

การวิเคราะห์และประเมินสถานภาพ (SWOT Analysis) ของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ประจำปีงบประมาณ 2550

เพื่อให้เห็นภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน กลุ่มงานส่งเสริมประสิทธิภาพจึงได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) โดยใช้เครื่องมือและเทคนิค SWOT Analysis ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ

1. เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง(รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม(รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาสอุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ โดยข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

2. SWOT Analysis จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนของ องค์กรให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกขององค์กร

3. การให้น้ำหนัก (Weight) ของแต่ละประเด็นนั้น ขึ้นอยู่กับความสำคัญและ ผลกระทบที่มีต่อองค์กร ซึ่งผลรวมของ Weight จะต้องมามีค่าเท่ากับ 1.00 เสมอ ทั้งในกรณีการ ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส และอุปสรรค)

4. การให้คะแนน(Rating) ของแต่ละประเด็นนั้น ขึ้นอยู่กับความสำคัญและผลกระทบที่มีต่อองค์กร โดยการให้คะแนน Rating มีหลักเกณฑ์ดังนี้

ความสำคัญ	จุดแข็งและโอกาส	จุดอ่อนและอุปสรรค
มากที่สุด	4	1
มาก	3	2
ปานกลาง	2	3
น้อย	1	4

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค: SWOT Analysis) และขีดสมรรถนะ ของ สศค. ในปัจจุบันโดยได้ปรับปรุงจากการวิเคราะห์ SWOT ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2548-2551 กระทรวงการคลัง และนำมาสรุปเป็นตารางเพื่อประเมินสถานภาพปัจจุบันของ สศค. ได้ดังนี้

Internal Factors Analysis : IFA Matrix-Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
จุดแข็ง (Strengths)			
1. มีบุคลากรโดยเฉลี่ยมีความสามารถสูง มีทักษะหลากหลาย สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม และกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	0.15	4	0.60
2. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งอุปกรณ์ที่ทันสมัย	0.10	4	0.40
3. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่	0.10	3	0.30
4. ผู้บริหารและองค์กรมีความสามารถในการจัดหาเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณเพื่อสนับสนุนการทำงานขององค์กร และให้บุคลากรแสดงศักยภาพ รวมทั้งบุคลากรส่วนหนึ่งมีรายได้นอกเหนือเงินเดือนจากงานวิจัย	0.075	3	0.225
5. มีแผนยุทธศาสตร์ระดับกรมที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง รวมทั้งมีการถ่ายทอดลงไปสู่หน่วยงานระดับสำนัก/กอง/กลุ่มงาน และระดับบุคคล	0.05	3	0.15
6. มีความคล่องตัวในการร่วมงานข้ามสายงาน ประสานงานแบบ Informal ช่วยให้การดำเนินงานมีความรวดเร็ว	0.05	2	0.10
7. ภารกิจที่ สศค. ดำเนินการเป็นภารกิจสำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อประชาชนของประเทศในวงกว้าง	0.05	2	0.10
จุดอ่อน (Weaknesses)			
1. โครงสร้างองค์กรปัจจุบันไม่สอดคล้องกับภารกิจ มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป และเกิดงานซ้ำซ้อนบางหน่วยงาน	0.10	3	0.30
2. ขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มีความรู้ความสามารถในเชิงลึก และขาดการ Training แบบบูรณาการ และยังไม่สอดคล้องกับสมรรถนะ	0.10	2	0.20
3. ปริมาณและงานเร่งด่วนมีจำนวนมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานวิชาการ	0.05	1	0.05
4. บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะในการใช้ IT ทำให้การนำระบบ IT มาใช้ยังไม่เต็มขีดความสามารถ	0.05	4	0.20
5. ข้าราชการบางส่วนมีศักยภาพไม่สอดคล้องกับภารกิจการเสนอแนะนโยบายขององค์กร โดยมีความถนัดในภารกิจปฏิบัติการมากกว่า	0.05	1	0.05
6. การเกลี่ยอัตรากำลังคนยังไม่สอดคล้องกับภารกิจ	0.05	3	0.15
7. ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงฐานข้อมูลไม่สมบูรณ์ ทำให้ข้อมูลไม่เป็นมาตรฐาน และไม่ทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งระดับการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกค่อนข้างน้อย	0.025	4	0.10
รวม	1.00		2.970

