

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การใช้ธรรมาการของกองโรงงานช่างกล
สำนักงานคลัง

จัดทำโดย นางเกณิกา อ่อนทอง
ตำแหน่ง นักวิชาการพัสดุชำนาญการ
สังกัด ฝ่ายการเงินกองโรงงานช่างกล สำนักงานคลัง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๑
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

๑. ชื่อเรื่อง การใช้รถราชการของกองโรงงานช่างกล สำนักการคลัง

๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานคร มีหน่วยงานและส่วนราชการสังกัดสำนัก สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้น ๖๖ หน่วยงาน ๖ สำนักงาน และทุกแห่งล้วนมีพัสดุประเภทยานพาหนะอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งต้องถือปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ยานพาหนะให้เป็นไป ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ราชการ พ.ศ. ๒๕๒๖ ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับราชการ พ.ศ. ๒๕๒๘ หนังสือและคำสั่ง ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การควบคุมและการใช้ยานพาหนะ การดูแลรักษา เป็นไปด้วยความถูกต้องตาม กฎหมาย ระเบียบ ที่กำหนด ซึ่งต้องรายงานสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินทราบเป็นประจำทุกปี

กองโรงงานช่างกล เป็นส่วนราชการสังกัดสำนักการคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการซ่อมยานพาหนะ เครื่องจักรกลและเครื่องทุ่นแรงของสำนัก สำนักงานและสำนักงานเขตต่าง ๆ เช่น การ บันทึกรประวัติยานพาหนะที่ซ่อมแซมกับกองโรงงานช่างกล ลงในระบบสารสนเทศของกองโรงงานช่างกล และแจ้งผลการตรวจสอบประวัติการซ่อมในกรณีกองโรงงานช่างกลเป็นผู้ซ่อมและหน่วยงานขอทราบประวัติ การซ่อม การกำหนดจำนวนการใช้ น้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น การตรวจสภาพพัสดุเพื่อจำหน่ายออก จากทะเบียนครุภัณฑ์ การรับคืนอะไหล่เก่า การประมาณราคาก่อนการซ่อม การประสานติดตามสอบถาม งานซ่อม รวมทั้งการผลิตเครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น

ดังนั้นการควบคุมการใช้รถของกองโรงงานช่างกลและเป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงิน ตามมติคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร เรื่องขออนุมัติปรับปรุงการกำหนดส่วนราชการและกรอบ อัตรากำลังของสำนักการคลัง เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๘ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบฝ่ายการเงิน เกี่ยวกับการควบคุม การรับ-จ่ายเงินทุกประเภท การจัดทำบัญชีรับ-จ่ายเงิน การใช้จ่ายเงินทุนหมุนเวียน จัดซื้ออุปกรณ์และอะไหล่ การจ้างเหมาและควบคุมทรัพย์สิน ดูแล รักษาครุภัณฑ์ ควบคุมการใช้รถ เบิกจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมัน-หล่อลื่นการเบิกจ่ายอะไหล่และวัสดุ ตรวจสอบดูแลบำรุงรักษาเครื่องมือส่วนกลาง และปฏิบัติหน้าที่อื่น ที่เกี่ยวข้องซึ่งปัจจุบันมีทะเบียนครุภัณฑ์ ประเภทยานพาหนะของกองโรงงานช่างกล จำนวนทั้งสิ้น ๑๐๐ คัน

สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ได้ทำการเข้าตรวจสอบการ ปฏิบัติงานของกองโรงงานช่างกล ตามแผนปฏิบัตินโยบายประจำปี ๒๕๕๖ ตั้งแต่วันที่ ๑๖ พฤษภาคม - ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๖ ในส่วนของการตรวจสอบประเภทยานพาหนะและน้ำมันเชื้อเพลิง ได้ใช้วิธีสุ่มการ ตรวจสอบ เรื่องการใช้รถราชการและน้ำมันเชื้อเพลิง ผลการตรวจสอบได้บันทึกประเด็นข้อบกพร่องไว้จำนวน ๕ ข้อ และให้กองโรงงานช่างกล ชี้แจงตอบข้อบกพร่องรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

๒.๑ ระยะทางวิ่งของรถ กิโลเมตร/ไมล์ ในใบขออนุญาตใช้รถส่วนกลาง (แบบ ๓) และบันทึก การใช้รถ (แบบ ๔) ไม่สัมพันธ์กับสถานที่ไปปฏิบัติงาน จำนวน ๕ คัน

๒.๒ บัญชีแสดงการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงของยานพาหนะประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ จำนวน ๑๗ คัน ไม่ได้รายงานเลขไมล์ของรถ เพื่อแสดงระยะทางการวิ่งของรถ และรถอีกจำนวน ๑๑ คัน รายงาน เลขไมล์ไม่ครบถ้วน

๒.๓ บัญชีการเบิกน้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่นประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ พบรถราชการ จำนวน ๑๒ คัน ใช้งานน้อย บางคันเบิกน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่นเพียง ๑ - ๒ เดือนและไม่พบว่า มีรายงานพัสดุชำรุด เสื่อมสภาพ ไม่จำเป็นต้องใช้ในราชการต่อไป

๒.๔ รถจำนวน ๑ คัน มีการเบิกน้ำมันเดือนเมษายน พ.ศ. ๒๕๕๕ จำนวน ๔๐ ลิตร แต่ พบว่าเลขไมล์รถในเดือนดังกล่าวไม่มีการเคลื่อนไหว

๒.๕ วันที่ตรวจสอบ (๓๐ พฤษภาคม ๒๕๕๖) พบรถราชการที่ชำรุด เสื่อมสภาพหรือไม่ได้ใช้งานที่หน่วยงานยังไม่ได้ดำเนินการจำหน่าย จำนวน ๑๑ คัน

ตามข้อทักท้วงของสำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานครข้างต้น ที่ประชุมผู้บริหารของกองโรงงานช่างกล ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของกระบวนการตรวจสอบภายในของกรุงเทพมหานคร ที่มุ่งเน้นการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ จึงได้มอบให้ผู้เสนอรายงานในฐานะผู้ควบคุมการใช้รถของกองโรงงานช่างกล เป็นผู้ตอบข้อชี้แจงในประเด็นที่เกี่ยวข้องให้สำนักงานตรวจสอบภายในทราบ และให้วิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลให้เกิดข้อทักท้วงพร้อมกับวิธีการจัดการบริหารภายในที่รัดกุมมากยิ่งขึ้น เพื่อมิให้เป็นข้อทักท้วงของสำนักงานตรวจสอบภายในในปีต่อไป

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้การควบคุมการใช้รถราชการของกองโรงงานช่างกล เป็นไปด้วยความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบ ดังนี้

- ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง รถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๖
- ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับรถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๘

๓.๒ เพื่อให้การควบคุมการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น เป็นไปตามคำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ ๑๗๑๐/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗ เรื่อง การเบิกจ่ายเชื้อเพลิง

๓.๓ เพื่อใช้ระบบสารสนเทศโปรแกรม Excell เป็นเครื่องมือในการออกแบบควบคุมการใช้รถของกองโรงงานช่างกลแต่ละคัน ในการทำงานเก็บข้อมูล รายละเอียดของความสัมพันธในการใช้รถและน้ำมันเชื้อเพลิงแต่ละคันและประมวผลผลได้

๓.๔ เพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลจากเครื่องมือ ไปวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อค้นหาปัญหา ความคุ้มค่าของการใช้รถ อัตราการสิ้นเปลืองของการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่นกับระยะทางการวิ่งของรถ เพื่อประกอบการพิจารณาการซ่อมแซมหรือจำหน่ายได้

๓.๕ เพื่อให้นายท่าและผู้ควบคุมรถ สามารถตรวจสอบการใช้รถและการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น ได้ทุกคัน ทุกเดือน

๓.๖ เพื่อให้การบริหารจัดการและการควบคุมภายใน เกี่ยวกับการใช้รถของกองโรงงานช่างกล เป็นระบบ มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น สามารถนำปัญหาที่วิเคราะห์ได้ไปปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนา เพื่อลดปัญหาหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกองโรงงานช่างกลต่อไปได้ เช่น การร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบในการใช้รถและการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น เป็นต้น

๓.๗ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่กองโรงงานช่างกล

๔. เป้าหมาย

๔.๑ พนักงานขับรถยนต์หรือผู้ใช้รถของกองโรงงานช่างกล มีความเข้าใจที่ถูกต้องและปฏิบัติงานเป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง รถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๖ และระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับรถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๘

๔.๒ พนักงานขับรถยนต์หรือผู้ใช้รถของกองโรงงานช่างกล มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเบิกใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น ตามคำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ ๑๗๑๐/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗ เรื่อง การเบิกจ่ายเชื้อเพลิง

