

# การเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ยุค Customs 4.0

## การประยุกต์ใช้ทริเจนฉบับย่อของสิงคโปร์ในการการมุ่งสู่ Smart Nation

กณพ จาริตรบุตร  
นักวิชาการศุลกากรปฏิบัติการ  
กรมศุลกากร

### บทนำ

ในยุคปัจจุบัน คำว่า “Smart” ซึ่งปรากฏหน้าคำต่าง ๆ เช่น “Smart Nation” มักมีความหมายที่สื่อถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (หรือที่เข้าใจโดยทั่วไปว่า “ความไฮเทค”) เข้ามาประยุกต์ใช้กับสินค้าหรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง เพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่า (Value) ของสินค้าหรือกระบวนการนั้น เช่น การเพิ่มมูลค่า การอำนวยความสะดวก ความปลอดภัย ตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์ให้ดูมีความทันสมัยซึ่งในประเทศไทยโดยเฉพาะในภาครัฐนั้นประชาชนมักจะชินกับคำว่า “4.0” ซึ่งโดยหลักแล้วน่าจะมีความหมายที่สื่อไปในทางเดียวกัน

สำหรับสาธารณรัฐสิงคโปร์ (ซึ่งต่อไปนี้ในบทความนี้จะเรียกว่า “สิงคโปร์”) คำว่า “Smart” นั้นเป็นมากกว่าการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาจับเข้ากับสินค้าหรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง แต่หมายความถึง “แนวคิดในการบูรณาการ เทคโนโลยีสารสนเทศ (ข้อมูลที่ได้

ประมวลผลและจัดรูปแบบ) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: ICT) และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเข้ากับเครือข่าย (ตามแนวคิดของ Internet of things: IoT) มาใช้อย่างลงตัว เพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การให้บริการและการเชื่อมโยงคุณค่าถึงผู้รับ”<sup>1</sup> ซึ่งจะเห็นได้ว่า “Smart” นั้นมีบริบทที่มากกว่า “การเพิ่มคุณค่า” แต่เป็น “กระบวนการรวบรวมสารสนเทศเพื่อการส่งมอบคุณค่า” ดังนั้นสิ่งที่ เป็นแกนหลักของ “Smart” จึงมิใช่ “สิ่งของหรือเทคโนโลยี” แต่คือ “กระบวนการคิด” ที่จะนำไปสู่การส่งมอบคุณค่าซึ่งนำไปสู่แนวคิด “Smart Nation” ของสิงคโปร์นั่นเอง

---

<sup>1</sup> Chua, Vinson (p. 4). (2018). Singapore’s experience in Smart Nation. [Slide Presentation]. Singapore: Nanyang Centre for Public Administration.

ทั้งนี้ ในการนำแนวคิด “Smart Nation” ซึ่งเป็นแนวคิดของสิงคโปร์ที่เป็นองค์การในระดับประเทศมาประยุกต์ใช้กับกรมศุลกากร ซึ่งเป็นองค์การในระดับกรม (หรือเป็น “องค์กร” หนึ่งของประเทศไทยซึ่งมีสถานะในระดับ “องค์การ”) ที่หากมองในแง่ของขนาดขององค์กรนั้นแม้จะมีขนาดที่ต่างกัันมาก แต่ในแง่ของการเรียนรู้แนวคิดนั้น น่าจะสามารถนำมาปรับเพื่อให้เข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ ของกรมศุลกากรได้ เพื่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรให้ตอบสนอง และ สอดรับกับ นโยบายของรัฐบาลในปัจจุบันในฐานะของ “Customs 4.0”

### บทเรียนที่ได้รับ

“การเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า มิได้เกิดจากการเรียนรู้ในสิ่งที่ประสบความสำเร็จ แต่เป็นการเรียนรู้ที่มาจาก การแบ่งปัน ประสบการณ์และความผิดพลาดที่ผ่านมา” เป็นประโยคที่ คุณ Vinson Chua<sup>2</sup> ผู้ดำเนินการ สัมมนา กล่าวในช่วงเริ่มการสัมมนาในหัวข้อ “Singapore’s experience in Smart Nation” ซึ่งหมายความว่า เราไม่สามารถจะสร้างสิ่งที่ดีกว่าสิ่งที่ได้เรียนรู้มาได้เลยหากเรามุ่งแต่จะ

---

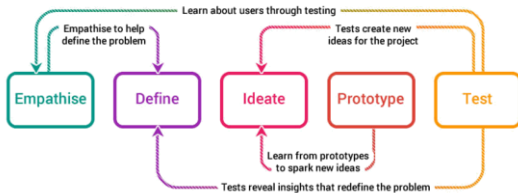
<sup>2</sup> Senior Assistant Director and Head of Talent Development Unit at Design Singapore Council, Division of the Ministry of Communications and Information

นำเอาความสำเร็จนั้นมาใช้โดยไม่ได้มองถึง แนวคิดและอุปสรรคที่ผ่านมา ซึ่งเป็นการ ตบโจทย์ของความคาดหวังในการนำเอา นวัตกรรมหรือแนวทางต่าง ๆ ที่ได้จากการไปดู งานในต่างประเทศมาใช้ในลักษณะ “การต้ม บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป” แต่สุดท้ายแล้วกลับไม่ สามารถแสดงประสิทธิภาพได้เท่าที่คาดหวัง หรือร้ายกว่านั้นคือพบกับจุดจบแห่งความ ล้มเหลว ด้วยเหตุว่าแท้จริงแล้ว สิ่งที่ถูก นำมาใช้นั้นเป็นแค่เปลือกที่ไม่ได้เป็นผลลัพธ์ จากองค์ความรู้ที่เกิดจากการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายที่ภาครัฐ ต้องการจะส่งมอบคุณค่าให้ และไม่ได้ เรียนรู้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาเป็น บทเรียนในการพัฒนาสิ่งที่ดีกว่า ดังนั้น การเรียนรู้กระบวนการคิดจึงมีความสำคัญ กว่า การนำเอาความสำเร็จมาใช้แต่เพียง อย่างเดียว

ในการพัฒนา Smart Nation ของ สิงคโปร์นั้นมีแนวคิดพื้นฐานมาจากกระบวนการคิด แบบ Design Thinking คือ “กระบวนการ คิดที่ใช้ในการทำความเข้าใจปัญหาโดยการ ยึดเอาผู้ใช้เป็นศูนย์กลางและนำเอาทั้ง ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากคนมา สร้างแนวคิด แนวทางแก้ไข และนำเอา แนวทางต่าง ๆ นั้นมาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์

ผู้ใช้และสถานการณ์นั้น ๆ”<sup>3</sup> โดยมีลักษณะ เป็นกระบวนการที่ไม่เป็นทิศทางเดียว (A non-linear process) ตามแผนภาพที่ 1

#### DESIGN THINKING: A NON-LINEAR PROCESS



แผนภาพที่ 1 แสดงกระบวนการ Design Thinking<sup>4</sup>

จากแผนภาพในข้างต้นเห็นได้ว่า Design Thinking มีการแบ่งกระบวนการคิดออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจ (Empathies) 2) การตีความปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Define) 3) การใช้ความคิดสร้างสรรค์จากมุมมองหลาย ๆ ด้าน (Ideate) 4) การสร้างต้นแบบ

<sup>3</sup> UCLA Extension. (2016). Design Thinking | UCLA Extension Visual Arts. [online] Visual.uclaextension.edu. Available at: <http://visual.uclaextension.edu/category/design-thinking/> [Accessed Mar. 2018].

<sup>4</sup> Heliossolution (2018) . How to Enhance Financial Performance of Your Company with Design Thinking? – Updated [online] Available at: <https://blog.heliossolutions.in/5-key-elements-design-thinking/> [Accessed Mar. 2018].

(Prototype) และ 5) การทดสอบต้นแบบ (Test) โดยมีลำดับการคิดในกระบวนการ แบ่งออกเป็น 2 แนวทางคือ 1) การคิดตามลำดับขั้นตอนกระบวนการ 1 - 5 และ 2) การคิดย้อนกลับระหว่างขั้นตอนกระบวนการ ซึ่งจะก่อให้เกิดกระบวนการคิดซ้ำเพื่อการปรับปรุงกระบวนการคิดในทุกขั้นตอนที่จะทำให้มีการพัฒนาแนวทางหรือนวัตกรรมให้สามารถตอบโจทย์ผู้ใช้และสถานการณ์ได้อย่างต่อเนื่อง แต่ทั้งนี้ การที่จะสามารถทำให้เกิดกระบวนการนี้ได้ นั้น มีความจำเป็นที่จะต้องมีการรวบรวมสารสนเทศไว้เป็นจำนวนมาก

โดยหลักแล้ว Smart Nation (หรือ Smart City) ไม่ได้มีรูปลักษณะเป็นเมืองแห่งเทคโนโลยีที่อุดมไปด้วยอุปกรณ์ “ไฮเทค” แต่พันธกิจของ Smart Nation คือ “การพัฒนาเมืองโดยการจัดเตรียมสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานหลัก (Core Infrastructure) การดูแลความเหมาะสมของคุณภาพชีวิตของประชาชน และการดูแลความสะอาดและความยั่งยืนของธรรมชาติ โดยการนำแนวทางแก้ปัญหาแบบ “Smart” มาประยุกต์ใช้”<sup>5</sup> โดยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ปรากฏเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการเมืองเพื่อให้ไปสู่การเป็น Smart

<sup>5</sup> Chua, Vinson (p. 5). (2018). Singapore’s experience in Smart Nation. [Slide Presentation]. Singapore: Nanyang Centre for Public Administration.

Nation ในแง่ของการเชื่อมโยงระหว่างประชาชนกับรัฐบาลเพื่อการสื่อสารและเปิดโอกาสให้สามารถทำการรับ-ส่งการตอบสนองแบบทันที (Real-time) กล่าวคือเทคโนโลยีของ Smart Nation มีเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลของประชาชนเพื่อใช้ในกระบวนการคิดแบบ Design Thinking เพื่อการวิเคราะห์ถึงปัญหาและความต้องการ โดยมีเครื่องมือต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา เช่น Applications บน Smartphone เพื่อระดมสมองสร้างสรรค์เป็นต้นแบบเพื่อใช้ในการทดสอบและนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการคิดในทุกขั้นตอนเพื่อการพัฒนาที่ไม่รู้จัก

ตัวอย่างของ Smart City ที่เป็นรูปธรรมได้แก่ Bukit Panjang Integrated Transport Hub ซึ่งเป็นศูนย์กลางของระบบการขนส่งสาธารณะของเมือง Bukit Panjang ซึ่งเกิดจากการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ของประชากรที่อาศัยอยู่ในเมืองจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ เช่น ข้อมูลทางประชากรศาสตร์จากฐานข้อมูลทะเบียนราษฎร์ และฐานข้อมูลของโรงพยาบาล ข้อมูลการเดินทางจากการจัดเก็บข้อมูลการใช้บริการระบบการขนส่งสาธารณะและการชำระค่าผ่านทางและค่าจอดรถ โดยข้อมูลต่าง ๆ นั้น จะถูกรวบรวมและจัดเก็บเข้าถึงข้อมูลขนาดใหญ่ คือ Big

Data ซึ่งทางภาครัฐสามารถดึงข้อมูลมาเพื่อทำการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศพฤติกรรมของประชาชนทำให้สามารถคาดคะเนและกำหนดนโยบายสาธารณะที่ตอบสนองต่อประชาชนและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันท่วงที และรัฐได้จัดให้มี Applications ในด้านต่าง ๆ เช่น การคมนาคม การวางผังเมือง การสาธารณสุข เพื่อให้ประชาชนได้ใช้บริการและแสดงความคิดเห็นเพื่อที่รัฐจะได้นำข้อมูลเหล่านั้นกลับมาพัฒนาการให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุดังกล่าว Bukit Panjang Integrated Transport Hub จึงประกอบไปด้วยฟังก์ชันการใช้งานต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชากร เช่น เส้นทางรถบัสที่ครอบคลุมเส้นทางที่ประชากรเดินทางเป็นประจำ ป้ายรถประจำทางที่อยู่ในตัวอาคารทำให้เกิดความสะดวกและปลอดภัยในการขึ้นรถโดยสาร การรวมสถานีรถไฟใต้ดิน รถไฟรางเบา รถประจำทาง และจุดบริการแท็กซี่ ไว้ในบริเวณเดียวกันโดยมีระยะทางเดินระหว่างจุดที่ขึ้นและไม่ซับซ้อน และมีการสร้างหลังคาทางเดินที่ครอบคลุมทางเดินนอกอาคารเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่เดินทางไปมาระหว่างอาคารในเมือง

## การนำมาประยุกต์ใช้

ตามที่ได้กล่าวในบทก่อนหน้า การมุ่งสู่การเป็น Smart Nation ของสิงคโปร์นั้น มีแนวคิดพื้นฐานมาจากกระบวนการคิดแบบ Design Thinking ซึ่งทำให้สิงคโปร์สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมต่าง ๆ ที่สามารถตอบสนองประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสิ่งที่เป็นแก่นของบทเรียนที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ควรนำมาประยุกต์ใช้จึงควรเป็นแนวความคิดดังกล่าว

กระบวนการคิดแบบ Design Thinking นั้นสามารถนำมาปรับใช้ได้เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาองค์การ ซึ่งในปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 กรมศุลกากรในฐานะเป็นหนึ่งในหน่วยงานของรัฐบาลจึงมีหน้าที่ในการพัฒนาองค์การให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลเช่นกัน โดยในการพัฒนาองค์การนั้นควรหลุดจากกรอบเดิมที่เน้นภารกิจเฉพาะด้านของหน่วยงาน (การแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญ) เป็นตัวตั้ง แต่ควรปรับเปลี่ยนมุมมองโดยการยึดเอาการบริการผู้มีส่วนได้เสียอันได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเป็นศูนย์กลาง โดยการทำ ความเข้าใจในสภาพปัญหาในปัจจุบัน เพื่อตีความปัญหา และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการ เช่น ปัญหาเรื่อง

กระบวนการนำเข้าสินค้าจะประกอบไปด้วย 3 ประเด็นหลัก คือ พิษภัยอัตราศุลกากร ราคาศุลกากรและกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้า ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงควรเชื่อมโยงงานด้าน พิษภัยอัตราศุลกากร ราคาศุลกากร และกฎว่าด้วยถิ่นกำเนิดสินค้าเข้าด้วยกัน หรือในประเด็นการออกประกาศหรือระเบียบเกี่ยวกับการศุลกากรก็ควรที่จะสร้างแนวทางให้ งานด้านพิธีการมีความเชื่อมโยงกับงานด้านกฎหมายและความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อความครอบคลุมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ โดยการพัฒนาองค์การนั้นควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียได้มีโอกาสแสดงความคิดสร้างสรรค์และมุมมองเพื่อนำมาสร้างแนวคิด แนวทางแก้ไข โดยอาจทำผ่านการรับฟังความเห็นผ่าน Website หรือ การรับ Feedback จากกระบวนการต่าง ๆ ที่กรมศุลกากรให้บริการผ่านทางหน้าจอและ Applications ที่กรมศุลกากรได้ให้บริการ อยู่แล้ว และนำเอาแนวทางต่าง ๆ นั้นมาสร้างเป็นแบบจำลองเพื่อนำไปทดสอบและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยอาจสร้างเป็นรูปแบบของคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาไปสู่การสร้างเป็นหน่วยงานถาวรต่อไป ทั้งนี้ควรเปิดโอกาสให้มีการคิดซ้ำเพื่อการปรับปรุงกระบวนการคิดในทุกขั้นตอนอันจะเป็นการ สร้างกระบวนการพัฒนาองค์การที่สามารถ

ตอบโจทย์แก่ผู้มีส่วนได้เสียและสถานการณ์  
ได้อย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ ในการปรับกระบวนการคิด  
ดังกล่าวอาจมีอุปสรรคในด้านกฎหมายและ  
กฎระเบียบและกระแสด้านจากทั้งสมาชิก  
ภายในองค์กรและบุคคลภายนอก แต่การที่  
องค์กรจะไม่ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพ  
แวดล้อมนั้นย่อมเป็นไปได้ยากในโลกยุค  
ปัจจุบันที่เต็มไปด้วยกระแสคลื่นแห่ง  
การเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ที่ไม่ทันไปตามคลื่น  
ก็ย่อมที่จะถูกคลื่นซัดจนจมหายไป