จากตาราง IFE Matrix-Key Internal Factors ข้างต้น Weighted Score ของ สศค. ได้เท่ากับ 2.970 แสดงว่า สศค. มีจุดแข็งค่อนข้างมากถือได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบของ สศค. และพร้อมที่จะเร่งการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้ เช่น

- มีบุคลากรโดยเฉลี่ยมีความสามารถสูง มีทักษะหลากหลาย สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม และกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งอุปกรณ์ที่ทันสมัย
- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่
- ผู้บริหารและองค์กรมีความสามารถในการจัดหาเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณเพื่อสนับสนุนการทำงานขององค์กร และให้บุคลากรแสดงศักยภาพ รวมทั้งบุคลากรส่วนหนึ่งมีรายได้นอกเหนือเงินเดือนจากงานวิจัย
- มีแผนยุทธศาสตร์ระดับกรมที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง รวมทั้งมีการถ่ายทอดลงไปสู่หน่วยงานระดับสำนัก/กอง/กลุ่มงาน และระดับบุคคล

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารไม่เพียงมองข้ามในประเด็นจุดอ่อนที่สำคัญของ สศค. ซึ่งเป็นสิ่งที่ สศค. จำเป็นต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว เช่น

- โครงสร้างองค์กรปัจจุบันไม่สอดคล้องกับภารกิจ มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป และเกิดงานซ้ำซ้อนบางหน่วยงาน
- การขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มีความรู้ความสามารถในเชิงลึก และการขาดการ Training แบบบูรณาการ และยังไม่สอดคล้องกับสมรรถนะ
- ปริมาณและงานเร่งด่วนมีจำนวนมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานวิชาการ
- ข้าราชการบางส่วนมีศักยภาพไม่สอดคล้องกับภารกิจการเสนอแนะนโยบายขององค์กร โดยมีความถนัดในภารกิจปฏิบัติการมากกว่า

External Factors Analysis (EFA) Matrix-Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
โอกาส (Opportunities)			
1. เศรษฐกิจโลกมีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย และเปิดโอกาสให้ สศค. จำต้องเร่งพัฒนาระบบสัญญาณเตือนภัยทางเศรษฐกิจ (Early Warning System) และการคลัง รวมทั้งการประมาณการเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	0.15	4	0.60
2. การที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับ E-Government เป็นโอกาสให้ สศค. ผลักดันการใช้ IT มากขึ้น เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลระบบการเงิน และการคลังที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นโอกาสให้มีการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	0.05	2	0.10
3. การเปิดเสรีทางการค้า การเงิน และเปิดตลาดทั้งในระดับ Multilateral และ Bilateral เป็นโอกาสให้ สศค. มีบทบาทในการเสนอแนะนโยบายการคลัง ภาษี และระบบการเงิน ให้มีความสอดคล้อง และสร้างมาตรการรองรับ	0.075	2	0.15
4. เนื่องจากประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมากขึ้น เป็นโอกาสผลักดันให้มีการใช้นโยบายคุ้มครองทางสังคม (Social Safety net) อย่างทั่วถึงยิ่งขึ้น	0.10	3	0.30
5. การใช้นโยบายภาษีเพื่อลดความไม่เป็นธรรมทางสังคมและบรรเทาปัญหาสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน เช่น ภาษีมรดก ภาษีสิ่งแวดล้อม ภาษีที่ดิน และสนับสนุนการผลิตสินค้าที่พิทักษ์สิ่งแวดล้อม	0.10	3	0.30
6. โครงสร้างและธุรกรรมตลาดทุนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ สศค. มีโอกาสในการเสนอมาตรการและเครื่องมือเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับตลาดเงินและตลาดทุน	0.05	2	0.10
7. นโยบายการกระจายอำนาจการคลัง เปิดโอกาสให้ สศค. มีบทบาทในการวางระบบนโยบาย และสนับสนุนทางวิชาการแก่ภูมิภาคและท้องถิ่นมากขึ้น	0.05	2	0.10
อุปสรรค (Threats)			
1. ภายใต้อิทธิพลโลกาภิวัตน์ และการเปิดเสรีด้านต่าง ๆ ความผันผวนทางเศรษฐกิจราคาน้ำมัน ความไม่สมดุลของเศรษฐกิจโลก และความไม่สงบทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นทางเศรษฐกิจ	0.10	1	0.10
2. การขาดความมั่นคงทางการเมือง และรัฐบาลมีปัญหาด้านเสถียรภาพ ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่อง และกีดกลางตามมติคณะรัฐมนตรี ที่ไม่ให้เกิดเพิ่มอัตรากำลัง เป็นอุปสรรคสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการ	0.10	2	0.20
3. โลกาภิวัตน์ ทำให้ประเทศไทยมีคู่แข่งมากขึ้น เป็นผลให้ สศค. ต้องปรับบทบาทและภารกิจในการสนับสนุนธุรกิจให้มีศักยภาพในการแข่งขัน	0.05	2	0.10
4. การเปิดเสรีด้านต่าง ๆ ทำให้รายได้ภาษีศุลกากรลดลง ส่งผลกระทบต่อฐานะทางการคลัง และกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไทย	0.05	3	0.15
5. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลต่อการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาลในอนาคตและปัญหาด้านสังคมส่งผลกระทบต่อรายจ่ายภาครัฐ	0.05	3	0.15
6. ยังมีช่องว่างในด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมทางการเงินของตลาดการเงินระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน	0.05	4	0.20
7. ภาวะโลกร้อนทำให้ภาระค่าใช้จ่ายของประเทศมีมากขึ้น และภาครัฐมีภารกิจที่ต้องแก้ไขมากขึ้น	0.025	4	0.10
รวม	1.00		2.65

