

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
ของส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางสาวอภิรดี สุนันทานนท์
ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ
หัวหน้าฝ่ายการคลัง กองกลาง สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๕
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

เรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของ

ส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

หน่วยงาน ฝ่ายการคลัง กองกลาง สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

ปีงบประมาณ ๒๕๕๙

หลักการและเหตุผล

สถานการณ์/สภาพปัญหา

กรุงเทพมหานครได้ประกาศใช้แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร(แผนวิสัยทัศน์) ระยะ ๒๐ปี (พ.ศ.๒๕๕๖-๒๕๗๕) เป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากกรุงเทพมหานคร และกรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนระยะ ๕ ปีแรกไปสู่การปฏิบัติ คือแผนกรุงเทพมหานคร ระยะ ๑๒ ปี ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐) ซึ่งทุกหน่วยงานได้ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการ/กิจกรรมต่างๆเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนากรุงเทพมหานครสู่เป้าหมาย โดยสำนักปลัดกรุงเทพมหานครได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ บริหารงานทั่วไป ส่วนกลางของกรุงเทพมหานคร สนับสนุนให้การดำเนินงานของกรุงเทพมหานครโดยรวมประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ” ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ -๒๕๗๕) คือประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการ ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อยที่ ๗.๔ การคลังและงบประมาณ โดยมีเป้าประสงค์ ๗.๔.๓ กรุงเทพมหานครสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองด้วยการบริหารการเงินการคลัง และการงบประมาณ ในเชิงรุก

กรุงเทพมหานครใช้แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๖๓) เป็นแผนระยะยาวที่เป็นกรอบในการพัฒนากรุงเทพมหานคร โดยแบ่งช่วงการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็น ๓ ระยะๆ ละ ๔ ปีปัจจุบันอยู่ในระยะที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๙ วิสัยทัศน์ปี ๒๕๕๙ กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และมุ่งสู่มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ที่ ๕.๕ บริหารจัดการการเงินการคลังของกรุงเทพมหานครในภาพรวม ด้วยการบริหารการจัดเก็บรายได้ การงบประมาณของกรุงเทพมหานครอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์หลัก บริหารจัดการงบประมาณเชิงรุก ด้วยการเร่งรัดก่อนนี้ การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดฯ และสอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร (แผนวิสัยทัศน์) ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ -๒๕๗๕)

สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น ๙ ส่วน คือ กองกลาง กองการต่างประเทศ กองการเจ้าหน้าที่ กองงานผู้ตรวจ กองประชาสัมพันธ์ สำนักงานปกครอง สำนักงานกฎหมายและคดี สำนักงานตรวจสอบภายใน สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งแต่ละส่วนราชการมีภารกิจหน้าที่แตกต่างกัน สำหรับภารกิจด้านการเงินการคลัง เป็นหน้าที่ของฝ่ายการคลัง กองกลาง รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงบประมาณ ควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามงบประมาณ การกันเงินเลื่อนปี การขยายเวลากันเงินเลื่อนปี รวมทั้งการตรวจสอบฎีกา ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารการรับเงิน การเบิกจ่ายเงินทุกประเภท ให้ทุกส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จัดทำทะเบียนคุมฎีกาเบิกจ่ายเงิน ติดตามผลการโอน

เงินตามฎีกา การพัสดุ การจัดซื้อ จัดจ้าง การบัญชี และการจัดทำงบการเงินในภาพรวมของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ในส่วนของกองกลางมีหน้าที่ดำเนินการของงบประมาณประจำปีของกองกลาง การขออนุมัติเงินประจำงวด การโอนงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ และการควบคุมการใช้จ่ายเงินตามงบประมาณ การพัสดุตั้งแต่การจัดซื้อ จัดจ้าง การจำหน่าย ให้ถูกต้องเป็นไปตามกฎหมายระเบียบฯ ที่กำหนดไว้ ส่วนราชการต่างๆในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครมีภารกิจที่ แตกต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาที่แตกต่างหลากหลายกัน โดยเฉพาะปัญหาด้านการเงิน การคลัง ส่งผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณ

กรุงเทพมหานครได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยกำหนดเป้าหมายให้ทุกหน่วยงานเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายในภาพรวมไว้ร้อยละ ๙๐ ณ สิ้นเดือนกันยายน โดยเป้าหมาย ณ สิ้นไตรมาสที่ ๑ ร้อยละ ๒๐ สิ้นไตรมาสที่ ๒ ร้อยละ ๔๐ สิ้นไตรมาสที่ ๓ ร้อยละ ๖๐ และ สิ้นไตรมาสที่ ๔ ร้อยละ ๙๐ ซึ่งที่ผ่านมาพบว่าการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักปลัดกรุงเทพมหานครในแต่ละไตรมาส ระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากมีการขอคืนเงินงบประมาณไว้เบิกเหลือมปีจำนวนมาก ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ ๑ แสดงผลข้อมูลการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

ปีงบประมาณ	ได้รับจัดสรร งบประมาณฯ	ไตรมาสที่ ๑ ต.ค. – ธ.ค. (ร้อยละ)	ไตรมาสที่ ๒ ม.ค. – มี.ค. (ร้อยละ)	ไตรมาสที่ ๓ เม.ย. – มิ.ย. (ร้อยละ)	ไตรมาสที่ ๔ ก.ค. – ก.ย. (ร้อยละ)	กันเงินไว้เบิก ปีงบประมาณถัดไป (กันเงินไว้เบิกเหลือม ปี)
เป้าหมาย		๒๐	๔๐	๖๐	๙๐	
๒๕๕๕	๑,๐๐๒,๑๕๓,๐๐๐	๑๐.๔๘	๒๒.๖๙	๔๐.๕๗	๗๘.๘๒	๑๙๓,๐๑๓,๙๖๕.๐๐
๒๕๕๖	๙๑๕,๘๘๘,๔๐๐	๑๐.๘๑	๒๕.๒๔	๔๕.๐๖	๘๙.๒๐	๑๕๔,๓๐๗,๘๒๖.๕๒
๒๕๕๗	๑,๐๒๔,๒๘๘,๓๐๐	๙.๒๖	๒๘.๙๑	๕๐.๕๙	๙๑.๓๙	๑๒๒,๗๖๒,๙๔๖.๕๔
๒๕๕๘	๑,๑๐๙,๘๔๒,๑๐๐	๖.๘๕				

จากตารางแสดงผลข้อมูลการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ถึงปีงบประมาณ ๒๕๕๘ การเบิกจ่ายงบประมาณแต่ละไตรมาสไม่เป็นไปตามเป้าหมายฯที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้ และการเบิกจ่ายในภาพรวมเป็นไปตามเป้าหมายฯได้เฉพาะปีงบประมาณ ๒๕๕๗ โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ จำนวน ๑,๐๐๒,๑๕๓,๐๐๐ บาท เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๗๘.๘๒ ปีงบประมาณ ๒๕๕๖ ได้รับการจัดสรรงบประมาณฯ จำนวน ๙๑๕,๘๘๘,๔๐๐ บาทเบิกจ่ายได้ร้อยละ ๘๙.๒๐ ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ ได้รับการจัดสรรงบประมาณฯ จำนวน ๑,๐๒๔,๒๘๘,๓๐๐ บาท เบิกจ่ายได้ร้อยละ ๙๑.๓๙ โดยมีการกันเงินไว้เบิกจ่ายในปีงบประมาณ

