สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าด้านเงินงบประมาณกับผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้ดังนี้

1) เงินงบประมาณที่ สพพ. ได้รับการจัดสรรสำหรับโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน เฉพาะส่วนที่เป็นเงินให้กู้ จำนวน 3,892.01 ล้านบาท ได้รับผลตอบแทนกลับมาในรูปของดอกเบี้ย รวม 414.41 ล้านบาท หรือเงินกู้ที่กล่าวส่งผลให้ได้รับผลตอบแทนคิดเป็นร้อยละ 10.65

2) เงินงบประมาณที่ สพพ. ได้รับการจัดสรรทั้งหมดตั้งแต่ปี 2548 จำนวน 6,495.34 ล้านบาท สพพ. สามารถนำไปบริหารจัดการจนทำให้เกิดดอกผล รวม 364.00 ล้านบาท หรือเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรส่งผลให้ สพพ. บริหารเงินได้ผลตอบแทนคิดเป็นร้อยละ 5.60 ซึ่งสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 6 เดือนเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 แห่ง ที่ สพพ. ใช้เป็นอัตราอ้างอิงในการบริหารเงินสะสม

3) การจัดหาเงินทุนเพิ่มเติมจากแหล่งเงินทุนอื่น และการใช้เงินสะสมของ สพพ. ซึ่งเป็นเงินที่อยู่ นอกเหนือจากการได้รับจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินเพื่อนำไปให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน จำนวน 2,279.50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41.65 ของวงเงินที่ สพพ. ได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินจากรัฐบาลตั้งแต่จัดตั้ง จำนวน 5,473.42 ล้านบาท ซึ่งแสดงถึงศักยภาพและความสามารถในการพึ่งพาตนเองของ สพพ.

4) นอกเหนือจากการใช้เงินสะสมของ สพพ. สนับสนุนการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน รวม 220.47 ล้านบาท แล้ว สพพ. ยังได้ลดภาระเงินงบประมาณโดยการใช้เงินสะสมของ สพพ. สำหรับเป็นค่าบริหารจัดการของ สพพ. มาตั้งแต่ปี 2556 ทั้งนี้ ณ 31 กรกฎาคม 2557 สพพ. ใช้เงินสะสมสำหรับเป็นค่าบริหารจัดการแล้ว 111.59 ล้านบาท รวมเป็นการใช้เงินสะสมของ สพพ. ทั้งสิ้น 332.06 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนเงินสะสมของ สพพ. : เงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรทั้งหมด เท่ากับ 0.05 : 1.00

บทที่ 6

สรุปและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุป

ผลการประเมินการดำเนินงานของ สฟพ. ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งในภาพรวม สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) การที่ประเทศไทยมีนโยบายในการร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านที่อยู่โดยรอบ เพื่อสนับสนุนการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจระหว่างกัน และส่งเสริมภาคเอกชนไทยในการเข้าไปลงทุนประกอบธุรกิจในประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของอนุภูมิภาค ดังนั้น สฟพ. จึงเป็นหน่วยงานที่มีความจำเป็นในการนำนโยบายทางด้านต่างประเทศที่กล่าวของรัฐบาลมาปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้กลไกความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ผ่านการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการ เพื่อสนับสนุนการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจในภูมิภาค และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

(2) สฟพ. มีกระบวนการและขั้นตอนการให้ความช่วยเหลือประเทศเพื่อนบ้านชัดเจน และมีคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สามารถเข้าถึงประเทศเพื่อนบ้านโดยการติดต่อประสานงานได้ทั้งในระดับนโยบาย และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถเข้าถึงประชาชนในบริเวณพื้นที่โครงการได้ นอกจากนี้ ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้าน สฟพ. ได้มีการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้การดำเนินงานที่กล่าวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยที่ผ่านมา สฟพ. ได้บูรณาการความร่วมมือในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับธนาคารพัฒนาเอเชีย (ADB) และรัฐบาลจีน สำหรับการดำเนินโครงการก่อสร้างเส้นทางเชียงราย-คูนหมิง ผ่าน สปป.ลาว (R3) สปป.ลาว โดยการให้กู้ร่วม (Co-financing) ในรูปของ Parallel Financing เพื่อไม่ให้ขัดกับเงื่อนไขการให้ความช่วยเหลือของแต่ละหน่วยงาน

ทั้งนี้ การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในรูปของการจัดถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยการบูรณาการกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำองค์ความรู้ไปเผยแพร่ให้กับเจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารโครงการ การบำรุงรักษาโครงการ และการบริหารหนี้สาธารณะ ทำให้เจ้าหน้าที่ประเทศเพื่อนบ้านสามารถนำความรู้ที่กล่าวไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการโครงการให้มีความยั่งยืน และสามารถบริหารจัดการหนี้ของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(3) สฟพ. มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการทางการเงิน เนื่องจากรัฐบาลจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้ในรูปของเงินอุดหนุน ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งฯ (มาตรา 11) กำหนดให้รายได้ของ สฟพ. ไม่เป็นรายได้แผ่นดินที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

ทำให้ สพพ. สามารถนำเงินที่กล่าวไปบริหารจัดการให้เกิดดอกผล และในอนาคตสามารถนำไปสนับสนุนการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้านได้ ซึ่งจะเป็นการลดภาระการพึ่งพิงเงินงบประมาณแผ่นดินได้

ทั้งนี้ ในการดำเนินงานตามภารกิจ สพพ. ได้ลดภาระการพึ่งพิงเงินงบประมาณ โดยไม่ขอรับการจัดสรรเงินงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการมาตั้งแต่ปี 2556 ประมาณ 135 ล้านบาท (ปี 2556-2557) นอกจากนี้ สพพ. ยังได้จัดหาเงินทุนจากสถาบันการเงินในประเทศ เพื่อมาเป็นค่าใช้จ่ายสนับสนุนการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและทางวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน วงเงินประมาณ 2,060 ล้านบาท และใช้เงินสะสมของ สพพ. ประมาณ 220 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 30.29 ของวงเงินที่ สพพ. ใช้สำหรับการดำเนินงานตามภารกิจตั้งแต่จัดตั้ง จำนวน 7,972.44 ล้านบาท ซึ่งแสดงถึงศักยภาพและความสามารถในการพึ่งพาตนเองของ สพพ.

