

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร  
กระบวนการงบประมาณของสำนักงานโยธา

จัดทำโดย นางฉลวย กองเงิน  
ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ  
กลุ่มงานการคลัง สำนักงานเลขานุการ สำนักงานโยธา

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๐  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗

## บทสรุปผู้บริหาร

สำนักการโยธาเป็นหน่วยงานของกรุงเทพมหานครที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการก่อสร้าง ปรับปรุงถนนสายหลักและถนนสายรอง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการขนาดใหญ่ ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานและวงเงินค่อนข้างสูง และในการก่อสร้างแต่ละโครงการมีขบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานหลายขั้นตอน เริ่มจากการจัดทำรูปแบบ รายการ การประมาณราคา การจัดทำราคากลาง/ TOR การดำเนินการหาตัวผู้รับจ้าง การลงนามสัญญา การบริหารสัญญา การเบิกจ่าย โดยในแต่ละขั้นตอนมักจะมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ส่งผลให้การดำเนินการล่าช้าไม่สามารถก่อกำหนดผู้ผูกพัน และเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณ ทำให้มีการกันเงินงบประมาณรายจ่ายไว้เบิกเหลือปีเป็นจำนวนมาก และเป็นภาระด้านการบริหารงบประมาณในปีงบประมาณถัดไป

จากปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาวิเคราะห์ถึงปัญหาที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารงบประมาณ โดยศึกษาทบทวนทฤษฎี Swot Analysis , ทฤษฎีแรงจูงใจ , ทฤษฎีการสอนงาน(Coaching) และทฤษฎีระบบการบริหารจัดการ PDCA เพื่อกำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกระบวนการงบประมาณของสำนักการโยธา โดยจัดทำ ๑) แผนการปฏิบัติงาน เป็นเอกสารที่แสดงให้เห็นว่า งาน/โครงการ กิจกรรม มีขั้นตอนดำเนินการ ระยะเวลา(เริ่ม-สิ้นสุด) ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ๒) แผนการติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นแผนที่ต้องใช้ควบคู่กับแผนปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความคืบหน้าเปรียบเทียบกับแผนการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริง ณ เวลาปัจจุบัน ว่าเป็นไปตามแผน เร็วกว่าแผน หรือช้ากว่าแผน และนำผลที่ได้มาสรุปปัญหา/อุปสรรค เพื่อปรับปรุงแผน หรือนำไปกำหนดแนวทางแก้ไขได้อย่างทันที่ ซึ่งการกำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกระบวนการงบประมาณจะทำให้การจัดทำของงบประมาณมีความถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา , การก่อกำหนดผู้ผูกพันงบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ร้อยละ ๙๐ ภายในเดือนกันยายน และการกันเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีไว้เบิกเหลือปีไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณที่ได้รับ ส่งผลให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า ประชาชนมีความพึงพอใจได้รับประโยชน์สูงสุด และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อกรุงเทพมหานคร

เพื่อให้การบริหารงบประมาณบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะดังนี้ ๑) กำหนดแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรมและคำนึงถึงความเป็นไปได้ พร้อมทั้งกำหนดบทลงโทษ ๒) ต้องมีการทำงานเป็นทีมและมีการประสานงานที่ดี ๓) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน และแผนการติดตามและประเมินผล ๔) สร้างจิตสำนึกแก่ผู้รับผิดชอบเห็นความสำคัญของแผนการปฏิบัติงานและแผนการติดตามและประเมินผลปฏิบัติตามอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ๕) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ ควรมีการประชุมปรึกษาถึงแนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระยะ ๆ ๖) จัดให้มีศูนย์การเรียนรู้ในสำนักการโยธาเพื่อเป็นแหล่งศึกษาหาความรู้ด้านต่าง ๆ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ๗) ให้ใช้ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ด้านงบประมาณ การเงินการคลัง

## ๑. เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกระบวนการงบประมาณของสำนักการโยธา

### ๒. หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ กรุงเทพมหานคร เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีการจัดเก็บรายได้เป็นของกรุงเทพมหานครเองและสามารถนำเงินรายได้มาจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานของกรุงเทพมหานครนำไปบริหารจัดการตามกระบวนการงบประมาณให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

กรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๑๒ ปี (พ.ศ.๒๕๕๒-๒๕๖๓) โดยแบ่งช่วงเป็น ๓ ระยะๆ ละ ๔ ปี ปัจจุบันกรุงเทพมหานครอยู่ในช่วงระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖-๒๕๕๙) ซึ่งได้กำหนดนโยบายด้านการคลังในยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านบริหารมหานคร โดยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕.๕ บริหารจัดการการเงินการคลังของกรุงเทพมหานครด้วยการบริหารจัดการเก็บรายได้ การงบประมาณของกรุงเทพมหานครอย่างมีประสิทธิภาพ และในกลยุทธ์ที่ ๕.๕.๓ บริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการก่อหนี้ การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อกระจายเม็ดเงินลงสู่เศรษฐกิจโดยรวมของกรุงเทพมหานคร บริหารจัดการงบประมาณรายจ่ายอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้

สำนักการโยธาเป็นหน่วยงานของกรุงเทพมหานครที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการโยธา ดำเนินการก่อสร้างสะพานข้ามทางแยก ทางลอด ทางยกระดับบนถนน ปรับปรุงถนนและคอกวด ก่อสร้างถนนใหม่ทั้งถนนสายหลักและสายรองเพื่อเชื่อมโยงโครงข่ายถนนรอบนอก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการที่มีขนาดใหญ่ ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานและวงเงินค่อนข้างสูง และในการก่อสร้างแต่ละโครงการมีขบวนการขั้นตอนในการดำเนินงานหลายขั้นตอน เริ่มจากการจัดทำรูปแบบ รายการ การประมาณราคา การจัดทำ TOR การจัดทำราคากลาง รวมถึงการขอความเห็นชอบดำเนินการ จนถึงขั้นได้ตัวผู้รับจ้าง การขออนุมัติจ้าง การลงนามสัญญา การบริหารสัญญา การเบิกจ่าย ในแต่ละขั้นตอนจะเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่หลายส่วนราชการของสำนักการโยธา โดยกลุ่มงานการคลังมีหน้าที่รับผิดชอบด้านงบประมาณของทุกส่วนราชการเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จึงต้องกำกับ ดูแล เร่งรัด ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลตามกระบวนการงบประมาณ เริ่มตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผล โดยในแต่ละขั้นตอนมักเกิดปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ซึ่งความล่าช้าที่พบส่วนหนึ่งเกิดจากส่วนราชการเจ้าของงบประมาณ ไม่มีการเตรียมความพร้อมก่อนขอขออนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีผลบังคับใช้ส่วนใหญ่จะดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างหลังไตรมาสที่ ๒ ไปแล้ว ประกอบการดำเนินการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีขั้นตอนการดำเนินการหลายขั้นตอนกรณีที่มีการอุทธรณ์ผลการพิจารณาคัดเลือกเบื้องต้น ก็ไม่สามารถดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้จนกว่าผลการอุทธรณ์จะยุติ ส่งผลให้การดำเนินการล่าช้าไม่สามารถกำหนดผู้ผูกพันได้ทันภายในปีงบประมาณต้องมีการกันเงินไว้เบิกเหลือในปี เป็นภาระด้านงบประมาณและ

