

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การปรับปรุงระบบติดตามประเมินผล  
การใช้จ่ายงบประมาณ

จัดทำโดย           จำเริญ ฤกษ์  
นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ  
หัวหน้ากลุ่มงานติดตามและประเมินผล

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๖  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การปรับปรุงระบบติดตามประเมินผล  
การใช้จ่ายงบประมาณ

จัดทำโดย จำเริญญ เล็กสราวุธ  
นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ  
หัวหน้ากลุ่มงานติดตามและประเมินผล

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๖  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

เรื่อง : การปรับปรุงระบบติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

ผู้ศึกษา : จำเริญญ์ เล็กสรวุธ

---

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่องนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานครโดยมุ่งเน้นไปที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการติดตามประเมินผลที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้เก็บรวบรวมฐานข้อมูลการดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร สำหรับผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งได้พบว่าระบบติดตามประเมินผลที่ใช้งานอยู่ในขณะนี้ไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการดำเนินการและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นของรายการ/โครงการต่างๆ เหล่านั้น เจ้าหน้าที่ต้องแสวงหาข้อมูลโดยการประสานงานกับแต่ละหน่วยงานด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น ทางโทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น การประมวลผลข้อมูลการเบิกจ่ายงบประมาณมีความคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริง ไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบฐานข้อมูลเป็นหลายมิติเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการได้ต้องนำข้อมูลจากหลายๆ แหล่งมาประมวลใหม่อีกครั้งด้วยโปรแกรม Excell

ผู้ศึกษาจึงมีแนวคิดปรับปรุงระบบติดตามประเมินผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในด้านการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ที่สามารถติดตามความคืบหน้าในการดำเนินการของหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้ระบบติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณสามารถรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานครได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตรวจสอบได้ เพื่อให้ระบบมีรูปแบบการรายงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้หลายมิติตามความต้องการซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง โดยได้นำกลยุทธ์ ๗s กรอบแนวคิดของ McKinsey มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและใช้หลักที่เรียกกันว่า “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” วิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกองค์กร ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย คือ ปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณให้สามารถติดตามผลการดำเนินการของหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณให้แล้ว

เสร็จภายในปี ๒๕๖๐ ทุกหน่วยงานสามารถบันทึกข้อมูลผลการดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขในระบบติดตามประเมินผลได้ ระบบติดตามประเมินผลมีฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร สามารถนำข้อมูลจากระบบติดตามประเมินผลนี้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตามผู้เสนอผลงานในฐานะผู้รับผิดชอบในส่วนของการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานครก็มีความจำเป็นที่ต้องหาเครื่องมือสำหรับใช้ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามการที่จะทำให้โครงการประสบผลสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับผู้เกี่ยวข้องหลายๆฝ่าย คือ

๑. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

๒. หน่วยงานต่างๆ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณต้องตระหนักว่างบประมาณของกรุงเทพมหานครมีอยู่อย่างจำกัด การใช้จ่ายงบประมาณต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน ต่อกรุงเทพมหานครและต่อประชาชน

๓. ผู้บริหารควรจะต้องสนับสนุนให้มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบติดตามตรวจสอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

๔. ความพร้อมของบุคลากรยังยึดติดการทำงานรูปแบบเดิมๆ ควรมีการส่งเสริม พัฒนาและกระตุ้นให้หาความรู้ใหม่มาเพิ่มเติม มีรูปแบบการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในหลักสูตร “นักบริหารมหานครระดับกลาง (บหนก.)” รุ่นที่ ๑๖ ประกอบวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้ศึกษาขอขอบคุณ ดร.รัฐ ธนาดีเรก อาจารย์ที่ปรึกษาของหลักสูตร ที่ให้หลักการ แนวคิด วิเคราะห์ปัญหา(การตั้งโจทย์) แนวทางการแก้ไขปัญหา(การแก้โจทย์) และการพลิกโจทย์ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการจัดทำและขอขอบคุณท่านกฤติยา สัจจรักษ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล(ที่ปรึกษาปลัดกรุงเทพมหานคร) อาจารย์ที่ปรึกษาการจัดทำรายงานส่วนบุคคลนี้ ซึ่งได้เสียสละเวลาอันมีค่ามาให้คำปรึกษา แนะนำอย่างเป็นกันเองและใกล้ชิด จนทำให้การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี

นอกจากนี้ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่นักวิเคราะห์งบประมาณ กลุ่มงานติดตามและประเมินผล กองวิชาการและแผนงาน ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูล ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่อำนวยความสะดวกและประสานงาน อาจารย์ที่ปรึกษา ขอขอบคุณนางสาวสุวรรณี ชัยจินดาสุด ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร นายยศศักดิ์ คงมาก ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร นายสัญญา ชีนิมิตร ปลัดกรุงเทพมหานคร ที่ให้โอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตร “นักบริหารมหานครระดับกลาง(บหนก.)” รุ่นที่ ๑๖ ในครั้งนี้ ทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมและการพัฒนากรุงเทพมหานครต่อไป

จำเริญจรุญ เล็กสรวุธ

บหนก. รุ่นที่ ๑๖

## สารบัญ

|                                     | หน้า |
|-------------------------------------|------|
| บทสรุปสำหรับผู้บริหาร               | ก    |
| กิตติกรรมประกาศ                     | ข    |
| หลักการและเหตุผล                    | ๑    |
| วัตถุประสงค์                        | ๓    |
| เป้าหมาย                            | ๓    |
| ปัจจัยความสำเร็จ                    | ๔    |
| แผนการปฏิบัติงานและงบประมาณ         | ๔    |
| แนวทางการบริหารความเสี่ยง           | ๑๑   |
| การประเมินผล                        | ๑๑   |
| ข้อเสนอแนะ                          | ๑๑   |
| บรรณานุกรม                          |      |
| ภาคผนวก                             |      |
| ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษา |      |

## ชื่อโครงการ      การปรับปรุงระบบติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

### หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษขนาดใหญ่และในฐานะ เมืองหลวงของประเทศ ที่กำลังก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และมุ่งเน้นการเป็นมหานครที่น่าอยู่อย่างยั่งยืน การทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวงบประมาณจึงเป็นองค์ประกอบรากฐานที่สำคัญและจำเป็นอย่างหนึ่งในการสนับสนุนและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาและนโยบายด้านต่างๆของกรุงเทพมหานครให้เป็นไปตามเป้าหมายและทิศทางการบริหารที่กำหนด ประการสำคัญงบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่อระบบเศรษฐกิจและการบริหารราชการ โดยสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการงบประมาณของกรุงเทพมหานครตามกระบวนการงบประมาณหรือวงจรงบประมาณ มี ๔ ขั้นตอน คือ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหาร-งบประมาณ และติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการงบประมาณที่มีความสำคัญซึ่งประกอบด้วยการติดตาม (MONITORING) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลปฏิบัติงานตามแผนซึ่งมีการกำหนดไว้เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนหรือกำหนดวิธีการดำเนินงานให้เกิดผลดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การประเมินผล (EVALUATION) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์อย่างเป็นระบบในการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น การติดตามประเมินผลเป็นการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จของงาน ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และเป็นไปตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ บริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการก่อหนี้การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครในฐานะหน่วยงานที่กำกับ ดูแลด้านงบประมาณได้ดำเนินการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานคร ซึ่งในปีที่ผ่านมา พบว่า การใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานครมีผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จึงมีความจำเป็นต้องติดตามเร่งรัดและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ให้มีการใช้จ่ายงบประมาณเพิ่มขึ้นจนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัจจุบันสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครได้ติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ โดยตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของกรุงเทพมหานคร (MIS) โดยอาศัยข้อมูลจากระบบการเบิกจ่ายงบประมาณและระบบการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักการคลัง ข้อมูลคำขอตัง การอนุมัติงบประมาณของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ซึ่งในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของกรุงเทพมหานคร (MIS) ข้อมูลยังไม่สามารถรองรับระบบการติดตามประเมินผลได้อย่างสมบูรณ์ ทำให้การประเมินผลและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องรวบรวมข้อมูลเอกสารจากหลายระบบ และยังต้องประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติม โดยการประสานงานทางโทรศัพท์ โทรสารหรือทางระบบสารสนเทศอื่นๆ เช่น ทางไลน์ ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งต้องใช้เวลาในการประสานงานมากประกอบกับสำนักงบประมาณ-กรุงเทพมหานคร รับผิดชอบการประเมินตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งระบบการติดตามประเมินที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันยังไม่สมบูรณ์ ต้องใช้ทักษะและประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่อาจทำให้ข้อมูลเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ มีความล่าช้าไม่ทันต่อเวลา ซึ่งอาจทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานครไม่เกิดประโยชน์ต่อกรุงเทพมหานครและประชาชนเท่าที่ควร