ถัดไปทุกปี และปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ได้รับการจัดสรรงบประมาณฯ จำนวน ๑,๑๐๙,๘๔๒,๑๐๐ บาท เบิกจ่าย ณ สิ้นไตรมาสแรกได้ร้อยละ ๖.๘๕ ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายฯที่กรุงเทพมหานครกำหนด และจากตารางข้างต้นจะเห็นว่ามียอดรายการเบิกจ่ายเงินในไตรมาสที่ ๔ มากกว่าไตรมาสที่ ๓ อย่างสังเกตได้ชัดเจน เนื่องจากการเร่งเบิกจ่ายเงินให้เสร็จก่อนสิ้นปีงบประมาณ จากการวิเคราะห์ผลการเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายฯ

สาเหตุของปัญหา

๑. กระบวนการพัสดุ การจัดหาพัสดุมียุทธศาสตร์ที่ต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการ โดยต้องเป็นไปตามระเบียบ กฎหมายที่กำหนดไว้ และหากการจัดหา จัดจ้างยังไม่สำเร็จจะต้องดำเนินการใหม่ ทำให้การก่อหนี้รวมทั้งเบิกจ่ายเงินล่าช้าออกไป

๒. บุคลากรของทุกส่วนราชการรวมทั้งของกองกลาง ขาดความรู้ความเข้าใจ หรือการขาดอัตรากำลัง เนื่องจากการเกษียณอายุราชการ การโยกย้ายงาน ทำให้องค์ความรู้ของหน่วยงานขาดหายไป

๓. หน่วยงานไม่นำแผนการปฏิบัติราชการ มาใช้ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง เช่น กรณีงบประมาณปีถัดไปผ่านการพิจารณาของสภาฯ ในวาระที่ ๓ แล้วส่วนราชการสามารถดำเนินการหาผู้รับจ้างไว้ก่อน โดยมีเงื่อนไขลงนามสัญญา(ก่อนนี้ผูกพัน)เมื่อข้อบัญญัติงบประมาณมีผลบังคับใช้แต่ผู้ปฏิบัติงานเริ่มดำเนินการพัสดุเมื่องบประมาณมีผลบังคับใช้ ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณล่าช้า

๔. มีการขอจัดสรรงบประมาณระหว่างปี เนื่องจากมีการกิจจำเป็นเร่งด่วน หรือได้รับโอนงบประมาณมาเพื่อดำเนินการ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดงบประมาณ ทำให้มีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาในการดำเนินงาน

๕. ผู้บริหารของแต่ละส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ไม่ให้ความสำคัญกับการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่บูรณาการกระบวนการทำงานด้านพัสดุ งบประมาณ การเงิน ให้สอดคล้องกัน

๖. บุคลากรขาดการติดตามงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับแผนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายงบประมาณให้สำเร็จตามเป้าหมาย

๗. การจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานครไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้การอนุมัติเงินประจำงวดรวมทั้งการจัดสรรงบประมาณล่าช้า ทำให้กระบวนการเบิกจ่ายเงินล่าช้าไปด้วย

๘. บุคลากรผู้เป็นลูกหนี้เงินยืมใช้ในราชการ ไม่ชดใช้เงินยืมมาภายในกำหนดตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงินฯ พ.ศ.๒๕๕๕ รวมทั้งการชดใช้เงินยืมสะสม เงินทดรองราชการ ของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร จะเบิกงบประมาณเพื่อชดใช้ในไตรมาสที่ ๔ ทำให้ปริมาณงานเพิ่มมากในช่วงปลายปีงบประมาณ

๙. มติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งที่ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างทุกวิธีตั้งแต่ ๕,๐๐๐ บาท ต้องปฏิบัติงานในระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์(e-Government Procurement: e-GP) แต่บุคลากรของหน่วยงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความผิดพลาด ความล่าช้า

จากสาเหตุดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์ปัญหาพบว่าจะทำให้เกิดความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของผลผลิต กิจกรรม และตัวชี้วัดของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ทำให้ผู้มีส่วนได้เสีย(Stakeholders) ได้รับผลกระทบ ผลผลิตที่ได้รับมีความล่าช้า จนเกิดการร้องเรียนทำให้เกิดความเสียหายต่อราชการ กระแสเงินไม่หมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ เพิ่มภาระในการบริหารงบประมาณต้องกันเงินงบประมาณไว้เบิกในปีถัดไป เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย

ประจำปีพ.ศ. ๒๕๕๙ ของสำนักปลัดกรุงเทพมหานครบรรลุผลตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาเห็นควรบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร โดยการบริหารงบประมาณเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

การนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา

๑. การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) เป็นการจัดการภาครัฐในบริบทของการเปลี่ยนแปลง โดยปรับระบบการบริหารราชการต้องมีการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติเพื่อให้สามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย กำหนดรูปแบบการบริหารให้หน่วยงานมีภาระหน้าที่ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่ต้องปฏิบัติ มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการ ที่มีงานสัมพันธ์กันกำหนดเป้าหมายทำงานร่วมกันได้ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประสานการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณ เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับอำนาจหน้าที่ ปรับปรุงการบริหารงาน ปรับระบบการทำงานในรูปกลุ่มภารกิจ ที่มีความเกี่ยวข้องกันทำงานร่วมกันได้อย่างมีเอกภาพและเกิดประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบของผลงาน การควบคุมผลสัมฤทธิ์ การเชื่อมโยงการจัดสรรทรัพยากร และการให้รางวัลการปรับโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาระบบราชการในปัจจุบันใช้ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๑)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรของภาครัฐให้เกิดสูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาคเอกชนและภาคประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ การยกระดับความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๒. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Base Management : RBM) คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นหลัก เป็นการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อประชาชนผู้รับบริการ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Base Management : RBM) มุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ เพื่อผลักดันให้เกิดระบบความรับผิดชอบต่อพร้อมการตรวจสอบ (Accountability) โดยจะให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิต และผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กร ให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ของ

องค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลักไว้ชัดเจน เป็นการ จัดหาทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ วัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ จะมีรายงานผลการปฏิบัติงานจากระบบงานประยุกต์ (RBM Application) เป็นเครื่องมือช่วยให้ทราบความก้าวหน้า ซึ่งกรุงเทพมหานครได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี มิติที่ ๒ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัด ๒.๑ ร้อยละความสำเร็จในการใช้จ่ายงบประมาณ ๒.๑.๑ ร้อยละความสำเร็จของการก่อหนี้ผูกพัน ๒.๒.๒ ร้อยละของความสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวม

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ ได้นำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาเป็นแนวทางในการปฏิรูปราชการไทย ให้สามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย จึงต้องใช้กระบวนการพัฒนางาน PDCA (Plan Do Check Act) เป็นเครื่องมือบริหารคุณภาพ โดยดำเนินการผ่านวงจรงบประมาณ

กระบวนการพัฒนางาน PDCA (Plan Do Check Act) คือวงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดยวอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรมและต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเมื่อ เอ็ดวาร์ด เดมมิง (W. Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการผลิตโดยพนักงานเอง จนวงจรนี้เป็นที่รู้จักในอีกชื่อว่า “วงจรเดมมิง” (Deming Cycle) ต่อมาพบว่าแนวคิดในการใช้วงจรนี้สามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑. Plan คือ ขั้นตอนการวางแผน

ขั้นตอนที่ ๒. Do คือ ขั้นตอนการดำเนินการตามแผน

ขั้นตอนที่ ๓. Check คือ ขั้นตอนการตรวจสอบผลการดำเนินงานและประเมินผล

ขั้นตอนที่ ๔. Act คือ ขั้นตอนกำหนดเป็นมาตรฐานหรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนทั้ง ๔ จะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไม่สิ้นสุด คือ Plan - Do - Check - Act หรือ PDCA เป็นวงจร

ขั้นตอนที่ ๑. การวางแผน (Plan) หมายถึง การพิจารณาอย่างถี่ถ้วน และเป็นระบบเพื่อการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ที่ต้องการในอนาคต

การวางแผน (Plan) เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพราะแผนจะกำหนดเป้าหมายและทิศทางการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพ

S.M.A.R.T. Goals เป็นวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ดีประกอบด้วย

๑. Sensible & Specific วัตถุประสงค์ที่ดีต้องชัดเจนและมีความเป็นไปได้ สามารถปฏิบัติได้จริง ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจตรงกัน สามารถปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในแนวเดียวกัน

๒. Measurable วัตถุประสงค์ที่ดีสามารถวัดผลได้ สามารถทราบได้ว่าดำเนินการถึงขั้นตอนไหน ผลในแต่ละขั้นตอนเป็นอย่างไร บรรลุผลสำเร็จหรือไม่

๓. Attainable & Assignable วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถบรรลุได้และมอบหมายได้

๔. Reasonable & Realistic วัตถุประสงค์ที่ดีต้องอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผลมีความเป็นไปได้จริง

๕. TIME & Available วัตถุประสงค์ที่ดีต้องเหมาะสมกับเวลานั้น

ขั้นตอนที่ ๒. ปฏิบัติการตามแผน (Do) การนำทางเลือกที่ตัดสินใจไปวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) และลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ ๓. การตรวจสอบผลการปฏิบัติการตามแผน (Check) การติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลงานที่ปฏิบัติ โดยการเปรียบเทียบผลการทำงานก่อนการปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงานว่ามีความ แตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ถ้าผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมาย ก็จะนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการ ปฏิบัติงานในครั้งต่อไป แต่ถ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทีมงานต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อทำ การแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น

ขั้นตอนที่ ๔. การปรับปรุงการแก้ไขปัญหา (Act) กำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินการใหม่ เพื่อใช้ เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต หรือทำการแก้ไขปัญหาดังๆ ทั้งที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกับความต้องการ ปัญหาที่ไม่ได้คาดหวัง และปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินงานจนได้ผลลัพธ์ที่พอใจ และได้รับการยอมรับจาก ทุกฝ่ายแล้วจึงจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต และจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจระบบงบประมาณ ระบบพัสดุ ระบบการเงิน และนำมา บูรณาการบริหารงบประมาณในเชิงรุก โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานของวงจรงบประมาณ

๒. เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้แก่หน่วยงานมิให้สูญหาย มีการสร้างการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ในองค์กร อย่างเป็นระบบ

๓. เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ระบบงบประมาณ มีการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้

๔. เพื่อลดระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบประมาณ ลดภาระการบริหารงบประมาณในการกันเงินไว้เบิกเหลือมปี

๕. เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่หน่วยงานในการบริหารงบประมาณอย่างมีธรรมาภิบาล

เป้าหมาย

๑. การเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีพ.ศ. ๒๕๕๙ ของสำนักปลัดกรุงเทพมหานครในแต่ละ ไตรมาสและในภาพรวมไม่ต่ำกว่าเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้

๒. เพื่อให้การบริหารงบประมาณของสำนักปลัดกรุงเทพมหานครเป็นไปตามเป้าหมายของผลผลิต กิจกรรม และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

๓. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักปลัดกรุงเทพมหานครมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณ การพัสดุ และการเงิน โดยสามารถบูรณาการความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการบริหารงบประมาณของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

๕. เพื่อสร้างวินัยทางการคลัง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

เพื่อให้สำนักปลัดกรุงเทพมหานครสามารถสนับสนุนให้การดำเนินงานของกรุงเทพมหานครโดยรวม ประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ กรุงเทพมหานครสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองด้วยการบริหาร การเงินการคลัง และการงบประมาณ ในเชิงรุก และบริหารจัดการการเงินการคลังของกรุงเทพมหานครใน ภาพรวม ด้วยการบริหารจัดการจัดเก็บรายได้ การงบประมาณของกรุงเทพมหานครอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์หลัก บริหารจัดการงบประมาณเชิงรุก ด้วยการเร่งรัดก่อนนี้ การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดฯ

ตามแผนการพัฒนากรุงเทพมหานคร โดยนำแผนการบริหารงบประมาณไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมโดยการบูรณาการแผนงบประมาณ แผนการจัดซื้อ จัดจ้าง และแผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อให้การบริหารงานด้านการเงินการคลัง และการงบประมาณ เป็นธรรม โปร่งใสรวดเร็ว สามารถตรวจสอบได้ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน(Stakeholders) โดยมีปัจจัยความสำเร็จที่ต้องคำนึงถึงดังนี้

๑. ผู้บริหารทุกระดับ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน นำวงจรงบประมาณ (กระบวนการงบประมาณ) มาใช้ในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด โดยมีความเข้าใจขั้นตอน กระบวนการอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

๒. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง การพัสดุ และการงบประมาณ ทุกระดับทำงานเป็นทีม มีการมอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทุกคนมีความมุ่งมั่นและตระหนักถึงภารกิจที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดของหน่วยงาน

๓. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องปรับกระบวนการ ทักษะคติ และค่านิยมร่วมกันในการทำงานเชิงรุก มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน กำหนดแผนจัดการประชุมทุกระดับเป็นประจำทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน

๔. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการอบรม นำความรู้ ด้านการเงินการคลัง การพัสดุ การงบประมาณ มาปฏิบัติงาน และควรมีการทบทวนความรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ข้อบัญญัติ ระเบียบฯ

๕. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง การพัสดุ และการงบประมาณ เป็นประจำทุกสัปดาห์ รวมทั้งผู้บริหารให้ความสนใจติดตาม ตรวจสอบ ช่วยประสานงานระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ตัวชี้วัด

๖. ผู้บริหารนำระบบติดตามงบประมาณ รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับแผนการบริหารงานด้านต่างๆ และกำกับ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยคณะกรรมการเร่งรัดและติดตามงบประมาณระดับสำนักต้องจัดทำรายงานทุกๆเดือน และนำเข้าประชุมผู้บริหารทุกระดับทุกเดือน

นิยามศัพท์

ส่วนราชการในสังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง ส่วนราชการที่มีฐานะไม่ต่ำกว่ากองในสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร มี ๙ ส่วนราชการ ได้แก่ กองงานผู้ตรวจราชการกรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานกฎหมายและคดี สำนักงานปกครองและทะเบียน สำนักงานตรวจสอบภายใน กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองการต่างประเทศ และกองประชาสัมพันธ์

การพัสดุ หมายถึง การจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบและควบคุมงาน การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม การจำหน่าย และการดำเนินการอื่นๆที่กำหนดไว้ในข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๘

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ(Management Information System) หมายถึง ระบบที่รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อนำมาประมวลผลและจัดรูปแบบให้ได้สารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน และการตัดสินใจด้านต่างๆของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วินัยทางการคลัง หมายถึง การการควบคุมงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลกลางและการปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างรัดกุมและเป็นไปตามแบบแผนที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์พื้นฐานในการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจ

การกำหนดแผนปฏิบัติการ

เนื่องจากการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีในแต่ละไตรมาสของสำนักปลัดกรุงเทพมหานครไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้ มีผลต่อจำนวนงบประมาณที่ต้องกันไว้เบิกจ่ายในปีถัดไป (การกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปี) ทำให้เป็นภาระด้านงบประมาณ และทุกปีจะมีการเบิกจ่ายมากในช่วงปลายปีงบประมาณ ทำให้ปริมาณงานด้านการตรวจสอบฎีกา การจ่ายเงินให้ผู้มีสิทธิ หรือการชดใช้เงินยืมประเภทต่างๆ เพิ่มขึ้นไม่สัมพันธ์กับระยะเวลา ประกอบกับการขาดความรู้ ความเข้าใจการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ การเงิน ด้านการจัดซื้อ จัดจ้างพัสดุ ของบุคลากรในส่วนราชการของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ทำให้มีโอกาสเสี่ยงในเรื่องความผิดพลาดทางการเงิน จนอาจเกิดความเสียหายต่อราชการ หรืออาจถูกร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ศึกษาจึงขอเสนอการบริหารงบประมาณเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยโครงการ/กิจกรรมย่อย ดังนี้

๑.โครงการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพด้านงบประมาณ การเงิน การพัสดุ

งาน/กิจกรรมหลัก	รายละเอียดงาน/ กิจกรรม	ผลที่คาดหวัง	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินงาน
๑. กิจกรรมฝึกอบรม แนวทางบริหาร งบประมาณของส่วน ราชการในสังกัดสำนัก ปลัดกรุงเทพมหานคร	๑.จัดทำโครงการและ เสนอผู้บริหารเพื่อ อนุมัติ	ผู้บริหารสนับสนุนและ อนุมัติโครงการ	๗,๖๐๐.-	ฝ่ายการคลัง	ตุลาคม ๒๕๕๘
	๒.ขอจัดสรร งบประมาณ	สำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครอนุมัติ งบประมาณ		ฝ่ายการคลัง	ตุลาคม ๒๕๕๘
	๓.ทำหนังสือเชิญ วิทยากร	ได้รับการตอบรับเป็น วิทยากร		ฝ่ายการคลัง	พฤศจิกายน ๒๕๕๘
	๔. ทำหนังสือเชิญทุก ส่วนราชการให้ส่ง บุคลากรเข้าร่วม โครงการ จัดทำคำสั่ง ผู้เข้าร่วมการอบรม	ทุกส่วนราชการส่งรายชื่อ ผู้บริหารอนุมัติผู้เข้ารับ การอบรม		ฝ่ายการคลัง	พฤศจิกายน ๒๕๕๘

	๕.จัดทำเอกสารวิชาการ	เป็นคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงาน		ฝ่ายการคลัง	พฤศจิกายน ๒๕๕๘
	๖.ทดสอบความรู้ความเข้าใจด้านงบประมาณก่อนและหลังการอบรม	มีผลการประเมินระดับความรู้ ความเข้าใจของผู้เข้าอบรม		ฝ่ายการคลัง	พฤศจิกายน ๒๕๕๘
	๗.ดำเนินการอบรมตามโครงการ	กลุ่มเป้าหมายผ่านการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐		ฝ่ายการคลัง	ธันวาคม ๒๕๕๘
	๘.ประเมินผลโครงการฝึกอบรม	ทราบข้อมูลด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การจัดโครงการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาโครงการต่อไป		ฝ่ายการคลัง	ธันวาคม ๒๕๕๘
	๙.รายงานผลโครงการต่อผู้บริหาร	ผู้บริหารพึงพอใจ		ฝ่ายการคลัง	ธันวาคม ๒๕๕๘
๒. กิจกรรมฝึกอบรมแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์(e-GP)	๑.จัดทำโครงการและเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ	ผู้บริหารสนับสนุนและอนุมัติโครงการ	๑๓,๒๐๐.-	ฝ่ายการคลัง	ธันวาคม ๒๕๕๘
	๒.ขอจัดสรรงบประมาณ	สำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครอนุมัติงบประมาณ		ฝ่ายการคลัง	ธันวาคม ๒๕๕๘
	๓.ทำหนังสือเชิญวิทยากร	ได้รับการตอบรับเป็นวิทยากร		ฝ่ายการคลัง	ธันวาคม ๒๕๕๘
	๔. ทำหนังสือเชิญทุกส่วนราชการให้ส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการ จัดทำคำสั่งผู้เข้ารับการอบรม	ทุกส่วนราชการส่งรายชื่อผู้บริหารอนุมัติผู้เข้ารับการอบรม		ฝ่ายการคลัง	ธันวาคม ๒๕๕๘

	๕.จัดทำเอกสาร วิชาการ	เป็นคู่มือ แนวทางการ ปฏิบัติงาน		ฝ่ายการคลัง	ธันวาคม ๒๕๕๘
	๖.ทดสอบความรู้ ความเข้าใจด้าน งบประมาณก่อนและ หลังการอบรม	มีผลการประเมินระดับ ความรู้ ความเข้าใจของผู้ เข้าอบรม		ฝ่ายการคลัง	มกราคม ๒๕๕๙
	๗.ดำเนินการอบรม ตามโครงการ	กลุ่มเป้าหมายผ่านการอบรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐		ฝ่ายการคลัง	มกราคม ๒๕๕๙
	๘.ประเมินผล โครงการฝึกอบรม อบรม	ทราบข้อมูลด้าน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การจัด โครงการเพื่อนำไปสู่การ พัฒนาโครงการต่อไป		ฝ่ายการคลัง	มกราคม ๒๕๕๙
	๙.รายงานผล โครงการต่อผู้บริหาร	ผู้บริหารพึงพอใจ		ฝ่ายการคลัง	มกราคม ๒๕๕๙
๓. กิจกรรมฝึกอบรม การตรวจสอบเอกสาร เบิกจ่ายเงิน	๑.จัดทำโครงการ และเสนอผู้บริหาร เพื่ออนุมัติ	ผู้บริหารสนับสนุนและ อนุมัติโครงการ		ฝ่ายการคลัง	กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙
	๒.ขอจัดสรร งบประมาณ	สำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครอนุมัติ งบประมาณ		ฝ่ายการคลัง	กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙
	๓.ทำหนังสือเชิญ วิทยากร	ได้รับการตอบรับเป็น วิทยากร		ฝ่ายการคลัง	กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙
	๔. ทำหนังสือเชิญทุก ส่วนราชการให้ส่ง บุคลากรเข้าร่วม โครงการ จัดทำคำสั่ง ผู้เข้ารับการอบรม	ทุกส่วนราชการส่งรายชื่อ ผู้บริหารอนุมัติผู้เข้ารับ การอบรม		ฝ่ายการคลัง	กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

	๕.จัดทำเอกสารวิชาการ	เป็นคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงาน		ฝ่ายการคลัง	กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙
	๖.ทดสอบความรู้ความเข้าใจด้านงบประมาณก่อนและหลังการอบรม	มีผลการประเมินระดับความรู้ ความเข้าใจของผู้เข้าอบรม		ฝ่ายการคลัง	มีนาคม ๒๕๕๙
	๗.ดำเนินการอบรมตามโครงการ	กลุ่มเป้าหมายผ่านการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐		ฝ่ายการคลัง	มีนาคม ๒๕๕๙
	๘.ประเมินผลโครงการฝึกอบรม	ทราบข้อมูลด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การจัดโครงการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาโครงการต่อไป		ฝ่ายการคลัง	มีนาคม ๒๕๕๙
	๙.รายงานผลโครงการต่อผู้บริหาร	ผู้บริหารพึงพอใจ		ฝ่ายการคลัง	มีนาคม ๒๕๕๙

๒.โครงการการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละไตรมาสระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ พบว่าการใช้จ่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดไว้ ทำให้มีการกันเงินงบประมาณไว้เบิกเหลื่อมปีเป็นจำนวนมาก เมื่อพิจารณาจากขั้นตอนของกระบวนการ(วงจร)งบประมาณ ในแต่ละขั้นตอนดังนี้

๑) การจัดท่างบประมาณ

เป็นขั้นตอนแรกจะดำเนินการล่วงหน้าก่อนขึ้นปีงบประมาณใหม่ประมาณ ๙-๑๐ เดือน ซึ่งสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร จะเป็นผู้จัดทำปฏิทินงบประมาณ(เอกสารแจ้งกำหนดเวลาในการจัดทำงบประมาณของฝ่ายบริหาร โดยจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับช่วงเวลาและกิจกรรมที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติ) เสนอปลัดกรุงเทพมหานครให้ความเห็นชอบและเวียนแจ้งทุกหน่วยงานทราบและถือปฏิบัติ

ในขั้นตอนนี้หน่วยงานผู้จัดทำคำขอของงบประมาณต้องแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคำขอ งบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานตามหลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณฯ โดยพิจารณาตามแผนงาน/งาน/โครงการ อย่างเหมาะสมและประหยัด พร้อมจัดทำเอกสารส่งสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนนี้หน่วยงานได้วางแผนการใช้จ่ายเงิน แผนปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว หน่วยงานจึงควรจัดเตรียมความพร้อมด้านกายภาพ เช่นสภาพพื้นที่ ประสานหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการตั้งงบประมาณซ้ำซ้อน ตรวจสอบข้อกฎหมาย ตรวจสอบสิทธิ หรือขออนุญาตต่างๆให้เรียบร้อย

๒) การอนุมัติงบประมาณ

หมายถึง การพิจารณาอนุมัติร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย พร้อมเอกสารงบประมาณซึ่งฝ่ายบริหารหรือผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเสนอต่อฝ่ายนิติบัญญัติ หรือสภากรุงเทพมหานคร ซึ่งสภาจะพิจารณาร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ๓ วาระดังนี้

วาระที่ ๑ เป็นการพิจารณาว่าสภาจะรับหลักการหรือไม่ กรณีที่สภารับหลักการ สภาจะแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายคณะหนึ่ง จำนวนไม่น้อยกว่า ๑ ใน ๓ ของสมาชิกสภาฯ และผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเสนอชื่อบุคคลผู้เป็นหรือมิได้เป็นสมาชิกสภาฯเป็นกรรมการ จำนวนไม่เกิน ๑ ใน ๓ ของจำนวนคณะกรรมการวิสามัญฯทั้งคณะ หากคณะกรรมการวิสามัญฯ จะพิจารณาแก้ไขเปลี่ยนแปลงร่างข้อบัญญัติงบประมาณฯเรียกว่า “การแปรญัตติ”

วาระที่ ๒ เป็นการประชุมเต็มสภา โดยพิจารณาเรียงลำดับมาตราและอภิปราย เฉพาะถ้อยคำหรือข้อความที่แก้ไขเพิ่มเติม หรือที่ผู้แปรญัตติสงวนคำขอแปรญัตติ หรือที่กรรมการสงวนความเห็นไว้

วาระที่ ๓ เป็นการพิจารณาว่าจะผ่านร่างข้อบัญญัติฯหรือไม่ และเมื่อสภาฯลงมติอนุมัติร่างฯแล้ว ก็จะเสนอผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครภายใน ๗ วัน เพื่อให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครลงนามภายใน ๓๐ วัน และประกาศในราชกิจจานุเบกษา โดยมีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ของปีงบประมาณ

การพิจารณาร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายของสภากรุงเทพมหานคร ตั้งแต่วาระที่ ๑-๓ ต้องพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน ๔๕ วัน นับแต่วันพิจารณาครั้งแรก

จะเห็นได้ว่ารายการที่ขอตั้งงบประมาณนั้นผ่านการลงมติอนุมัติในวาระที่ ๓ หรือไม่ ก่อนวันที่ ๑ ตุลาคม ซึ่งหน่วยงานสามารถทราบวงเงินงบประมาณที่ได้รับ ก็ดำเนินการด้านการพัสดุได้ก่อน เพื่อทราบวงเงินจัดซื้อ/จัดจ้าง โดยจะกำหนดผูกพันเมื่อข้อบัญญัติงบประมาณมีผลบังคับใช้ ทำให้การเบิกจ่ายเงินในแต่ละไตรมาสเป็นไปตามเป้าหมาย

๓) การบริหารงบประมาณ

หมายถึง การนำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ได้แก่ การขอและอนุมัติเงินประจำงวด การขอและอนุมัติโอนงบประมาณรายจ่าย การขอและอนุมัติเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย การจัดสรรเงินงบกลาง ซึ่งหน่วยงานจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบัญญัติระเบียบ และวิธีการแนวทางปฏิบัติที่กำหนด หรือนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร นโยบายรัฐบาล

หน่วยงานสามารถนำแผนปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายเงินที่ได้จัดทำไว้เมื่อทำคำของบประมาณรายจ่ายมาดำเนินการได้ทันที เมื่อดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานแล้วต้องรายงานผลต่อปลัดกรุงเทพมหานคร