๔.๓ กองโรงงานช่างกล ใช้เครื่องมือ “ตารางบันทึกการใช้รถประจำเดือน” เป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุมการใช้รถและน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์รายละเอียดที่สำคัญต่าง ๆ ในรอบเดือนของแต่ละเดือนได้อย่างชัดเจน เช่น

- ประเภทรถ, เลขทะเบียน, จำนวนสูบ
- จำนวนโคตต่อเดือนต่อลิตร
 - จำนวนระยะทางการใช้รถต่อเดือน
 - จำนวนการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่นต่อเดือน
 - อัตราเฉลี่ยความสิ้นเปลืองการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่นต่อกิโลเมตร เป็นต้น

๔.๔ ลดความผิดพลาด คลาดเคลื่อนของข้อมูลและข้อบกพร่องของสำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ในปีถัดไปได้

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

๕.๑ ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ราชการ พ.ศ. ๒๕๒๖

๕.๒ ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับราชการ พ.ศ. ๒๕๒๘

๕.๓ คำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ ๑๗๑๐/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗ เรื่อง การเบิกจ่ายเชื้อเพลิง

๕.๔ กรอบแนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์

๕.๔.๑ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

ความหมายของ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats โดย

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ และด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวย ให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์

กรอบการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่า การกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ได้ถูกต้อง โดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (Key area) ได้ถูกต้อง จะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรมและธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ ในกิจกรรมมี

การคิดค้นกรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ MacMillan (๑๙๘๖) เสนอ ๕ ประเด็นสำหรับกรอบการวิเคราะห์ SWOT คือ

- เอกลักษณ์ขององค์กร
- ขอบเขตปัจจุบันของกิจกรรม
- แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็นโอกาสและอุปสรรค
- โครงสร้างขององค์กร
- รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง

คุณลักษณะของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

๑. การมีส่วนร่วมทุกระดับ

ผู้นำหลักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่ม ผู้นำหลักจะเป็นผู้คิดริเริ่มค้นหาปัจจัยตัดสินใจตลอดจนสามารถเสนอกยุทธ์ทางเลือกได้ ส่วนผู้นำระดับรองและพนักงานที่มีความรับผิดชอบสูง มีส่วนร่วมระดับกลาง มักเป็นฝ่ายฟังอภิปรายบางจุดที่ตนไม่เห็นด้วยไม่มีใครมีความคิดเห็น แต่ร่วมการตัดสินใจและเข้าร่วมตลอดกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

๒. กระบวนการเรียนรู้

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วม ต้องคิดอย่างจริงจัง ต้องเสนอความคิดของตนต่อกลุ่ม ต้องอภิปรายโต้แย้ง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและที่สำคัญต้องตัดสินใจเลือกทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่ม เป็นเวทีการเรียนรู้ระหว่างผู้นำระดับต่าง ๆ ๓ ลักษณะคือ

- ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง
- ผู้นำระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้นำหลัก
- ผู้นำทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

๓. การใช้เหตุผล

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งเอื้อให้เกิดการใช้เหตุผลในการคิดและตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมต้องใช้ความคิดและอภิปรายถึงเหตุผลต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้เกิดความรอบคอบในการกำหนดกลยุทธ์ หลายครั้งที่กลุ่มมีการโต้แย้งอภิปราย และแบ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายค้าน กระทั่งต้องใช้คะแนนเสียงเป็นตัวชี้ขาดการเลือกข้อสรุป

๔. การใช้ข้อมูล

การใช้ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้เข้าร่วมจะต้องใช้ข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์หากผู้เข้าร่วมมีข้อมูลน้อยหรือไม่มี กลยุทธ์ที่ได้จากฐานความจริงของกลุ่ม โอกาสที่จะกำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดเป็นไปได้มาก

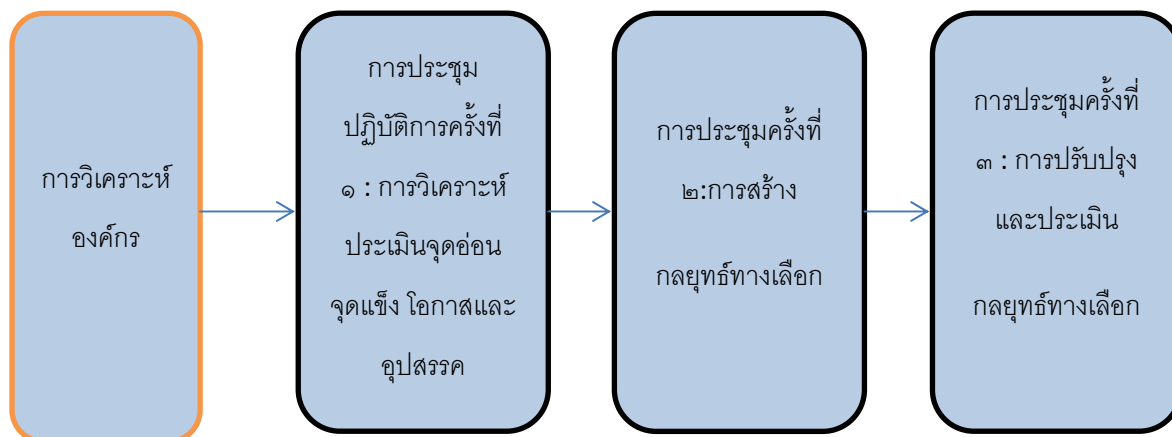
๕. การกระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT อำนาจให้เกิดความคิดวิเคราะห์สูง เพราะผู้เข้าร่วมจะเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมจะเป็นผู้กระทำการต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอน หากผู้เข้าร่วมทำไม่ได้ในขั้นตอนใดก็ไม่สามารถข้ามไปได้ ดังนั้นกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิด การวิเคราะห์ และการอภิปรายโต้แย้งเพื่อบรรลุถึงการตัดสินใจร่วมกัน

๖. การเป็นเจ้าของและพันธสัญญา

จากการที่ผู้เข้าร่วมเป็นผู้คิด วิเคราะห์ ใช้เหตุผล อภิปรายแลกเปลี่ยน จนกระทั่งนำไปสู่การตัดสินใจของเขาเองในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของกลุ่ม กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงช่วยสร้างให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงานและเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การเป็นเจ้าของที่สังเกตเห็นได้ชัดเจนประการหนึ่ง คือ การเอ่ยถึงแผนโดยใช้คำว่า “แผนของเรา”

ขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์ SWOT



๕.๔.๒ แนวคิดการวิเคราะห์สู่ความสำเร็จ PDCA

นอกจากกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้นแล้ว การติดตามและประเมินผล จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการตรวจสอบผลการดำเนินงาน สามารถเร่งรัดดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนการดำเนินการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐาน ผู้จัดทำรายงานจึงได้นำแนวคิดการวิเคราะห์สู่ความสำเร็จ PDCA โดย W.Edwards Deming ปรมาจารย์ทางด้านการบริหารคุณภาพและนิยมเรียกวงจรนี้ว่า “วงจร Deming” มาปรับใช้เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารงาน แนวคิดเกี่ยวกับวงจร PDCA มี ๔ ขั้นตอน ได้แก่

Plan (การวางแผน)

Do (ปฏิบัติ)

Check (ตรวจสอบ)

Act (ดำเนินการให้เหมาะสม)

PDCA เป็นวงจรการควบคุมคุณภาพ ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานและช่วยค้นหาปัญหา อุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการทำงาน โดยมีโครงสร้างของวงจรทั้ง ๔ ขั้นตอนของ PDCA ประกอบด้วย “การวางแผน” อย่างรอบคอบเพื่อ “การปฏิบัติ” อย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจึง “ตรวจสอบ” ผลที่เกิดขึ้น วิธีการปฏิบัติใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ก็จะจัดให้เป็นมาตรฐาน หากไม่บรรลุเป้าหมาย ก็ต้องมองหาวิธีการปฏิบัติใหม่หรือใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม ดังนี้

Plan ขั้นตอนการวางแผน : คลอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พร้อมกับพิจารณาว่า

มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้าง โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงดังกล่าว

การวางแผนช่วยให้เรารู้ถึงสภาพปัจจุบันพร้อมกับกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการผสมผสานประสบการณ์ ความรู้ และทักษะอย่างลงตัว โดยทั่วไปการวางแผนมี ๒ ประเภท ดังนี้
ประเภทที่ ๑ การวางแผนเพื่ออนาคต เป็นการเตรียมความพร้อม สำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือกำลังจะเกิด

ประเภทที่ ๒ การวางแผนเพื่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อสภาพที่ดีขึ้น ซึ่งเราสามารถควบคุมผลที่เกิดในอนาคตได้ ด้วยการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ปัจจุบัน

