



บทวิเคราะห์ เพื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

บทวิเคราะห์เพื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ภารกิจและหน้าที่ของกรมศุลกากร

วิสัยทัศน์กรมศุลกากร

องค์กรที่มุ่งมั่นให้บริการศุลกากรเป็นเลิศ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของเศรษฐกิจไทยและเชื่อมโยงการค้าโลก

พันธกิจกรมศุลกากร

๑. อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
๒. ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ
๓. ปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร
๔. จัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

๑. พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า
๒. พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมการค้าชายแดนและเชื่อมโยงการค้าโลก
๓. พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน
๔. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
๕. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการ

ภารกิจหลักของกรมศุลกากร

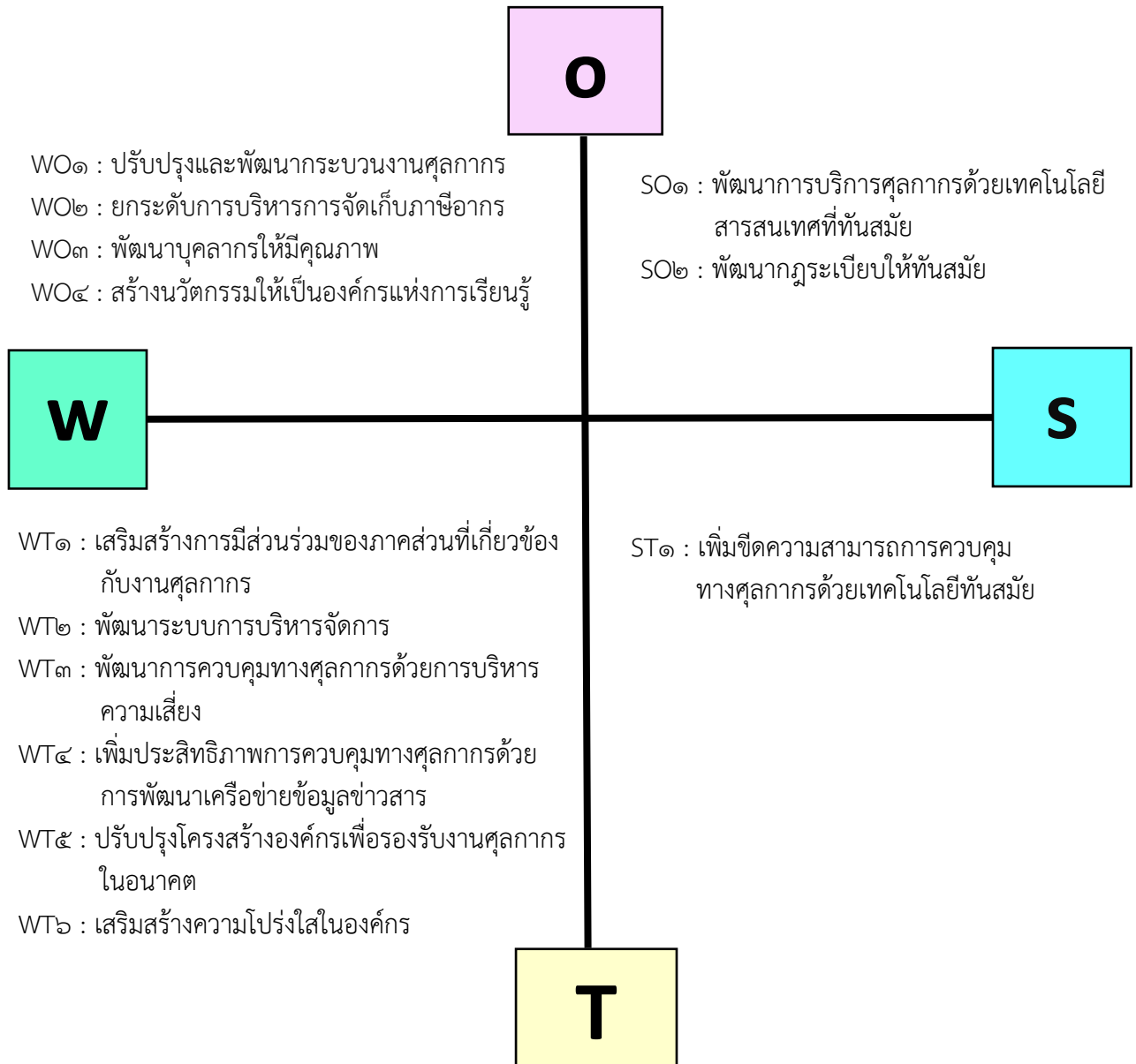
๑. การจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออก
๒. การป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร
๓. การเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรต่อกระทรวงการคลัง
๔. การส่งเสริมและการสนับสนุนการผลิตและการส่งออก
๕. การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการต่อต้านการทุจริตของกรมศุลกากร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการต่อต้านการทุจริตของกรมศุลกากร ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของกรมศุลกากรในภาพรวม

S	จุดแข็ง	จุดอ่อน	W
	S๑ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ทั้งในระดับนโยบายและการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ S๒ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน S๓ มีสภาพแวดล้อมที่ดีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน S๔ ระบบงานของกรมศุลกากรมีความหลากหลายและมีการหมุนเวียนโยกย้ายเป็นระยะ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ตลอดเวลา ไม่เบื่อหน่าย	W๑ มีจำนวนเจ้าหน้าที่เทคนิคขั้นสูงทางด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี W๒ ปัญหาการขาดประสบการณ์และความชำนาญในการตรวจสอบสินค้า ขาดการประสานงานและการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันในองค์กร W๓ ภารกิจของกรมศุลกากรต้องเชื่อมโยงกับกระบวนการของหน่วยงานภายนอกหลายหน่วยงาน โดยไม่ได้รับมอบอำนาจ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ W๔ ปัญหาการบริหารความเสี่ยงที่ขาดข้อมูลด้านการข่าวที่เพียงพอ และการจัดเก็บข้อมูลที่ไม่เป็นมาตรฐาน W๕ การประชาสัมพันธ์บทบาท หน้าที่ และงานขององค์กรไม่เพียงพอ โดยเฉพาะการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร W๖ การสื่อสารภายในองค์กรและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ นโยบายการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร W๗ มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเป็นประจำ ทำให้ไม่มีความต่อเนื่องในการดำเนินภารกิจหลักขององค์กร	
O	โอกาส	ภัยคุกคาม	T
	O๑ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ O๒ ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลักในการให้บริการทางศุลกากรครบถ้วนทั้งกระบวนการงาน O๓ กระแสสังคมเร่งรัดให้ภาคราชการมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มาตรฐาน เสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล O๔ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้ลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ และสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้รับบริการได้ง่ายและขยายตัวเพิ่มขึ้น	T๑ การเปลี่ยนแปลงของนโยบายที่มาจากผลกระทบทางการเมือง T๒ ปริมาณงานที่นอกเหนือภารกิจมีจำนวนมาก อาทิ งานให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก งานตามนโยบายรัฐบาล ซึ่งส่งผลต่องานประจำ T๓ ผลตอบแทน สิ่งจูงใจ และสวัสดิการของรัฐที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร T๔ ขาดความร่วมมือและขาดการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายนอก T๕ วัฒนธรรมของไทยโดยเฉพาะผู้ประกอบการและตัวแทนออกของที่มีเจตนาหลีกเลี่ยงและลักลอบหนีภาษี T๖ นโยบายของรัฐส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของกรมศุลกากร และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน เช่น การเปิดการค้าเสรี การแข็งค่าของเงินบาท ทำให้การจัดเก็บรายได้ลดลง T๗ การใช้สื่อออนไลน์เป็นเครื่องมือวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรมากกว่าการยินยอมเข้าสู่ขั้นตอนกระบวนการทางศุลกากรที่ชอบด้วยกฎหมาย T๘ องค์กรมีภาพลักษณ์ทางลบ อันเนื่องมาจากการดำเนินการของหน่วยงานและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการให้บริการศุลกากร	

กรอบแนวทางในการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาคาจรทุจริตของกรมศุลกากร



การสำรวจความพร้อมและความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

ลำดับ	Checklist	มี	ไม่มี
๑	หน่วยงานของท่านมีภารกิจเกี่ยวกับการปรับฐานคิด หรือการกล่อมเกลாதงสังคม หรือการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายใน หรือภายนอกหน่วยงาน	/	
๒	หน่วยงานของท่านมีภารกิจเกี่ยวกับการเสริมพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน		/
๓	หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อปลุกกระแสสังคมในเรื่องต่าง ๆ	/	
๔	หน่วยงานของท่านมีภารกิจในกระบวนการการเลือกตั้ง หรือการกำหนดคุณสมบัติ ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง		/
๕	หน่วยงานของท่านมีภารกิจในการกำกับติดตาม ประเมินผล มาตรฐานทางจริยธรรมและ คุณธรรมรวมทั้งมีการดำเนินการปรับปรุงจรรยาบรรณของนักการเมืองหรือเจ้าหน้าที่รัฐ	/	
๖	หน่วยงานของท่านมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดสรรและบริหารงบประมาณ	/	
๗	หน่วยงานของท่านมีความเกี่ยวข้องในกระบวนการนโยบาย (นโยบายหาเสียงของพรรคการเมือง นโยบายและการใช้อำนาจบริหารของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง การใช้อำนาจบริหารของ เจ้าหน้าที่รัฐ ฯลฯ)		/
๘	หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินการสร้างหรือการเผยแพร่องค์ความรู้ในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น		/
๙	หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการทำงานแบบบูรณาการ รวมถึงการรวบรวม วิเคราะห์ และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม	/	
๑๐	หน่วยงานของท่านมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการการทำงาน	/	
๑๑	เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่าง หน่วยงาน รวมทั้งมีความพร้อมในการพัฒนาและนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน	/	
๑๒	หน่วยงานของท่านมีส่วนในการสนับสนุนและสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการดำเนินการ ตามหลักบรรษัทภิบาล	/	
๑๓	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีภารกิจด้านการต่อต้านการทุจริตภายในหน่วยงานโดยเฉพาะ	/	
๑๔	หน่วยงานของท่านมีส่วนงานภายในที่เป็นกลไกการประสานงาน ติดตาม และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	/	
๑๕	หน่วยงานของท่านมีช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลที่สามารถเข้าถึงการรับรู้ของสาธารณชน	/	
๑๖	หน่วยงานของท่านมีภารกิจด้านการรับเรื่องร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสการทุจริต	/	
๑๗	หน่วยงานของท่านมีภารกิจเกี่ยวข้องับระบบการตรวจสอบความเคลื่อนไหวของบัญชีทรัพย์สิน และหนี้สิน	/	
๑๘	หน่วยงานของท่านมีภารกิจเกี่ยวกับการตรากฎหมาย ปรับปรุงกฎหมาย บังคับใช้กฎหมายและ การดำเนินคดี	/	
๑๙	หน่วยงานของท่านมีการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศและนักลงทุนต่างชาติ	/	
๒๐	หน่วยงานของท่านมี MOU กับหน่วยงานอื่นที่ครอบคลุมและสามารถพัฒนาต่อยอดความร่วมมือได้	/	
๒๑	หน่วยงานของท่านมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นการประเมินหรือวิธีการสำรวจในแหล่งข้อมูลที่ใช้ สำหรับการจัดอันดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI)	/	
๒๒	นโยบายของรัฐที่มุ่งต่อต้านการทุจริตให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มีส่วนช่วยเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานตามภารกิจหลักของหน่วยงานท่าน	/	

ตรวจสอบผลความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์

												ลำดับ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต	☐	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริต	☐	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย	☐	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก	☐	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ปฏิรูปกลไกและกระบวนการการปราบปรามการทุจริต	☐	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทย	☐	๑
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๒
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๓
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๔
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๕
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๖
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๗
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๘
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๙
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๑๐
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๑๑
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๑๒
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๑๓
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๑๔
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๑๕
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๑๖
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๑๗
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๑๘
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๑๙
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๒๐
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๒๑
	☐		☐		☐		☐		☐		☐	๒๒

Checklist สำนวความพร้อมและความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

กรมศุลกากรได้ประเมินภารกิจของหน่วยงานแล้วพบว่ามีการกิจสอดคล้องกับ Checklist ตามข้อ ๑, ๓, ๕, ๖, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, และ ๒๒ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ปฏิรูปกลไกและกระบวนการการปราบปรามการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ของประเทศไทย

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

กรมศุลกากรได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร และความเสี่ยงในการดำเนินการ
ภารกิจต่อต้านการทุจริต พบว่า ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่จำเป็นต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

ลำดับ	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	แนวทางจัดการ
ความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร					
๑	การเรียกรับผลประโยชน์	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	จัดทำนโยบาย/แผนงาน/โครงการ การป้องกันและปราบปราม การทุจริต นับแต่การรับเรื่อง ร้องเรียนการทุจริต การปรับปรุง กระบวนการที่มีความเสี่ยงต่อ การทุจริต ตลอดถึงการปราบปราม ตามกฎหมายอย่างจริงจัง ดำเนินโครงการปรับเปลี่ยน กระบวนการตรวจปล่อยสินค้าให้ อยู่ในรูปแบบของการตรวจเป็นทีม ที่มีเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความเชี่ยวชาญใน การตรวจสอบสินค้า เช่น ความเชี่ยวชาญ ในเรื่องของประเภทพิกัดอัตรา ศุลกากรและราคาศุลกากร เพื่อ สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของ หน่วยงานตรวจปล่อยสินค้าเข้า และลดการใช้ดุลยพินิจของ เจ้าหน้าที่
๒	การทุจริตเชิงนโยบายใน การบริหารงานบุคคล	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	จัดทำนโยบาย/แผนงาน/โครงการ ที่กำหนดกรอบเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path) ของ ข้าราชการที่ชัดเจน
๓	ความไม่โปร่งใส ในการปฏิบัติงาน	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	จัดทำนโยบาย/แผนงาน/โครงการ ที่เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก หรือ ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและ ติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน ของกรมศุลกากร

ลำดับ	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	แนวทางจัดการ
ความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร					
๔	การเรียกรับสินบน ในการจัดซื้อจัดจ้าง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	มีแนวทางปฏิบัติ คู่มือ และ มาตรฐานในการปฏิบัติงานด้าน การจัดซื้อจัดจ้างไว้ให้เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ได้ศึกษาและปฏิบัติตามอย่าง เคร่งครัด เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้าง ในทุกขั้นตอนเป็นไปตามที่กฎหมาย กำหนด ได้แก่ แนวทางของระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไข เพิ่มเติม และตามประกาศสำนัก นายกรัฐมนตรี เรื่อง แนวทางปฏิบัติ ในการจัดหาพัสดุด้วยวิธีตลาด อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Market : e – market) และด้วยวิธีประกวด ราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding : e – bidding) ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘
ความเสี่ยงในการดำเนินการกิจต่อต้านการทุจริต					
๑	เจ้าหน้าที่และผู้บริหาร ไม่มีความรู้ความเข้าใจ ในการกิจต่อต้านการทุจริต	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	ให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบใน การดำเนินการให้ความรู้ที่ถูกต้อง และสร้างค่านิยมและแรงจูงใจ ให้การดำเนินการกิจต่อต้าน การทุจริตประสบความสำเร็จ
๒	ภารกิจส่วนใหญ่ดำเนินการ ตามนโยบายผู้บริหารจึง ทำให้ขาดการวางแผนที่ดี	สูง	สูง	สูง	ควรจัดทำแผนปฏิบัติการให้ชัดเจน โดยกำหนดภารกิจการต่อต้าน การทุจริตให้เป็นภารกิจที่สำคัญ ขององค์กร