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปปัญหาของระบบติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ดังนี้

๑. ระบบติดตามประเมินผลไม่สามารถติดตามความคืบหน้าในการดำเนินการ และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นของรายการ/โครงการต่างๆ เหล่านั้น เจ้าหน้าที่ต้องแสวงหาข้อมูลโดยการประสานงานกับแต่ละหน่วยงานด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น ทางโทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น

๒. การประมวลผลข้อมูลการเบิกจ่ายงบประมาณมีความคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงไม่สอดคล้องกับข้อมูลการเบิกจ่ายจริงของสำนักการคลัง

๓. ระบบไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบฐานข้อมูลเป็นหลายมิติเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการได้ ต้องนำข้อมูลจากหลายๆ แหล่งมาประมวลใหม่อีกครั้งด้วยโปรแกรม Excell

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผล การใช้จ่ายงบประมาณที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานที่แท้จริงของหน่วยงานเพื่อติดตามเร่งรัดให้หน่วยงานใช้จ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่กำหนด หน่วยงานต่างๆ และผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลจากระบบการติดตามประเมินผลประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันที่เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### วัตถุประสงค์

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาในหลักการและเหตุผล เห็นว่าการติดตามประเมินผลเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการงบประมาณที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะนำข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณเพื่อการพัฒนากรุงเทพมหานครให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายและมาตรการสำคัญเร่งด่วนที่ได้แถลงไว้เกิดผลโดยเร็ว ดังนั้นเพื่อเป็นการตอบสนองและแก้ปัญหาดังกล่าว จึงต้องปรับปรุงระบบติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในด้านการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ที่สามารถติดตามความคืบหน้าในการดำเนินการของหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ

๒. เพื่อให้ระบบติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณที่สามารถรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานครได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตรวจสอบได้

๓. เพื่อให้ระบบมีรูปแบบการรายงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้หลายมิติตามความต้องการซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

### เป้าหมาย

จากการหลักการเหตุผลและวัตถุประสงค์ งบประมาณนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารและพัฒนา และเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด การปรับปรุงระบบติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณจะมีขอบเขตเป้าหมาย ดังนี้

๑. ปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณให้สามารถติดตามผลการดำเนินการของหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๐
๒. ทุกหน่วยงานสามารถบันทึกข้อมูลผลการดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขในระบบติดตามประเมินผลได้
๓. ระบบติดตามประเมินผลมีฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร สามารถนำข้อมูลจากระบบติดตามประเมินผลนี้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