Do ขั้นตอนการปฏิบัติ :การลงมือปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่า ได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารทราบด้วย ไม่ควรปล่อยให้ถึงวินาทีสุดท้ายเพื่อดูความคืบหน้าที่เกิดขึ้น หากเป็นการปรับปรุงในงานผู้บริหารย่อมต้องการทราบความคืบหน้าอย่างแน่นอน เพื่อจะได้มั่นใจว่าโครงการปรับปรุงเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

Check ขั้นตอนการตรวจสอบ :เป็นการประเมินผลที่ได้รับจาก Plan และ Do ทำให้เราทราบว่า การปฏิบัติในขั้นการปฏิบัติ สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญเราต้องรู้ว่า จะตรวจสอบอะไรบ้าง บ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนต่อไป

Act ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม :จะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ

๒ กรณี คือ

- ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นไปตามแผน ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐานพร้อมทั้งหาวิธีการที่ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น สามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิมหรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้น

- ผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามแผน คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะทำอย่างไร อาจจะมีทางเลือกใหม่ที่ น่าจะเป็นไปได้หรือใช้ความพยายามมากขึ้นหรือขอความช่วยเหลือจากผู้รู้หรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ การวิเคราะห์ปัญหา

ผู้เสนอรายงานในฐานะผู้ควบคุมรถของกองโรงงานช่างกล ได้นำการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา โดยกำหนดประเด็นเรื่องการใช้รถราชการและน้ำมันเชื้อเพลิงตามหัวข้อที่กล่าวถึงของสำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร เป็นหัวข้อเรื่องที่จะวิเคราะห์ปัญหาโดยประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
๑. กองโรงงานช่างกลเป็นส่วนราชการที่มีความพร้อมในเรื่องอุปกรณ์สำนักงาน ๒. มีทะเบียนครุภัณฑ์ (ยานพาหนะ) ๓. มีกฎหมาย ระเบียบ กำหนด ๔. มีระบบบริหารน้ำมันเชื้อเพลิง (MIS ๒) ๕. มีเจ้าหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบ	๑. ใบขออนุญาตใช้รถส่วนกลาง (แบบ ๓) ไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด ๒. บันทึกการใช้รถ (แบบ ๔) ไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด ๓. พนักงานขับรถยนต์หรือผู้ใช้รถไม่เข้าใจระเบียบที่กำหนด ๔. พนักงานขับรถยนต์หรือผู้ใช้รถไม่เข้าใจคำสั่งๆ เกี่ยวกับการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ๕. การควบคุมการใช้รถและน้ำมันเชื้อเพลิงไม่เป็นระบบ ขาดความชัดเจนและมาตรฐาน ๖. เจ้าหน้าที่ขาดการเอาใจใส่
โอกาส (Opportunities)	ข้อจำกัด (Threats)
๑. ภาครัฐหลายหน่วยงานให้ความสนใจเรื่อง การควบคุมการใช้รถราชการและน้ำมันเชื้อเพลิง ๒. ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ๓. ป้องกันการร้องเรียน ๔. สร้างภาพลักษณ์ที่ดี	๑. ภาครัฐไม่ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ๒. ระบบสารสนเทศ มีข้อจำกัด ๓. กลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางการควบคุมการใช้รถ

จากการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเรื่อง การใช้รถราชการและน้ำมันเชื้อเพลิงของกอง-
โรงงานช่างกลข้างต้น สรุปเหตุข้อบกพร่องเกิดจาก

๖.๑.๑ แบบใบขออนุญาตใช้รถส่วนกลาง (แบบ ๓) ไม่เป็นไปตามระเบียบกรุงเทพมหานคร-
มหานครว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับรถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๘

๖.๑.๒ พนักงานขับรถยนต์หรือผู้ใช้รถ ไม่เข้าใจระเบียบและแบบฟอร์มแนบท้ายระเบียบ
กรุงเทพมหานคร ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับรถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๘

๖.๑.๓ พนักงานขับรถยนต์หรือผู้ใช้รถ ไม่เข้าใจคำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่
๑๗๑๐/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๕๗ เรื่อง การเบิกจ่ายเชื้อเพลิง

๖.๒ การวางแผนการแก้ไข

ภายหลังจากศึกษากระบวนการวิเคราะห์ SWOT และหาจุดอ่อน (ต้นตอของปัญหา)
แล้ว จึงได้ดำเนินการวางแผนการแก้ไขดังนี้

- การให้พนักงานขับรถยนต์หรือผู้ใช้รถทุกคนและผู้บริหารกองโรงงานช่างกล รับรู้กับ
ปัญหาข้อบกพร่องของสำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และเริ่มพูดคุยแลกเปลี่ยนความ
คิดเห็นร่วมกัน ร่วมการตัดสินใจหาหนทางสู่การแก้ปัญหาตามข้อบกพร่องตลอดกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

- กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการที่พนักงานขับรถยนต์หรือผู้ใช้รถและผู้บริหารกอง
โรงงานช่างกล ร่วมเสนอความคิดเห็นอย่างจริงจัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และต้องตัดสินใจเลือกทิศทางการ
การทำงานที่มีความถูกต้อง ภายใต้กลยุทธ์ของกองโรงงานช่างกล

- การใช้เหตุผล ที่เอื้อให้เกิดความคิดและตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละขั้นตอนของ
กระบวนการ โดยผู้จัดทำรายงานต้องใช้ความคิด วิเคราะห์ กำหนดทิศทางการทำงานที่เป็นระบบ และอภิปราย
ถึงเหตุผลต่าง ๆ ในการตัดสินใจซึ่งทำให้เกิดความรอบคอบในการกำหนดกลยุทธ์

- การใช้ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการแก้ไขปัญหา หรืออาจกล่าวได้ว่า
ผู้จัดทำรายงานจะต้องใช้ข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ที่ได้จากฐานความจริงทั้งหมด

- การกระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้นผู้จัดทำรายงานต้องเป็นศูนย์กลางของ
กระบวนการในแต่ละขั้นตอน ซึ่งต้องใช้การสอบถามที่ไปทีมา สังเกตการณ์ปฏิบัติงาน พินิจวิเคราะห์ทุกขั้นตอน
ของกระบวนการทำงาน ศีรษะระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตอบข้อซักถามหรือข้อโต้แย้ง พร้อมอธิบายทิศทางการ
ทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้ทุกคนบรรลุถึงเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

- การเป็นเจ้าของและพันธสัญญา จากการคิด วิเคราะห์ที่ใช้เหตุผล อภิปรายแลกเปลี่ยน
จนกระทั่งนำไปสู่การตัดสินใจตามกลยุทธ์ของกองโรงงานช่างกล กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงช่วยสร้าง
ให้ทุกคนในกองโรงงานช่างกล เกิดความรู้สึกรับเป็นเจ้าของแผนงานและเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์
สู่การปฏิบัติ

ต่อมาผู้จัดทำรายงาน ได้นำแนวคิดการบริหารคุณภาพ PDCA มาปรับใช้ในกระบวนการ
วางแผนการแก้ไขปัญหา ไปสู่การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการติดตามประเมินผล ดังนี้

๖.๒.๑ ศีรษะระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง

๖.๒.๒ จัดทำตารางบันทึกการใช้รถประจำเดือน เป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุมการใช้
รถและการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบฟอร์มตามระเบียบ
กรุงเทพมหานคร ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับรถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๘ ซึ่งประกอบด้วย

- เลขทะเบียนรถ
- ยี่ห้อ ประเภทรถ
- จำนวนโคตาน้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่นต่อเดือนต่อลิตร
- จำนวนสูบ
- เดือน ปี ที่ทำการบันทึก
- ระยะทางวิ่งของรถ (เลขไมล์) เริ่มต้นและสิ้นสุด
- จำนวนระยะทางที่ใช้
- แบบบันทึกการใช้รถ (แบบ ๔)
- จำนวนการเบิกและจำนวนรวมของการใช้น้ำมันตามใบสำคัญเบิกการใช้น้ำมัน

เชื้อเพลิงและหล่อลื่นงวดแรกและงวดหลัง ในระบบ (MIS ๒)

- บันทึกการเบิกใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่นตามรายงานการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง
และหล่อลื่นรายเดือน ที่จำแนกตามรหัสทรัพย์สินและหน่วยงาน ในระบบงานบริหารน้ำมันเชื้อเพลิงและ
หล่อลื่น (MIS ๒)

- คิดอัตราเฉลี่ยการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและน้ำมันหล่อลื่น โดยการใช้น้ำมันรวม
ระยะทางที่ใช้ หาดด้วยจำนวนรวมของน้ำมันตามใบสำคัญเบิกการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงและหล่อลื่น

ภาคผนวก