อย่างไรก็ดี แม้ สพพ. จะมีศักยภาพในการระดมทุนจากแหล่งอื่น เพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ แต่ สพพ. ยังจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณจากรัฐบาลในการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะการดำเนินโครงการตามนโยบายของรัฐบาลหรือโครงการที่มีขนาดใหญ่ เพื่อไม่ให้กระทบต่อสถานะทางการเงินของ สพพ. มากนัก

6.2 ข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานของ สพพ. เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน ควรมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- (1) ปัจจุบัน สพพ. ยังไม่เข้มแข็งพอที่จะบริหารจัดการเองโดยไม่พึ่งพิงเงินงบประมาณภาครัฐ (ต้องพึ่งพิงงบประมาณอีก 7-10 ปี)

- (2) สพพ. ควรทำการศึกษาวิจัยให้ชัดเจนถึงอนาคต สถานะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความต้องการของประเทศเพื่อนบ้าน ภายใต้กรอบของภารกิจ เพื่อสร้างโมเดลของการจะอยู่ได้อย่างยั่งยืน เพื่อมีทิศทางการทำงาน (Road Map) ที่ชัดเจน มีแผนดำเนินงานที่ระบุเส้นทางเดินในแต่ละปี ภายใต้การควบคุมตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่

- จำนวนเงินงบประมาณที่ต้องพึ่งพิงจากภาครัฐ ซึ่งจะต้องลดลงทุกปี จนถึงปีที่ไม่พึ่งพิงเลย
- จำนวนเงินรายได้จากดอกเบี้ยโครงการ และจำนวนเงินรายได้จากการบริหารการเงิน
- จำนวนเงินรายได้อื่นๆ จากการบริหารการเงิน
- จำนวนเงินทุนที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม โดยการกู้ยืม หรือแนวทางอื่น
- สินเชื่อโครงการที่จะให้ความช่วยเหลือให้แต่ละปีภายใต้ภารกิจหลักของการจัดตั้งองค์กร
- จำนวนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรายปี

ดอกเบ็ญ

- แนวทางการบริหารสินเชื่ออาจต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ เช่น
 - กำหนดสัดส่วนการให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้องค์กรมีรายได้มากขึ้น พิจารณาจากอัตราส่วนต่าง เพื่อให้สอดคล้องกับราคาตลาด
 - นำกลไกด้านการตลาดมาใช้ให้เป็นเชิงพาณิชย์มากขึ้น ลดการชดเชยอัตราดอกเบี้ย
 - การให้เงินอุดหนุนในโครงการเงินกู้ ต้องไม่สูงกว่าผลประโยชน์ดอกเบ็ญรับและรายได้รับ
- รูปแบบการบริหารองค์กรรวมทั้งบุคลากรที่มีความพร้อมในการดำเนินงาน ซึ่งต้องมีการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงไปพร้อมกับการดำเนินงานตามปกติ

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

ตารางแสดงผลการประเมินโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

ตารางแสดงผลการประเมินโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน

หน่วย : คะแนน

ชื่อโครงการ	ประเภท	C	I	P	P	รวม	Connectivity	Mutual Benefit	Relationship
โครงการปรับปรุงและยกระดับถนนเส้นทางสายตราด-เกาะกง-สะแรมเปิล (R48) กัมพูชา	โครงสร้างพื้นฐาน/คมนาคม-ขนส่ง	25	23	25	25	98	เชื่อมโยงเส้นทางตามแนวระเบียงเศรษฐกิจตอนใต้ (SCC) ภายใต้กรอบ GMS ระหว่างไทย-กัมพูชา-เวียดนาม (กรุงเทพฯ-ตราด-เกาะกง-กำปอต-ฮาเตียน-กาเมา)	ส่งเสริมและขยายการค้า การลงทุน ตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ (จ.ตราด) ในการพัฒนาเศรษฐกิจของกัมพูชา	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
โครงการปรับปรุงถนนสาย R67 (อันลองเวง-เสียมราฐ) กัมพูชา	โครงสร้างพื้นฐาน/คมนาคม-ขนส่ง	25	24	25	20	94	เชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมขนส่งระหว่างไทยและกัมพูชา ภายใต้กรอบ ACMECS	พัฒนาเศรษฐกิจด้านการค้า การลงทุน การท่องเที่ยว และการพัฒนาด้านสังคม รวมทั้งการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวระหว่างสองประเทศ	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
โครงการก่อสร้างเส้นทางเชียงราย-คุนหมิง ผ่าน สปป.ลาว (R3) สปป.ลาว	โครงสร้างพื้นฐาน/คมนาคม-ขนส่ง	25	23	25	25	98	เชื่อมโยงเส้นทางตามแนวระเบียงเศรษฐกิจเหนือ-ใต้ (NSEC) ภายใต้กรอบ GMS ระหว่างไทย-สปป.ลาว-จีน (เชียงของ-ห้วยทราย-หลวงน้ำทา-บ่อเต็น-เชียงรุ่ง-คุนหมิง)	เสริมสร้างการค้าขาย การลงทุน การท่องเที่ยวระหว่างกัน และในภูมิภาค	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

ชื่อโครงการ	ประเภท	C	I	P	P	รวม	Connectivity	Mutual Benefit	Relationship
โครงการปรับปรุง สนามบินระหว่าง ประเทศวัดไต สปป.ลาว	โครงสร้าง พื้นฐาน/ คมนาคม- ขนส่ง	25	24	25	25	99		ช่วยเพิ่มศักยภาพทาง เศรษฐกิจให้แก่ สปป.ลาว โดยทำให้สนามบินวัดไต สามารถรองรับเครื่องบิน พาณิชย์ขนาดใหญ่ได้	ส่งเสริมความ สัมพันธ์อันดี ระหว่างกัน
โครงการก่อสร้างร่อง ระบายน้ำ ฮ่องวัดไต สปป.ลาว	โครงสร้าง พื้นฐาน/ คุณภาพชีวิต	25	24	25	25	99		แก้ไขปัญหาหน้าท่วมบริเวณ สนามบินวัดไต และเขตนคร หลวงเวียงจันทน์ อันเป็นการ ช่วยเพิ่มศักยภาพทาง เศรษฐกิจของ สปป.ลาว	ส่งเสริมความ สัมพันธ์อันดี ระหว่างกัน
โครงการก่อสร้าง เส้นทางรถไฟเชื่อมต่อ ระหว่างจังหวัด หนองคาย-ท่านาแล้ง- เวียงจันทน์ สปป.ลาว	โครงสร้าง พื้นฐาน/ คมนาคม- ขนส่ง	25	23	25	25	98	การคมนาคมขนส่งระบบราง ระหว่างไทยกับ สปป.ลาว มี ความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น	สามารถลดต้นทุนและเพิ่ม ศักยภาพในการขนส่งสินค้า เกิดการลงทุนต่อเนื่อง และ สร้างโอกาสให้ภาคเอกชนไทย ไปประกอบธุรกิจใน สปป.ลาว เช่น การรับสัมปทานบริหาร จัดการ CY และบริหารพื้นที่ เชิงพาณิชย์ในอาคารสถานี เวียงจันทน์	ส่งเสริมความ สัมพันธ์อันดี ระหว่างกัน

ชื่อโครงการ	ประเภท	C	I	P	P	รวม	Connectivity	Mutual Benefit	Relationship
โครงการปรับปรุงสนามบินปากเซ ระยะที่ 1-2 สปป.ลาว	โครงสร้างพื้นฐาน/คมนาคม-ขนส่ง	25	24	25	25	99	เชื่อมโยงโครงข่ายการบินระหว่างกัน	ส่งเสริมและสนับสนุนให้สนามบินปากเซเป็นศูนย์กลางการบิน เป็นสนามบินที่ได้มาตรฐาน ICAO สามารถรองรับเที่ยวบินทั้งภายในและต่างประเทศได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งเสริมให้การเดินทางและการท่องเที่ยวในภูมิภาคขยายตัว รวมทั้งยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนในภูมิภาค	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
โครงการปรับปรุงถนน (T2) และระบบระบายน้ำในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว	โครงสร้างพื้นฐาน/คมนาคม-ขนส่ง	25	24	25	20	94		พัฒนาพื้นที่และเมืองในนครหลวงเวียงจันทน์ และยกระดับคุณภาพชีวิตของ สปป.ลาว โดยประชาชนสามารถเดินทางได้สะดวกมากยิ่งขึ้น มีแหล่งน้ำและสวนสาธารณะสำหรับพักผ่อน รวมทั้งช่วยลดปัญหาน้ำท่วม	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

ชื่อโครงการ	ประเภท	C	I	P	P	รวม	Connectivity	Mutual Benefit	Relationship
โครงการปรับปรุงถนน ในนครหลวง เวียงจันทน์ เพื่อรองรับ การเป็นเจ้าภาพ ประชุมสุดยอดผู้นำ เอเชีย-ยุโรป (ASEM Summit) ครั้งที่ 9 สปป.ลาว	โครงสร้าง พื้นฐาน/ คมนาคม- ขนส่ง	25	25	25	20	95		ประชาชนและผู้นำฯ สามารถ เดินทางได้สะดวกมากยิ่งขึ้น	ส่งเสริมความ สัมพันธ์อันดี ระหว่างกัน
โครงการเชื่อมโยง เส้นทางคมนาคม ระหว่างไทย-เมียนมาร์ จากเมียวดี-เซิงเขา ตะนาวศรี เมียนมาร์	โครงสร้าง พื้นฐาน/ คมนาคม- ขนส่ง	25	24	25	25	99	เชื่อมโยงเส้นทางตามแนว ระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก- ตะวันตก (EWEC) ภายใต้กรอบ GMS	สนับสนุนการเชื่อมโยงทาง เศรษฐกิจและการค้าระหว่าง ไทยกับเมียนมาร์ โดยเส้นทาง สายนี้สามารถเชื่อมโยงไปยังเมือง อย่างกุ่มได้	ส่งเสริมความ สัมพันธ์อันดี ระหว่างกัน

ชื่อโครงการ	ประเภท	C	I	P	P	รวม	Connectivity	Mutual Benefit	Relationship
โครงการพัฒนาถนนหมายเลข 11 (บ้านตาดทอง-บ้านน้ำสั้งและเมืองสังข์ทอง) (R11) สปป.ลาว	โครงสร้างพื้นฐาน/คมนาคม-ขนส่ง	25	25	25	20	95	เชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมขนส่งระหว่างไทยและ สปป.ลาว ภายใต้กรอบ ACMECS และ สนับสนุนแนวระเบียงเศรษฐกิจ เชียงใหม่-เวียงจันทน์ (เชียงใหม่-ลำพูน-ลำปาง-แพร่-อุตรดิตถ์-แขวงไซยะบุรี-แขวงเวียงจันทน์-นครหลวงเวียงจันทน์) ซึ่งอาจยกระดับเป็น Sub-corridor ของแนวระเบียงเศรษฐกิจภายใต้กรอบ GMS ได้	อำนวยความสะดวกด้านการขนส่งสินค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวระหว่างไทย กับ สปป.ลาว เพิ่มมูลค่าการค้าชายแดน เพิ่มโอกาสการทำ Contract Farming ของภาคเอกชนไทย	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
โครงการก่อสร้างถนนจากภูคู้ (อ.บ้านโคก จ.อุตรดิตถ์) ถึงเมืองปากลาย สปป.ลาว	โครงสร้างพื้นฐาน/คมนาคม-ขนส่ง	25	25	25	20	95	เชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมขนส่งระหว่างไทยและ สปป.ลาว ภายใต้กรอบ ACMECS และ GMS รวมทั้งสนับสนุนแนวระเบียงเศรษฐกิจเชียงใหม่-เวียงจันทน์	ส่งเสริมให้การค้าชาย การลงทุน และการท่องเที่ยวมีการขยายตัวอย่างมีประสิทธิภาพ	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

ภาคผนวก 2

ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านของ สปป.

ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านของ สพพ.

1. ด้านนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ : โครงการของ สพพ. รองรับการค้าดำเนินงานภายใต้กรอบ GMS ACMECS BIMSTEC และนโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจของไทย ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทย ประเทศเพื่อนบ้าน และภูมิภาค ดังนี้

(1) โครงการของ สพพ. เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการค้าดำเนินงานตามกรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMS) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวทางการค้า การลงทุน การจ้างงาน และยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ให้ดีขึ้น โดยเฉพาะความร่วมมือในสาขาคมนาคมขนส่ง โดยโครงการของ สพพ. สนับสนุนแผนงานลำดับความสำคัญสูง (Flagship Programs) จำนวน 3 แผนงาน ได้แก่

- แผนงานพัฒนาแนวพื้นที่เศรษฐกิจเหนือ-ใต้ (North-South Economic Corridor: NSEC) คือ โครงการก่อสร้างเส้นทางเชียงราย-คุนหมิง ผ่าน สปป.ลาว (R3) ซึ่งเชื่อมโยงเส้นทางตามแนว NSEC ระหว่างไทย-สปป.ลาว-จีน (เชียงของ-ห้วยทราย-หลวงน้ำทา-บ่อเต็น-เชียงรุ่ง-คุนหมิง)

- แผนงานพัฒนาแนวพื้นที่เศรษฐกิจตะวันออก-ตะวันตก (East-West Economic Corridor: EWEC) คือ โครงการเชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมระหว่างไทย-เมียนมาร์ จากเมียวดี-เชิงเขาตะนาวศรี ซึ่งเชื่อมโยงเส้นทางตามแนว EWEC ระหว่างไทย (แม่สอด จ.ตาก)-เมียนมาร์ (เมียวดี) (ย่างกุ้ง-มะละลำโย-แม่สอด-กรุงเทพฯ-มุกดาหาร-สะพานมิตรภาพ-ดอนฮั่ว-เว้-ดานัง)

- แผนงานพัฒนาแนวพื้นที่เศรษฐกิจตอนใต้ (Southern Economic Corridor: SEC) คือ โครงการปรับปรุงและยกระดับถนนเส้นทางสายตราด-เกาะกง-สะเรอัมเปิล (R48) ซึ่งเชื่อมโยงเส้นทางตามแนว SEC ระหว่างไทย-กัมพูชา-เวียดนาม (กรุงเทพฯ-ตราด-เกาะกง-กำปอต-ฮาดิเยน-กาเมา)

(2) โครงการของ สพพ. เป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนการค้าดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง (ACMECS) เพื่อใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งและความหลากหลายของประเทศสมาชิก เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างสมดุล โดยเฉพาะความร่วมมือในการเชื่อมเส้นทางคมนาคม (Transport Linkages) อาทิ

- ทางถนน: โครงการปรับปรุงถนนสาย R67 (อันลองเวง-เสียมราฐ) โครงการพัฒนาเส้นทางห้วยโก๋น/เมืองเงิน-ปากแบ่ง สปป.ลาว โครงการก่อสร้างถนนจากภูคู้ (อ.บ้านโคก จ.อุตรดิตถ์) ถึงเมืองปากลาย

- ทางอากาศ: โครงการปรับปรุงสนามบินวัดไต

- ทางรถไฟ: โครงการก่อสร้างเส้นทางรถไฟเชื่อมต่อระหว่างจังหวัดหนองคาย-ท่านาแล้ง

(3) โดยบางโครงการที่ สพพ. ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน เป็นโครงการความร่วมมือทวิภาคีระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ

- ความร่วมมือไทย-สปป.ลาว: โครงการก่อสร้างร่องระบายน้ำ อ่างวัดไต สปป.ลาว
โครงการปรับปรุงถนนในนครหลวงเวียงจันทน์ เพื่อรองรับการเป็นเจ้าภาพประชุมสุดยอดผู้นำเอเชีย-ยุโรป (ASEM Summit) ครั้งที่ 9 สปป.ลาว

รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ

นอกจากนี้ ทุกโครงการที่ สพพ. ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านจะเป็นสนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะนโยบายทางการต่างประเทศ ในการ**เร่งส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน** เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีและความใกล้ชิดระหว่างกัน อันจะนำไปสู่การขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน การท่องเที่ยว การคมนาคมขนส่ง และความร่วมมือด้านอื่นๆ ภายใต้กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาค เพื่อส่งเสริมความเป็นเพื่อนบ้านที่ดีต่อกัน รวมทั้งการ**ใช้ประโยชน์จากโครงข่ายคมนาคมขนส่งในภูมิภาคอาเซียนและอนุภูมิภาค** ให้เป็นประโยชน์ต่อการขยายฐานเศรษฐกิจทั้งการผลิตและการลงทุน โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดที่อยู่ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจและชายแดน

2. ด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย (Connectivity) : โครงการของ สพพ. สนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่ายทางคมนาคมขนส่ง ซึ่งจะส่งผลต่อการเชื่อมโยงเครือข่ายทางเศรษฐกิจและเกิดการพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างกัน

(1) ช่วยลดระยะเวลาในการขนส่งสินค้า : การลดระยะเวลาเดินทางก่อน-หลังที่มีโครงการก่อสร้างและปรับปรุงถนนของ สพพ. สามารถแสดงได้ดังนี้

โครงการ	ก่อน	หลัง	หมายเหตุ
โครงการก่อสร้างเส้นทางเชียงราย-คูนหมิง ผ่าน สปป.ลาว (R3) สปป.ลาว (ปอแก๊ส-หลวงทำน้ำ)	8 ชั่วโมง	3.5 ชั่วโมง	ระยะทาง 195.00 กม.
โครงการพัฒนาเส้นทางห้วยโก๋น/เมืองเงิน-ปากแบ่ง สปป.ลาว	4 ชั่วโมง	1 ชั่วโมง	ระยะทาง 52.03 กม.
โครงการปรับปรุงและลาดยางผิวจราจรเส้นทางสายตราด-เกาะกง-สะแระอัมเปิล (เส้นทางหมายเลข 48) กัมพูชา	5 ชั่วโมง	2.5 ชั่วโมง	ระยะทาง 152.00 กม.
โครงการปรับปรุงถนนสาย 67 (อัลลอเวง-เสียมราฐ) กัมพูชา	4-5 ชั่วโมง	1.45 ชั่วโมง	ระยะทาง 131.14 กม.

ที่มา: รายงานปิดโครงการ รายงานประเมินผลโครงการที่แล้วเสร็จ 1 ปี และรายงานประเมินผลโครงการที่แล้วเสร็จ 3-5 ปี ของ สพพ.

(2) **ช่วยลดต้นทุนการขนส่งสินค้า** : การให้ความช่วยเหลือในการก่อสร้างสาธารณูปโภคทางด้านถนนของ สพพ. จะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยลดต้นทุนการขนส่งสินค้าได้ โดยเฉพาะในกัมพูชา ซึ่งปัจจุบันมีต้นทุนค่าขนส่งภายในประเทศค่อนข้างสูง

การขนส่งระหว่าง	ต้นทุนค่าขนส่งเฉลี่ย
กรุงเทพ-พนมเปญ	9 USD/ตัน/100 กม.
พนมเปญ-โฮจิมินห์	13 USD/ตัน/100 กม.
ภายในประเทศไทย	6 USD/ตัน/100 กม.
ภายในเวียดนาม	7 USD/ตัน/100 กม.
ภายในกัมพูชา	20 USD/ตัน/100 กม.

(3) **เชื่อมต่อเส้นทางเพื่อการท่องเที่ยวในภูมิภาค** : โดยเฉพาะเส้นทางท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เชียงนิเวศ เพื่อการเรียนรู้ถึงวัฒนธรรม ประเพณี และประวัติศาสตร์ระหว่างกัน อาทิ เส้นทางเชื่อมไทยไปยังจีนผ่าน R3 (เชียงราย-คุนหมิง) เส้นทางเชื่อมโยงแหล่งมรดกโลก อาทิ น่าน-หลวงพระบาง-วังเวียง-เวียงจันทน์ ศรีสะเกษ-เสียมราฐ (นครวัด-นครธม) เส้นทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงอารยธรรมขอมบริเวณพื้นที่สามเหลี่ยมมรกต (อีสานใต้ : นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี-กัมพูชา-สปป.ลาว) แม่สอด-เมียวดี (ตลาดริมเมย)

(4) **ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง (Hub) ในภูมิภาค** โดยเฉพาะทางด้านโลจิสติกส์ จากสร้างโครงข่าย (Network) ทางด้านถนน รถไฟ สนามบิน และทางเรือ เชื่อมกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสนับสนุนการขนส่งคนและสินค้าในภูมิภาค

3. ด้านเศรษฐกิจ : โครงการของ สพพ. สนับสนุนให้เกิดการขยายตัวทางการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวระหว่างกัน โดยเฉพาะการค้าบริเวณชายแดนของทั้ง 2 ประเทศ ทำให้สินค้าไทยสามารถกระจายไปยังประเทศเพื่อนบ้านและประเทศในภูมิภาคมากขึ้น นอกจากนี้ นักท่องเที่ยวสามารถเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ประเทศเพื่อนบ้าน และภูมิภาคมากขึ้น

ทั้งนี้ มูลค่าการค้าชายแดนบริเวณด่านที่มีโครงการของ สพพ. มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยไทยได้เป็นฝ่ายได้เปรียบดุลการค้า

หน่วย : ล้านบาท

ด้านการค้า	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556
ด้านศุลกากรเชียงของ จ.เชียงราย							
มูลค่าการส่งออก	837.97	1,316.97	1,931.04	3,206.83	5,931.14	4,265.94	4,031.02
มูลค่าการนำเข้า	783.82	956.7	986.33	1,731.28	2,268.31	540.08	446.42
ดุลการค้า	54.15	360.27	944.71	1,475.55	3,662.83	3,725.86	3,584.60

หน่วย : ล้านบาท

ด้านการค้า	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556
ด้านศุลกากรทุ่งช้าง จ.น่าน							
มูลค่าการส่งออก	335.6	525.79	250.93	548.72	2,592.86	4,422.47	4,262.36
มูลค่าการนำเข้า	97.23	257.22	266.77	322.79	279.08	187.23	131.08
ดุลการค้า	238.37	268.57	- 15.84	225.93	2,313.78	4,235.24	4,131.28
ด้านศุลกากรหนองคาย จ.หนองคาย							
มูลค่าการส่งออก	20,382.95	28,456.75	30,814.51	35,140.34	44,272.50	61,349.80	56,044.83
มูลค่าการนำเข้า	1,440.27	2,074.07	2,352.67	2,899.62	2,434.91	16,670.24	18,462.75
ดุลการค้า	18,942.68	26,382.68	28,461.84	32,240.72	41,837.59	44,679.56	37,582.08
ด้านศุลกากรพิบูลย์มังสาหาร จ.อุบลราชธานี							
มูลค่าการส่งออก	3,329.30	5,129.30	4,644.20	6,512.90	8,088.11	9,396.45	10,542.76
มูลค่าการนำเข้า	661.60	770.10	936.40	1,149.20	1,481.28	1,628.72	1,519.40
ดุลการค้า	2,667.70	4,359.20	3,707.80	5,363.70	6,606.83	7,767.73	9,023.36
ด้านศุลกากรคลองใหญ่ จ.ตราด							
มูลค่าการส่งออก	14,773.85	16,407.96	17,974.23	18,917.75	28,302.40	24,454.14	25,431.83
มูลค่าการนำเข้า	50.50	43.55	48.90	101.57	150.08	482.58	1,393.98
ดุลการค้า	14,723.35	16,364.41	17,925.33	18,816.18	28,152.32	23,971.56	24,037.85
ด้านศุลกากรแม่สอด จ.ตาก							
มูลค่าการส่งออก	11,088.63	17,513.13	22,174.65	28,673.06	17,491.52	37,966.31	43,667.36
มูลค่าการนำเข้า	991.53	1,236.08	1,714.15	1,109.75	854.58	1,410.58	2,641.38
ดุลการค้า	10,097.10	16,277.05	20,460.50	27,563.31	16,636.94	36,555.73	41,025.98

นอกจากนี้ การเดินทางเข้า-ออกของบุคคลบริเวณชายแดนที่มีโครงการของ สพพ. มีแนวโน้ม

เพิ่มสูงขึ้น

หน่วย : คน

ปี	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556
ชื่อด่าน							
ด้านตรวจคนเข้าเมืองเชียงของ จังหวัดเชียงราย							
การเดินทางเข้า	47,647	81,769	104,311	117,927	129,795	129,788	153,248
การเดินทางออก	94,258	127,990	152,551	162,276	177,261	178,691	200,309

หน่วย : คน

ปี	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556
ชื่อตำบล							
ด้านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดน่าน							
การเดินทางเข้า	3,844	5,448	7,190	11,745	21,590	37,602	57,145
การเดินทางออก	4,405	6,139	7,001	12,064	22,947	40,928	62,215
ด้านตรวจคนเข้าเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย							
การเดินทางเข้า	783,724	974,483	1,101,774	1,256,826	1,400,231	1,527,178	1,540,827
การเดินทางออก	790,395	974,359	1,099,835	1,276,971	1,372,243	1,513,152	1,455,974
ด้านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดอุบลราชธานี							
การเดินทางเข้า	102,213	131,150	182,854	167,765	201,330	248,132	276,663
การเดินทางออก	87,508	116,723	159,870	142,602	177,436	217,375	244,456
ด้านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดศรีสะเกษ							
การเดินทางเข้า	-	-	5,568	7,174	9,086	107,473	92,752
การเดินทางออก	-	-	5,532	7,182	9,331	108,675	92,495
ด้านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดตราด							
การเดินทางเข้า	81,352	91,071	145,039	124,869	121,091	139,747	185,756
การเดินทางออก	71,901	81,938	131,694	116,174	110,177	126,174	171,411
ด้านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดตาก							
การเดินทางเข้า	5,363	6,631	11,597	64,699	7,364	38,694	320,394
การเดินทางออก	5,354	6,615	11,573	26,151	11,827	36,041	271,872
ด้านตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดมุกดาหาร							
การเดินทางเข้า	189,558	254,351	383,374	391,775	407,023	463,816	430,427
การเดินทางออก	186,300	234,319	360,727	362,310	410,508	447,558	405,747

ที่มา : สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง

นอกจากนี้ การให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประเทศเพื่อนบ้านของ สพพ. ยังเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนให้ผู้ประกอบการไทย ทั้งผู้รับเหมาก่อสร้าง และที่ปรึกษาไทยได้ออกไปทำงานต่างประเทศ เนื่องจากตามเงื่อนไขของสัญญาการให้ความช่วยเหลือทางการเงินของ สพพ. ได้กำหนดให้ประเทศเพื่อนบ้านผู้รับความช่วยเหลือต้องใช้สินค้าและบริการจากประเทศไทยไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของมูลค่าสัญญา และผู้ประกอบการไทยต้องเป็นคู่สัญญา ทั้งนี้ จากการประเมินผลโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จรวม 10 โครงการ มีการใช้สินค้าและ

บริการจากประเทศไทยรวม 3,925.81 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนการใช้สินค้าและบริการจากประเทศไทยเฉลี่ย ร้อยละ 73.94 ต่อโครงการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

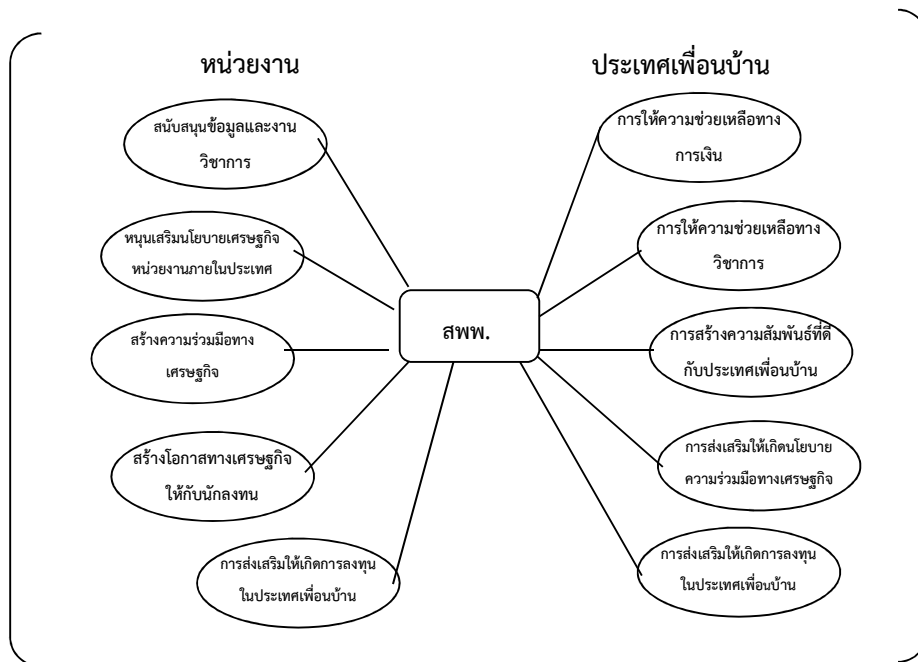
โครงการ	ประเภทสินค้า	สัดส่วนและมูลค่า
1. โครงการก่อสร้างเส้นทาง เชียงราย-ขุนหมิง ผ่าน สปป.ลาว (R3) สปป. ลาว	เครื่องมืออุปกรณ์ในการก่อสร้าง วัสดุ อุปกรณ์ ก่อสร้าง และเครื่องจักรต่างๆ รวมทั้งบุคลากรไทย ที่มีฝีมือ	ร้อยละ 92.75 (มูลค่า 1,099.52 ลบ.)
2. โครงการพัฒนาเส้นทางห้วยโก๋น/ เมืองเงิน-ปากแบ่ง สปป.ลาว	น้ำมันดีเซล คอนกรีต ซีเมนต์ เครื่องมืออุปกรณ์ในการก่อสร้าง วัสดุ อุปกรณ์ก่อสร้าง และเครื่องจักรต่างๆ รวมทั้งบุคลากรไทยที่มีฝีมือ	ร้อยละ 76.05 (มูลค่า 608.11 ลบ.)
3. โครงการก่อสร้างเส้นทางรถไฟ เชื่อมต่อระหว่างจังหวัดหนองคาย-ท่านาแล้ง สปป. ลาว	ซีเมนต์ แผ่นซีเมนต์สำเร็จรูป เหล็ก สายเคเบิล สำหรับระบบอาณัติสัญญาณและโทรคมนาคมและ อุปกรณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และหมอนรองรางรถไฟ รวมทั้งบุคลากรไทยที่มีฝีมือ	ร้อยละ 65.00 (มูลค่า 128.00 ลบ.)
4.โครงการปรับปรุงสนามบินระหว่าง ประเทศเว้ตไต สปป.ลาว	เครื่องมืออุปกรณ์ในการก่อสร้าง วัสดุ อุปกรณ์ ก่อสร้าง และเครื่องจักรต่างๆ รวมทั้งบุคลากรไทย ที่มีฝีมือ	ร้อยละ 82.00 (มูลค่า 262.40 ลบ.)
5. โครงการก่อสร้างร่องระบายน้ำ อ่องเว้ตไต สปป. ลาว	เครื่องมืออุปกรณ์ในการก่อสร้าง วัสดุ อุปกรณ์ ก่อสร้าง และเครื่องจักรต่างๆ รวมทั้งบุคลากรไทย ที่มีฝีมือ	ร้อยละ 80.13 (มูลค่า 126.60 ลบ.)
6. โครงการปรับปรุงสนามบินปากเซ สปป.ลาว	น้ำมันดีเซล คอนกรีต ซีเมนต์ เครื่องจักรอุปกรณ์การ ก่อสร้าง บุคลากรไทยที่มีฝีมือ ที่ปรึกษาและช่างเทคนิค	ร้อยละ 84.26 (มูลค่า 269.64 ลบ.)
7. โครงการปรับปรุงถนนเพื่อรองรับ การประชุมผู้นำเอเชีย-ยุโรป (ASEM Summit) ครั้งที่ 9 สปป.ลาว	ยางมะตอย สีตีเส้นจราจร วัสดุก่อสร้างชั้นผิวทาง ช่างฝีมือไทย ที่ปรึกษาและช่างเทคนิคไทย	ร้อยละ 64.47 (มูลค่า 122.53 ลบ.)
8. โครงการปรับปรุงและลาดยาง ผิวจราจรเส้นทางสายตราด-เกาะกง-สะแอมเปิล (ถนนหมายเลข 48) กัมพูชา	วัสดุอุปกรณ์ก่อสร้าง เครื่องจักร ยานพาหนะ รวมทั้งบุคลากรไทยที่มีฝีมือ	ร้อยละ 56.69 (มูลค่า 491.31 ลบ.)

โครงการ	ประเภทสินค้า	สัดส่วนและมูลค่า
9. โครงการปรับปรุงถนนสาย 67 (อันลองเวง- เสียมราชู) กัมพูชา	น้ำมันดีเซล ซีเมนต์ เหล็ก เครื่องจักรอุปกรณ์ งานก่อสร้าง วัสดุก่อสร้าง และบุคลากรไทย ที่มีฝีมือ	ร้อยละ 63.04 (มูลค่า 725.73 ลบ.)
10. โครงการเชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมระหว่างไทย-เมียนมาร์ จากเมียวดี-เซิงเขาตะนาวศรี สหภาพเมียนมาร์	เครื่องมืออุปกรณ์ในการก่อสร้าง วัสดุ อุปกรณ์ก่อสร้าง และเครื่องจักรต่างๆ รวมทั้งบุคลากรไทยที่มีฝีมือ	ร้อยละ 75 (มูลค่า 91.97 ลบ.)

ที่มา : รายงานปิดโครงการ รายงานประเมินผลโครงการที่แล้วเสร็จ 1 ปี และรายงานประเมินผลโครงการที่แล้วเสร็จ 3-5 ปี ของ สพพ.

4. ด้านสังคม : โครงการของ สพพ. เป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่โครงการ ทำให้ประชาชนในบริเวณพื้นที่โครงการสามารถเข้าถึงบริการทางด้านสาธารณสุขและการศึกษาได้ดีขึ้น

5. การสนับสนุนการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



ตารางแสดงความเชื่อมโยงโครงการของ สพพ. กับการดำเนินงานภายใต้กรอบความร่วมมือต่างๆ

ชื่อโครงการ	ความร่วมมือ		
	GMS	ACMECS	Bilateral
โครงการปรับปรุงและยกระดับถนนเส้นทางสายตราด-เกาะกง-สะเรอัมเปิล (R48) กัมพูชา	เชื่อมโยงเส้นทางตามแนวระเบียงเศรษฐกิจตอนใต้ (SCC) ระหว่างไทย-กัมพูชา-เวียดนาม		
โครงการปรับปรุงถนนสาย R67 (อันลองเวง-เสียมราฐ) กัมพูชา		เชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมขนส่งระหว่างไทยและกัมพูชา	
โครงการก่อสร้างเส้นทางเชียงราย-คูนหมิง ผ่าน สปป.ลาว (R3) สปป.ลาว	เชื่อมโยงเส้นทางตามแนวระเบียงเศรษฐกิจเหนือ-ใต้ (NSEC) ระหว่างไทย-สปป.ลาว-จีน		
โครงการเชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมระหว่างไทย-เมียนมาร์ จากเมียวดี-เชิงเขาตะนาวศรี เมียนมาร์	เชื่อมโยงเส้นทางตามแนวระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก-ตะวันตก (EWEC)		
โครงการพัฒนาถนนหมายเลข 11 (บ้านตาดทอง-บ้านน้ำสั้ง และเมืองสังข์ทอง) (R11) สปป.ลาว		เชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมขนส่งระหว่างไทยและสปป.ลาว	สนับสนุนแนวระเบียงเศรษฐกิจ เชียงใหม่-เวียงจันทน์ ซึ่งอาจยกระดับเป็น Sub-corridor ของแนวระเบียงเศรษฐกิจภายใต้กรอบ GMS ได้
โครงการปรับปรุงสนามบินระหว่างประเทศวัดไต			ความร่วมมือไทย-สปป.ลาว

ตารางแสดงความเชื่อมโยงโครงการของ สพพ. กับการดำเนินงานภายใต้กรอบความร่วมมือต่างๆ

ชื่อโครงการ	ความร่วมมือ		
	GMS	ACMECS	Bilateral
โครงการก่อสร้างร่องระบายน้ำ ฮ่องวัดไต 2 ในนครหลวง เวียงจันทน์			ความร่วมมือไทย- สปป.ลาว
โครงการปรับปรุงสนามบินปากเซ			
โครงการปรับปรุงถนนและระบบ ระบายน้ำในนครหลวงเวียงจันทน์			
โครงการก่อสร้างถนนจากภูคู้ (อ.บ้านโคก จ.อุตรดิตถ์) ถึงเมือง ปากลาย สปป.ลาว	เชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมขนส่งระหว่างไทยและ สปป.ลาว ภายใต้กรอบ ACMECS และ GMS รวมทั้งสนับสนุนแนวระเบียงเศรษฐกิจเชียงใหม่- เวียงจันทน์		

ภาคผนวก 3

ตารางแสดงการวิเคราะห์ระดับความเห็น ระดับความสำคัญ และวิเคราะห์ GAP

ตารางแสดงการวิเคราะห์ระดับความเห็น ระดับความสำคัญ และวิเคราะห์ GAP

ที่	ข้อความ	GAP		ประเด็น เชื่อมโยง PMQA
		จำนวน	ร้อยละ	
1.	ด้านพัฒนาบุคลากร องค์การของข้าพเจ้ามีแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรไว้ ซึ่งทำให้อัตราการโอน/ลาออกมีแนวโน้มลดลง	4	30.8	HR1
2.	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าการเลื่อนระดับและการโยกย้ายบุคลากรตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความรู้ความสามารถและผลงาน	7	53.8	HR2
3.	องค์การของข้าพเจ้ามีนโยบายและเป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบ	1	7.7	LD1 SP3 SP4 HR3
4.	องค์การของข้าพเจ้าสามารถจัดการแก้ไขปัญหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินได้ในระยะเวลาที่เหมาะสม (เช่น ไฟดับ ไวรัส เป็นต้น)	10	76.9	IT6 PM4
5.	การมอบหมายงานให้แก่บุคลากรในองค์การของข้าพเจ้ามีความชัดเจน และเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	6	46.2	SP5 HR1 HR2
6.	แผนพัฒนาบุคลากรขององค์การมีความสอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์การ	7	53.8	SP1 SP3
7.	ฐานข้อมูลขององค์การ สามารถใช้งานได้อย่างสะดวก เข้าถึงได้ง่าย ค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้รวดเร็ว	2	15.4	IT4
8.	สภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันทำให้ข้าพเจ้าทำงานอย่างมีความสุข	6	46.2	LD3 HR1
9.	องค์การของข้าพเจ้าสามารถปรับตัวได้ไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อการบรรลุภารกิจ	13	100	LD1 SP7 IT5

ที่	ข้อความ	GAP		ประเด็น เชื่อมโยง PMQA
		จำนวน	ร้อยละ	
10.	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง	3	23.1	
11.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ของส่วนราชการมีความพร้อมใช้งาน ช่วยให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง	3	23.1	
12.	ฐานข้อมูลของส่วนราชการสามารถสนับสนุนการสื่อสารองค์ความรู้ (KM) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best/Good Practices)	1	7.7	
13.	ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าผู้บริหาร สามารถบริหารจัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ตามยุทธศาสตร์	13	100	
14.	ปริมาณงานที่ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายมีความสมดุลกับเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	8	61.5	
15.	ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานมีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่น การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น)	6	46.2	
16.	ข้อมูลและสารสนเทศ ของส่วนราชการของข้าพเจ้าได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าพเจ้า	10	76.5	
17.	ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา/เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระเพื่อการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น	8	61.5	
18.	ส่วนราชการของข้าพเจ้ามีการให้รางวัลหรือยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทุ่มเทให้แก่องค์การอย่างเหมาะสม	2	15.4	
19.	ส่วนราชการของข้าพเจ้าส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีคุณภาพดี	9	69.2	
20.	บุคลากรในส่วนราชการของข้าพเจ้ามีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุภารกิจขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ	10	76.9	
21.	ข้าพเจ้าเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของส่วนราชการ	12	92.3	

ที่	ข้อความ	GAP		ประเด็น เชื่อมโยง PMQA
		จำนวน	ร้อยละ	
22.	ส่วนราชการของข้าพเจ้ามีการนำการเรียนรู้จากบุคลากรภายในผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการระบบงาน ขั้นตอน ทำงานได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	10	76.9	
23.	ข้าพเจ้าได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากความต้องการ และผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	7	53.8	
24.	เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Network) ของส่วนราชการช่วยอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานของข้าพเจ้า	8	61.5	
25.	ข้าพเจ้าได้รับการสนับสนุนให้มีอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	10	76.9	
26.	ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานของข้าพเจ้ามักจะติดตามความคืบหน้าของงาน เพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน	9	69.2	
27.	ข้าพเจ้าสามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานได้ตลอดเวลา รวมทั้งได้รับการสนับสนุนเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	10	76.9	
28.	การพัฒนาความรู้ ทักษะที่ข้าพเจ้าได้รับ ช่วยให้ข้าพเจ้ามีความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น	11	84.6	
29.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานของข้าพเจ้ามีความท้าทาย และช่วยให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ พัฒนาทักษะความสามารถใหม่ๆ และมีประสบการณ์มากขึ้น	9	69.2	
30.	ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นตั้งใจ และยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย	12	92.3	

ภาคผนวก 4

ตารางแสดงแผนพัฒนาองค์การ เพื่อการปรับปรุงการลดช่องว่าง

ตารางแสดงแผนพัฒนาองค์กร เพื่อการปรับปรุงการลดช่องว่าง

ที่	แผนด้าน	โครงการที่จะจัดทำ ระยะสั้นและระยะยาว 1 ถึง 2 ปี	แสดงรายละเอียด ข้อมูลนำเข้าในการ จัดทำแผน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ จากกิจกรรมและ ส่งผลในการลด ช่องว่าง	ผู้รับผิดชอบหลัก และสนับสนุน	ระบุการสื่อสาร เพื่อสร้างการมี ส่วนร่วม / ความถี่
1	แผนด้านการบริหาร บุคลากร (HRM)	<input type="checkbox"/> การจัดทำแผนการบริหาร บุคลากรขององค์กรโดยให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม และประชาสัมพันธ์ให้ทราบ โดยทั่วถึง <input type="checkbox"/> การพัฒนาระบบการ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน <input type="checkbox"/> การปรับปรุงระบบ สวัสดิการสำหรับบุคลากร <input type="checkbox"/> การจัดประกวดบุคลากร ดีเด่นประจำเดือน/ประจำปี	<input type="checkbox"/> โครงสร้างการ บริหารบุคลากรทุกฝ่าย <input type="checkbox"/> ระบบสวัสดิการ สำหรับบุคลากร <input type="checkbox"/> แผนการบริหาร บุคลากร พร้อมความ คิดเห็นจากบุคลากร	<input type="checkbox"/> บุคลากรมี ความสุขในการทำงานมากขึ้น <input type="checkbox"/> คุณภาพของงาน ลดลง <input type="checkbox"/> อัตราการลาออก ลดลง	ฝ่ายบุคลากร	<input type="checkbox"/> ประชุมจัดทำ แผนการบริหาร บุคลากร ระยะเวลา 1 เดือน <input type="checkbox"/> กิจกรรม สร้างแรงจูงใจ ทุกเดือน

ที่	แผนด้าน	โครงการที่จะจัดทำ ระยะสั้นและระยะยาว 1 ถึง 2 ปี	แสดงรายละเอียด ข้อมูลนำเข้าในการ จัดทำแผน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ จากกิจกรรมและ ส่งผลในการลด ช่องว่าง	ผู้รับผิดชอบหลัก และสนับสนุน	ระบุการสื่อสาร เพื่อสร้างการมี ส่วนร่วม / ความถี่
2	แผนด้านการพัฒนา บุคลากร (HRD)	<input type="checkbox"/> การพัฒนาแผนการอบรม บุคลากรตามภาระงาน <input type="checkbox"/> การส่งเสริมบุคลากรให้มี ความรู้ความสามารถตาม ภาระงาน <input type="checkbox"/> การจัดทำกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการ ทำงานของบุคลากร เพื่อให้ เกิด Knowledge sharing ภายในฝ่าย/องค์กร <input type="checkbox"/> การจัดทำ Competency และ Job Description ของ บุคลากร	<input type="checkbox"/> ผังโครงสร้างองค์กร/ หน่วยงาน <input type="checkbox"/> รายละเอียด Competency และ Job Description	<input type="checkbox"/> แผนการ ฝึกอบรมบุคลากร ประจำปี <input type="checkbox"/> Competency และ Job Description	ผู้บริหารและฝ่าย บุคลากร	

ที่	แผนด้าน	โครงการที่จะจัดทำ ระยะสั้นและระยะยาว 1 ถึง 2 ปี	แสดงรายละเอียด ข้อมูลนำเข้าในการ จัดทำแผน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ จากกิจกรรมและ ส่งผลในการลด ช่องว่าง	ผู้รับผิดชอบหลัก และสนับสนุน	ระบุการสื่อสาร เพื่อสร้างการมี ส่วนร่วม / ความถี่
3	แผนด้านการปรับปรุง ระบบสารสนเทศ (System)	การปรับปรุงระบบฐานข้อมูล กลางขององค์กรที่ใช้ง่ายและ สะดวกรวดเร็ว	ปัญหาการใช้งานระบบ ฐานข้อมูลกลาง	มีระบบฐานข้อมูล กลางที่มีข้อมูลที่ จำเป็นของทุกฝ่าย	ฝ่ายสารสนเทศ	
4	แผนด้านการปรับปรุง สารสนเทศ (Data Base)	<input type="checkbox"/> การคัดแยก/จัดหมวดหมู่ ข้อมูลของแต่ละฝ่ายให้เป็น ฐานข้อมูลเดียว <input type="checkbox"/> การจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในฝ่าย และองค์การ	ข้อมูลในการทำงานของ แต่ละฝ่าย	ฐานข้อมูลจัดเป็น หมวดหมู่	ทุกฝ่าย	
5	แผนด้านการพัฒนา ปรับปรุงวัฒนธรรม องค์กร และบรรยากาศ ในการทำงาน (Culture & Climate)	<input type="checkbox"/> การพัฒนาระบบการสอน งานทั้งภายในฝ่ายและ ส่วนกลาง <input type="checkbox"/> การพัฒนาระบบการสอน งานที่ชัดเจน <input type="checkbox"/> การจัดกิจกรรมเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ภายในองค์การ		<input type="checkbox"/> เกิดวัฒนธรรม การเรียนรู้งานของ บุคลากรที่รวดเร็ว <input type="checkbox"/> ระบบการสอน งานที่ชัดเจน	ทุกฝ่าย	

ที่	แผนด้าน	โครงการที่จะจัดทำ ระยะสั้นและระยะยาว 1 ถึง 2 ปี	แสดงรายละเอียด ข้อมูลนำเข้าในการ จัดทำแผน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ จากกิจกรรมและ ส่งผลในการลด ช่องว่าง	ผู้รับผิดชอบหลัก และสนับสนุน	ระบุการสื่อสาร เพื่อสร้างการมี ส่วนร่วม / ความถี่
6	แผนด้านการเพิ่ม ประสิทธิภาพ กระบวนการทำงาน	<input type="checkbox"/> จัดทำแผนอัตรากำลังคน ในการทำงานที่เหมาะสมกับ ภาระงาน <input type="checkbox"/> การจัดระบบการทำงาน ภายในองค์กรและมีการแบ่ง บทบาทหน้าที่การทำงานที่ ชัดเจน	<input type="checkbox"/> โครงสร้าง อัตรากำลังคน <input type="checkbox"/> ภาระงานของแต่ละ หน้าที่	<input type="checkbox"/> Lead time ใน การทำงานสั้นลง <input type="checkbox"/> กำลังคนในการ ทำงานเพียงพอ <input type="checkbox"/> ขอบเขตการ ทำงานที่ชัดเจน	ทุกฝ่าย	