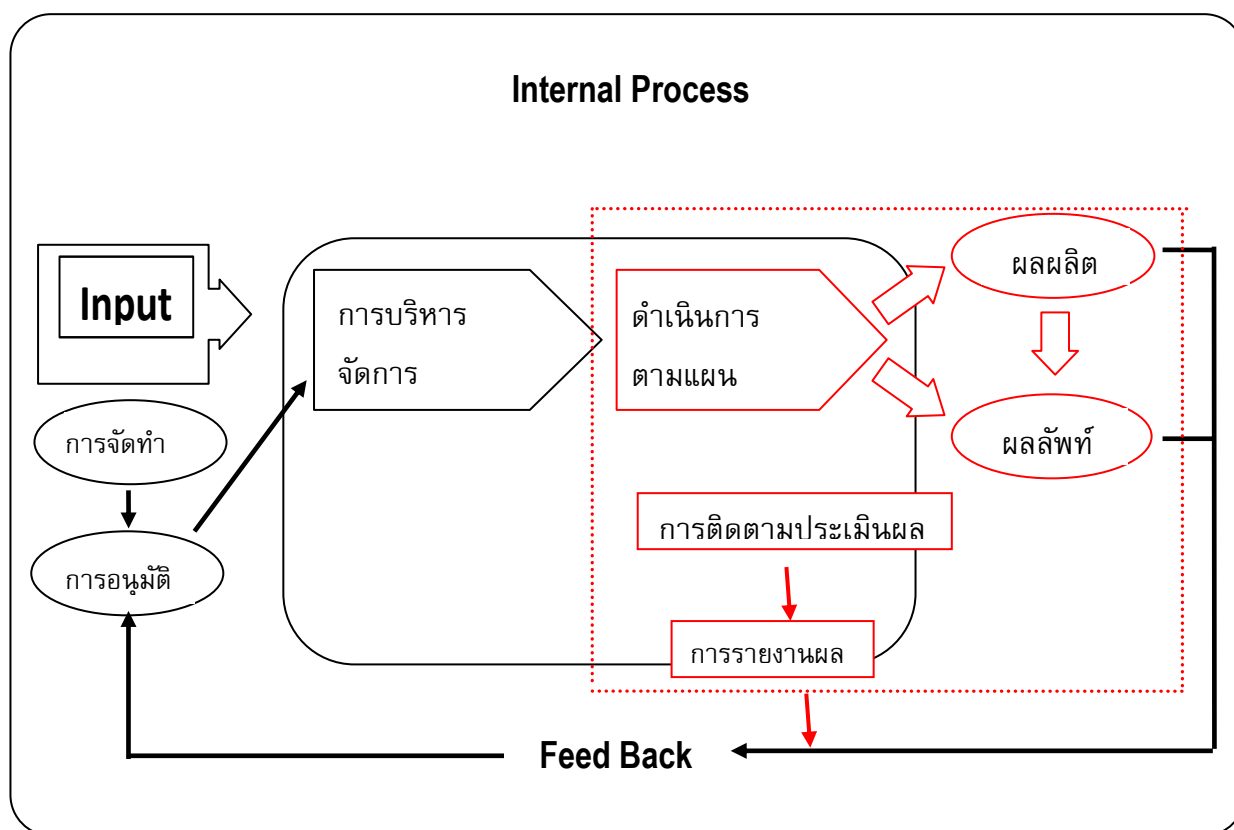
### ปัจจัยความสำเร็จ

งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่อระบบเศรษฐกิจ และการบริหารราชการซึ่งการใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานครให้มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์แก่ประชาชน ปัจจัยหลักซึ่งนำแห่งความสำเร็จของการปรับปรุงระบบติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วย

๑. ผู้บริหารสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครต้องให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ
๒. สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครต้องมีการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานคร อยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง
๓. สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลซึ่งเป็นหน่วยงานที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของกรุงเทพมหานคร(MIS)ต้องมีการปรับปรุงระบบให้มีความทันสมัยต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

### แผนการปฏิบัติงาน(Action Plan)

ในการปรับปรุงระบบติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณในการบริหารจัดการงบประมาณของกรุงเทพมหานครในมิติเชิงกลยุทธ์ได้นำแนวคิดภายใต้ตัวแบบทฤษฎีระบบมาเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการ



จากแผนภาพแสดงถึงกระบวนการในการจัดการงบประมาณโดยเริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วยการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ เปรียบเสมือนเป็นความต้องการใช้งบประมาณของหน่วยงานต่างๆ (Demand) เป็นการเริ่มต้นของกระบวนการงบประมาณ และการอนุมัติงบประมาณ (ก็คือ Support) เป็นการจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับหน่วยงานต่างๆตามความจำเป็น การบริหารจัดการเป็นกระบวนการบริหารงบประมาณที่แต่ละหน่วยงานได้รับการจัดสรรไปสู่การปฏิบัติ โดยดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้ได้ผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือการสนับสนุนต่างๆ ซึ่งผลผลิตหรือผลลัพธ์ดังกล่าวนี้จะสะท้อน (Feed Back) กลับมาสู่ปัจจัยนำเข้าคือการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณและการอนุมัติงบประมาณในคราวต่อไปโดยมีกระบวนการควบคุมติดตามประเมินผลเป็นปัจจัยที่จะช่วยสะท้อนผลการดำเนินงานประสิทธิภาพ ประสิทธิผลย้อนกลับไปสู่กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุง แก้ไขหรือขยายผลการดำเนินการต่อไป

การกำหนดแผนงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญต่อความสำเร็จมี

องค์ประกอบและปัจจัยอื่นๆ ตัวช่วยในการนำแผนไปสู่ความสำเร็จซึ่งได้นำกลยุทธ์ ๗s  
กรอบแนวคิดของ McKinsey มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ดังนี้

| McKinsey 7s Framework             | จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                                                                | จุดอ่อน                                                                                                                       |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กลยุทธ์ของหน่วยงาน<br>(Strategy ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารหน่วยงานได้มีนโยบายปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานซึ่งมีการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลควบคู่ไปด้วย</li> <li>- ผู้บริหารหน่วยงานให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารหน่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน</li> </ul>         |
| โครงสร้างองค์กร<br>(Structure )   | -                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการติดตามประเมินผล</li> </ul>         |
| ระบบการปฏิบัติงาน<br>(System)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากผู้บริหาร</li> <li>- มีการวางแผนการติดตามประเมินผล</li> </ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดการสนับสนุนระบบสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน</li> </ul>                              |
| บุคลากร (Staff)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรมีความรู้ความสามารถในด้านงบประมาณสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องเกี่ยวกับงบประมาณแก่หน่วยงานอื่นๆ</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย</li> </ul> |

| McKinsey 7s Framework | จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                                | จุดอ่อน                                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ทักษะ (Skill)         | -บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะความเชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารงบประมาณ                                                                                                                                                                          | - บุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะความเชี่ยวชาญในเรื่องการติดตามประเมินผล |
| สไตล์ (Style)         | - ผู้บริหารมีสไตล์การทำงานที่มุ่งมั่น มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง                                                                                                                                                                       | -                                                                |
| ค่านิยม(Shared Value) | -บุคลากรมีค่านิยมร่วมกันที่จะทำงานให้สำเร็จ เป็นบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญ หากบุคลากรคนใดคนหนึ่งขาดค่านิยมร่วมกันแล้วจะทำให้การพัฒนางองค์กรในทุกๆ ด้านไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งหน่วยงานยังคงมีสิ่งเหล่านี้อยู่ | -                                                                |

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส(Opportunity)และข้อจำกัดหรืออุปสรรค(Threats) โดยนำหลักนิยมทั่วไปคือใช้หลักที่เรียกกันว่า “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” ดังนี้

| STEP Analysis                                   | โอกาส | อุปสรรค |
|-------------------------------------------------|-------|---------|
| สังคมและวัฒนธรรม<br>(Sociocultural Component=S) | -     | -       |

| STEP Analysis                           | โอกาส                                  | อุปสรรค |
|-----------------------------------------|----------------------------------------|---------|
| เทคโนโลยี (Technological Component = T) | -ระบบคอมพิวเตอร์มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา | -       |
| เศรษฐกิจ(Economic Component = E)        | -                                      | -       |
| การเมือง(Political Component = P)       | -                                      | -       |

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรดังกล่าวข้างต้นแล้วพบว่า มีจุดแข็งและโอกาสที่จะนำไปสู่ความสำเร็จจึงมีแนวคิดปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีแผนการดำเนินการขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ ๑

๑ รวบรวมปัญหาที่เกิดจากระบบการติดตามประเมินผลที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน

๒. กลุ่มงานติดตามและประเมินผล กองวิชาการและแผนงาน สำนักงานงบประมาณ-กรุงเทพมหานคร จัดทำโครงการปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผลเสนอขออนุมัติโครงการต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

๓. เมื่อได้รับอนุมัติโครงการแล้วเสนอขออนุมัติจัดสรรงบประมาณ

๔. แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดรายละเอียดข้อกำหนดขอบเขตของงาน (TOR) คณะกรรมการพิจารณารายละเอียดข้อกำหนดงานจ้าง คณะกรรมการจัดจ้าง คณะกรรมการตรวจการจ้าง

๕. ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดจ้างตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุ

ในส่วนนี้อาจขอให้สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล เป็นผู้ดำเนินการเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ควบคุม กำกับ ดูแลเรื่องระบบสารสนเทศของกรุงเทพมหานคร

## ขั้นตอนที่ ๒

การกำหนดโปรแกรมระบบติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนี้

๑. สร้างโปรแกรมที่สามารถให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินการเข้าสู่ระบบติดตามประเมินผลเพื่อจะให้ทราบถึงรายละเอียดต่างๆ ที่เป็นหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง

๒. สร้างโปรแกรมที่สามารถให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินการเข้าสู่ระบบติดตามประเมินผลเพื่อจะให้ทราบถึงรายละเอียดต่างๆ ของโครงการต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนถึงปัจจุบัน พร้อมทั้งรายละเอียดของวงเงินโครงการ ระยะเวลา แหล่งเงินที่ใช้ ผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรค และผลการเบิกจ่าย อย่างต่อเนื่อง

๓. สร้างโปรแกรมการแจ้งเตือนเมื่อการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้หน่วยงานแก้ไขปัญหาในการดำเนินการและปรับแผน

๔. สร้างโปรแกรมที่สามารถประมวลผลข้อมูลที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบการรายงานให้สอดคล้องกับความต้องการ สามารถเลือกเฉพาะข้อมูลที่ต้องการ และสามารถกำหนดขอบเขตของข้อมูลได้ เช่น เลือกเป็นรายหน่วยงาน เลือกเป็นกลุ่มหน่วยงาน เป็นต้น

**เปรียบเทียบการปรับปรุงระบบติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ**

| ระบบเดิม                                                                    | ระบบที่ปรับปรุงใหม่                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ๑. ไม่มีระบบการประมวลผลในภาพรวมของการเบิกจ่ายงบประมาณ                       | ๑. กำหนดให้สามารถประมวลผลข้อมูลในภาพรวมได้หลายรูปแบบ                             |
| ๒. ไม่มีรายงานความคืบหน้าการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคของรายการ/โครงการงบประมาณ | ๒. กำหนดให้สามารถปัจจุบันของรายการ/โครงการและการรายงานปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ |
| ๓. ไม่มีการแสดงรายละเอียดของโครงการต่อเนื่อง                                | ๓. กำหนดให้มีรายละเอียดข้อมูลของโครงการต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงปัจจุบัน |

|                                                                   |                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๔. ไม่มีการแสดงรายละเอียดรายการย่อยของการโครงการในหมวดรายจ่ายอื่น | ๕. กำหนดให้มีการแสดงรายละเอียดรายการย่อยของโครงการในหมวดรายจ่ายอื่นพร้อมทั้งผลการดำเนินการ |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|

### ขั้นตอนที่ ๓

การจัดหาแม่ข่ายและเครื่องคอมพิวเตอร์ จำนวน ๒๐๐ เครื่อง สำหรับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ทดแทนของเดิมที่ล้าสมัยใช้งานมานาน และสำหรับผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร

### ระยะเวลาในการดำเนินการ

ดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ มีรายละเอียด ดังนี้

| ระยะเวลา<br>รายการ                           | ต.ค.<br>๕๘ | พ.ย.<br>๕๘ | ธ.ค.<br>๕๘ | ม.ค.<br>๕๙ | ก.พ.<br>๕๙ | มี.ค.<br>๕๙ | เม.ย.<br>๕๙ | พ.ค.<br>๕๙ | มิ.ย.<br>๕๙ | ก.ค.<br>๕๙ | ส.ค.<br>๕๙ | ก.ย.<br>๕๙ |
|----------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|------------|
| ๑.ประชุมสรุปปัญหาและกำหนดกรอบการปรับปรุงระบบ | ↔          |            |            |            |            |             |             |            |             |            |            |            |
| ๒.ขออนุมัติโครงการปรับปรุง                   |            | ↔          |            |            |            |             |             |            |             |            |            |            |
| ๓.จ้างปรับปรุงระบบ                           |            |            | ←          |            |            |             |             |            |             |            |            | →          |
| ๔.จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์                    |            |            |            |            |            |             |             |            | ←           |            |            | →          |

## งบประมาณ

ขออนุมัติจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๕๙ จำนวน ๘๐ ล้านบาท เป็นค่าปรับปรุงระบบและค่าเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายและอุปกรณ์

## แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๑. ผู้บริหารหน่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดหาผู้ที่มีความรู้ให้คำแนะนำกับผู้บริหารเหล่านั้นจนเกิดความเข้าใจเป็นอย่างดี
๒. บุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะความเชี่ยวชาญในเรื่องการติดตามประเมินผล ต้องจัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความชำนาญให้กับเจ้าหน้าที่