๔) การติดตามและประเมินผล

หมายถึง การติดตามการบริหารงบประมาณ เพื่อเร่งรัดให้หน่วยงานดำเนินงานให้เสร็จสิ้นและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งงบประมาณไว้ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการ(วงจร)งบประมาณ

ผู้ศึกษานำแนวคิดกระบวนการพัฒนางาน PDCA (Plan Do Check Act) ที่เรียกว่า “วงจรเดมิ่ง” (Deming Cycle) หรือวงจรควบคุมคุณภาพ เป็นเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการทำงาน และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อบริหารคุณภาพ โดยดำเนินการผ่านวงจรงบประมาณ

ขั้นตอนที่ ๑. การวางแผน (Plan) หมายถึง การพิจารณาอย่างถี่ถ้วน และเป็นระบบเพื่อการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ที่ต้องการในอนาคต

S.M.A.R.T. Goals เป็นวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ดีตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในหน้าที่ ๕

ผู้ศึกษานำขั้นตอนการวางแผน(Planning) ของวงจรเดมมิงมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในวงจรงบประมาณทุกขั้นตอน ของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดเวลาปฏิบัติงานให้ แผนการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายเงิน ในการจัดทำค่าของงบประมาณ โดยการวางแผนต้อง กำหนดเป้าหมายวิธีการทำงาน ดังนี้

๑.เป็นภารกิจและเป็นภาระผูกพันของหน่วยงานที่บรรลุผลได้ บุคลากรทุกระดับสามารถปฏิบัติได้จน บรรลุวัตถุประสงค์ โดยส่วนราชการผู้ของงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบรายละเอียดและเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

๒.เป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณมีความเป็นไปได้ บุคลากรเข้าใจได้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง อย่างสอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

๓.มีเป้าหมายที่เป็นตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี

๔.ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ได้รับผลผลิต กิจกรรม ที่มีประสิทธิภาพทันตามเวลาตอบสนอง สอดคล้องความต้องการ ได้รับประโยชน์สูงสุด ทุกภาคส่วนได้รับความพึงพอใจ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

๕.ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการควบคุมงบประมาณ สามารถวัดผลได้จากรายงานและการประเมินผล การปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ ๒. ปฏิบัติการตามแผน (Do) การนำทางเลือกที่ตัดสินใจไปวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) และลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ศึกษานำขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน (Do) ของวงจรเดมมิงมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำความเข้าใจขั้นตอน วิธีการให้ถูกต้องตรงกัน ดังนี้

๑.การดำเนินการงบประมาณมีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ อาทิ คณะกรรมการพิจารณาค่า ของงบประมาณ คณะกรรมการติดตามงบประมาณ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณ การเงิน พัสดุ

๒.การปฏิบัติงานมีขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงานกำหนดไว้เป็นแนวทาง ผู้บริหารมีบทบาทในการกำกับ ดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน กระบวนการ

๓.มีการรวบรวมหนังสือสั่งการ แนวทางปฏิบัติ กฎหมาย ระเบียบ ที่เป็นปัจจุบันไว้เป็นหมวดหมู่ให้ สะดวกในการสืบค้นเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

๔.จัดทำรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณเสนอผู้บริหารทุกเดือน

๕.ประสานงานกับส่วนราชการสังกัดสำนักปลัด และเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครที่ เกี่ยวข้องทางแอปพลิเคชัน Line เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการบริหารงบประมาณ

๖.จัดประชุมติดตามงบประมาณทุกเดือน นำข้อมูลจากรายงานผลการใช้จ่ายที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อนำมาวิเคราะห์ หาสาเหตุและแนวทางแก้ไข

ขั้นตอนที่ ๓. การตรวจสอบผลการดำเนินการตามแผน (Check) การติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลงานที่ปฏิบัติ โดยการเปรียบเทียบผลการทำงานก่อนการปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงานว่ามีความ แตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ถ้าผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมาย ก็จะนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการ ปฏิบัติงานในครั้งต่อไป แต่ถ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทีมงานต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อทำ การแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น

ผู้ศึกษานำขั้นตอนการตรวจสอบผลการดำเนินการตามแผน(Check) ของวงจรเดมिंगมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานดังนี้

๑.กำหนดวิธีการ/ขั้นตอนการตรวจสอบ การติดตาม เช่น มีแบบฟอร์มการตรวจสอบ (check list) ตรวจสอบจากรายงานในระบบสารสนเทศ(MIS ๒)

๒.มีการตรวจสอบเปรียบเทียบกับแผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายเงิน

๓.ผลการตรวจสอบเป็นไปตามระยะเวลา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ของแผนฯหรือไม่ และผู้บริหารต้องทราบผลการตรวจสอบ เพื่อเป็นผู้ประสานงาน และควบคุมผลงานให้เป็นไปตามแผน โดยควบคุมอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

๔.ตรวจพบปัญหา อุปสรรค ข้อผิดพลาด หรือไม่

ขั้นตอนที่ ๔. การปรับปรุงการแก้ไขปัญหา (Act) กำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินการใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต หรือทำการแก้ไขปัญหาดังๆ ทั้งที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกับความต้องการ ปัญหาที่ไม่ได้คาดหวัง และปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินงานจนได้ผลลัพธ์ที่พอใจ และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วจึงจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต และจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร

ผู้ศึกษานำขั้นตอนการปรับปรุงการแก้ไขปัญหา (Act) ของวงจรเดมिंगมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดย การประเมินผลที่ได้จากการตรวจสอบ และนำมา

๑.ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่พบ หากผลการปฏิบัติงานตามแผนสำเร็จให้ใช้เป็นมาตรฐาน เป็นแนวทางในการปฏิบัติครั้งต่อไป เพื่อให้การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมาย

๒.ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เช่น การปรับแผน/ปรับขั้นตอน วิธีการ

๓.ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

๔.เสนอความเห็นและผลการประชุมต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณา

สรุป ขั้นตอนโครงการการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

งาน/กิจกรรมหลัก	รายละเอียดงาน / กิจกรรม	ผลที่คาดหวัง	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินงาน
โครงการการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	๑.จัดทำโครงการและเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ ๒.นำแนวคิดกระบวนการพัฒนางาน PDCA มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี ๔ ขั้นตอน ๑) การวางแผน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขั้นตอนวิธีการ ชัดเจน ๒) การปฏิบัติ นำแผนที่กำหนดไว้มาทำความเข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ๓) การตรวจสอบ ติดตาม ควบคุมผลการปฏิบัติเปรียบเทียบกับแผนสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ๔) การปรับปรุงการแก้ไขปัญหา โดยการตรวจสอบ ร่วมประชุม ระดมสมอง หาแนวทางแก้ไข ๓.รายงานผลของโครงการต่อผู้บริหาร	- ผู้บริหารสนับสนุนและอนุมัติโครงการ - ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจขั้นตอนกระบวนการ(วงจร) งบประมาณและสามารถนำมาปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานแผนการใช้จ่ายเงินโดยสอดคล้องกันและเป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเป็นไปตามตัวชี้วัดของความสำเร็จในการใช้จ่ายงบประมาณตามกรอบการประเมินผล การปฏิบัติราชการประจำปี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) พึงพอใจ การใช้จ่ายงบประมาณมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ร้อยละของการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานคร กำหนด	ไม่ใช้ งบประมาณ	ฝ่ายการคลัง	ตุลาคม ๒๕๕๘ – กันยายน ๒๕๕๙

รายละเอียดงบประมาณและระยะเวลาดำเนินโครงการฯ

๑.โครงการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพด้านงบประมาณ การเงิน การพัสดุ

งบประมาณโครงการ ๒๓,๒๐๐ บาท

ระยะเวลาดำเนินการ เดือนตุลาคม ๒๕๕๘ ถึง มีนาคม ๒๕๕๙

มีรายละเอียดดังนี้

๑.๑ กิจกรรมฝึกอบรมแนวทางบริหารงบประมาณของส่วนราชการในสังกัดสำนัก-

ปลัดกรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดดังนี้

งบประมาณกิจกรรม

๑.๑.๑ ค่าสมนาคุณวิทยากร (๒ คน X ๓ ชม. X ๖๐๐ บาท)	๓,๖๐๐.-บาท
๑.๑.๒ ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (๔๐ คน X ๒๕ บาท X ๑ มื้อ)	๑,๐๐๐.-บาท
๑.๑.๓ ค่าวัสดุเครื่องเขียน	๓,๐๐๐.-บาท
รวมทั้งสิ้น	๗,๖๐๐.-บาท

(เจ็ดพันหกร้อยบาทถ้วน)

ระยะเวลาดำเนินการ เดือนตุลาคม ๒๕๕๘ ถึง ธันวาคม ๒๕๕๘

๑.๒. กิจกรรมฝึกอบรมแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์(E-GP) มีรายละเอียดดังนี้

งบประมาณกิจกรรม

๑.๒.๑ ค่าสมนาคุณวิทยากร (๒ คน X ๖ ชม. X ๖๐๐ บาท)	=	๗,๒๐๐.-บาท
๑.๒.๒ ว่างและเครื่องดื่ม (๖๐ คน X ๒๕ บาท X ๒ มื้อ)	=	๓,๐๐๐.-บาท
๑.๒.๓ ค่าวัสดุเครื่องเขียน	=	๓,๐๐๐.-บาท
รวมทั้งสิ้น		๑๓,๒๐๐.-บาท

(หนึ่งหมื่นสามพันสองร้อยบาทถ้วน)

ระยะเวลาดำเนินการ เดือน ธันวาคม ๒๕๕๘ ถึง มกราคม ๒๕๕๙

๑.๓ กิจกรรมฝึกอบรมการตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายเงิน

งบประมาณกิจกรรม

๑.๓.๑ ค่าสมนาคุณวิทยากร (๒ คน X ๓ ชม. X ๖๐๐ บาท)	๓,๖๐๐.-บาท
๑.๓.๒ ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (๔๐ คน X ๒๕ บาท X ๑ มื้อ)	๑,๐๐๐.-บาท
๑.๓.๓ ค่าวัสดุเครื่องเขียน	๓,๐๐๐.-บาท
รวมทั้งสิ้น	๗,๖๐๐.-บาท

(เจ็ดพันหกร้อยบาทถ้วน)

ระยะเวลาดำเนินการ เดือน กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙ ถึง มีนาคม ๒๕๕๙

๒.โครงการการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการ

ระยะเวลาดำเนินการ เดือนตุลาคม ๒๕๕๘ ถึง กันยายน ๒๕๕๙

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการโครงการอาจมีปัญหาหรืออุปสรรคบางประการที่คาดไม่ถึงจนทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ จึงจำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี ช่วยเพิ่มโอกาสและช่วยให้บรรลุเป้าประสงค์ และพันธกิจที่ตั้งไว้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนโดยสรุป ดังนี้

๑. การค้นหาความเสี่ยง

๑.๑ ประเมินสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน

๑.๒ วิเคราะห์งาน กระบวนการ กิจกรรม โครงการ

๑.๓ ตรวจสอบ/กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน กระบวนการ กิจกรรม โครงการ

๑.๔ ค้นหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และระบุสาเหตุความเสี่ยง

๒. การประเมินความเสี่ยง

๒.๑ การวิเคราะห์โอกาส

๒.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบ

๒.๓ การประเมินระดับความเสี่ยง

๓.การจัดการความเสี่ยง

๓.๑ การลดความเสี่ยง

๓.๒ การร่วมกันจัดการความเสี่ยง

๓.๓ การยอมรับความเสี่ยง

๔. การติดตามประเมินผล

๔.๑ การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

๔.๒ การติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง

จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์และนำมาจัดการความเสี่ยง โดยจัดทำแนวทางในการป้องกันและรองรับปัญหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแก่โครงการ ดังนี้

ประเด็นปัญหา	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การจัดการความเสี่ยง/แนวทางแก้ไข
ปัจจัยภายใน (สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน)	- ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับโครงการ เพราะมีความคิดว่าไม่ใช้ภารกิจหลัก - บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีภารกิจด้านอื่น จึงไม่สามารถเข้ารับการอบรมภายในเวลาที่กำหนด - บุคลากรผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ไม่เต็มที่ เนื่องจากเวลาในการอบรมจำกัดอาจไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่มีปริมาณมาก	- เสนอแนวนโยบายปัญหา หรือสัญญาณเตือนให้ที่ประชุมผู้บริหารหน่วยงานทราบเพื่อทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์โครงการที่ต้องร่วมมือกันทำให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม มีผลต่อตัวชี้วัดของหน่วยงาน - เมื่อโครงการผ่านความเห็นชอบแล้วจึงเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โครงการในหลายช่องทางเพื่อให้เข้าใจภารกิจโครงการ เป้าหมายโครงการฯ - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ การเงิน การพัสดุ พร้อมรวบรวมกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ปัญหา แนวทางแก้ไข ให้เป็นหมวดหมู่ นำเผยแพร่ในหน่วยงานและจัดเจ้าหน้าที่ที่เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญเพื่อให้ความรู้ได้ตลอดเวลา - ติดตามผลผู้รับการอบรมนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานได้ในระดับใดเพื่อจัดทบทวน หรือพัฒนาโครงการต่อไป
ปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน)	- อาจไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการ - วิทยากรจากหน่วยงานภายนอก เช่นกรมบัญชีกลางไม่สามารถมาได้ตามกำหนดของโครงการ - กำหนดการอบรมอาจเปลี่ยนแปลง	- ปรับโครงการโดยใช้งบประมาณเหลือจ่ายดำเนินการ หรือขอรับการสนับสนุนจากผู้บริหาร - ประสานขอความอนุเคราะห์วิทยากรภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกรุงเทพมหานคร - ควบคุมกำกับเรื่องกำหนดเวลาอย่างเคร่งครัด เนื่องจากช่วงเวลา แต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์กับระดับความสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณ

การประเมินผล

การวัดระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการฯ ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการประเมิน และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ดังนี้

๑. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๑.๑ บุคลากรของส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครที่เข้ารับการอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ การพัสดุ และการเงิน

๑.๒ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครสามารถเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๕ ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙

๑.๓ การตรวจสอบฎีกาเบิกจ่ายเงินใช้ระยะเวลาเพียง ๕ วัน จากเดิม ๗ วัน

๑.๔ ลดการทักท้วงเอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินจากส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครลงร้อยละ ๘๐

๒. วิธีการประเมิน

๒.๑ ทดสอบความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ การพัสดุ และการเงิน ของบุคลากรของส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครที่เข้ารับการอบรมก่อนและหลังการอบรมเปรียบเทียบกัน และแจ้งผลการประเมินให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบเพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเอง

๒.๒ ติดตามประเมินผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การก่อหนี้ จากรายงานเป็นประจำทุกๆเดือน ให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน แผนการเบิกจ่ายเงิน เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ทุกๆ ๓ เดือน เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอัตราร้อยละ โดยติดตามตลอดปีงบประมาณ

๒.๓ ติดตามตรวจสอบรอบระยะเวลาการตรวจสอบฎีกาเบิกจ่ายเงินของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการคลังแต่ละฎีกาจากวันที่เจ้าหน้าที่ได้รับเอกสารจนถึงวันที่เอกสารออกจากฝ่ายการคลังนำมารวบรวมหาค่าเฉลี่ยระยะเวลา(จำนวนวัน)ที่ใช้ตรวจสอบฎีกา โดยติดตามต่อเนื่องเป็นประจำทุกๆ เดือนและเปรียบเทียบผลระหว่างก่อนและหลังการดำเนินโครงการ

๒.๔ ติดตามสถิติจำนวนการทักท้วงเอกสารเบิกจ่ายเงินจากทะเบียนรับ-ส่งเอกสารเบิกจ่ายเงินของฝ่ายการคลัง เปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการดำเนินโครงการเป็นประจำทุกๆเดือน

๓. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

๓.๑ แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจ

๓.๒ รายงานการเบิกจ่ายงบประมาณ รายงานการก่อหนี้ผูกพันในระบบสารสนเทศ

๓.๓ เก็บรวบรวมสถิติจำนวนเรื่อง จำนวนวัน จากทะเบียนรับ-ส่งเอกสารเบิกจ่ายเงิน และการอนุมัติฎีกาเบิกจ่ายเงินในระบบสารสนเทศ

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาการบริหารงบประมาณเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และวิเคราะห์อุปสรรคการเบิกจ่ายงบประมาณฯ เพื่อเสนอแนวทางการบริหารงบประมาณเชิงรุก ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลการบริหารงบประมาณทุกระยะเพื่อเร่งรัดให้หน่วยงานดำเนินงานให้เสร็จสิ้นและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งงบประมาณไว้ จัดประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนให้ระบุปัญหาอุปสรรคที่พบ ช่วยกันหาแนวทางแก้ไขปัญหามาช่วยประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ชี้แจงให้ตระหนักถึงความสำคัญ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนทุกคนต้องร่วมมือกันปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

๒.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพด้านงบประมาณ การเงิน การพัสดุของบุคลากรด้วยการสนับสนุนโครงการ และการรายงานผลการทดสอบความรู้ ความสามารถ การนำผลของโครงการไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในปฏิบัติงาน

๓.ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในเชิงรุก ปรับระบบการทำงานหรือพิจารณาแก้ไขกฎหมาย ระเบียบฯที่ไม่ทันสมัยเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เน้นการตรวจสอบติดตามและประเมินผลทุกระยะ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders) ทุกภาคส่วน

๔.ผู้บริหารควรมีวินัยทางการคลัง ในการมีแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่จำเป็นและมีการควบคุมที่รัดกุมชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอน เพื่อลดการโอน การเปลี่ยนแปลง การจัดสรรงบประมาณ ลดการกันเงินงบประมาณไว้เบิกเหลืออปี และเพื่อรักษาเสถียรภาพ และความยั่งยืนทางการเงิน การคลังของกรุงเทพมหานคร

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

๑.ควรมีการทดสอบ ประเมินผลบุคลากรจากทุกส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครที่ผ่านการฝึกอบรมเป็นระยะๆ เพื่อติดตามผลการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติได้ในระดับใด สามารถลดระยะเวลา ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้เพียงใด หรือมีแบบสอบถามความต้องการ ทบทวนความรู้ หรืออบรมเพื่อรองรับกฎหมาย ระเบียบฯใหม่ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการต่อไป

๒. บุคลากรของทุกส่วนราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม ด้านงบประมาณ การเงิน การพัสดุ มาบูรณาการในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

๓.เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ การเงิน การพัสดุ ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงานในส่วนราชการเดียวกันของสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และเพื่อรองรับการขาดอัตราบุคลากร หรือการเกษียณอายุราชการ

บรรณานุกรม

สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร : เอกสารฝึกอบรมการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานและผู้ประสานงานหรือผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง(Risk Coordinators) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร : แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๖- ๒๕๖๐)

สำนักงานงบประมาณ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร:คู่มือปฏิบัติการงบประมาณ

สำนักนโยบายการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง.๒๕๕๑ โครงการวิจัย เรื่อง การศึกษาวินัยทางการคลังของประเทศไทย(อดีตสู่ปัจจุบัน) และแนวทางในการเสริมสร้างวินัยทางการคลังตามหลักสากล

ดร.จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ .๒๕๔๘ รวมบทความด้านการจัดการภาครัฐ

ดร.สุเทพ เชาวลิท.๒๕๕๖ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

www.sirikitdam.egat.com

ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ	นางสาวอภิรดี สุนันทานนท์
วันเดือนปีเกิด	๒๔ สิงหาคม ๒๕๐๕
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายการคลัง กองกลาง
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร ถนนดินสอ แขวงเสาชิงช้า เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๐๐
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.๒๕๒๘	ระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต(การบัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ.๒๕๕๐	ระดับปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ประวัติรับราชการ	
พ.ศ.๒๕๓๓ - ๒๕๔๑	ตำแหน่งนักบัญชี ๓ - ๕ ฝ่ายบริหารการเงินและประมวลบัญชีบุคคล กองบัญชี สำนักการคลัง
พ.ศ.๒๕๔๑ - ๒๕๔๙	ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ๖ ฝ่ายการคลัง สำนักงาน- เขตคันนายาว
พ.ศ. ๒๕๔๙ - ๒๕๕๑	ตำแหน่งนักบัญชี ๖ กลุ่มงานรายงานการเงินและพัฒนาระบบบัญชี กองบัญชี สำนักการคลัง
พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๒	ตำแหน่งนักบัญชี ๖ กลุ่มงานประมวลบัญชีบุคคลและบริหารการเงิน กองบัญชี สำนักการคลัง
พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๕	ตำแหน่งนักบัญชี ๗ ว กลุ่มงานประมวลบัญชีบุคคลและบริหารการเงิน กองบัญชี สำนักการคลัง
พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๖	ตำแหน่งนักบัญชีชำนาญการ กลุ่มงานประมวลบัญชีบุคคลและบริหาร การเงิน กองบัญชี สำนักการคลัง
พ.ศ. ๒๕๕๖ - ปัจจุบัน	ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าฝ่าย- การคลัง) กองกลาง สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร