

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี  
ด้านการก่อกำหนดผู้ผูกพัน

จัดทำโดย นางสาวสมร สอนเคลือ  
ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๗  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี  
ด้านการก่อสร้างผู้ผูกพัน

จัดทำโดย นางสาวสมร สอนเคลือ  
ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๗  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....

(นางวันทนี ธาตรีเกตุ)  
ผู้เคยดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิชาการ  
สำนักงานงบประมาณ กรุงเทพมหานคร

## บทสรุปผู้บริหาร

ตามนโยบายของกรุงเทพมหานครในการให้เร่งรัดการก่อสร้างให้แล้วเสร็จภายใน ๓ เดือน ระหว่างเดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคมตามหนังสือด่วนที่สุด เลขที่ กท. ๑๙๐๒ / ๘๕๙ ลงวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๕๘ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ สร้างงาน สร้างรายได้ ด้วยการบริหารการเงินการคลังและการงบประมาณในเชิงรุก ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) เพื่อรักษารักษาวินัยทางการเงินการคลังทั้งในระยะสั้นและระยะยาว<sup>(๓)</sup>

จากปัจจัยดังกล่าว ฝ่ายการคลังจึงจำเป็นต้อง “เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านการก่อสร้างให้แล้วเสร็จเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ข้างต้น โดยสามารถก่อสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปีเฉพาะงบลงทุนได้ ๑๐๐ % ภายในเดือนธันวาคม

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์สภาพของงานในการเพิ่มประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักวิชาการจากตำราและทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของขอบเขตงานที่รับผิดชอบ พบว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านการก่อสร้าง ต้องใช้เครื่องมือคุณภาพที่เป็นกติกาสากลนิยมใช้และยอมรับหลายวิธีและใช้อย่างผสมผสานกัน จึงจะได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและต่อเนื่องอย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงใช้การบริหารงานเชิงป้องกันและ เชิงรุกที่ใช้ในการบริหารงานทางธุรกิจมาประยุกต์ ด้วยเทคนิคการบริหารงานประจำวัน (Daily Management : DM) นำมาออกแบบ ตรวจสอบและควบคุมกระบวนการทำงาน ภายใต้กรอบแนวคิดของ TQM (Total Quality Management : คุณภาพทั่วทั้งองค์กร) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ร่วมทำ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และทำงานเป็นทีม เพื่อปรับปรุงระบบงานและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้เกิดความรวดเร็ว คล่องตัว และรักษาวินัยทางการเงินการคลัง รวมถึงการปรับลดเงินเหลือมือปี

ผลลัพธ์ที่ได้ บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข การกำหนดจุดตรวจสอบ และจุดควบคุม ทำให้กระบวนการทำงานมีขั้นตอนที่ชัดเจนในแต่ละวัน สามารถก่อสร้างงบประมาณรายจ่ายเฉพาะงบลงทุนได้ครบ ๑๐๐ % และเบิกจ่ายเงินงบประมาณประจำปีได้มากกว่าร้อยละ ๙๖ โดยมีรายการที่ขอเงินไว้เบิกเหลือมือปีลดลงทุกปี

ผู้ศึกษามีความปรารถนาเป็นอย่างยิ่ง ในฐานะประชาชนคนหนึ่งที่ได้รับราชการ รู้สึกอึดอัดที่ประชาชนส่วนใหญ่ยังมีภาพลักษณ์ว่าข้าราชการยังคงทำงานแบบ “เข้าขาม เย็นขาม” จึงขอเสนอแนะเครื่องมือคุณภาพนี้ เพื่อให้ประชาชนสัมผัสได้ถึงความรัก ความห่วงใย ความเอาใจใส่และก่อให้เกิดผลดีในเชิงนโยบาย โดยเฉพาะกรุงเทพมหานครที่มีการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่ม เปลี่ยนภาพลักษณ์ให้เป็น “ประชาชนพึงพอใจ ข้าราชการไทยมีอาชีพ” ด้วยกติกาสากล โดยจะต้องมีการปูพื้นฐานแนวคิดการทำงานแบบ TQM (มุ่งเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์กร) เพื่อให้การโยกย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งข้าราชการของกรุงเทพมหานครในอนาคตอยู่ภายใต้ค่านิยมและวัฒนธรรมเดียวกัน

ลงชื่อ .....

(นางสายสมร สอนเคลือ)

นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ

วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study : IS) ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของคณาจารย์ผู้ดูแลและควบคุมการทำรายงานการศึกษา เช่น ดร.รัฐ ธนาดิเรก, ท่านอาจารย์ที่ปรึกษานางวันทนีย์ ธารีเกตุ รวมทั้งอาจารย์ผู้สอนหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๗ ทุกท่านที่กล่อมเกลา หล่อหลอม และให้ความเอื้อเฟื้อในด้านตำรา แนวคิด ทฤษฎี ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้ความรัก สั่งสอนด้วยความเมตตาห่วงใยลูกศิษย์ดุจดั่ง “พ่อและแม่” โดยมีผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครที่มองเห็นความสำคัญ และเห็นคุณค่าของงานการศึกษา (IS) ประารถนาที่จะให้งานการศึกษานี้มีคุณประโยชน์และสร้างคุณค่าให้กับประชาชนและกรุงเทพมหานคร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ได้จริงตามสภาพในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้อำนวยการเขตบางขุนเทียน ท่านจตุรงค์ ผ่องลำเจียก ได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีคุณภาพตามขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการคลัง และให้ความเอื้อเฟื้อ สนับสนุนเรื่องเวลา ข้อมูลที่สำคัญ รวมทั้งแนะนำวิธีการด้วยจิตและวิญญาณดุจดั่ง “เจ้าของธุรกิจ” ที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งพ่อค้า ประชาชนและประโยชน์ที่จะเกิดกับภาครัฐ ทั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกคนที่ให้ความร่วมมืออย่างเป็นกันเองในครั้งนี้ดุจดั่ง “ญาติ-พี่น้อง” และสิ่งสำคัญประการสุดท้ายที่ทำให้งานการศึกษานี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์ก็คือเพื่อนร่วมรุ่นในหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๗ ที่ช่วยกันพยุง ประคับประคอง ช่วยเหลือแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ด้วยความเอื้ออาทร ห่วงใย และให้กำลังใจซึ่งกันและกันดุจดั่ง “ครอบครัวเดียวกัน”

ทั้ง ๔ ส่วนรวมใจเป็นหนึ่ง ทำให้งานการศึกษานี้ทรงคุณค่าและแล้วเสร็จอย่างสมบูรณ์ ผู้ทำรายงานรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของบุคคลผู้มีอุปการคุณและหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นอย่างหาที่เปรียบไม่ได้ จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

สายสมร สอนเคลือ

พ.ศ. ๒๕๕๙

## สารบัญ

หน้า

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	
กิตติกรรมประกาศ	
สารบัญ	
บทที่ ๑ บทนำ	
สภาพปัญหา / หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์	๒
การกำหนดเป้าหมาย	๒
ขอบเขตของการศึกษา	๒
นิยามศัพท์	๒
บทที่ ๒ การวิเคราะห์	
การนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา	๔
แนวทาง / ข้อเสนอในการแก้ปัญหา	๗
ปัจจัยความสำเร็จ	๙
บทที่ ๓ การวางแผน	
การกำหนดแผนปฏิบัติการ	๑๐
แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	๑๑
บทที่ ๔ การสรุปผล	
สรุปผลการศึกษา	๑๒
การประเมินผล	๑๒
ข้อเสนอแนะ	๑๓
บรรณานุกรม	๑๕
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	๑๖

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### สภาพปัญหา / หลักการและเหตุผล

ประเทศไทย มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษอยู่ ๒ จังหวัด คือ เมืองพัทยา และ กรุงเทพมหานคร <sup>(๑),(๒)</sup>

กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. ๒๕๑๘ <sup>(๒)</sup> ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานครเป็นราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เป็นองค์กรภาครัฐที่เป็นการบริหารจัดการส่วนท้องถิ่นแบบพิเศษ แบ่งออกเป็น ๕๐ เขต มีประชากรตามทะเบียนราษฎรประมาณ

ถนัด ๕.๖ ล้านคน รวมประชากรแฝงแล้วประมาณ ๑๐ ล้านคน ข้าราชการสามัญ, ข้าราชการครู และลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ๙๖,๒๘๕ คน

ฝ่ายการคลัง กรุงเทพมหานคร มีภารกิจที่สำคัญได้แก่ การบริหารงบประมาณ การรับเงิน การตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายเงิน การจ่ายเงิน การพัสดุและธุรการ งานตามนโยบายของรัฐบาลและของ กรุงเทพมหานคร รวมถึงการให้คำปรึกษา ตอบข้อหารือ พิจารณาปัญหาด้านการเงินการคลังของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติเกิดความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง หนังสือสั่งการและมติคณะรัฐมนตรี

จากภาระงาน (Workload) ข้างต้น ฝ่ายการคลังสำนักงานเขตบางขุนเทียน ได้มีวิธีปฏิบัติงาน โดยแบ่งภารกิจ (Mission) ออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ๑. กลุ่มงานธุรการและพัสดุ ๒. กลุ่มงานบัญชีงบประมาณและการเงิน ๓. กลุ่มงานตรวจสอบฎีกา ซึ่งงานทั้ง ๓ ส่วนนี้ต่างก็มีสภาพของปัญหาที่แตกต่างกัน ตามบริบทของงานแต่ละกลุ่มงาน