การคลัง รวมทั้งด้านการบริหารงบประมาณในปีงบประมาณถัดไป ซึ่งถ้าหน่วยงานมีการวางแผนการจัดการที่ดีก็จะส่งผลให้การบริหารงบประมาณบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงบประมาณของสำนักการโยธาเป็นไปอย่างต่อเนื่องสามารถก่อกำหนดผู้กักเงินและใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความสนใจศึกษาวิเคราะห์ถึงปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงบประมาณเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงบประมาณของสำนักการโยธาและเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของทุกส่วนราชการของสำนักการโยธาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายให้บริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

### ๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ ศึกษาวิเคราะห์ถึงปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักการโยธา
- ๓.๒ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารกระบวนการงบประมาณของสำนักการโยธา
- ๓.๓ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกระบวนการงบประมาณเป็นไปอย่างรวดเร็วเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และเกิดประโยชน์สูงสุด

### ๔. เป้าหมาย

- ๔.๑ ส่งค่าของงบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา
- ๔.๒ การก่อกำหนดผู้กักเงิน, การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวม, การกักเงินงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือในปี สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
- ๔.๓ ประชาชนได้รับความสะดวก มีคุณภาพชีวิตที่ดี

### ๕. ปัจจัยความสำเร็จ

เพื่อให้การบริหารงบประมาณของสำนักการโยธาเป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดทำขอเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการบริหารงบประมาณของสำนักการโยธา ดังนี้

#### ๕.๑ SWOT Analysis

นำเครื่องมือทางการบริหารคือ SWOT Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์หาปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อประเมินโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ดังนี้

### ๕.๑.๑ ปัจจัยภายใน

- จุดแข็ง (Strength)
  - ผู้บริหารของสำนักงานโยธาให้การความสนใจในการบริหารงบประมาณและการติดตามผลการดำเนินการและการเบิกจ่ายงบประมาณโดยมีการประชุมผู้บริหารหน่วยงานเป็นประจำทุกสัปดาห์
  - บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการเรื่องเกี่ยวกับวิชาชีพเฉพาะทางและการบริหารจัดการและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เรียนรู้งาน มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
  - เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น
  - มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของงาน/โครงการ
- จุดอ่อน (Weakness)
  - ส่วนราชการขาดการเตรียมความพร้อมในการจัดทำเอกสารไว้ล่วงหน้าในการจัดทำคำของบประมาณ และการบริหารงบประมาณ
  - ส่วนราชการไม่มีการบูรณาการฐานข้อมูลให้สามารถเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์ร่วมกันได้
  - การบริหารงานบุคคลไม่เหมาะสมและขาดประสิทธิภาพ การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถหรือความถนัดของเจ้าหน้าที่
  - การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานให้ก้าวทันเทคโนโลยีไม่ครอบคลุมทั้งหมด
  - เครื่องมือ อุปกรณ์สำนักงาน รวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับจำนวนเจ้าหน้าที่หรือผู้ใช้งาน ตลอดจนไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
  - การวางแผนการปฏิบัติงานและการประเมินผลการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากไม่มีความจริงจังและขาดความต่อเนื่อง
  - เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจ ระเบียบ ข้อบัญญัติ แนวทางการปฏิบัติงาน

### ๕.๑.๒ ปัจจัยภายนอก

- โอกาส (Opportunity)
  - กรุงเทพมหานครกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณโดยกำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายเป็นรายไตรมาส ร้อยละ ๒๐,๔๐,๖๐, และ ๘๐ ตามลำดับ
  - กรุงเทพมหานครกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยกำหนดตัวชี้วัดร้อยละของความสำเร็จในการก่อกำหนดผู้กพัน และร้อยละของความสำเร็จการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งจะใช้ประกอบในการคำนวณการขอรับเงินรางวัลของหน่วยงาน

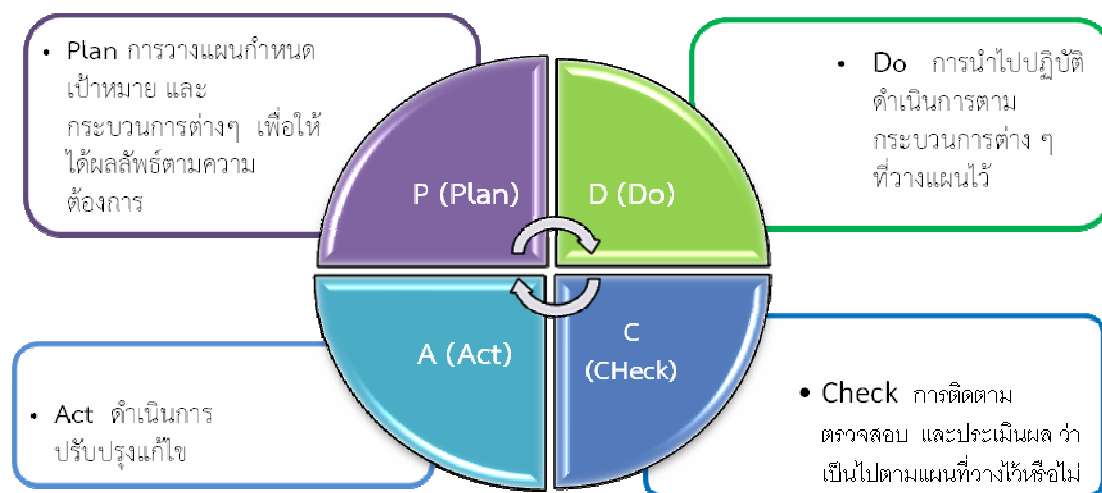
- ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีนโยบายเร่งรัดติดตามการก่อสร้าง การเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีวินัยทางการเงินการคลัง
- เจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณมีการสนับสนุน แนะนำ และประสานงานที่ดีในการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล
- สำนักการคลังได้จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ด้านจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการเงิน การคลัง
- กองพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ได้จัดให้มีการฝึกอบรมระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS)

- อุปสรรค(Threat)

- งาน/โครงการ บางรายการขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารของกรุงเทพมหานครมีการเปลี่ยนแปลงตามวาระ ส่งผลให้งาน/โครงการต้องรอดำเนินการจนกว่านโยบายของผู้บริหารจะชัดเจน
- หน่วยงานอื่นโอนงบประมาณงาน/โครงการมาให้สำนักการโยธา ดำเนินการจำนวนมาก ส่วนใหญ่โอนตอนใกล้สิ้นปีงบประมาณทำให้ไม่สามารถก่อสร้างและเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมาย
- กฎ ระเบียบ ข้อบัญญัติ คำสั่ง ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ด้วยระบบ e - Auction เป็นผลต้องศึกษาและปรับตัวเพื่อการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบดังกล่าว ทำให้การดำเนินการต่างๆ ต้องใช้เวลานาน
- ราคาสินค้าสูงขึ้นตามภาวะราคาน้ำมันและค่าครองชีพ มีผลให้ขั้นตอนการประกวดราคาโครงการต่างๆ ยุ่งยากและใช้เวลามากขึ้น เนื่องจากต้องปรับปรุงราคากลางใหม่อยู่เสมอ
- ราคาวัสดุก่อสร้างมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการโครงการต่างๆ
- ขั้นตอนดำเนินการในโครงการต่างๆ มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก เช่น การประปา การไฟฟ้า การสื่อสาร เป็นต้น ทำให้การดำเนินการล่าช้าไม่สามารถก่อสร้างได้ทันในปีงบประมาณ

#### ๕.๒ วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทราบจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกประเมินโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เรียบร้อยแล้ว ก็นำวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผน และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องโดยมีวงจร ดังนี้



### วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA

PDCA ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ขณะที่ฝ่ายบริหารกำหนดแผนงานและตั้งเป้าหมายสำหรับพนักงาน พนักงานก็ต้องลงมือปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดขึ้น ในขณะที่ผู้ตรวจสอบมีหน้าที่ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะๆ และรายงาน ผลให้ผู้บริหารทราบ หากการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็จะได้แก้ไขได้ทันที่ โดยมีขั้นตอนตามวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผน (Plan)

การวางแผนช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัสดุดิบ ชั่วโมงการทำงาน เงิน เวลา ในการวางแผนต้องจัดทำแผนปฏิบัติงาน คือ การกำหนดกรอบ แนวทางหรือทิศทางการทำงาน เพื่อให้สามารถใช้บริหารงานและปฏิบัติงานเรื่องใดๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีหลักการที่ต้องกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน ได้แก่ หน่วยงานรับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติ ชื่องาน/โครงการ กิจกรรมดำเนินการภายใต้งาน/โครงการ กิจกรรมย่อย/รายการ/ขั้นตอนสำคัญที่ต้องดำเนินการภายใต้กิจกรรมปริมาณงาน/เป้าหมาย ระยะเวลาในการดำเนินงานที่ถูกต้องหรือเหมาะสม และแผนปฏิบัติงานที่ดีต้องมีความชัดเจนแต่สามารถปรับหรือมีความยืดหยุ่นได้เมื่อเกิดสภาวะวิกฤติหรือจำเป็น ผู้จัดทำแผนต้องมีความรู้และเข้าใจในงาน/โครงการ และที่สำคัญแผนต้องสามารถปฏิบัติตามแผน

#### ขั้นตอนที่ ๒ การปฏิบัติ (DO)

ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ การลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ซึ่งหน่วยงานรับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติ ต้องปฏิบัติตามกิจกรรมดำเนินการภายใต้งาน/โครงการ กิจกรรมย่อย/รายการ/ขั้นตอน ตามระยะเวลาในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน

### ขั้นตอนที่ ๓ การตรวจสอบ (Check)

ขั้นตอนการตรวจสอบ คือ การจัดผลการปฏิบัติจริงโดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน ทำให้เราทราบว่า การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่สิ่งสำคัญก็คือ เราต้องรู้ว่า จะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือ ดังนี้

- ประเมินเพื่อจ่ายค่าตอบแทน
- ประเมินเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- ประเมินเพื่อการพัฒนา
- ประเมินเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
- ประเมินเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร
- ประเมินเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
- ประเมินเพื่อการสื่อสารที่ดีขึ้นขององค์กรในเรื่องการบริหารจัดการ

### ขั้นตอนที่ ๔ การดำเนินงาน (Act)

ขั้นตอนการดำเนินงานจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ ๒ กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร

การบริหารกระบวนการงบประมาณโดยยึดหลักวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA ให้ประสบผลสำเร็จนั้นควรดำเนินการ ดังนี้

- การวางแผนบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วม ทั้งร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ และร่วมรับประโยชน์
- การจัดทำแผนงบประมาณที่เป็นรูปธรรมโดยมีแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณในงบประมาณที่ผ่านมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนงบประมาณ
- ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง
- มีการตรวจสอบซึ่งกันและกันติดตามผลโดยฝ่ายบริหารและต้องรายงานผลให้บุคลากรทุกคนรับทราบ
- การปรับปรุง / แผนงานในอนาคตซึ่งเป็นการปรับระบบการบริหารงบประมาณให้รวดเร็วคล่องตัว ภายใต้หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้
- มีการทำงานเป็นทีม
- มีการสื่อสารสองทางและสื่อสารที่ดี
- มีภาวะผู้นำ

### ๕.๓ ระบบแรงจูงใจ

ในการนำวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดนั้นควรมีการวางแผนงานให้ครบตามวงจร แต่ถึงแม้ว่าจะมีการวางแผนที่ดี แต่หากมีการบริหารจัดการไม่ดีหรือขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม แผนที่ได้กำหนดไว้นั้นก็จะเป็นเพียงกระดาษเท่านั้น ดังนั้นหากต้องการให้แผนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องสร้างระบบแรงจูงใจที่อิงกับผลงาน แต่อย่างไรก็ดีการสร้างระบบแรงจูงใจจะต้องมีการกำหนดทิศทางของงานให้ชัดเจน มีมาตรฐานของงานเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดระดับมาตรฐานของงานที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ที่พนักงานจะบรรลุเป้าหมายนั้นโดยการให้รางวัลจูงใจต้องควบคู่ไปกับการกำหนดบทลงโทษ ดังนี้

- รูปแบบการให้รางวัล
  - โบนัส
  - การปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - ให้ประกาศเกียรติคุณ
  - ให้โอกาสก้าวหน้าทางตำแหน่ง/อาชีพ
- การกำหนดบทลงโทษ
  - งดเว้นการให้ผลตอบแทนรูปตัวเงิน เช่น การให้โบนัส
  - การงดเว้นการปรับเลื่อนขั้น
  - ตักเตือนให้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน
  - พิจารณาให้พักงาน หรือให้ออกจากงาน
- องค์ประกอบและคุณลักษณะของระบบแรงจูงใจที่ดี
  - แหล่งเงินทุนที่สามารถจัดสรรเป็นรางวัลหรือผลตอบแทนตามผลงานที่เพียงพอที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติผลงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
  - ระบบการประเมินผล ที่มีประสิทธิภาพ สามารถสะท้อนผลงานได้อย่างแท้จริงและถูกต้องแม่นยำ และต้องไม่ซับซ้อนหรือยากต่อการทำความเข้าใจ
  - การประเมินจะต้องเป็นธรรมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เป้าหมายหรือเกณฑ์
  - จะต้องอยู่ในระดับที่สามารถบรรลุได้ และกระบวนการประเมินจะต้องโปร่งใสเป็นที่ยอมรับของพนักงาน เพื่อลดการผูกโยงกับระบบอุปถัมภ์และความอาวุโส
  - ระบบการติดตามและตรวจสอบผลงานที่มีประสิทธิภาพ
  - การให้รางวัลจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลงาน จะต้องผูกโยงกับผลงานอย่างชัดเจน
  - ต้องทันการณ์ หรือใกล้เคียงกับเวลาที่พนักงานได้สร้างผลงาน

### ๕.๔ การสอนงาน (Coaching)

การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นต้องมีการให้ความรู้และการสอนงาน (Coaching) ให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยจัดให้เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน ดังนี้

- กำหนดให้ระบบการสอนงานเป็นนโยบายของหน่วยงาน

- สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรให้มีความไว้วางใจกัน
- โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- พิจารณาว่าเจ้าหน้าที่จุดอ่อนในเรื่องอะไรที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ผลงานดีขึ้น
- จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องพัฒนา โดยพิจารณาว่าเรื่องไหนที่เป็นเรื่องด่วนที่จะต้องพัฒนาทันที เรื่องไหนรอได้
- เลือกวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับเรื่องที่จะพัฒนา พิจารณาว่า เรื่องที่ต้องพัฒนาแต่ละเรื่องนั้นจะต้องใช้วิธีการพัฒนาและเครื่องมือในการพัฒนาอะไรที่จะเหมาะสมที่สุด
- วางแผนการ Coaching จะต้องกำหนดให้ชัดเจนก็คือ จะทำอย่างไร เช่น ทุกวันก่อนเลิกงาน ๑ ชั่วโมงให้คำแนะนำ สอนงาน รวมทั้งอาจจะใช้คำถาม เพื่อให้พนักงานได้คิดต่อยอดเองได้ เพื่อเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ประโยชน์ของการสอนงาน (Coaching)
  - เป็นการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับงานที่มีความยากและซับซ้อนมากยิ่งขึ้นในอนาคต
  - เป็นการช่วยนำทางให้พนักงานไปสู่เป้าหมาย และลดหรือตัดโอกาสที่จะทำงานล้มเหลว
  - ช่วยลดความเสี่ยงต่อความเสียหายที่อาจเกิดจากการทำงานผิดพลาดของพนักงาน ขณะเดียวกันก็เพิ่มโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

## ๖. การกิจที่ดำเนินการ



วงจรกระบวนการงบประมาณ

จากแผนภาพวงจรกระบวนการงบประมาณเริ่มตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผล โดยในแต่ละขั้นตอนมักเกิดปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ดังนี้

- การจัดทำงบประมาณ
  - ส่วนราชการไม่มีการเตรียมความพร้อมในการจัดทำเอกสารไว้ล่วงหน้า เช่น กรณีค่าครุภัณฑ์เมื่อมีการสำรวจทรัพย์สินชำรุดในเดือนตุลาคมแล้วไม่รีบดำเนินการจัดทำขออนุมัติจำหน่ายทำให้ไม่ทันในการส่งคำขอของงบประมาณครุภัณฑ์ทดแทน
  - กรณีค่าก่อสร้างโครงการต่าง ๆ ไม่ได้มีการประมาณราคาให้เป็นปัจจุบัน ยังใช้แบบรายการ และประมาณราคาเดิมไม่ได้มีการสำรวจใหม่ ส่งผลให้งบประมาณที่ขอตั้งไม่เป็นไปตามความจริง เมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณแล้วไม่สามารถดำเนินการหาผู้รับจ้างได้เนื่องจากราคากลางสูงกว้างงบประมาณมาก ต้องมีการทบทวนราคาใหม่และต้องขอเพิ่มวงเงิน หากเป็นโครงการก็ต้องผ่านความเห็นชอบจากสภากรุงเทพมหานครก่อนจึงจะเพิ่มวงเงินโครงการได้ ทำให้เกิดความล่าช้า ไม่สามารถก่องหน้และเบิกจ่ายได้ทันในปีงบประมาณ
  - เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความเข้าใจ ระเบียบ ข้อบัญญัติ แนวทางการปฏิบัติงานในการจัดทำคำของงบประมาณ
- การอนุมัติงบประมาณ
  - ส่วนราชการไม่มีการเตรียมข้อมูลไว้ล่วงหน้าเมื่อมีการพิจารณาคำของงบประมาณ ระบายจากสภากรุงเทพมหานคร
- การบริหารงบประมาณ
  - ไม่มีการเตรียมความพร้อมก่อนข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีผลบังคับใช้ ส่วนใหญ่จะดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างหลังไตรมาสที่ ๒ ไปแล้ว
  - งาน/โครงการ บางรายการขึ้นอยู่กับนโยบายผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารของกรุงเทพมหานครมีการเปลี่ยนแปลงตามวาระ ส่งผลให้งาน/โครงการต้องรอดำเนินการจนกว่านโยบายของผู้บริหารจะชัดเจน
  - หน่วยงานอื่นโอนงบประมาณงาน/โครงการมาให้สำนักการโยธา ดำเนินการจำนวนมาก ส่วนใหญ่โอนตอนใกล้สิ้นปีงบประมาณทำให้ไม่สามารถก่องหน้และเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมาย
  - กฎ ระเบียบ ข้อบัญญัติ คำสั่ง ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ด้วยระบบ e - Auction เป็นผลต้องศึกษาและปรับตัวเพื่อการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบดังกล่าว ทำให้การดำเนินการต่างๆ ต้องใช้เวลานาน
  - การดำเนินการประมูลด้วยระบบ e - Auction มีขั้นตอนในการดำเนินการหลายขั้นตอน กรณีที่มีการอุทธรณ์ผลการพิจารณาเบื้องต้น ก็ไม่สามารถดำเนินการขั้นตอนต่อไปได้ จนกว่าผลการอุทธรณ์จะสิ้นสุด
  - ราคาสินค้าสูงขึ้นตามภาวะราคาน้ำมันและค่าครองชีพ มีผลให้ขั้นตอนการประกวดราคาโครงการต่างๆ ยุ่งยากและใช้เวลามากขึ้น เนื่องจากต้องปรับปรุงราคากลางใหม่อยู่เสมอ

- ราคาวัสดุก่อสร้างมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการโครงการต่างๆ
- ขั้นตอนดำเนินการในโครงการต่างๆ มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก เช่น การประปา การไฟฟ้า การสื่อสาร เป็นต้น ทำให้การดำเนินการล่าช้าไม่สามารถก่อกำหนดขึ้นได้ทันใน งบประมาณ
- การติดตามและประเมินผล
  - การติดตามประเมินผลแผนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน การมอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติในทุกกิจกรรมไม่ชัดเจน ทำให้ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงเมื่อการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน
  - การประเมินผลการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากไม่มีความจริงจัง และขาดความต่อเนื่อง

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น และจากการศึกษาทบทวนทฤษฎี SWOT Analysis , ทฤษฎีระบบการบริหารจัดการ PDCA (Plan- Do- Check- Act) , ทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีการสอนงาน (Coaching) ผู้จัดทำจึงมีความสนใจศึกษาวิเคราะห์ถึงปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงบประมาณ เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงบประมาณและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของทุกส่วนราชการของสำนักงานโยธาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจัดทำเป็นแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกระบวนการงบประมาณของสำนักงานโยธา

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกระบวนการงบประมาณของสำนักงานโยธา ตามระบบการบริหารจัดการ PDCA (Plan- Do- Check- Act) ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผน (Plan) ในการบริหารกระบวนการงบประมาณ การวางแผนเป็นขั้นตอนสำคัญเป็นกิจกรรมการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามแผน ภายใต้กฎหมายระเบียบ แนวทางที่กำหนด ทำให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ขึ้น โดยมีกิจกรรมและวิธีการดังนี้

- ๑.๑ การวางแผนเตรียมความพร้อมก่อนการเสนอขอตั้งงบประมาณ
  - กลุ่มงานการคลังจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานด้านงบประมาณของหน่วยงานตามวงจรงบประมาณ ตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล
  - กลุ่มงานการคลังจัดประชุมทุกส่วนราชการเพื่อชี้แจงแนวทางขั้นตอนกระบวนการงบประมาณให้มีความเข้าใจร่วมกันในเบื้องต้น
- ๑.๒ การวางแผนเมื่อได้รับปฏิทินการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณจากสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร
  - กลุ่มงานการคลังจัดประชุมเชิงปฏิบัติการก่อนการจัดทำคำของบประมาณ
- ๑.๓ การวางแผนเมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณ
  - แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติงานและกำกับดูแลติดตามผลการปฏิบัติงาน
  - จัดทำแผนปฏิบัติงาน \* (แบบฟอร์มที่ ๑ ตามภาคผนวก) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

- จัดทำแผนการติดตามประเมินผล \*\* (แบบฟอร์มที่ ๒ ตามภาคผนวก) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามผลการปฏิบัติงาน
- เสนอหัวหน้าหน่วยงานอนุมัติแผนปฏิบัติงานและแผนการติดตามประเมินผล
- กลุ่มงานการคลังเวียนแจ้งแผนปฏิบัติงานและแผนการติดตามประเมินผลให้ทุกส่วนราชการทราบ และถือปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง

๑.๔ สร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานตามแผนได้สำเร็จโดยกำหนดหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการพิจารณาความดีความชอบการขึ้นเงินเดือน และการคำนวณเงินรางวัลของหน่วยงานและส่วนบุคคล

๑.๕ การให้ความรู้และการสอนงาน (Coaching) ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยจัดให้เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน ดังนี้

- กำหนดให้ระบบ Coaching เป็นนโยบายของหน่วยงาน
- สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้มีความไว้วางใจกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- พิจารณาสรรถนะของเจ้าหน้าที่ว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนในเรื่องอะไร และมีเรื่องอะไรบ้างที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ผลงานดีขึ้น
- จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องพัฒนา
- เลือกวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับเรื่องที่จะพัฒนา เช่น ให้คำแนะนำ สอนงาน รวมทั้งอาจจะใช้คำถาม เพื่อให้พนักงานได้ คิดต่อยอดเองได้ เพื่อเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- วางแผนการ Coaching ให้ชัดเจนว่าจะทำกันอย่างไร เช่น ทุกวันก่อนเลิกงาน

๑ ชั่วโมง

ขั้นตอนที่ ๒ ปฏิบัติ (Do) เป็นขั้นตอนของการนำแผนมาสู่การปฏิบัติ ดังนี้

- ๒.๑ การเตรียมความพร้อมก่อนการจัดทำค่าของงบประมาณ
- กลุ่มงานการคลังจัดประชุมทุกส่วนราชการเพื่อชี้แจงแนวทางขั้นตอนกระบวนการงบประมาณให้มีความเข้าใจร่วมกันในเบื้องต้น
  - จัดทำเอกสารไว้ล่วงหน้า เช่น กรณีค่าครุภัณฑ์เมื่อมีการสำรวจทรัพย์สินชำรุดในเดือนตุลาคมแล้วรีบดำเนินการจัดทำขออนุมัติจำหน่าย
  - กรณีค่าก่อสร้างโครงการต่าง ๆ ให้สำรวจ ตรวจสอบ พื้นที่ที่จะทำการก่อสร้างพร้อมจัดทำแบบ รายการ การประมาณราคาใหม่ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอพร้อมที่จะของงบประมาณได้ทันที
  - โครงการอบรม ศึกษาดูงาน หรือ โครงการอื่น ๆ ที่คาดว่าจะดำเนินการในปีงบประมาณถัดไปให้เขียนโครงการและเสนอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติโครงการ

## ๒.๒ การจัดทำคำขอต้งบประมาณ

- กลุ่มงานการคลังจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเมื่อได้รับปฏิทินการจัดทำงบประมาณโดยเชิญเจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครที่รับผิดชอบงบประมาณของสำนักการโยธาเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ
- กลุ่มงานการคลังเวียนแจ้งปฏิทินและแนวทางการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ทุกส่วนราชการดำเนินการ พร้อมกำหนดระยะเวลาในการจัดส่งแบบ ง.๑๐๑ - ง.๑๑๓ พร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องให้กลุ่มงานการคลังรวบรวม
- แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักการโยธา
- จัดประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อร่วมกันพิจารณาคำขอต้งบประมาณและจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ
- กลุ่มงานการคลังตรวจสอบ รวบรวม คำขอต้งบประมาณของทุกส่วนราชการ และบันทึกคำขอต้งบประมาณลงในระบบคอมพิวเตอร์ (MIS ๒)
- พิมพ์คำขอต้งบประมาณจากระบบคอมพิวเตอร์ (MIS ๒) พร้อมจัดทำหนังสือส่งให้ผู้อำนวยการสำนักการโยธาลงนามและส่งคำขอให้สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครตามกำหนด

## ๒.๓ การบริหารงบประมาณ

เมื่อได้รับข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต้องจัดทำจัดทำเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ ดังนี้

• แผนปฏิบัติงาน \* (แบบฟอร์มที่ ๑ ตามภาคผนวก) มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการดังนี้

- แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้อำนวยการสำนักการโยธาเป็นลงนามผู้แต่งตั้ง ซึ่งให้คณะกรรมการฯ ดังกล่าวมีหน้าที่ในการควบคุมดูแลการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน พร้อมติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานทุกเดือนหรือทุกไตรมาส เพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และสามารถแก้ไขได้ทัน่วงที
- คณะกรรมการฯ จัดให้มีการประชุมร่วมกันกับส่วนราชการเจ้าของงบประมาณและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์และพิจารณารายการ/โครงการที่ต้องดำเนินการ พร้อมจัดลำดับความสำคัญกรณีที่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา จะได้ทราบว่ารายการ/โครงการใดควรดำเนินการก่อน-หลัง
- เมื่อคณะกรรมการฯ จัดให้มีการประชุมร่วมกันกับส่วนราชการเจ้าของงบประมาณและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องแล้ว ก็ดำเนินการจัดทำแผนการปฏิบัติงานควรดำเนินการตามหัวข้อดังนี้

### ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของแผนการปฏิบัติงาน

- ▶ ชื่องาน / โครงการ
- ▶ ส่วนราชการเจ้าของงาน/โครงการ
- ▶ งบประมาณโครงการ
- ▶ ระยะเวลาดำเนินการ

## ส่วนที่ ๒ รายละเอียดของแผนปฏิบัติงาน

- ▶ กิจกรรมหลัก
- ▶ รายละเอียดกิจกรรม
- ▶ ระยะเวลากิจกรรม (เริ่มต้น – สิ้นสุด)
- ▶ ผู้รับผิดชอบและส่วนราชการ
- ▶ แผนผังเวลา (เดือน)

◆ แผนการติดตามและประเมินผล \*\* (แบบฟอร์มที่ ๒ ตามภาคผนวก) ซึ่งเป็นแผนที่ต้องใช้ควบคู่กับแผนปฏิบัติงานตามแบบฟอร์มที่ ๑ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามความคืบหน้าตามแผนการปฏิบัติงาน และสรุปปัญหา / อุปสรรค แนวทางแก้ไข และจัดทำบทเรียนนำไปสู่การปรับปรุงโครงการอื่น ๆ การจัดทำข้อมูลแบ่งเป็น ๓ ส่วนดังนี้

### ส่วนที่ ๑ การติดตามความคืบหน้า

- ▶ การติดตาม
  - ✦ ทุกสัปดาห์
  - ✦ ทุกเดือน
  - ✦ ทุกไตรมาส
- ▶ ผลการดำเนินงาน
  - ✦ กิจกรรม
  - ✦ ระยะเวลากิจกรรม
  - ✦ แผนการปฏิบัติงาน (เริ่ม-สิ้นสุด)
  - ✦ ผลการปฏิบัติงาน (เริ่ม-สิ้นสุด)
  - ✦ เปรียบเทียบ แผน/ผล (ล่าช้า/เป็นไปตามแผน/เร็วกว่าแผน)

### ส่วนที่ ๒ ปัญหาอุปสรรค วิธีการแก้ไข และบทเรียน

- ▶ วิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรค ระหว่างดำเนินการ และเสนอแนวทางการแก้ไข ตามปัจจัยดังนี้
  - ✦ ด้านบุคลากร
  - ✦ ด้านบริหารจัดการ
  - ✦ ด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์
  - ✦ ด้านงบประมาณ
  - ✦ อื่น ๆ
- ▶ สรุปบทเรียน

### ส่วนที่ ๓ การปรับเปลี่ยนแผน

- ✦ ปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงาน
- ✦ ปรับเปลี่ยนระยะเวลาดำเนินการ
- ✦ ความคิดเห็นอื่น ๆ

- เมื่อจัดทำแผนการปฏิบัติ และแผนการติดตามและประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้คณะกรรมการฯ และผู้รับผิดชอบแผนลงนาม
- นำเสนอแผนต่อผู้อำนวยการสำนักการโยธาเห็นชอบและอนุมัติแผนการปฏิบัติงานและแผนการติดตามและประเมินผล
- แจ้างแผนการปฏิบัติงานและแผนการติดตามและประเมินผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

#### ๒.๔ สร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานและกำหนดบทลงโทษ ดังนี้

๒.๔.๑ กรณีที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนการปฏิบัติงานได้สำเร็จ จะกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการพิจารณาความดีความชอบการขึ้นเงินเดือน และการคำนวณเงินรางวัลของหน่วยงานและส่วนบุคคล ดังนี้

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ร้อยละ	คะแนน
ออกบป รายการ	ร้อยละของความสำเร็จการออกบป รายการ	๑๕	๑
ประมาณราคา	ร้อยละของความสำเร็จการประมาณราคา	๑๕	๒
จัดทำราคากลาง/TOR	ร้อยละของความสำเร็จการจัดทำราคากลาง/TOR	๑๕	๓
ดำเนินการหาผู้รับจ้าง	ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการหาผู้รับจ้าง	๔๐	๖
ลงนามสัญญา	ร้อยละของความสำเร็จในการลงนามสัญญา	๑๕	๗

๒.๔.๒ กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนการปฏิบัติงาน ให้กำหนดบทลงโทษ ดังนี้

- ว่ากล่าวตักเตือนให้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- งดเว้นการให้เงินโบนัส

๒.๕ การให้ความรู้และการสอนงาน (Coaching) เพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยจัดให้เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน ดังนี้

- กำหนดให้ระบบ Coaching เป็นนโยบายของสำนักการโยธา
- สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้มีความไว้วางใจกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- มอบหมายผู้ที่มีความรู้ ความถนัดในแต่ละด้านเป็นผู้สอนงาน
- ให้คำแนะนำ สอนงาน ทุกวันก่อนเลิกงาน ๑ ชั่วโมง

ขั้นตอนที่ ๓ ตรวจสอบ (Check) เป็นขั้นตอนการติดตามประเมินผล (ตามแบบฟอร์มที่ ๒) ติดตามผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ ดังนี้

- กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานทุกสิ้นเดือน
- เปรียบเทียบแผนการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริง ณ เวลาปัจจุบันของทุกกิจกรรม ว่าผลล่าช้ากว่าแผน เป็นไปตามแผน หรือเร็วกว่าแผน
- วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคระหว่างดำเนินกิจกรรม ตามปัจจัยต่าง ๆ

- สรุปปัญหา/อุปสรรค ที่ปรากฏ
- กำหนดแนวทางแก้ไขและปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
- จัดทำบทเรียนนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

#### ขั้นตอนที่ ๔ การปรับปรุง (Act)

- นำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข และปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสม ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป
- กรณีผลการปฏิบัติงานสำเร็จเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ก็จะใช้เป็นมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

### ๗. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๗.๑ ผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย

๗.๒ ผู้บริหารของสำนักการโยธา ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักการโยธา รองผู้อำนวยการสำนักการโยธา ผู้อำนวยการสำนักงาน และผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากลุ่มงานทุกกลุ่มงาน หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายเป้าหมาย การวางแผน ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน การกำกับดูแล และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

๗.๓ หัวหน้ากลุ่มงานการคลัง มีบทบาทในการควบคุม กำกับดูแล ด้านการเงิน ประมาณ การพัสดุ การตรวจสอบฎีกาและบัญชี รวมถึงการเร่งรัดติดตามผลการดำเนินงานทั้งรายการ/โครงการที่ก่อหนี้แล้ว และยังไม่ก่อหนี้ ให้เป็นไปตามนโยบายเป้าหมายที่วางแผนไว้

๗.๔ เจ้าหน้าที่กลุ่มงานการคลัง มีบทบาทในการดำเนินการ ดังนี้

- ด้านการพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินตั้งแต่ ๕ ล้านบาทขึ้นไป
- ด้านการตรวจสอบฎีกา
- ด้านการจัดทำบัญชี
- ด้านงบประมาณ จัดทำค่าของงบประมาณพร้อมทั้งรวบรวมตรวจสอบค่าของ

งบประมาณ การบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีทุกหมวดรายจ่าย ทุกส่วนราชการของสำนักการโยธา ตั้งแต่การขออนุมัติเงินประจำงวด การโอน การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ รวมถึงการติดตามการดำเนินงาน การก่อหนี้ผูกพัน พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลความคืบหน้าเพื่อนำเสนอที่ประชุมผู้บริหารทุกสัปดาห์ และจัดทำรายงานต่างๆ ให้ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร รายงานคณะกรรมการติดตามงบประมาณ และอื่น ๆ และคอยให้คำแนะนำในด้านต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของทุกส่วนราชการ

- ด้านการเงิน การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ

๗.๕ เจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีบทบาทในการสนับสนุนให้คำแนะนำในด้านงบประมาณ การติดตามและประเมินผล ตัวชี้วัดการก่อหนี้ผูกพันและตัวชี้วัดด้านการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๗.๖ เจ้าหน้าที่ของสำนักการคลัง มีบทบาทในการสนับสนุน ให้คำแนะนำการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นอย่างรวดเร็วตามเป้าหมายที่กำหนด และให้คำแนะนำในการเบิกจ่ายเงินแก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของสำนักการโยธา

## ๘. ระยะเวลาดำเนินการ

งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ ถึงปีงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

ระยะเวลา กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม												
	ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘												ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	๑ ต.ค.๕๘ – ๓๐ ก.ย.๕๙
ขั้นเตรียมการ													
จัดทำคำขอ งบประมาณ													
การพิจารณา อนุมัติ งบประมาณ													
การบริหาร งบประมาณ													
การติดตามและ ประเมินผล													

## ๙. แนวทางการประเมิน

### ๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

#### ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)

- ค่าของงบประมาณมีความถูกต้อง รวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา
- การก่องหน้ผู้กพ้บงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ร้อยละ ๙๐ ภายในเดือนกันยายน
- การเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ร้อยละ ๙๐ ภายในเดือนกันยายน
- การก้เงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีไว้เบิกเหลื่อมปีไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของงบประมาณที่ได้รับ

#### ตัวชี้วัดผลลัพธ์(Outcome)

- การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า
- ประชาชนมีความพึงพอใจได้รับประโยชน์สูงสุด และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อกรุงเทพมหานคร

#### วิธีการประเมินผล

- คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติงานและคณะกรรมการติดตามประเมินผลของสำนักการโยธาจัดให้มีการประชุมติดตามแผนการปฏิบัติงานทุกเดือน
- การประเมินผลเป็นรายไตรมาส
- ตรวจสอบการก่องหน้ผู้กพ้บและการเบิกจ่ายจากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ(MIS) ทุกสัปดาห์

### ๙.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

- แผนการปฏิบัติงาน \* (ตามแบบฟอร์มที่ ๑)
- แผนการติดตามและประเมินผล \*\* (ตามแบบฟอร์มที่ ๒)
- รายงาน ง.๔๐๑ (จากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ MIS)

## ๑๐ ข้อเสนอแนะ

- ๑๐.๑ กำหนดแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรมและคำนึงถึงความเป็นไปได้ พร้อมทั้งกำหนด  
บทลงโทษ
- ๑๐.๒ ต้องมีการทำงานเป็นทีมและมีการประสานงานที่ดี
- ๑๐.๓ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน และแผนการ  
ติดตามและประเมินผล
- ๑๐.๔ ผู้ปฏิบัติต้องปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงาน และแผนการติดตามและประเมินผล  
อย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- ๑๐.๕ สร้างจิตสำนึกแก่ผู้รับผิดชอบให้เห็นความสำคัญของแผนการปฏิบัติงานและ  
แผนการติดตามและประเมินผล
- ๑๐.๖ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ ควรมีการประชุมปรึกษาถึงแนวทางใน  
การจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระยะ ๆ
- ๑๐.๗ จัดให้มีศูนย์การเรียนรู้ในสำนักงานโยธาเพื่อเป็นแหล่งศึกษาหาความรู้ด้านต่าง  
ๆ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทันสมัย โดยจัดรวบรวมองค์ความรู้ด้านการเงิน การคลัง ที่มีอยู่ใน  
องค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือหนังสือ เอกสารมารวบรวมให้เป็นระบบในรูปแบบคู่มือการ  
ปฏิบัติงาน แผ่นบันทึกข้อมูล (CD, DVD) เว็บไซต์ของสำนักงานโยธา
- ๑๐.๘ จัดทำมุมหนังสือของกลุ่มงานคลังเพื่อจัดเก็บหนังสือเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบัญญัติ  
ระเบียบ คำสั่ง แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้แต่ละส่วนราชการได้อ่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้ง่าย
- ๑๐.๙ ให้ใช้ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์ด้านงบประมาณ การเงินการคลัง

ภาคผนวก

แบบฟอร์มที่ ๑ แผนการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ : เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

ชื่องาน / โครงการ.....ส่วนราชการเจ้าของงาน/โครงการ.....  
งบประมาณโครงการ.....บาท ระยะเวลาดำเนินการ.....ปี (ปี.....ถึงปี.....)

ส่วนที่ ๒ รายละเอียดของแผนปฏิบัติงาน

๒.๑ แผนการดำเนินงาน

ลำดับ	กิจกรรมหลัก	รายละเอียดของกิจกรรม	ระยะเวลา กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ผู้รับผิดชอบ	ส่วนราชการ
๑	ออกแบบ รายการ	จัดทำแบบและรายการอย่างละเอียด					
๒	ประมาณราคา	ประมาณราคาอย่างละเอียด					
๓	จัดทำราคากลาง / TOR	จัดทำราคากลาง / TOR และลงร่างเว็บไซต์ TOR					
๔	ดำเนินการหาผู้รับจ้าง	ขอเห็นชอบดำเนินการ - อนุมัติจ้าง					
๕	ลงนามสัญญา	ร่างสัญญา - ลงนามสัญญา					

๒.๒ แผนการปฏิบัติงาน

ลำดับ	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลา กิจกรรม	แผนผังเวลา (เดือน)											ผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.
๑	ออกแบบ รายการ														
๒	ประมาณราคา														
๓	จัดทำ TOR / ราคาากลาง														
๔	ดำเนินการหาผู้รับจ้าง														
๕	ลงนามสัญญา														

ผู้รับผิดชอบแผน

- ๑.....
- ๒.....
- ๓.....
- ๔.....
- ๕.....

คณะกรรมการกำกับการจัดทำและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ๑.....ประธานกรรมการ
- ๒.....กรรมการ
- ๓.....กรรมการ
- ๔.....กรรมการ
- ๕.....เลขานุการ

ผู้อนุมัติแผน.....

ตำแหน่ง.....

ลงวันที่.....

**แบบฟอร์มที่ ๒ การติดตามและประเมินผล**

**วัตถุประสงค์** เพื่อติดตามความคืบหน้าตามแผนการปฏิบัติงาน และสรุปปัญหา / อุปสรรค แนวทางแก้ไข  
เพื่อจัดทำบทเรียนนำไปสู่การปรับปรุงโครงการอื่น ๆ ต่อไป

ชื่องาน / โครงการ.....ส่วนราชการเจ้าของงาน/โครงการ.....  
งบประมาณโครงการ.....บาท ระยะเวลาดำเนินการ.....ปี (ปี.....ถึงปี.....)

**ส่วนที่ ๑ การติดตามความคืบหน้า**

**๑.๑ การติดตาม**

ทุกสัปดาห์     ทุกเดือน     ทุกไตรมาส     อื่น ๆ .

**๑.๒ ผลการดำเนินงาน**

กิจกรรม	ระยะเวลา	แผนปฏิบัติงาน		ผลการดำเนินงาน		เปรียบเทียบ แผน/ผล (ล่าช้า/ตามแผน/เร็วกว่า แผน)
		เริ่มต้น	สิ้นสุด	เริ่มต้น	สิ้นสุด	
ออกแบบ รายการ						
ประมาณราคา						
จัดทำราคากลาง / TOR						
ดำเนินการหาผู้รับจ้าง						
ลงนามสัญญา						

ส่วนที่ ๒ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น วิธีการแก้ไข และบทเรียน

๒.๑ วิเคราะห์ปัญหาระหว่างดำเนินการ และแนวทางแก้ไข

ปัจจัย	ปัญหา / อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
๑.ด้านบุคลากร (Man)		
๒. ด้านการบริหารจัดการ (Management)		
๓. ด้านเครื่องมือ / อุปกรณ์ (Material / Machine)		
๔. ด้านงบประมาณ (Money)		
๕. อื่น ๆ (Other)		

๒.๒ สรุปบทเรียนที่สำคัญ

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ ๓ การปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาดำเนินการ**

๓.๑ การปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงาน

มี  ไม่มี

๓.๒ การปรับเปลี่ยนระยะเวลาดำเนินการ

มี  ไม่มี

๓.๓ ความคิดเห็นอื่น ๆ (ถ้ามี)

.....  
.....

ผู้รับผิดชอบแผน

- ๑.....
- ๒.....
- ๓.....
- ๔.....
- ๕.....

คณะกรรมการกำกับการทำงานและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ๑.....ประธานกรรมการ
- ๒.....กรรมการ
- ๓.....กรรมการ
- ๔.....กรรมการ
- ๕.....เลขานุการ