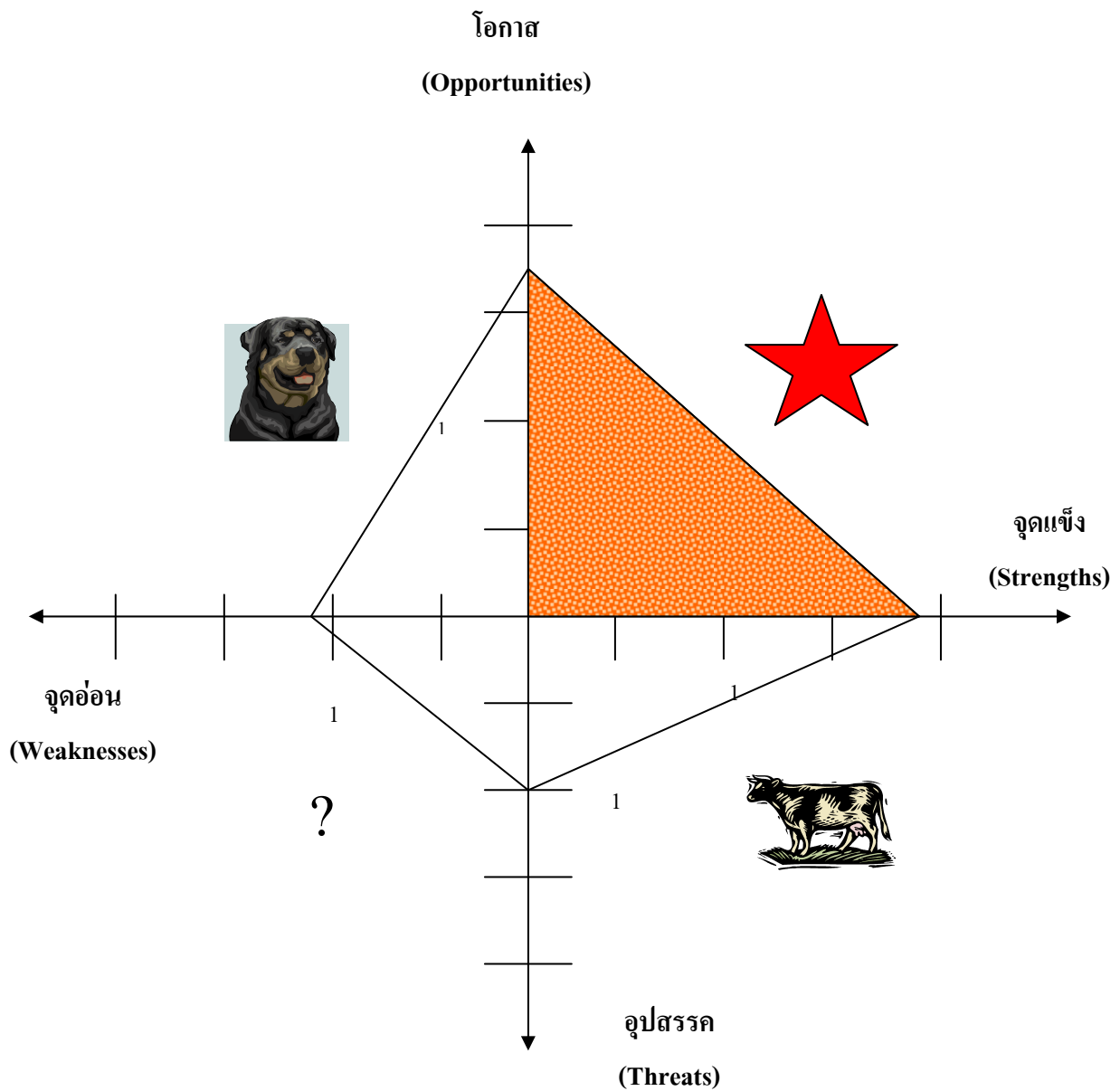
จากตาราง EFA Matrix-Key External Factors ข้างต้น Weighted Score ของ สศค. เท่ากับ 2.65 แสดงว่า สศค. มีการตอบสนองต่อโอกาส และสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคได้ดีพอสมควร นอกจากนี้ยังแสวงหาผลประโยชน์ได้ค่อนข้างมากจากโอกาสที่มีอยู่ เช่น

- เศรษฐกิจโลกมีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย และเปิดโอกาสให้ สศค. จำต้องเร่งพัฒนาระบบสัญญาณเตือนภัยทางเศรษฐกิจ (Early Warning System) และการคลัง รวมทั้งการประมาณการเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- เนื่องจากประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมากขึ้น เป็นโอกาสผลักดันให้มีการใช้นโยบายคุ้มครองทางสังคม (Social Safety net) อย่างทั่วถึงยิ่งขึ้น
- การใช้นโยบายภาษีเพื่อลดความไม่เป็นธรรมทางสังคมและบรรเทาปัญหาสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน เช่น ภาษีมรดก ภาษีสิ่งแวดล้อม ภาษีที่ดิน และสนับสนุนการผลิตสินค้าที่พิทักษ์สิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ตาม สศค. ไม่เพียงมองข้ามในประเด็นอุปสรรคที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ สศค. จำเป็นต้องเตรียมตัวรับกลยุทธ์ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมรับมือและหามาตรการป้องกัน รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จากภายนอก เช่น

- ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และการเปิดเสรีด้านต่าง ๆ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ราคาน้ำมัน ความไม่สมดุลของเศรษฐกิจโลก และความไม่สงบทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นทางเศรษฐกิจ
- การขาดความมั่นคงทางการเมือง และรัฐบาลมีปัญหาด้านเสถียรภาพ ส่งผลต่อความต่อเนื่อง และกีดกากลางตามมติคณะรัฐมนตรี ที่ไม่ให้เพิ่มอัตราค่าจ้าง เป็นอุปสรรคสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการ
- โลกาภิวัตน์ ทำให้ประเทศไทยมีคู่แข่งมากขึ้น เป็นผลให้ สศค. ต้องปรับบทบาทและภารกิจในการสนับสนุนธุรกิจให้มีศักยภาพในการแข่งขัน

2. สรุปการประเมินสภาพของ สศค. ประจำปี 2550



จากการประเมินสภาพของ สศค. พบว่าอยู่ในตำแหน่ง SO Strategies ถือเป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมากที่สุด เพราะประกอบไปด้วยโอกาสจากภายนอก และจุดแข็งของ สศค. หรืออาจใช้คำย่อว่า กลยุทธ์ “เอื้อและแข็ง” ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง หรือดาวเด่น (Public Sector Star) ดังนั้น จากผลการประเมินสภาพของ สศค. ประจำปี 2550 ถือว่า สศค. เป็นองค์กรที่มีจุดเด่นหรือเป็นดาวเด่นในภาคราชการ