## การประเมินผล

การจัดทำโครงการปรับปรุงระบบติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ผู้เสนอผลงานได้กำหนดแนวทางการประเมินผลสำเร็จของความผิดพลาดของข้อมูลจากระบบติดตามประเมินผลตามที่ได้กำหนดไว้ดังนี้

๑. ข้อมูลผลการเบิกจ่ายงบประมาณตามระบบติดตามประเมินผล มีความถูกต้องเมื่อเทียบกับผลการเบิกจ่ายจริง
๒. ร้อยละ ๙๕ ของหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณบันทึกข้อมูลผลการดำเนินการในระบบติดตามประเมินผล

## ข้อเสนอแนะ

จากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ที่มุ่งเน้นการบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการก่อหนี้การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมาย การติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ก็เป็นส่วนหนึ่งเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานครที่หน่วยงานต่างๆ ได้รับการจัดสรรไปแล้วนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามแผนที่วางไว้ การติดตามก็เป็นการเร่งหรือกระตุ้นให้หน่วยงานเร่งดำเนินการ ทั้งนี้หากหน่วยงานขาดความรับผิดชอบการดำเนินการต่างๆ ก็จะไม่บรรลุเป้าหมาย

อย่างไรก็ตามผู้เสนอผลงานในฐานะผู้รับผิดชอบในส่วนของการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานครก็มีความจำเป็นที่ต้องหาเครื่องมือ

สำหรับใช้ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามการที่จะทำให้โครงการประสบผลสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับผู้เกี่ยวข้องหลายๆฝ่าย คือ

๑. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ

๒. หน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณต้องตระหนักว่างบประมาณของกรุงเทพมหานครมีอยู่อย่างจำกัด การใช้จ่ายงบประมาณต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน ต่อกรุงเทพมหานครและต่อประชาชน

๓. ผู้บริหารควรจะต้องสนับสนุนให้มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบติดตามตรวจสอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

๔. ความพร้อมของบุคลากรยังยึดติดการทำงานรูปแบบเดิมๆ ควรมีการส่งเสริม พัฒนาและกระตุ้นให้หาความรู้ใหม่มาเพิ่มเติม มีรูปแบบการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

## บรรณานุกรม

## ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

# ภาคผนวก

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษา

ชื่อ-สกุล

จำเริญญ์ เล็กสรวุธ

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(สาขารัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง

### ประสบการณ์การรับราชการ

เริ่มรับราชการ

๑. เมษายน ๒๕๒๓ ตำแหน่งพนักงานวิทยุ กรมยุทธศึกษา  
ทหารเรือ กองทัพเรือ กระทรวงกลาโหม
  ๒. กันยายน ๒๕๓๔ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สื่อสาร ๑ งานสื่อสาร  
สำนักเทคนิค กรุงเทพมหานคร
  ๓. ตุลาคม ๒๕๔๒ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ๓  
ส่วนสำนักงานเขต สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร
  ๔. มิถุนายน ๒๕๔๗ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ๖  
กลุ่มงานติดตามและประเมินผล กองวาการและแผนงาน  
สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร
  ๕. ธันวาคม ๒๕๔๗ ช่วยราชการสำนักงานเลขานุการผู้ว่าราชการ-  
กรุงเทพมหานคร โดยช่วยปฏิบัติหน้าที่ตามที่รองผู้ว่าราชการ-  
กรุงเทพมหานคร(นายพนิช วิจิตเศรษฐ์)มอบหมาย
  ๖. มิถุนายน ๒๕๕๑ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ๗ว  
กลุ่มงานติดตามและประเมินผล กองวาการและแผนงาน  
สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร
  ๗. กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒ ช่วยราชการสำนักงานเลขานุการผู้ว่าราชการ-  
กรุงเทพมหานคร โดยช่วยปฏิบัติหน้าที่ตามที่รองผู้ว่าราชการ-  
กรุงเทพมหานคร(นายธีระชน มโนมัยพิบูลย์)มอบหมาย
- ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่ง นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ  
หัวหน้ากลุ่มงานติดตามและประเมินผล กองวิชาการและแผนงาน  
สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร