



โครงการปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ
แผนยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงของ
สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

รายงานผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร
และสรุปประเด็นปัญหาอุปสรรคหลักที่ต้องแก้ไขปรับปรุง (Critical Issues)
ที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนยุทธศาสตร์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พฤษภาคม 2553



บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

จากภารกิจของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ และการที่ผู้บริหารของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ และมีนโยบายในการดำเนินการเพื่อศึกษาภาพรวมขององค์กร การวางระบบการประเมินผลระดับองค์กรและหน่วยงานภายใน รวมทั้งระดับบุคคลให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ พร้อมทั้งมีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของกรมมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ รวมทั้งสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ จึงจำเป็นต้องหาแนวทางและรูปแบบ ในการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถรองรับและใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด โดยจะต้องศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร รวมทั้งระบบการบริหารงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรให้มีความเหมาะสมเกิดผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ซึ่งอาจมีการปรับรูปแบบและลักษณะการบริหารงานเป็นลักษณะเฉพาะ ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ บทบาทภารกิจ และแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงขององค์กร อันจะทำให้สามารถผลักดันและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ มีกระบวนการในการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร ด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึง ทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร

เครื่องมือพื้นฐานที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์กร คือ การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats – Analysis) หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร และใช้ในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อความสามารถภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด)



ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะได้นำปัจจัยต่างๆ
ที่เกี่ยวข้องมาทำการรวบรวมและวิเคราะห์ ดังนี้

- 1) ผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ 2552 ประกอบด้วย กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 2) ผลการสำรวจความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ปี พ.ศ. 2552 (ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
- 3) ยุทธศาสตร์หน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจ กระทรวงการคลัง กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน และแผนยุทธศาสตร์สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2553
- 4) สรุปบทสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
- 5) ผลการประชุมระดมความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่มีต่อร่างแผนยุทธศาสตร์สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2553-2556

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านสภาพแวดล้อม สามารถสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ มีความซื่อสัตย์ ก้าวทันทันสมัย มีความเชื่อมั่นในตัวเอง รวมถึงพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 2. องค์กรมีขนาดเล็ก ทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้เร็ว 3. เป็นองค์กรเดียวที่ทำหน้าที่ในการกู้เงินในนามของประเทศ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารหนี้ และได้รับความเชื่อมั่นจากหน่วยงานสถาบัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรขาดความเป็นอิสระในการบริหารงาน มักถูกแทรกแซงจากทางการเมืองได้ง่าย ทำให้เกิดความเสี่ยงทั้งกับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน 2. ระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ยังไม่ชัดเจน เป็นรูปธรรม 3. กฎหมาย กฎระเบียบ บางข้อไม่สอดคล้อง เพิ่มความซ้ำซ้อน ไม่สนับสนุน หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานองค์กร รวมถึงกฎหมายบางเรื่องยังขาดการตีความที่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสน



	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weaknesses) (ต่อ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. การบริหารจัดการภายในองค์กร การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในยังขาดประสิทธิภาพ รวมถึงปัญหาการหาผู้รับผิดชอบหลักในบางโครงการที่ต้องอาศัยความร่วมมือมากกว่า 1 สำนัก ส่งผลต่อการดำเนินงานภาพรวมขององค์กร 5. ขาดการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหนี้สาธารณะ และบทบาทหน้าที่ขององค์กรแก่ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ เนื่องด้วยบุคลากรยังไม่ให้ความร่วมมือในการใช้งานอย่างจริงจัง ส่งผลให้ไม่สามารถดึงข้อมูลจากระบบมาวิเคราะห์ 7. สถานที่คับแคบไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
<p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเกิดนวัตกรรมเครื่องมือทางการเงินเพิ่มขึ้นในตลาดการเงิน ส่งผลให้องค์กรสามารถหารูปแบบ/วิธีในการบริหารจัดการหนี้และการจัดหาเงินทุนได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2. การได้รับมอบหมายในการขับเคลื่อนนโยบายจากรัฐบาลมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น 	<p style="text-align: center;">ภัยคุกคาม (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีความผันผวน ส่งผลต่อการปรับตัวของต้นทุนเงินกู้ 2. การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมืองส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 3. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริต ความโปร่งใสยังขาดความยืดหยุ่น ทำให้การทำงานติดขัด เกิดความล่าช้า ส่งผลต่อความสามารถในการกู้เงินทำให้ไม่ได้ต้นทุนที่เหมาะสม

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถสรุปทิศทางการดำเนินงานและประเด็นสำคัญในการพัฒนาของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะในด้านต่างๆ ได้ดังนี้

“เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารหนี้ ซึ่งเป็นการก่อหนี้โดยการกู้หรือการค้าประกัน การชำระหนี้ การปรับโครงสร้างหนี้และดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องกับหนี้สาธารณะ ด้วยความเป็นมืออาชีพ “



เพื่อนำไปสู่การบรรลุทิศทางดังกล่าว สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะจะต้องมีการพัฒนาประเด็น
สำคัญ (Critical Issues) ดังนี้

- 1) **บริหารจัดการหนี้สาธารณะในเชิงรุก** ประกอบด้วย การพัฒนาแผนบริหารหนี้ที่มีความชัดเจน มีแผนงานรองรับกรณีที่เกิดข้อบกพร่องที่ได้รับอนุมัติในสัดส่วนต่างๆ จัดทำ Risk Model เพื่อช่วยในการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น วิเคราะห์โครงการในด้านต่างๆ ประกอบด้วย Structure, Return, Risk, Feasibility (เศรษฐกิจ และสังคม) เพื่อสนับสนุนการแสวงหารูปแบบการระดมทุนที่เหมาะสมและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับโครงการ

นอกจากนี้การเพิ่มบทบาทเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อมูลอีกทั้งพัฒนางานวิจัยและวิชาการเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการหนี้สาธารณะ รวมถึงการเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการหนี้สาธารณะให้กับหน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ “หนี้สาธารณะ” แก่ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ

- 2) **พัฒนาตลาดตราสารหนี้** ให้เป็นศูนย์กลางการระดมทุนและเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบการเงิน ศึกษานวัตกรรมเครื่องมือทางการเงินที่ใช้ในตลาดสากลเพื่อนำมาพัฒนาให้เหมาะสมกับประเทศไทย
- 3) **พัฒนาองค์กร** มุ่งพัฒนาระบบบริหารงานต่างๆภายในองค์กร ประกอบด้วย พัฒนาด้านบุคลากรทั้งในส่วนของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ พัฒนาด้านระบบสารสนเทศ ระบบงาน และฐานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า พัฒนาปรับปรุงด้านกฎหมาย กฎระเบียบให้เหมาะสมเอื้อต่อการดำเนินงานและการออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ รวมถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
บทที่ 2 กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน	3
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	4
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	10
3.1 ผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	10
3.2 ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ปี พ.ศ. 2552	21
3.3 ยุทธศาสตร์หน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้อง	22
3.4 สรุบบทสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	29
3.5 ผลการประชุมระดมความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่มีต่อร่างแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2553-2556	39
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร และ ทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	45
4.1 ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis)	45
4.2 การจัดลำดับความสำคัญสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	48
4.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	53
4.4 ทิศทางการดำเนินงานและประเด็นในการพัฒนาของสำนักงานบริหารหนี้ สาธารณะ	55

สารบัญรูปภาพและตาราง

	หน้า
รูปภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือในการวิเคราะห์ และ การกำหนดยุทธศาสตร์	4
ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ SWOT	5
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	6
ตารางที่ 3.1 กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ	11
ตารางที่ 3.2 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	17
ตารางที่ 3.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	19
ตารางที่ 3.4 ตารางสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร “ความโดดเด่น/ จุดด้อย และ ความเสี่ยง/ ความท้าทาย”	30
ตารางที่ 3.5 ตารางสรุปผลสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับเป้าหมาย/ ทิศทางของ สบง.	35
ตารางที่ 4.1 การจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง/ ความโดดเด่น/ ความเชี่ยวชาญ	49
ตารางที่ 4.2 การจัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อน	49
ตารางที่ 4.3 การจัดลำดับความสำคัญของโอกาส	50
ตารางที่ 4.4 การจัดลำดับความสำคัญของข้อจำกัดหรืออุปสรรค	51
ตารางที่ 4.5 ตารางสรุปการวิเคราะห์ SWOT Analysis	52
ตารางที่ 4.6 TOWS Matrix	54



บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) กระทรวงการคลัง เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารหนี้สาธารณะตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารหนี้สาธารณะ โดยการวางแผน กำกับ และดำเนินการก่อนนี้ คำประกัน และปรับโครงสร้างหนี้ รวมทั้งติดตามและประเมินผล เพื่อให้การบริหารหนี้สาธารณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างความยั่งยืนทางการคลัง และการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นการดำเนินการภายใต้กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2551

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการเชื่อมโยงของระบบข้อมูลข่าวสาร ประกอบกับการบริหารจัดการแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2554) ซึ่งให้ความสำคัญในปรัชญาหลักการ และแนวทางของการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารประเทศ จากปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน

จากภารกิจของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ จึงจำเป็นต้องหาแนวทางและรูปแบบในการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถรองรับและใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด โดยจะต้องศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร รวมทั้งระบบการบริหารงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรให้มีความเหมาะสมเกิดผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ซึ่งอาจมีการปรับรูปแบบและลักษณะการบริหารงานเป็นลักษณะเฉพาะทั้งในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ บทบาทภารกิจ และแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงขององค์กร อันจะทำให้สามารถผลักดันและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานขององค์กร



ให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จากการที่ผู้บริหารของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ และมีนโยบายในการดำเนินการเพื่อศึกษาภาพรวมขององค์กร การวางระบบการประเมินผลระดับองค์กรและหน่วยงานภายใน รวมทั้งระดับบุคคลให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ พร้อมทั้งมีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของกรมมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ รวมทั้งสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยต้องมีการคำนึงหรือรักษาไว้ซึ่งวินัยทางการเงินการคลังของรัฐและเกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติโดยรวมสูงสุด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจ้างที่ปรึกษามาศึกษาเพื่อให้ได้ข้อสรุปและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในฐานะที่มีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาในการจัดทำระบบแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิ จังหวัดปทุมธานี กรมคุมประพฤติ โรงงานยาสูบ กรมควบคุมโรคติดต่อ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ธนาคารกรุงไทย บริษัทไทยประกันชีวิต ฯลฯ ประกอบกับมีคณาจารย์และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านนี้ จึงได้จัดทำข้อเสนอโครงการ “โครงการปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ” เพื่อให้ความช่วยเหลือสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้คำแนะนำผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการนำระบบดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งโครงการดังกล่าวนี้จะมีผลผลักดันให้สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ สามารถดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ความท้าทาย และโอกาสขององค์กร (SWOT Analysis) รวมทั้งความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (Strategic Input Survey)



บทที่ 2

กรอบแนวคิดในการดำเนินงาน

เพื่อให้การดำเนินงานโครงการในการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร รวมถึงทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่ปรึกษาได้นำกรอบแนวคิดในการดำเนินงานตามหลักวิชาการมาใช้ในการดำเนินงานโครงการ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จโดยความสำเร็จของแต่ละองค์กรไม่จำเป็นที่จะต้องเหมือนกันเสมอไป หากเป็นองค์กรเอกชน ความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงินแต่หากเป็นหน่วยงานราชการความสำเร็จจะอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

การวางแผนยุทธศาสตร์ ควรจะเป็นไปในลักษณะของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และไม่มีวันสิ้นสุด ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติที่ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลาหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ณ อีกช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ ผลกระทบจากบริบทและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ย่อมทำให้หน่วยราชการต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา



การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การพัฒนาหรือการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้นมีความเชื่อมโยงมาจากระบบการนำองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางขององค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือแนวทางการวางแผนดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการ 1 ปี รวมทั้งแผนอื่นๆ ที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุทิศทางที่องค์กรต้องการ ต้องมีการกำหนดกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยนำปัจจัยต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึง ทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร



รูปภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือในการวิเคราะห์และการกำหนดยุทธศาสตร์



เครื่องมือพื้นฐานที่เป็นที่รู้จักในการวิเคราะห์องค์กร คือ การวิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats – Analysis) หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นว่ายุทธศาสตร์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) โดยในการวิเคราะห์ SWOT นั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก (ทั้งสภาวะแวดล้อมทั่วไปและสภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน) ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็จะต้องวิเคราะห์ว่าปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร กิจกรรม สินค้าและบริการ โครงสร้าง ฯลฯ ปัจจัยประการใดที่เป็นจุดแข็งและปัจจัยใดที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร

<p>จุดแข็ง (Strengths) สิ่งที่หน่วยงานมีความโดดเด่น</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses) สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาหรือแก้ไขปรับปรุง</p>
<p>โอกาส (Opportunities) การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร</p>	<p>ภัยคุกคาม (Threats) การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร</p>

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ SWOT

หลังจากนั้น นำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปจัดทำยุทธศาสตร์โดยตรง โดยนำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ดังตารางที่ 2.2 ซึ่งเรียกกันอย่างแพร่หลายว่าการจัดทำ TOWS Matrix โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ SWOT ที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้



	จุดแข็งขององค์กร (S)	จุดอ่อนขององค์กร (W)
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
โอกาสขององค์กร (O)	SO STRATEGIES ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัย จุดแข็งภายในองค์กร (Use strengths to take advantage of opportunities)	WO STRATEGIES ลบล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่ เกิดขึ้น (Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities)
ข้อจำกัดขององค์กร (T)	ST STRATEGIES หลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุดแข็ง (Use strengths to avoid threats)	WT STRATEGIES ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด (Minimize weaknesses and avoid threats)

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ที่มา : Fred David, Strategic Management

2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)

เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุด และมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุดก็คือ องค์กรของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?) ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางหรือสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป เนื่องจากองค์กรจะมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานและมีเป้าหมายชัดเจน บรรลุได้และวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้นในการวางแผนยุทธศาสตร์ถ้าขาดการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้วองค์กรประกอบอื่นๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และเป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการวางแผน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

อาศัยการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หรือ เราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์กรได้อย่างไร (How do we get there?) ซึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นผู้จัดทำต้องพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ

จะเห็นได้ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์นั้น เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาทั้งในภาพกว้างและในทางลึก นอกจากนี้การจัดทำยุทธศาสตร์ยังไม่ใช่เพียงแค่การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พิจารณากิจกรรมการเคลื่อนไหวต่างๆ ทั้งที่ได้ดำเนินการไปแล้วและกำลังดำเนินการอยู่ ถ้ายุทธศาสตร์เหล่านี้ประสบผลสำเร็จเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีและเกิดประโยชน์แก่องค์กร องค์กรก็ควรที่จะใช้ยุทธศาสตร์เหล่านั้นต่อไป ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ใหม่ๆ จึงควรเป็นไปเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือเมื่อมีความจำเป็น

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ การที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ภารกิจและวัตถุประสงค์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงควรมีความพร้อมและความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า หรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)



4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation)

เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (ประกอบด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย) และการกำหนดกลยุทธ์หลัก โดยพิจารณาว่าเราจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร สิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำยุทธศาสตร์ รวมถึงการกำหนดแผนงาน/โครงการ และงบประมาณ

ควรกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์หลักโดยให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กร อันได้แก่ ความกดดันต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในอนาคตของส่วนราชการ รวมถึงจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่างๆ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน เพื่อชี้้นำและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน รวมทั้งสารสนเทศที่เกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของส่วนราชการโดยมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ และที่สำคัญต้องมุ่งเน้นงานใหม่ๆ หรืองานตามยุทธศาสตร์ และงานที่เป็นการพัฒนางานประจำมากกว่าการให้ความสำคัญกับงานประจำที่ต้องทำเป็นปกติ

ผู้บริหารจะต้องกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม โดยมีการวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการได้ตรงประเด็น สอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับมิติต่างๆ อย่างรอบด้านทั้ง ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งส่วนราชการได้ประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ โดยกำหนดเป็นมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ



โครงการปรับปรุงและพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์
และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ



มิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งที่กล่าวมาย่อมาแสดงถึงความสมดุลของโอกาส และ
ความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว และความสมดุลของความต้องการของ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด



บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวិเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร และสรุปประเด็นปัญหาอุปสรรคหลักที่ต้องแก้ไขปรับปรุง (Critical Issues) ที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ปรึกษาได้ทำการรวบรวมปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ โดยปัจจัยต่างๆที่ได้ทำการรวบรวมและวิเคราะห์มีดังนี้

3.1 ผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

เพื่อให้การทบทวนยุทธศาสตร์มีความครบถ้วนสมบูรณ์ คณะทำงานที่เกี่ยวข้องจึงได้มีการนำรายงานผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร ปีงบประมาณ 2552 ที่ทางสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะได้มีการวิเคราะห์และจัดทำขึ้นจากการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาเป็นข้อมูลประกอบการทำยุทธศาสตร์ โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ภายใต้ผลการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรมีดังนี้



3.1.1 กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ

กฎหมาย/กฎระเบียบ/ ข้อบังคับ	เนื้อหาสาระสำคัญของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ส่วนราชการที่ เป็นผู้รักษาการ ตามกฎหมาย
พระราชบัญญัติ/ พระราชกำหนด		
1. พระราชบัญญัติการบริหาร หนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551	เพื่อให้มีเพียงหน่วยงานเดียวที่มีหน้าที่ ในการบริหารหนี้สาธารณะให้เป็นไป อย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพ และ ควบคุมดูแลการก่อหนี้โดยรวม เพื่อให้ภาระหนี้สาธารณะอยู่ในระดับ ที่สอดคล้องกับฐานะการเงินการคลัง ของประเทศ	กระทรวงการคลัง
2. พระราชบัญญัติเงินคงคลัง พ.ศ. 2491 และที่แก้ไข เพิ่มเติม	เพื่อให้กระทรวงการคลังบริหาร การใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายให้ เกิดความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์สูงสุด ต่อราชการ ซึ่งในการบริหาร การใช้จ่ายเงินดังกล่าว หากมี งบประมาณที่คาดว่าจะเหลือจ่าย กระทรวงการคลังสามารถกำหนด แผนการบริหารงบประมาณดังกล่าวได้	กระทรวงการคลัง



กฎหมาย/กฎระเบียบ/ ข้อบังคับ	เนื้อหา สาระสำคัญของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ส่วนราชการที่ เป็นผู้รักษาการ ตามกฎหมาย
3. พระราชบัญญัติวิธีการ งบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม	เพื่อให้กระทรวงการคลังบริหาร งบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยเสนอของบประมาณและดำเนินการ เบิกจ่ายเงินให้สอดคล้องกับแผน การชำระหนี้เงินกู้ของรัฐบาล และแผนบริหารหนี้สาธารณะ โดยดำเนินงานในส่วนของการบริหาร งบชำระหนี้และการชำระคืนหนี้เงินกู้	สำนักงบประมาณ
4. พระราชกำหนดให้อำนาจ กระทรวงการคลังกู้เงินเพื่อ เสริมสร้างความมั่นคงของ ระบบสถาบันการเงิน พ.ศ. 2541	เพื่อให้กระทรวงการคลังโดยอนุมัติ คณะรัฐมนตรีกู้เงินจากแหล่งเงินกู้ ในประเทศในนามรัฐบาล เพื่อดำเนิน มาตรการเสริมสร้างความมั่นคงของ ระบบสถาบันการเงิน โดยมีวงเงินกู้ ทั้งหมดสามแสนล้านบาท (300,000 ล้านบาท)	กระทรวงการคลัง
5. พระราชกำหนดให้อำนาจ กระทรวงการคลังกู้เงิน และจัดการเงินกู้เพื่อ ช่วยเหลือกองทุนเพื่อ การฟื้นฟูและพัฒนา ระบบสถาบันการเงิน พ.ศ. 2541	เพื่อให้กระทรวงการคลังโดยอนุมัติ คณะรัฐมนตรีกู้เงินจากแหล่งเงินกู้ ในประเทศในนามรัฐบาล เพื่อชดใช้ ความเสียหายและปรับโครงสร้าง แหล่งเงินทุน เพื่อการฟื้นฟูและพัฒนา ระบบสถาบันการเงิน โดยมีมูลค่า ของการกู้เงินรวมกันต้องไม่เกิน ห้าแสนล้านบาท (500,000 ล้านบาท)	กระทรวงการคลัง



กฎหมาย/กฎระเบียบ/ ข้อบังคับ	เนื้อหา สาระสำคัญของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ส่วนราชการที่ เป็นผู้รักษาการ ตามกฎหมาย
6. พระราชกำหนดให้อำนาจ กระทรวงการคลังกู้เงินและ จัดการเงินกู้เพื่อช่วยเหลือ กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและ พัฒนาระบบสถาบัน การเงิน ระยะที่สอง พ.ศ. 2545	เพื่อให้กระทรวงการคลังโดยอนุมัติ คณะรัฐมนตรี มีอำนาจกู้เงินในนาม รัฐบาล เพื่อชดใช้ความเสียหาย ของกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนา ระบบสถาบันการเงิน โดยมีมูลค่า ของการกู้เงินรวมกันต้องไม่เกิน เจ็ดแสนแปดหมื่นล้านบาท (780,000 ล้านบาท)	กระทรวงการคลัง
7. พระราชกำหนดให้อำนาจ กระทรวงการคลังกู้เงิน เพื่อฟื้นฟูและเสริมสร้าง ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ พ.ศ. 2552	เพื่อให้กระทรวงการคลังโดยอนุมัติ คณะรัฐมนตรีมีอำนาจกู้เงินในนาม รัฐบาล เพื่อนำไปใช้ในการดำเนิน มาตรการเพื่อฟื้นฟูและเสริมสร้าง ความมั่นคงทางเศรษฐกิจโดยมีมูลค่า รวมกันไม่เกินสี่แสนล้านบาท (400,000 ล้านบาท)	กระทรวงการคลัง
กฎกระทรวง		
1. กฎกระทรวงกำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการให้กู้ต่อ ของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551	เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการให้กู้ต่อ ของกระทรวงการคลัง รวมทั้ง เพื่อประโยชน์ในการติดตามการใช้จ่าย เงินกู้ของผู้กู้ต่อ	กระทรวงการคลัง



กฎหมาย/กฎระเบียบ/ ข้อบังคับ	เนื้อหา สาระสำคัญของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ส่วนราชการที่ เป็นผู้รักษาการ ตามกฎหมาย
2. กฎกระทรวงกำหนดอัตรา และเงื่อนไขการเรียกเก็บ ดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม การให้กู้ยืมของ กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551	เพื่อกำหนดอัตราและเงื่อนไข การเรียกเก็บดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม การให้กู้ยืมของกระทรวงการคลัง	กระทรวงการคลัง
3. กฎกระทรวงกำหนดอัตรา และเงื่อนไขการเรียกเก็บ ค่าธรรมเนียมการ ค้ำประกันของ กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551	เพื่อกำหนดอัตราและเงื่อนไข การเรียกเก็บค่าธรรมเนียม การค้ำประกันของกระทรวงการคลัง	กระทรวงการคลัง
4. กฎกระทรวงแบ่งส่วน ราชการ สำนักงานบริหาร หนังสือพิมพ์ กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551	เพื่อกำหนดภารกิจและอำนาจหน้าที่ ของสำนักงานบริหารหนังสือพิมพ์ กระทรวงการคลัง เกี่ยวกับการบริหาร หนังสือพิมพ์ตามกฎหมายว่าด้วย การบริหารหนังสือพิมพ์	กระทรวงการคลัง
5. กฎกระทรวงกำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ในการออก การซื้อขาย การโอน และการใช้ ตราสารหนี้เป็นหลักประกัน พ.ศ. 2550	เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการออกตราสารหนี้ การซื้อขายตราสารหนี้ การโอน ตราสารหนี้ การใช้ตราสารหนี้ เป็นหลักประกัน และการบังคับใช้ หลักประกัน	กระทรวงการคลัง



กฎหมาย/กฎระเบียบ/ ข้อบังคับ	เนื้อหา สาระสำคัญของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ส่วนราชการที่ เป็นผู้รักษาการ ตามกฎหมาย
6. กฎกระทรวงว่าด้วย การทำธุรกรรมทางการเงิน อื่นที่เป็นประโยชน์ต่อ การปรับโครงสร้าง หนี้สาธารณะ พ.ศ. 2549	เป็นบทบัญญัติให้อำนาจ กระทรวงการคลังมีอำนาจทำธุรกรรม ทางการเงินอื่น เช่น สัญญาซื้อขาย เงินตราล่วงหน้า สัญญาซื้อขายอัตรา ดอกเบี้ยล่วงหน้า สัญญาซื้อขาย เงินตราหรือดอกเบี้ยล่วงหน้าในตลาด ซื้อขายล่วงหน้า สัญญาให้สิทธิที่จะซื้อ หรือขายอัตราดอกเบี้ยและสัญญา ให้สิทธิที่จะซื้อหรือขายเงินตรา	กระทรวงการคลัง
ระเบียบ		
1. ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการบริหาร หนี้สาธารณะ พ.ศ. 2549	เป็นระเบียบที่กำหนดวิธีการและ ขั้นตอนการดำเนินการในการจัดทำ แผนการบริหารหนี้สาธารณะ ประจำปีงบประมาณในแต่ละปี และการติดตาม และรายงานผล การดำเนินงาน	กระทรวงการคลัง
2. ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการบริหารกองทุน เพื่อการชำระคืนต้นเงินกู้ ชดใช้ความเสียหาย ของกองทุนเพื่อการฟื้นฟู และพัฒนาระบบสถาบัน การเงิน พ.ศ. 2546	เป็นระเบียบที่กำหนดวิธีการและ ขั้นตอนการดำเนินการในการบริหาร กองทุนเพื่อการชำระคืนต้นเงินกู้ ชดใช้ความเสียหายของกองทุนเพื่อ การฟื้นฟูและพัฒนาระบบ สถาบันการเงิน	กระทรวงการคลัง



กฎหมาย/กฎระเบียบ/ ข้อบังคับ	เนื้อหาสาระสำคัญของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ส่วนราชการที่ เป็นผู้รักษาการ ตามกฎหมาย
3. ระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรี ว่าด้วย การบริหารโครงการตาม แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 พ.ศ.2552	เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ เกี่ยวกับการบริหารโครงการตาม แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 ในขั้นตอนของการเสนอโครงการ การพิจารณาถ่วงดุล การอนุมัติ โครงการ การดำเนินโครงการ การจัดหา เงินกู้และการเบิกจ่ายเงินกู้ การบริหาร โครงการในพื้นที่พิเศษ 5 จังหวัด ชายแดนภาคใต้ การใช้จ่ายเงินช่วยเหลือจ่าย ตลอดจนการติดตามการประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงาน	สำนัก นายกรัฐมนตรี
ข้อบังคับ		
1. ข้อบังคับกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการซื้อเงินตรา ต่างประเทศ และ หลักทรัพย์ต่างประเทศ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ในการชำระหนี้เมื่อถึง กำหนด พ.ศ. 2535 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2550	เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ในการนำ เงินคงคลังไปซื้อเงินตราต่างประเทศ หรือหลักทรัพย์ต่างประเทศ การซื้อเงินตราต่างประเทศ และ การนำเงินตราต่างประเทศฝากธนาคาร การซื้อหลักทรัพย์ การชำระหนี้ และการจัดการดูแลเงินตราต่างประเทศ และหลักทรัพย์	กระทรวงการคลัง

หมายเหตุ : “ส่วนราชการที่ผู้รักษาการตามกฎหมาย หมายถึง ส่วนราชการที่เป็นผู้วินิจฉัยหรือ
ตีความในกรณีที่มีปัญหาในการดำเนินการตามกฎหมายนั้น ๆ”

ตารางที่ 3.1 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ



3.1.2 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้รับบริการ	บริการที่ให้	ความต้องการ/ความคาดหวัง
1) หน่วยงานของรัฐ	- จัดทำแผนการบริหารหนี้สาธารณะ	- แผนเสร็จตามกำหนด และมีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง - โครงการเงินกู้บรรจุอยู่ในแผน
	- จัดหาเงินกู้	- ได้รับเงินกู้ตามแผนงานที่กำหนด
	- กำกับและดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารหนี้สาธารณะ	- เบิกจ่ายเงินกู้เป็นไปตามเป้าหมาย/แผนงาน
	- ติดตามและประเมินผลโครงการเงินกู้	- โครงการมีความสำเร็จและได้รับผลสัมฤทธิ์ตามแผนงาน รวมทั้งมีความยั่งยืนของโครงการ
	- ชำระหนี้	- ชำระหนี้ถูกต้อง ครบถ้วน และตรงตามกำหนดเวลา
	- จัดหาความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ	- ได้รับความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการ
	- ข้อมูลการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	- มีข้อมูลให้สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันที่สุด
	- ข้อมูลหนี้สาธารณะของประเทศ	- ข้อมูลหนี้สาธารณะที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบันที่สุด
	- ระดมเงินทุนที่เหมาะสม	- ได้รับผลสัมฤทธิ์ตามแผนงาน
	- ข้อมูลที่ปรึกษา	- ข้อมูลถูกต้อง รวดเร็ว และทันการณ์
- รายงานผลการดำเนินงานด้านหนี้สาธารณะ	- ข้อมูลถูกต้อง รวดเร็ว และทันการณ์	



กลุ่มผู้รับบริการ	บริการที่ให้	ความต้องการ/ความคาดหวัง
2) รัฐวิสาหกิจ	- จัดทำแผนการบริหารหนี้สาธารณะ	- แผนเสร็จตามกำหนด - มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง โครงการเงินกู้บรรจุอยู่ในแผน
	- จัดหาเงินกู้	- ได้รับเงินกู้ตามแผนงานที่กำหนด
	- ค่าประกันเงินกู้	- ได้รับการค้ำประกันตามแผนงานที่กำหนด
	- ให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการหนี้สาธารณะ	- การให้คำปรึกษาที่ถูกต้องมีประสิทธิภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Service Mind)
	- กำกับและดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารหนี้สาธารณะ - ติดตามและประเมินผลโครงการเงินกู้	- เบิกจ่ายเงินกู้เป็นไปตามเป้าหมาย/แผนงาน - โครงการมีความสำเร็จและได้รับผลสัมฤทธิ์ตามแผนงาน รวมทั้งมีความยั่งยืนของโครงการ
	- ข้อมูลภาวะตลาดเงินและตลาดทุน ออกตราสารหนี้เพื่อสร้างอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง - ข้อมูลหนี้สาธารณะ - ข้อมูลที่ปรึกษา	- ข้อมูลถูกต้อง รวดเร็ว
- การระดมเงินทุนที่เหมาะสม	- ได้รับผลสัมฤทธิ์ตามแผนงาน	
3) แหล่งเงินกู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	- แหล่งเงินกู้	- วงเงินกู้ที่เหมาะสม
	- ความร่วมมือทางวิชาการ	- ความร่วมมือทางวิชาการในการนำนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆมาใช้ในประเทศไทย
	- การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ	- การซื้อขายเงินตราต่างประเทศในวงเงินที่เหมาะสม

ตารางที่ 3.2 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ



3.1.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ด้านพันธกิจ	ด้านปฏิบัติการ	ด้านทรัพยากรบุคคล
1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลหนี้สาธารณะและเตือนภัย เพื่อให้ข้อมูลหนี้สาธารณะมีความถูกต้อง (100%) และหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว รวมทั้งมีข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน	1) รวบรวม จัดเก็บ และจำแนกหมวดหมู่ข้อมูลด้านหนี้สาธารณะ และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน	(1) กำหนดผู้รับผิดชอบ และบทบาทหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ และจำแนกหมวดหมู่ของข้อมูลให้ค้นหาได้ง่าย รวมทั้งมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน
	2) พัฒนาระบบฐานข้อมูล GFMS-TR ให้มีประสิทธิภาพและใช้งานได้ง่ายขึ้น	(1) พัฒนาคู่มือที่เกี่ยวข้องให้มีความเชี่ยวชาญในระบบ และส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อรองรับการพัฒนาระบบดังกล่าว
2. การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ เพื่อให้เป็น 1 ใน 3 เสาหลักทางด้านการเงินของประเทศ	1) ศึกษา วิเคราะห์ความต้องการของตลาดในการออกตราสารหนี้	(1) พัฒนาคู่มือให้ได้รับความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับตราสารหนี้อย่างต่อเนื่อง โดยการส่งข้าราชการเข้าร่วมประชุม ฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน รวมทั้งไปฝึกงานในต่างประเทศ



ด้านพันธกิจ	ด้านปฏิบัติการ	ด้านทรัพยากรบุคคล
	2) ทบทวน และปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถออกตราสารหนี้รัฐบาลเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศ	(1) ส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย และด้านการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานในด้านพัฒนาตลาดตราสารหนี้
3. การระดมทุนสำหรับหน่วยงานภาครัฐ	1) ศึกษา วิเคราะห์ แนวทาง และรูปแบบการระดมทุน โครงการลงทุนภาครัฐ	(1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการระดมทุน (2) พัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ Financial Model ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการระดมทุน
	2) พัฒนาระเบียบที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการระดมทุนในรูปแบบต่าง ๆ	(1) พัฒนาความรู้ด้านระเบียบและกฎหมายให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์รูปแบบ
	3) ติดตามประเมินผล การดำเนินโครงการลงทุนภาครัฐ	(2) กำหนดผู้รับผิดชอบ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในการติดตาม ประเมินผลโครงการผ่านระบบ GFMS

ตารางที่ 3.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ



3.2 ความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ปี พ.ศ. 2552 (ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

เพื่อให้การทบทวนยุทธศาสตร์มีความครบถ้วนสมบูรณ์ คณะทำงานที่เกี่ยวข้องจึงได้มีการนำรายงานผลความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ปี พ.ศ. 2552 ที่ทางสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะได้มีการสรุปผลการประเมินขึ้นก่อนหน้า มาเป็นข้อมูลประกอบการทำยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการให้บริการในภาพรวมของ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เฉลี่ย 8.50 คิดเป็นร้อยละ 85
2. จัดลำดับความพึงพอใจสูงสุดที่ 5 ลำดับแรก (พิจารณาจากความพึงพอใจมากไปหาน้อย)
 1. ความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
 2. ความสุภาพ เอาใจใส่ กระตือรือร้น และพร้อมให้บริการของเจ้าหน้าที่ และความพึงพอใจต่อช่องทางการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์/ โทรสาร
 3. ความรู้ ความสามารถในการให้บริการและการประสานงาน เช่น สามารถตอบข้อซักถาม ชี้แจงข้อสงสัย ให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง น่าเชื่อถือ
 4. ความพึงพอใจของช่องทางการติดต่อโดยตรงในการใช้บริการ
 5. ความพึงพอใจต่อการเปิดรับฟังความคิดเห็นต่อการให้บริการจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. จัดลำดับความพึงพอใจต่ำสุดที่ 5 ลำดับแรก (พิจารณาจากความพึงพอใจน้อยไปหามาก)
 1. ความพึงพอใจต่อช่องทางในการติดต่อกับ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ โดยทางกล่องแสดงความคิดเห็น
 2. ความพึงพอใจต่อช่องทางในการติดต่อกับ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ โดยการจัดกิจกรรมร่วมกัน
 3. ความพึงพอใจต่อช่องทางในการติดต่อกับ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ โดยใช้จดหมายหรือแบบสอบถาม
 4. ความพึงพอใจต่อระยะเวลาในการให้บริการมีความเหมาะสมกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
 5. ความพึงพอใจต่อช่องทางในการติดต่อผ่านทาง Website/ E-mail/ Web board



4. พบว่าประเด็นที่ได้รับการประเมินในระดับต่ำกว่าด้านอื่น จะเกี่ยวข้องกับช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ซึ่งล้วนเป็นการสื่อสารที่ไม่ได้เป็นการติดต่อโดยตรง แต่เป็นการติดต่อผ่านสื่อ (กล่องแสดงความคิดเห็น จดหมายแบบสอบถาม เป็นต้น)
5. จุดเด่นของการให้บริการของ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (คำถามปลายเปิด)
 1. เจ้าหน้าที่สุภาพ อธิบายดี มีมนุษยสัมพันธ์ เอาใจใส่ กระจีออรั้น ให้คำแนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหา
 2. เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความชัดเจนในข้อมูล และมีความรู้สูง
 3. การปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นระบบ ระเบียบ มีหลักการ ถูกต้อง และโปร่งใส
 4. การติดต่อกับหน่วยงานมีความสะดวก และรวดเร็ว

3.3 ยุทธศาสตร์หน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้อง

3.3.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจ กระทรวงการคลัง

1. วิสัยทัศน์ (Vision) :
 - “เสาหลักทางการคลังและเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน”
 - “Being Fiscal and Economic Pillar for Sustainable Development”
2. พันธกิจ/ภารกิจตามกฎหมาย (Missions/Duties and responsibilities)
 1. เสนอแนะและกำหนดนโยบายการคลังและระบบการเงิน
 2. เสนอแนะและกำหนดนโยบายภาษี และบริหารการจัดเก็บภาษี
 3. เสนอแนะและกำหนดนโยบายรายจ่ายและหนี้สาธารณะ บริหารรายรับรายจ่าย และหนี้สาธารณะและบริหารพัสดุดุภาครัฐ
 4. บริหารที่ราชพัสดุ เหมืองกษาปณ์ รัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ และทรัพย์สินอื่นๆของรัฐ



3. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues)

1. บริหารและรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Manage and Maintain Fiscal Sustainability)
2. เสริมสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (Strengthen Economic Sustainability)
3. สนับสนุนความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (Support Social and Environmental Sustainability)
4. บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ (Professional Management)

4. เป้าประสงค์ (Goals) และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

1. บริหารและรักษาความยั่งยืนทางการคลัง
 - เป้าประสงค์ : เพื่อการมีเสถียรภาพทางการคลัง
 - ตัวชี้วัด:
 - รายได้รัฐบาลต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ณ ราคาประจำปี
 - อัตราการเบิกจ่ายจากเงินงบประมาณ
 - หนี้สาธารณะคงค้างต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ณ ราคาประจำปี
2. เสริมสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ
 - เป้าประสงค์ : เพื่อพัฒนาการทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น
 - ตัวชี้วัด:
 - จำนวนมาตรการการเงินการคลังที่สนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น
3. สนับสนุนความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม
 - เป้าประสงค์: เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
 - ตัวชี้วัด:
 - จำนวนมาตรการการเงินการคลังที่สนับสนุนคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น



4. บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ

- เป้าประสงค์: เพื่อให้กระทรวงการคลังมีการบริหารจัดการที่ดี
- ตัวชี้วัด:
 - ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์ศูนย์บริการประชาชน
 - ระดับความสำเร็จของการดำเนินตามแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง

5. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues) และกลยุทธ์ (Strategies)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. บริหารและรักษาความยั่งยืนทางการคลัง

- กลยุทธ์
 1. รักษาวินัยทางการคลังของประเทศ
 2. บริหารจัดเก็บภาษีอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
 3. สร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินของรัฐ
 4. บริหารรายจ่ายและหนี้สาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ
 5. ประสานนโยบายการคลัง และระบบการเงิน รวมทั้งตลาดทุนและประกันภัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2. เสริมสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ

- กลยุทธ์
 1. ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีเสถียรภาพ
 2. เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
 3. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy)
 4. เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินและแหล่งทุน
 5. พัฒนากลไกความร่วมมือทางการคลัง การเงินระหว่างประเทศ



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3. สนับสนุนความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

■ กลยุทธ์

1. ส่งเสริมการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมและแก้ไขปัญหาความยากจน
2. สนับสนุนการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา
3. สนับสนุนการเข้าถึงบริการสาธารณสุขอย่างทั่วถึง
4. สนับสนุนการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ดี (Green Society)
5. สนับสนุนการคุ้มครองทางสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4. การบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ

■ กลยุทธ์

1. บริหารบนฐานความรู้ (Knowledge Based Management)
2. สร้างการเปลี่ยนแปลง
3. ส่งเสริมธรรมาภิบาล
4. บริหารแบบบูรณาการ
5. บริหารด้วยเทคโนโลยีทันสมัย

3.3.2 วิสัยทัศน์และพันธกิจ กลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

1. วิสัยทัศน์ (Vision) :

- บริหารการเงินการคลังและหนี้สาธารณะอย่างโปร่งใส ทันสมัย คล่องตัว เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารรัฐกิจและการใช้ทรัพยากรของประเทศ

2. พันธกิจ/ภารกิจตามกฎหมาย (Missions/Duties and responsibilities)

1. กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติด้านกฎหมายการคลัง การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ การตรวจสอบภายใน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ เงินนอกงบประมาณ ลูกจ้าง และความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้สอดคล้องกับการรักษาวินัยและความยั่งยืนทางการคลัง



2. บริหารเงินสดภาครัฐ บริหารการรับ-จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย
3. กำหนดแนวทางการระดมทุนของภาครัฐ และบริหารจัดการหนี้สาธารณะให้มีต้นทุนต่ำ และอยู่ภายใต้กรอบความเสี่ยงที่เหมาะสม
4. พัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้เป็นศูนย์กลางระดมทุนในระดับภูมิภาค
5. สนับสนุนการบริหารเศรษฐกิจการคลังในส่วนภูมิภาค
6. พัฒนาองค์กรและขีดความสามารถของบุคลากรให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการทำงานยิ่งขึ้น

3. ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การเป็นกลไกหลักของนโยบายการคลังที่ขับเคลื่อนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย
2. การปรับภาวะการคลังให้เข้าสู่สมดุล
3. การบริหารจัดการหนี้สาธารณะให้มีต้นทุนต่ำภายใต้กรอบความเสี่ยงที่เหมาะสม
4. การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้เป็นศูนย์กลางระดมทุนในระดับภูมิภาค

4. เป้าประสงค์ (Goals) และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

1. การเป็นกลไกหลักของนโยบายการคลังที่ขับเคลื่อนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย
 - เป้าประสงค์ : การใช้จ่ายเงินภาครัฐมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ถูกต้อง คุ่มค่า และตรวจสอบได้ ทำให้สามารถผลักดันให้เงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ
 - ตัวชี้วัด:
 - ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน
 - ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายรวม
 - ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาระบบการเบิกจ่ายเงินโครงการแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง
2. การปรับภาวะการคลังให้เข้าสู่สมดุล
 - เป้าประสงค์ : การใช้จ่ายเงินภาครัฐมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ถูกต้อง คุ่มค่า และตรวจสอบได้ ทำให้สามารถผลักดันให้เงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ



- ตัวชี้วัด:
 - จำนวนทุนหมุนเวียนที่สามารถติดตามประเมินผล
- 3. การบริหารจัดการหนี้สาธารณะให้มีต้นทุนต่ำภายใต้กรอบความเสี่ยงที่เหมาะสม
 - เป้าประสงค์ : การบริหารจัดการหนี้ตามนโยบายของรัฐบาลให้สอดคล้องกับฐานะการเงินการคลังของประเทศ
 - ตัวชี้วัด:
 - ภาระหนี้ต่องบประมาณ (ร้อยละ)
 - หนี้สาธารณะคงค้างต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (ณ ราคาประจำปี)
- 4. การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้เป็นศูนย์กลางระดมทุนในระดับภูมิภาค
 - เป้าประสงค์ : สร้างเสถียรภาพให้ระบบเศรษฐกิจผ่านภาคการเงินที่แข็งแกร่งและยั่งยืน
 - ตัวชี้วัด:
 - ร้อยละความสำเร็จในการออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อใช้เป็นอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงได้ตามรุ่นอายุและวงเงินที่วางไว้

3.3.3 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2553

1. วิสัยทัศน์ :

- เป็นองค์กรที่ได้รับความน่าเชื่อถือในระดับสากล ในการเสนอแนะนโยบายและดำเนินการก่อหนี้ และบริหารหนี้สาธารณะโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประเทศ มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และมีบุคลากรที่มีคุณภาพ

2. พันธกิจ :

- บริหารหนี้สาธารณะตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารหนี้สาธารณะ โดยการวางแผนกำกับ และดำเนินการก่อหนี้ ค่าประกัน และปรับโครงสร้างหนี้ของรัฐบาล หน่วยงานในกำกับดูแลของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมทั้งการติดตาม



และประเมินผล เพื่อให้การบริหารหนี้สาธารณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ
เสริมสร้างความยั่งยืนทางการคลังและการพัฒนาเศรษฐกิจ

3. ยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการหนี้สาธารณะในเชิงรุก (Pro-active Debt Management)
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้เป็นศูนย์กลางระดมทุนในระดับภูมิภาค
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการหนี้สาธารณะในเชิงรุก (Pro-active Debt Management)

- กลยุทธ์ที่ 1 บริหารจัดการหนี้สาธารณะในเชิงรุก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในประเทศให้เป็นศูนย์กลางระดมทุนในระดับภูมิภาค

- กลยุทธ์ที่ 2 เพื่อพัฒนาตลาดแรกให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้มีอุปทานแก่ตลาดอย่างต่อเนื่องและหลากหลาย
- กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนากลไกต่างๆ เพื่อให้เกิดสภาพคล่องในตลาดรอง
- กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตลาดตราสารหนี้
- กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน

- กลยุทธ์ที่ 6 จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ

- กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ



3.4. สรุปรูปทမ်းภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

เพื่อให้การทบทวนยุทธศาสตร์มีความครบถ้วนสมบูรณ์ คณะทำงานที่เกี่ยวข้องจึงได้มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกระทรวงการคลังที่กำกับดูแลงานของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ และผู้บริหารของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะในระดับสูงและระดับกลาง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำยุทธศาสตร์ โดยมีประเด็นคำถามประกอบการสัมภาษณ์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ดังนี้

- 1) ท่านคิดว่าอะไรคือความโดดเด่น/ ความเชี่ยวชาญที่สำคัญขององค์กรของท่านในปัจจุบัน
- 2) ท่านคิดว่าอะไรคือจุดอ่อนที่สำคัญที่องค์กรของท่านควรได้รับการพัฒนาหรือแก้ไขอย่างเร่งด่วน
- 3) ท่านคิดว่าอะไรคือความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หรือประเด็นท้าทายภายนอกที่องค์กรของท่านเผชิญอยู่
- 4) ในทรรศนะของท่าน ท่านคิดว่าองค์กรของท่านควรมีเป้าหมายในการดำเนินงานในอนาคตเป็นอย่างไร (4 ปี)
- 5) เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายดังกล่าว องค์กรควรมีการดำเนินการ พัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง อย่างไร
- 6) ท่านมีข้อคิดเห็นหรือความเห็นเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร



ทางคณะทำงานสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากประเด็นคำถามประกอบ
การสัมภาษณ์ข้างต้นได้ดังนี้

ประเด็น	รายละเอียด	หมายเหตุ
ความโดดเด่น/ จุดอ่อน		
การขาดความเป็น อิสระ (-)	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรขาดความเป็นอิสระในการตัดสินใจ สามารถถูกแทรกแซงจากการเมืองได้ง่าย ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงทั้งต่อองค์กร และผู้ปฏิบัติงาน 	(-)
ด้านบุคลากร (+/-)	<ul style="list-style-type: none"> มีความซื่อสัตย์ 	(+)
	<ul style="list-style-type: none"> มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำงานรวดเร็ว Pro-active กล้าตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง (ลักษณะการทำงานคล้ายเอกชน) สามารถทำงานเบ็ดเสร็จในบุคคลคนเดียว (one stop service) แต่ในขณะเดียวกันบุคลากรเก่งแบบขาดทิศทาง การทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำงานของตนเอง ขาดการสื่อสาร ไม่มีการบูรณาการ (ต่างคนมี Job area ของตัวเอง) 	(+/-)
	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรเป็น young generation สามารถรับ/ ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งใหม่ๆ ได้รวดเร็ว 	(+)
	<ul style="list-style-type: none"> มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง(connection) เนื่องจากทำงานมานาน ไม่เคย rotate งานไปส่วนอื่น ข้อดีหากบุคลากรลาออกจะส่งผลกระทบต่องานเนื่องจากบุคลากรไม่สามารถทำงานแทนกันได้ connection ติดตามตัวคนไป 	(+/-)



ประเด็น	รายละเอียด	หมายเหตุ
	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลควรจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Career Path) ที่ยังไม่ชัดเจน ○ ระบบการสรรหาบุคลากร ○ ตำแหน่งงาน/ ตำแหน่งของบุคลากร ในปัจจุบันยังมีผู้ปฏิบัติงานที่ยังไม่มีกฎหมายรองรับ (ยังไม่มีตำแหน่งเป็นทางการ) ○ การจัดสรรบุคลากร (จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน และอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานในแต่ละสำนัก) ○ อัตราการหมุนเวียนบุคลากร (Employee turnover) สูง ทำให้งานขาดความต่อเนื่องบุคลากรที่มีความสามารถรู้ในงานลาออกไปทำงานในองค์กรอื่นที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่าหรือมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ○ ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร การส่งบุคลากรฝึกอบรม 	(-)
ด้านการบริหารจัดการภายใน (-)	<ul style="list-style-type: none"> ● บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Job Description) ไม่ตรงกับงาน ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายงานไม่ตรงตาม JD ทำให้เกิดงาน overload ในบางคน (ส่วนใหญ่จะเป็นงาน ad-hoc) ● มีการบริหารความเสี่ยงเฉพาะในเรื่องของการกู้ แต่ยังไม่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอื่นๆภายในสำนักงาน 	(-)



ประเด็น	รายละเอียด	หมายเหตุ
ด้านโครงสร้างองค์กร (+/-)	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีความคล่องตัวในการทำงาน 	(+)
	<ul style="list-style-type: none"> ● จากโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้นทำให้ งานบางส่วนที่เคยเป็นของ สบन. ขาดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงการส่งงานต่อระหว่างหน่วยงานมีปัญหา ขาดผู้ประสานงานและผู้รับผิดชอบ 	(-)
	<ul style="list-style-type: none"> ● การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ยังขาดประสิทธิภาพ รวมถึงกรณีงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือมากกว่า 1 หน่วยงาน มักเกิดปัญหาการหาเจ้าภาพไม่ได้ <p>การแบ่งโครงสร้าง จะแบ่งการทำงานเป็น 3 ส่วนใหญ่ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Front: ส่วนที่ต้อง deal กับตลาด ○ Middle: ส่วนวิเคราะห์แผน กำหนดกรอบการดำเนินงาน ○ Back: ส่วนวิชาการ 	(-)
	<ul style="list-style-type: none"> ● ขาดหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ศึกษางานวิชาการ 	(-)
โอกาสการเข้าถึงความรู้เครื่องมือทางการเงินใหม่ๆ (+)	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานสถาบัน ค่อนข้างให้ความเชื่อมั่น มีการแบ่งปัน Case study ในการใช้เครื่องมือทางการเงินต่างๆ ทำให้ สบน. สามารถนำโอกาสในการรับฟังมาช่วยในการพัฒนาการบริหารหนี้ ความรู้ในเครื่องมือทางการเงินที่ใช้ภายในตลาดได้ดียิ่งขึ้น 	(+)
ด้านกฎหมาย (-)	<ul style="list-style-type: none"> ● ไม่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงาน ทำให้เป็นอุปสรรคหรือเพิ่มความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยเป็นการรวมกฎหมายหลายๆฉบับเข้าด้วยกัน หรือความเร่งรีบในการกำหนดกฎหมายเพื่อบังคับใช้ 	(-)
	<ul style="list-style-type: none"> ● กฎหมายบางเรื่องยังไม่สามารถตีความได้ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนในการตีความ ทำให้การทำงานล่าช้า ส่งผลต่อต้นทุน 	(-)
	<ul style="list-style-type: none"> ● กฎหมายไม่เอื้อในการออกผลิตภัณฑ์ทางการเงิน (Product) ใหม่ๆ 	(-)



ประเด็น	รายละเอียด	หมายเหตุ
ด้านระบบสารสนเทศ (-)	● ระบบงานยังไม่สามารถเชื่อมโยงได้อย่างเต็มที่	(-)
	● ระบบยังไม่สมบูรณ์ ยังไม่สามารถช่วยในการวิเคราะห์ในงานเท่าที่ควร ฐานข้อมูลยังไม่ทันสมัย (up-to-date)	(-)
	● ความสามารถในการออกรายงานยังไม่สมบูรณ์	(-)
	● เมื่อระบบไม่เอื้อ ทำให้บุคลากรไม่ใช้ประโยชน์จากระบบที่ลงทุน และไม่ถูกนำมาใช้งาน	(-)
ด้านสถานที่ (-)	● สถานที่ที่มีความคับแคบสร้างความอึดอัดให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมถึงส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร กรณีที่ต้องรับรองหน่วยงานภายนอก	(-)
ด้านการประชาสัมพันธ์ (-)	● การให้สัมภาษณ์ การให้ข้อมูลผ่านสื่อที่มากเกินไป ส่งผลต่อตลาดได้ง่าย โดยสุดท้ายจะกระทบกับต้นทุน (ด้วยตลาดมีความ sensitive สูง)	(-)
ความเสี่ยง/ ความท้าทาย		
ด้านการเมือง (-)	● การเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนทางการเมือง ส่งผลกระทบต่อนโยบาย/ การแทรกแซงจากการเมือง	(-)
	● การออกนโยบายจากรัฐบาลให้กู้เงิน โดยไม่ได้คำนึงถึงการชำระหนี้ในระยะยาว	(-)
	● งบชำระหนี้ที่ได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณได้ไม่เพียงพอ (ต้นทุนสูงขึ้น) ส่งผลต่อการบริหารหนี้ <ul style="list-style-type: none"> ○ แต่ก็เป็นการช่วยกระตุ้นให้เกิดการหาเครื่องมือทางการเงิน วิธีการบริหารหนี้ใหม่ๆ ทำให้บุคลากรมีความรู้ในเครื่องมือทางการเงินที่หลากหลาย 	(-)



ประเด็น	รายละเอียด	หมายเหตุ
ด้านเศรษฐกิจโลก (-)	<ul style="list-style-type: none"> ● สภาพเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงมาก ส่งผลต่อ <ul style="list-style-type: none"> ○ ต้นทุนของเงินกู้ ต้นทุนสูงขึ้น การหาแหล่งเงินกู้มีความลำบากมากยิ่งขึ้น ○ การชำระหนี้ รายได้รัฐต่ำลง เงินงบประมาณที่จัดสรรเพื่อชำระหนี้ก็ต่ำลง (บริหารจัดการโดยการ roll over หรือ การดึงเงินที่จัดสรรเพื่อการลงทุนมาชำระหนี้บางส่วน) 	(-)
ด้านกฎหมาย (-)	<ul style="list-style-type: none"> ● ความไม่ยืดหยุ่นของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกัน การทุจริต ความโปร่งใส ส่งผลทำให้การทำงานติดขัด เกิดความล่าช้า เนื่องจากต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนกว่าจะได้รับการอนุมัติ ส่งผลให้การกู้เงินไม่ได้ ต้นทุนที่เหมาะสม (การกู้เงินต้องอาศัย timing) 	(-)
	<ul style="list-style-type: none"> ● ติดระเบียบจากสำนักงบประมาณ/ กรมบัญชีกลาง ส่งผลในการบริหารงบชำระหนี้ เช่น เรื่องปริมาณการซื้อเงินล่วงหน้า เป็นต้น 	(-)

ตารางที่ 3.4 ตารางสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร “ความโดดเด่น/ จุดด้อย และความเสี่ยง/ ความท้าทาย”

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (+) หมายถึง ปัจจัยที่มีผลหรือส่งผลในเชิงบวกต่อองค์กร

เครื่องหมาย (-) หมายถึง ปัจจัยที่มีผลหรือส่งผลในเชิงลบต่อองค์กร

จากปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร ทั้งในเชิงบวกและลบ ผู้บริหารได้ให้ความเห็นด้านเป้าหมาย/ทิศทางในการดำเนินงานของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะในอนาคต รวมถึงวิธีการในการดำเนินการ พัฒนา หรือปรับปรุงองค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้



เป้าหมาย/ ทิศทางในการดำเนินงาน	วิธีการในการดำเนินการ พัฒนา หรือปรับปรุงองค์กร
<p>1. เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือทั้งในระดับประเทศและระดับสากล มีความเชี่ยวชาญ มีการพัฒนาทั้งความกว้างและความลึกในด้านต่างๆ และมีอิสระในการทำงาน ลดความกดดันการผูกพันแข่งขันได้ง่าย</p>	<ul style="list-style-type: none">● มีการวางแผนตั้งมือรับกับนโยบายการเมือง จัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น<ul style="list-style-type: none">○ หาแนวคิด รูปแบบ ทางเลือกให้กับรัฐบาล โดยการบริหารจัดการหนี้สาธารณะในเชิงรุก คือ มีการคิด วิเคราะห์ วางแผน เตรียมการล่วงหน้า ไม่รอให้เกิดวิกฤตแล้วมาตั้งรับ มีการบริหารความเสี่ยงและต้นทุน รวมถึงการป้องกันต่างๆ มีการมองถึงสภาพการณ์ตลาดในอนาคต○ แสดงความเป็น Professional ของ สบн. คือ สามารถ warning รัฐบาลได้ มิใช่ทำตามคำสั่งอย่างเดียว
	<ul style="list-style-type: none">● มีความรู้กว้างและลึกใน Raise Funding, Liquidity, Cost of Fund และแนวทางการระดมทุนใหม่ๆ เช่น PPPs<ul style="list-style-type: none">○ การบริหารหนี้ภายในประเทศ○ การบริหารหนี้ต่างประเทศ○ Project Finance (finance need ใน special project ต่างๆ) วิเคราะห์ Structure, Return, Risk, Feasibility (เศรษฐกิจ และสังคม) เพื่อ<ul style="list-style-type: none">■ เพิ่ม efficiency ให้โครงการ (การระดมทุนจากภาคเอกชนเป็นกลไกช่วยทำให้การดำเนินงานของโครงการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น)■ ลดการลงทุนจากภาครัฐ



เป้าหมาย/ ทิศทางการดำเนินงาน	วิธีการในการดำเนินการ พัฒนา หรือปรับปรุงองค์กร
	<ul style="list-style-type: none"> ● หา KPI ในการวัดวินัยทางการเงินการคลัง (เชิงเศรษฐกิจ) ในระยะปานกลาง (ปัจจุบัน หนี้ต่อGDP ภาระหนี้ ต้องประมาณ) เช่น GDP/ รายได้ นั่นคือ หาก GDP เพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการกู้แล้ว รายได้ของภาครัฐก็ควรจัดเก็บได้มากขึ้น เป็นต้น
<p>2. จัดทำ Model, Projection เพื่อดูระดับหนี้สาธารณะได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น และรู้ภาระหนี้ที่แท้จริง เพื่อช่วยในการบริหารหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำเนินการ Forecast การจัดเก็บรายได้ที่แม่นยำมากยิ่งขึ้น ● จัดทำรูปแบบการพยากรณ์ Model การประมาณการ ● ศึกษาวิธีการวัดผลตอบแทนให้เป็นรูปธรรมให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในแต่ละโครงการ <ul style="list-style-type: none"> ○ โครงการเชิงเศรษฐกิจ วัดผลในรูปของเม็ดเงิน ○ โครงการเชิงสังคม อาจวัดผลในรูปของเม็ดเงินยาก
<p>3. พัฒนาแผนบริหารหนี้ ซึ่งอิงจากงบประมาณหนี้ที่เป็นระบบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีแผนดำเนินงานที่ชัดเจน จัดทำแผนงานรองรับกรณีที่บชำระหนี้ได้รับอนุมัติในสัดส่วนต่างๆ



เป้าหมาย/ ทิศทางการดำเนินงาน	วิธีการในการดำเนินการ พัฒนา หรือปรับปรุงองค์กร
<p>4. ด้านบุคลากร</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> ○ การสรรหาบุคลากร (recruitment) ○ การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ○ Career path มีการวางแผนความก้าวหน้าในสายงาน/ตำแหน่งที่ชัดเจน ○ การพัฒนาบุคลากร (Human Development) นอกเหนือจากด้านวิชาการ บุคลากรควรจะมีควมรู้ตามทัน ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ เครื่องมือทางการเงิน นวัตกรรมทางการเงิน ที่เกิดขึ้นในตลาดเงินตลาดทุนทั้งในระดับประเทศและระดับสากล <ul style="list-style-type: none"> ■ พัฒนาความรู้ในงานให้ลึกซึ้ง เช่น การวางแผน การวิเคราะห์โครงการ, การบริหารเงินสด (cash management) การบริหารความเสี่ยง (Risk management) และการติดตามประเมินผล ● สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ● สร้างวัฒนธรรมองค์กร
<p>5. กฎหมาย กฎระเบียบ ควรมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ควรมีการชี้แจง หรือทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น (grey area) เพื่อลดอุปสรรคด้านกระบวนการ ขั้นตอน ส่งผลให้ระยะเวลาในการดำเนินงานลดลง</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● กรณีกฎหมายที่ขาดความยืดหยุ่นก็ปรับให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น เนื่องด้วย การบริหารหนี้มีเรื่องของ timing เข้ามาเกี่ยวข้อง (ตลาดเปลี่ยนแปลงตลอด) การใช้เวลาในการดำเนินงานมาก ย่อมส่งผลต่อต้นทุน เช่น กรณีการไถ่ถอนก่อนกำหนด เป็นต้น ● กรณีกฎหมายเปิดช่องมากเกินไป (ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์) ก็ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ● ปรับกฎหมายให้เอื้อต่อการออก Product ทางการเงินใหม่ๆ



เป้าหมาย/ ทิศทางในการดำเนินงาน	วิธีการในการดำเนินการ พัฒนา หรือปรับปรุงองค์กร
6. มีสถานที่ทำงานให้มีเหมาะสม	<ul style="list-style-type: none">● ดำเนินการจัดหาสถานที่ทำงาน โดยจะต้องไม่ไกลจากกระทรวงการคลังเนื่องจากมีความจำเป็นต้องอยู่ใกล้ผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้งานมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น (งานของ สบन. ต้องอาศัยความรวดเร็ว)
7. มีการใช้ระบบสารสนเทศ ระบบงาน เพื่อสนับสนุนการทำงาน	<ul style="list-style-type: none">● พัฒนาระบบสารสนเทศ ระบบงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการใช้ประโยชน์จากระบบต่างๆ ให้คุ้มค่า
8. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ“หนี้สาธารณะ”แก่ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none">● ประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ ความเข้าใจ ที่เกี่ยวข้องกับ “หนี้สาธารณะ” กับประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3.5 ตารางสรุปผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเกี่ยวกับเป้าหมาย/ทิศทางของ สบน.



3.5 ผลการประชุมระดมความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่มีต่อร่างแผนยุทธศาสตร์สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2553-2556

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความเห็น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะในภาคส่วนต่างๆที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ และความเห็นที่มีต่อร่างแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะโดยจัดกิจกรรมในวันที่ 1 เมษายน 2553 ณ ห้องประชุม สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง

การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มสำคัญ อันประกอบด้วย

- 1) **กลุ่มหน่วยงานกลาง** เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกรมบัญชีกลาง เป็นต้น
- 2) **กลุ่มสถาบันการเงิน (Primary Dealers)** เช่น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สำนักงานประกันสังคม ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น
- 3) **กลุ่มรัฐวิสาหกิจ** เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น และ
- 4) **กลุ่มหน่วยงานราชการ** เช่น กรมทางหลวง กรมชลประทาน เป็นต้น

การระดมความเห็นจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีการกำหนดประเด็นในการระดมความเห็น 3 ประเด็นสำคัญ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะดังนี้

- 1) ท่านและองค์กรของท่านมีความคาดหวังและความต้องการ ต่อบทบาท ภารกิจ และทิศทางของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะอย่างไร ?
- 2) ท่านคิดว่า ร่างแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังขององค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร ?
- 3) ร่างแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวควรจะปรับแก้ไขหรือเพิ่มเติมในประเด็นใดหรือไม่ อย่างไร ?



3.5.1 ผลการระดมความเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังและความต้องการต่อ การดำเนินงานของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

ผลที่ได้รับจากการระดมความเห็นจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็น
คำถามที่มีต่อความคาดหวังและความต้องการต่อการดำเนินงานของสำนักงานบริหารหนี้
สาธารณะ พบว่าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ให้ความเห็นในด้านต่างๆ ดังสรุปได้ดังนี้

- การดำเนินงานเกี่ยวกับตราสารหนี้
 - การกำหนดมาตรฐานตราสารหนี้ ควรที่จะมีการกำหนดมาตรฐานตราสารหนี้
ทั้งในเรื่องของการคิดดอกเบี้ย การนับวันการถือครอง ระยะเวลาการถือครอง
ครบกำหนดของตราสารหนี้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
 - การกำหนดแผนการกู้เงินให้ชัดเจนและต่อเนื่องตลอดทั้งปี เพื่อให้การออก
ตราสารหนี้ไม่เกิดการกระจุกตัวอยู่แค่ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และทั่วถึงในทุกกลุ่ม
รวมถึงทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเตรียมความพร้อมและวางแผน
ในการดำเนินงานของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 - การจัดทำและแจ้งตารางการประมูล/ตารางการออกตราสารให้ชัดเจน และ
ล่วงหน้าเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางด้านแหล่งเงินกู้ และหน่วยงานที่
ต้องการใช้เงินสามารถเตรียมความพร้อม และวางแผนการดำเนินงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ
- การเป็นผู้ให้คำปรึกษา/คำแนะนำ รวมถึงสนับสนุนในเรื่องของการบริหารหนี้
การบริหารความเสี่ยง ตลอดจนวิธีการดำเนินการภายใต้ข้อตกลงการกู้เงิน
กับหน่วยงานที่ขอกู้เงิน โดยการให้คำปรึกษา/คำแนะนำ การสนับสนุนนั้นจะต้อง
เริ่มตั้งแต่ก่อนที่หน่วยงานที่ต้องการใช้เงินขอกู้ระหว่างการกู้เงินหากหน่วยงานที่ขอ
กู้เงินมีความต้องการในการชำระเงินก่อนกำหนด รวมถึงการติดตามโครงการของแต่ละ
หน่วยงานที่มีการขอกู้เงิน เพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อภาระคืนเงินกู้ของหน่วยงาน
- การเผยแพร่ และถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้การดำเนินงานทั้งของหน่วยงาน
ที่ขอกู้ และสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
หากมีการจัดทำคู่มือ ขั้นตอนต่างๆ วิธีการในการขอกู้เงิน การบริหารหนี้ การชำระ
เงินกู้ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เว็บไซต์รวมถึงการให้ความรู้เพื่อสนับสนุน
การเขียนโครงการเงินกู้ โดยการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้และวิธีการอาจ
อยู่ในรูปแบบต่างๆ



- เอกสาร/คู่มือต่างๆ เช่น การจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติ ขั้นตอน วิธีการทำงาน ที่ชัดเจน ในการกู้เงิน การบริหารหนี้ การชำระเงินกู้ รวมถึงการให้คำอธิบายต่างๆ ให้ชัดเจน
- การเป็นศูนย์รวมข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลต้นทุนทางการเงินของแหล่งเงิน ตลอดจนเงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติต่างๆ
- การจัดฝึกอบรม/สัมมนาต่างๆ ทั้งกรณีที่ดำเนินการเอง และการร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการให้ความรู้
- **การปรับปรุงกฎระเบียบ หลักเกณฑ์** ให้มีความยืดหยุ่น เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เนื่องจากบางกรณีการขาดความยืดหยุ่นส่งผลโดยตรงต่อการกู้เงิน
- **การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** ทั้งหน่วยงานแหล่งเงินกู้ และหน่วยงานที่ขอกู้/ขอค้ำประกัน จะต้องมีการประสานงานที่รวดเร็ว และไม่ซ้ำซ้อน หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้ประสานงานในแต่ละเรื่องควรมีการแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ
- **การบริการอื่นๆ**
 - เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินการจัดจ้างหน่วยงานที่ดำเนินการจัดอันดับ (Rating) ให้กับหน่วยงานอื่นๆ
 - การคิดอัตราค่าธรรมเนียมการค้ำประกัน (Charge fee) ควรมีการจัดลำดับอัตราค้ำประกันให้สะท้อนกับระดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ขอค้ำประกัน และการประเมินอัตราค่าธรรมเนียมการค้ำประกัน ควรระบุหลักเกณฑ์การประเมิน ปัจจัยที่นำมาประเมิน และผู้ประเมิน
- **ระบบข้อมูลและการเปิดเผยข้อมูล**
 - การเปิดเผยผลการประมูลในกรณีที่การเปิดเผยข้อมูลเหล่านี้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสควรมีการเปิดเผยข้อมูลการประมูลทุกประเภทให้แก่ผู้เข้าร่วมประมูลทราบทุกครั้ง ถึงผู้ที่ประมูลได้ อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น
 - การเปิดเผยข้อมูลอื่นๆ ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการจัดส่งข้อมูลให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



- ศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษาไทย ระบบมักมีปัญหายุ่งยากบ่อยครั้ง ควรมีการปรับปรุงระบบ ให้มีความเสถียรมากกว่านี้

3.5.2 ผลการระดมความเห็นต่อยุทธศาสตร์

ในส่วนขอประเด็นความเห็นจากกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อร่างยุทธศาสตร์ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ พบว่ากลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีความเห็นต่อร่างยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้นในภาพรวม และในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ดังสรุปได้ดังนี้

- **ความเห็นต่อภาพรวม** ต้องการเห็นบทบาทของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ และแนวทางในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม
 - อยากให้ระบุบทบาทที่ชัดเจนของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะในอีก 4-5 ปี ข้างหน้า รวมถึงการมองภาพรวมการบริหารหนี้ของประเทศ โดยมุ่งเน้น จุดที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการบริหารหนี้สาธารณะ
 - ร่างยุทธศาสตร์นี้เป็นเพียงกรอบแต่ยังขาดรายละเอียด ทำให้ยังไม่เห็น ความชัดเจนที่จะนำยุทธศาสตร์นี้ไปสู่การปฏิบัติ เป้าประสงค์ค่อนข้างนามธรรม และกว้าง ไม่มีผลสัมฤทธิ์ทางเศรษฐศาสตร์
 - ด้านมิติผู้รับบริการ/ลูกค้า อยากให้ให้น้ำหนักกับทางหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และ หน่วยงานอื่นๆเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป้าหมายต่างๆเน้นน้ำหนักไปที่ภายใน องค์กร และการตอบสนองต่อรัฐบาล
- **ความเห็นต่อวิสัยทัศน์** จะถูกกล่าวถึงคำว่า “**เป็นมืออาชีพ**” จึงมีความเห็นว่าการเป็นมืออาชีพแล้วสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ จะต้องสามารถดำเนินการ ตอบสนองต่อทุกสถานการณ์ได้ จะต้องเป็นอิสระจากภาคการเมืองเพื่อ ให้การบริหารงานเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารงานจะต้อง conservative น้อยลง มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังต้องเพิ่มบทบาทการวิเคราะห์และช่วยหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ



- **ความเห็นต่อประเด็นยุทธศาสตร์**
 - **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 “การบริหารจัดการหนี้สาธารณะในเชิงรุก (Pro-active Debt Management)”** การทำงานเชิงรุกมีไว้เฉพาะด้านการควบคุมกำกับ แต่ต้องการให้มุ่งเน้นในด้านของการให้คำแนะนำและการให้บริการเป็นไปในเชิงรุก เพื่อสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - การจัดสรรเงินให้กับหน่วยงานต่างๆ ควรจะจัดสรรตามระดับความสามารถของหน่วยงาน หรือผลประกอบการของหน่วยงาน
 - “แผนบริหารหนี้สาธารณะ มีความชัดเจน สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามนโยบายรัฐบาล” ควรให้ครอบคลุมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในด้าน Infrastructure ด้วย และควรมีการแจ้งข้อมูลของกรอบเงินกู้ของแต่ละหน่วยงาน
 - การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเห็นว่าจะควรมีการประเมินความพึงพอใจทันทีทางโทรศัพท์
 - **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 “พัฒนาตลาดตราสารหนี้ให้เป็นเสาหลักทางการเงินเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบการเงิน”** ควรมีการขยายความเพื่อให้เกิดความชัดเจน มีการระบุขอบเขตและการพัฒนาตลาดตราสารหนี้จะต้องเชื่อมโยงกับตลาดทุน ตลาดเงิน และต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และการให้ความสำคัญกับตลาดรอง (Secondary Market)
 - การพัฒนาตลาดตราสารหนี้ ควรรวมถึงการกำหนดมาตรฐานตราสารหนี้ (การคิดดอกเบี้ย การนับวัน ระยะเวลาการถือครบกำหนด) การบริหารตราสารหนี้ทั้งในด้านจำนวนรุ่นของตราสาร และปริมาณในแต่ละรุ่น รวมถึงกระจายการออกตราสารหนี้ให้สม่ำเสมอตลอดทั้งปี และการ matching แหล่งเงินทุน ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนแหล่งเงินทุน
 - เพื่อการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ส่งผลให้เกิดการ “พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อรองรับความต้องการของนักลงทุน” การเปิดให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม Public Private Partnerships (PPPs) รวมถึงการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดกองทุนเพื่อระดมทุนโดยสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเป็นผู้ดำเนินงาน



- การเป็นแหล่งระดมทุนที่ยั่งยืนในประเทศยังขาดความชัดเจน
 - อยากให้เพิ่มตัวชี้วัดในเรื่องของ Turnover Ratio Size
- **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 “พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ”**
- ด้านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้มีการนำระบบใหม่ๆเข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานนั้น ทางบุคลากรของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ควรจะมีความเชี่ยวชาญในระบบที่เกี่ยวข้อง เพื่อสามารถให้คำแนะนำ ตอบข้อซักถามแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถใช้ระบบได้อย่างต่อเนื่อง
- ระบบ GFMS SOE ในปัจจุบันรัฐวิสาหกิจต้องใช้เวลานานทั้งระบบเก่าและระบบใหม่ โดยทางบุคลากรของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเองยังขาดความชำนาญในการให้คำปรึกษา ตอบข้อซักถามให้กับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

3.3 ผลการระดมความเห็นประเด็นอื่นๆ

ในการระดมความเห็นของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่ากลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังได้ให้ความเห็นถึงประเด็นอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประเด็นการระดมความเห็นที่ได้กำหนดไว้ ดังสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

- ควรมีการนำเสนอผลการประชุมความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ และเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือในครั้งถัดไป ควรมีการแจ้งผลถึงความสามารถในการดำเนินงานตามความเห็นที่ได้เสนอแนะไป โดยหากกรณีใดไม่สามารถดำเนินการได้ก็ควรจะบอกเหตุผลให้หน่วยงานได้รับทราบ
- การเข้าร่วมประชุมกับทางสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะควรมีการจัดทำและส่งรายงานการประชุมให้หน่วยงาน



บทที่ 4

ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร และทิศทางการดำเนินงานในอนาคต

4.1 ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis)

จากข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในช่วงต้น สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ได้ใช้วิธีการ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวกับทรัพยากรและกระบวนการบริหารงานภายใน เพื่อระบุถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะระบุถึงปัจจัยโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เป็นดังนี้

จุดแข็ง / ความโดดเด่น / ความเชี่ยวชาญ (Strengths)

- ด้านบุคลากร : มีความซื่อสัตย์ ทำงานตรงไปตรงมา ไม่มีเรื่องผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง/มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ ทำงานรวดเร็ว ทำงานในเชิงรุก (Pro-active)/บุคลากรเป็นรุ่นใหม่ค่อนข้างมาก (Young Generation) ทำให้สามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างดี กล้าตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง
- ขนาดขององค์กร ด้วยสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก จำนวนบุคลากรมีไม่มาก ทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้เร็ว
- สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เป็นองค์กรเดียวที่ทำหน้าที่ในการกู้เงินในนามของประเทศ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารหนี้ ทำให้ได้รับความเชื่อมั่นจากหน่วยงานสถาบัน และมีโอกาสได้รับการแบ่งปัน case study ที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการนำเครื่องมือทางการเงินต่างๆไปใช้ของสถาบันการเงิน



จุดอ่อน (Weaknesses)

- สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เป็นองค์กรที่ขึ้นกับกระทรวงการคลัง ต้องประสานงานด้านนโยบายจากภาครัฐ ส่งผลให้ขาดความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ขาดความเป็นอิสระในการดำเนินงาน ถูกแทรกแซงได้ง่าย ทำให้เกิดความเสี่ยงได้ง่ายทั้งกับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน
- ด้านระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
 - อัตราการหมุนเวียนบุคลากร (Employee Turnover) ของบุคลากรค่อนข้างสูง ทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถลาออกไปทำงานกับองค์กรอื่นที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า หรือมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เนื่องจากระบบความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) ที่ยังขาดความชัดเจน เป็นสาเหตุหลักที่ส่งผลให้บุคลากรลาออก
 - ตำแหน่งงานของบุคลากรในปัจจุบันบางส่วนยังไม่มีกฎหมายรองรับ (ยังไม่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ)
 - ระบบค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน
 - ระบบการสรรหา เนื่องด้วยสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะเป็นหน่วยงานที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทางเป็นส่วนใหญ่ ทำให้การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร (Support Unit) เป็นไปได้ยาก เนื่องจากโอกาสในการเติบโตในสายงานบริหารค่อนข้างจำกัด
 - การจัดสรรบุคลากรจะให้ความสำคัญกับการจัดสรรบุคลากรไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลภารกิจของ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
 - การพัฒนาบุคลากร บุคลากรยังขาดความรู้ใหม่ๆเกี่ยวกับนวัตกรรม เครื่องมือทางการเงินในตลาดสากล รวมถึงความรู้ด้านระเบียบวินัยการคลังและพัสดุ
 - ไม่สามารถเพิ่มหรือลดบุคลากรได้ตามภาวะเศรษฐกิจ



- ด้านการบริหารจัดการภายใน
 - การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ยังขาดประสิทธิภาพ รวมถึงกรณีงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือมากกว่า 1 สำนัก มักเกิดปัญหาการหาเจ้าภาพไม่ได้ ส่งผลต่อการดำเนินงานภาพรวมขององค์กร
 - บุคลากร สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เป็นลักษณะต่างคนต่างทำงาน ขาดการสื่อสาร
 - โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันทำให้งานบางอย่างขาดผู้รับผิดชอบและผลักดันที่ชัดเจน
 - ขาดหน่วยงาน และเจ้าภาพที่ทำงานด้านวิจัยและวิชาการอย่างแท้จริง
- ด้านกฎหมาย กฎระเบียบบางข้อไม่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงาน ทำให้เป็นอุปสรรค หรือเพิ่มความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน/ไม่เอื้อในการออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ รวมถึงกฎหมายบางเรื่องยังไม่สามารถตีความได้ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนในการตีความ ทำให้การทำงานล่าช้า
- ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่สมบูรณ์เนื่องจาก ผู้ใช้งานระบบขาดความร่วมมือในการเข้าไปใช้ระบบ ทำให้ฐานข้อมูลในระบบไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ ข้อมูลไม่ up-to-date ทำให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลไม่สามารถนำข้อมูลภาพรวมไปวิเคราะห์ได้
- สถานที่ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ค่อนข้างคับแคบ ส่งผลต่อการบริหารจัดการภายใน การปฏิบัติงานของบุคลากร การเพิ่มอัตราของบุคลากร อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กรณีที่ต้องรับรองหน่วยงานภายนอก
- ขาดการประชาสัมพันธ์ด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหนี้สาธารณะและความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะแก่ประชาชนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

โอกาส (Opportunities)

- การที่สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เป็นหน่วยงานที่รับมอบหมายในการขับเคลื่อนนโยบายจากรัฐบาลเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เป็นที่รู้จักมากขึ้น ทั้งในด้านองค์กรและความเข้าใจในภารกิจของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ



- เครื่องมือทางการเงินใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในตลาดการเงิน ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการหนี้และจัดหาเงินทุนที่สามารถบริหารหนี้สาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats)

- ปัจจัยด้านการเมือง การเปลี่ยนแปลงของนโยบายทางการเมือง ส่งผลต่อการดำเนินงานของ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ทั้งในส่วนของนโยบายการกู้เงินของรัฐบาล และการจัดสรรงบประมาณ
- ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ จากภาวะเศรษฐกิจโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ส่งผลให้ต้นทุนเงินกู้มีการปรับตัวค่อนข้างเร็ว การหาแหล่งเงินกู้มีความลำบากมากยิ่งขึ้น
- ปัจจัยด้านกฎหมาย ความไม่ยืดหยุ่นของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริต ความโปร่งใส ส่งผลทำให้การทำงานติดขัด เกิดความล่าช้า เนื่องจากต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนกว่าจะได้รับการอนุมัติ ส่งผลให้การกู้เงินไม่ได้ต้นทุนที่เหมาะสม

4.2 การจัดลำดับความสำคัญสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

การจัดลำดับความสำคัญของสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์มีจุดประสงค์สำคัญในการแสวงหาปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากที่สุด โดยเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 เกณฑ์

1. ความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
2. การตอบสนองความต้องการของประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง
3. มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการ

Scale การให้คะแนน (1-3 คะแนน)

3 คะแนน : เกี่ยวข้องและมีผลกระทบสูง

2 คะแนน : เกี่ยวข้องและมีผลกระทบในระดับปานกลาง

1 คะแนน : เกี่ยวข้องและมีผลกระทบน้อย



จุดแข็ง / ความโดดเด่น / ความเชี่ยวชาญ (Strengths)	เกณฑ์ 1	เกณฑ์ 2	เกณฑ์ 3	รวม คะแนน	ลำดับ ที่
1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ มีความซื่อสัตย์ ก้าวทันทันสมัย มีความเชื่อมั่นในตัวเอง รวมถึงสามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้	3	3	3	9	1
2. องค์กรมีขนาดเล็ก ทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้เร็ว	3	2	3	8	2
3. เป็นองค์กรเดียวที่ทำหน้าที่ในการกู้เงินในนามของประเทศ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารหนี้ และได้รับความเชื่อมั่นจากหน่วยงานสถาบัน	3	2	2	7	3

ตารางที่ 4.1 การจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง / ความโดดเด่น / ความเชี่ยวชาญ

จุดอ่อน (Weaknesses)	เกณฑ์ 1	เกณฑ์ 2	เกณฑ์ 3	รวม คะแนน	ลำดับ ที่
1. องค์กรขาดความเป็นอิสระในการบริหารงาน มักถูกแทรกแซงง่าย ทำให้เกิดความเสียหายทั้งกับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน	3	3	3	9	1
2. ระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ยังไม่ชัดเจน เป็นรูปธรรม (ระบบสรรหาบุคลากร ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบค่าตอบแทนและจูงใจบุคลากร ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) รวมถึงระบบบริหารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล)	3	2	3	8	2
3. การบริหารจัดการภายในองค์กร การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในยังขาดประสิทธิภาพ รวมถึงปัญหาการหาผู้รับผิดชอบหลักในบางโครงการที่ต้องอาศัยความร่วมมือมากกว่า 1 สำนัก ส่งผลต่อการดำเนินงานภาพรวมขององค์กร	2	2	3	7	3



จุดอ่อน (Weaknesses)	เกณฑ์	เกณฑ์	เกณฑ์	รวม คะแนน	ลำดับ ที่
	1	2	3		
4. กฎหมาย กฎระเบียบ บางข้อไม่สอดคล้อง เพิ่มความซ้ำซ้อน ไม่สนับสนุน หรือเป็นอุปสรรค ต่อการดำเนินงานองค์กร รวมถึงกฎหมายบางเรื่อง ยังขาดการตีความที่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสน ส่งผลต่อการทำงานที่ล่าช้า	3	2	3	8	2
5. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูล ยังไม่สมบูรณ์ เนื่องด้วยบุคลากรยังไม่ให้ ความร่วมมือในการใช้งานอย่างจริงจัง ส่งผลให้ ไม่สามารถดึงข้อมูลจากระบบมาวิเคราะห์	2	1	2	5	5
6. สถานที่คับแคบไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	2	1	2	5	5
7. ขาดการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้อง กับหนี้สาธารณะ และบทบาทหน้าที่ขององค์กร แก่ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2	3	1	6	4

ตารางที่ 4.2 การจัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อน

โอกาส (Opportunities)	เกณฑ์	เกณฑ์	เกณฑ์	รวม คะแนน	ลำดับ ที่
	1	2	3		
1. การได้รับมอบหมายในการขับเคลื่อนนโยบาย จากรัฐบาลมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรเป็นที่รู้จัก มากยิ่งขึ้น	3	2	2	7	2
2. การเกิดนวัตกรรมเครื่องมือทางการเงินเพิ่มขึ้น ในตลาดการเงิน ส่งผลให้องค์กรสามารถ หารูปแบบ/วิธีในการบริหารจัดการหนี้และ การจัดหาเงินทุนได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3	3	3	9	1

ตารางที่ 4.3 การจัดลำดับความสำคัญของโอกาส



ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats)	เกณฑ์	เกณฑ์	เกณฑ์	รวม คะแนน	ลำดับ ที่
	1	2	3		
1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมืองส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร	3	1	3	7	2
2. ภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีความผันผวน ส่งผลต่อการปรับตัวของต้นทุนเงินกู้	3	2	3	8	1
3. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริต ความโปร่งใสยังขาดความยืดหยุ่น ทำให้การทำงานติดขัด เกิดความล่าช้า ส่งผลต่อความสามารถในการกู้เงินทำให้ไม่ได้ต้นทุนที่เหมาะสม	2	2	2	6	3

ตารางที่ 4.4 การจัดลำดับความสำคัญของข้อจำกัดหรืออุปสรรค

จากการวิเคราะห์ความสำคัญของสภาพแวดล้อมตามเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ สามารถนำมาสรุปเป็นผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ตามตารางที่ 4.5 ได้ดังนี้



จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ มีความซื่อสัตย์ ก้าวทันตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง รวมถึงสามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรมีขนาดเล็ก ทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้เร็ว เป็นองค์กรเดียวที่ทำหน้าที่ในการกู้เงิน ในนามของประเทศ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารหนี้ และได้รับความเชื่อมั่นจากหน่วยงานสถาบัน 	<ol style="list-style-type: none"> องค์กรขาดความเป็นอิสระในการบริหารงาน มักถูกแทรกแซงง่าย ทำให้เกิดความเสี่ยงทั้งกับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ยังไม่ชัดเจน เป็นรูปธรรม กฎหมาย กฎระเบียบ บางข้อไม่สอดคล้อง เพิ่มความซ้ำซ้อน ไม่สนับสนุน หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานองค์กร รวมถึงกฎหมายบางเรื่อง ยังขาดการตีความที่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสน การบริหารจัดการภายในองค์กร การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในยังขาดประสิทธิภาพ รวมถึงปัญหาการหาผู้รับผิดชอบหลักในบางโครงการ ที่ต้องอาศัยความร่วมมือมากกว่า 1 สำนัก ส่งผลต่อการดำเนินงานภาพรวมขององค์กร ขาดการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหนี้สาธารณะ และบทบาทหน้าที่ขององค์กรแก่ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบฐานข้อมูล ยังไม่สมบูรณ์ เนื่องด้วยบุคลากรยังไม่ให้ความร่วมมือในการใช้งานอย่างจริงจัง ส่งผลให้ไม่สามารถดึงข้อมูลจากระบบมาวิเคราะห์ สถานที่คับแคบไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> การเกิดนวัตกรรมเครื่องมือทางการเงินเพิ่มขึ้นในตลาดการเงิน ส่งผลให้องค์กรสามารถหารูปแบบ/วิธีในการบริหารจัดการหนี้และการจัดหาเงินทุนได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การได้รับมอบหมายในการขับเคลื่อนนโยบายจากรัฐบาลมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> ภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีความผันผวน ส่งผลต่อการปรับตัวของต้นทุนเงินกู้ การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมืองส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริต ความโปร่งใสยังขาดความยืดหยุ่น ทำให้การทำงานติดขัด เกิดความล่าช้า ส่งผลต่อความสามารถในการกู้เงินทำให้ไม่ได้ต้นทุนที่เหมาะสม

ตารางที่ 4.5 ตารางสรุปการวิเคราะห์ SWOT Analysis



4.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

จากข้อมูล SWOT Analysis ของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ สามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ด้วยการใช้ TOWS Matrix โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมตริกซ์ ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ทั้งนี้จากการที่องค์กรมีจุดแข็งภายใน ควรนำมาแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่องค์กรเผชิญอยู่
2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งภายใน ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้
3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้
4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้จึงต้องพยายามลดจุดอ่อนภายในที่มีและหลีกเลี่ยงข้อจำกัดภายนอก



TOWS Matrix	<u>Opportunities</u>	<u>Threats</u>
<u>Strengths</u>	<p><u>SO Strategy</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ศึกษา เรียนรู้ นวัตกรรมเครื่องมือทางการเงินเพื่อใช้ในการบริหารหนี้สาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ ▪ ส่งเสริมบทบาทเชิงรุกในการขับเคลื่อนนโยบาย การให้คำปรึกษาแนะนำ และให้ข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ▪ พัฒนางานวิจัยและวิชาการเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการหนี้สาธารณะ 	<p><u>ST Strategy</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ บริหารจัดการหนี้สาธารณะในเชิงรุก ▪ บริหารจัดการหนี้สาธารณะอย่างมีวินัย และเป็นไปตามข้อกำหนด หลักเกณฑ์ และระเบียบที่กำหนด
<u>Weaknesses</u>	<p><u>WO Strategy</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ปรับปรุง แก้ไข กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สนับสนุนต่อการนำนวัตกรรมเครื่องมือทางการเงินมาใช้ในการบริหารจัดการหนี้สาธารณะ ▪ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง ▪ ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหนี้สาธารณะ รวมถึงบทบาทภารกิจขององค์กรแก่ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ▪ พัฒนาระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยและเชื่อมโยงกับระบบที่เกี่ยวข้อง ▪ พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ▪ พัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ 	<p><u>WT Strategy</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การบริหารหนี้สาธารณะให้มีต้นทุนที่เหมาะสมและอยู่ภายใต้กรอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ▪ การวางแผนการบริหารหนี้สาธารณะที่มีความชัดเจน ▪ พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.6 TOWS Matrix



4.4 ทิศทางการดำเนินงานและประเด็นในการพัฒนาของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรตามแนวคิดTOWS Matrix สามารถสรุปทิศทางการดำเนินงานและประเด็นสำคัญในการพัฒนาของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะในด้านต่างๆได้ดังนี้

“เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารหนี้ ซึ่งเป็นการก่อกำเนิด
โดยการกู้หรือการค้ำประกัน การชำระหนี้ การปรับโครงสร้างหนี้
และดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องกับหนี้สาธารณะ ด้วยความเป็นมืออาชีพ “

เพื่อนำไปสู่การบรรลุทิศทางดังกล่าว สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะจะต้องมีการพัฒนา
ในประเด็นสำคัญ (Critical Issues) ดังนี้

- 1) บริหารจัดการหนี้สาธารณะในเชิงรุก
 - การพัฒนาแผนบริหารหนี้ ซึ่งอิงจากงบชำระหนี้ที่เป็นระบบควรมีแผนดำเนินงานที่ชัดเจน จัดทำแผนงานรองรับกรณีที่งบชำระหนี้ได้รับอนุมัติในสัดส่วนต่างๆ มี Model ที่พยากรณ์ภาวะในอนาคต
 - จัดทำ Model การ Projection เพื่อดูระดับหนี้สาธารณะได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น และรู้ภาระหนี้ที่แท้จริง เพื่อช่วยในการบริหารหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 - การบริหาร Project Finance โดยการวิเคราะห์ Structure, Return, Risk, Feasibility (เศรษฐกิจ และสังคม) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้โครงการ และแสวงหารูปแบบการระดมทุนที่เหมาะสม เป็นกลไกช่วยให้การดำเนินงานของโครงการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การลงทุนของรัฐบาลร่วมกับภาคเอกชน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
 - การเป็นที่ปรึกษา ให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ข้อมูล เผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการหนี้สาธารณะ ให้กับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ



- การประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ ความเข้าใจ ที่เกี่ยวข้องกับ “หนี้สาธารณะ” กับประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง
 - พัฒนางานวิจัยและวิชาการเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการหนี้สาธารณะ
- 2) พัฒนาลาดตลาดตราสารหนี้
- พัฒนาลาดตลาดตราสารหนี้ให้เป็นศูนย์กลางระดมทุน และเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบการเงิน
 - มีนวัตกรรม เครื่องมือทางการเงินใหม่ๆ ที่ใช้ในตลาดสากล
- 3) พัฒนาองค์กร
- การพัฒนาด้านบุคลากร
 - พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระบบการสรรหาบุคลากร (Recruitment) ให้เพียงพอและตรงกับความต้องการขององค์กร การรักษามูลค่าบุคลากรและแรงจูงใจของบุคลากรให้อยู่กับองค์กรด้วยรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ระบบค่าตอบแทนพิเศษ ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจน
 - พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เช่น ความรู้และข้อมูลด้านเศรษฐกิจ เครื่องมือทางการเงิน นวัตกรรมทางการเงิน ที่เกิดขึ้นในตลาดเงินและตลาดทุนทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ความรู้ที่ตรงกับสายงาน การวิเคราะห์โครงการ Cash Management, Risk Management, Planning, ความรู้ทางด้านการเงิน และผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ ความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - พัฒนาระบบสารสนเทศ ระบบงาน และฐานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ มีการใช้ประโยชน์จากระบบต่างๆ ให้คุ้มค่ามากที่สุด
 - ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ควรมีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ลดช่องว่างทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอื้ออำนวยต่อการออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ เพื่อลดอุปสรรคด้านกระบวนการ ขั้นตอน ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 - จัดหาสถานที่ทำงานให้มีความเหมาะสม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น