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงใช้หลักการและเหตุผล โดยให้ความสำคัญกับการเลือกหัวข้อในการศึกษาที่มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์และนโยบายของกรุงเทพมหานครในบทที่ ๒ หน้าที่ ๔ มาประกอบกับข้อเสนอแนะ (Suggestion) ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการหารือทีมงาน, ข้อร้องเรียนและความต้องการของพ่อค้า/ประชาชน (Complain) นำมาจัดลำดับความสำคัญในหลากหลายมิติ เช่น มิติของความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholder), มิติของความยาก-ง่าย, มิติของคุณค่า (Values) มิติโอกาสการบรรลุผลสำเร็จ และมิติของงบประมาณที่ได้รับในด้านต่าง ๆ ตามตารางที่ ๑

สภาพปัญหา	ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่เกี่ยวข้อง				
	หน่วยงาน ก่อนหน้า	หน่วยงาน ตัวเอง	หน่วย ถัดไป	ชุมชน /สังคม	พ่อค้า/ ประชาชน
๑. อัตรากำลังฝ่ายการคลังไม่เพียงพอ		✓			
๒. การคิดค่าเสื่อมไม่เป็นปัจจุบัน		✓			
๓. การก่อกวนผู้ผูกพันล่าช้า	✓	✓	✓	✓	✓
๔. การตรวจสอบค่าอาหารทำการนอกเวลาล่าช้า	✓	✓	✓		

จากตารางที่ ๑ สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholder)

ด้วยกรุงเทพมหานครเป็นท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตัวเองตามสภาพ ดังนั้นโครงการทุกโครงการจะต้องยึดโยงอยู่กับประชาชน จากตารางที่ ๑ จะเห็นว่าหัวข้อการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านการก่อกวนผู้ผูกพัน มีระดับความสำคัญสูงสุด ผู้ศึกษาจึงได้เลือกศึกษาหัวข้อ “เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านการก่อกวนผู้ผูกพัน” เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ สร้างงาน กระจายรายได้สู่พ่อค้าและประชาชน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม

และมีความเป็นไปได้ในการบรรลุผลสำเร็จสูง ประกอบกับเป็นนโยบายเชิงรุกของกรุงเทพมหานครที่ให้การดำเนินการ เร่งรัด ก่อหนี้ให้เร็วขึ้นแล้วเสร็จภายใน ๓ เดือนตามหนังสือด่วนที่สุด เลขที่ กท. ๑๙๐๒ /๘๕๕ ลงวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๕๘ และเพื่อรักษาวินัยทางการเงินการคลัง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตามแผนพัฒนา ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕)<sup>(๓)</sup>

### วัตถุประสงค์

**วัตถุประสงค์หลัก** : กำหนดขึ้นเพื่อนำไปวัดผลการศึกษา

๑. เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามข้อบัญญัติงบประมาณ
๒. เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณบรรลุเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

**วัตถุประสงค์รอง** : กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการค้นคว้า

๑. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือของเจ้าหน้าที่ และผู้บริหารในการติดตามงบประมาณ
๒. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตบางขุนเทียน
๓. เพื่อให้องค์กร และผู้บริหารมั่นใจว่าตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้บรรลุตามเป้าประสงค์อย่างแน่นอน
๔. เพื่อให้เกิดการแข่งขันกันและมีการ Benchmark ระหว่างส่วนราชการและเกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน แบ่งปันซึ่งกันและกัน และต่อยอดไปสู่การสร้างนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)
๕. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของรัฐคิดแบบ Macro และ Micro ให้เป็น หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า “Think global แต่ Act Local” จะได้ยกระดับคุณภาพการให้บริการของข้าราชการไทย สู่สากลต่อไป
๖. ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ (Stakeholder’s satisfaction)

### การกำหนดเป้าหมาย

๑. การก่อกำหนดผู้กักพันธบัตรมูลค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ได้ตามเป้าหมาย ในอัตราร้อยละ ๑๐๐ ของงบประมาณ ภายในกำหนดระยะเวลา ๓ เดือน
๒. การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมเป็นไปตามเป้าหมาย ในอัตราร้อยละ ๙๖ ของงบประมาณ
๓. การกักเงินไว้เบิกเหลือมปีลดลงทุกปี

### ขอบเขตของการศึกษา

เริ่มตั้งแต่การประสานงาน เร่งรัดและติดตามการก่อกำหนด จนถึงการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวม ๑๐ ฝ่าย ๑๖ โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในพื้นที่สำนักงานเขตบางขุนเทียน

### คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (นิยามศัพท์เฉพาะ)

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการทำรายงานการศึกษาครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้ทำรายงานจึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

การก่อกำหนดผูกพัน (Financial Commitment) คือ การทำสัญญาการก่อกำหนดที่ก่อให้เกิดภาระผูกพันที่รัฐต้องจ่ายเป็นเงินงบประมาณแผ่นดิน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder’s) คือ หน่วยงานก่อนหน้า หน่วยงานของตนเอง หน่วยงานถัดไป ตลอดจนจนถึงพ่อค้าและประชาชน

ความพึงพอใจ (Satisfaction) คือ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder’s) คือ หน่วยงานก่อนหน้า หน่วยงานของตนเอง หน่วยงานถัดไป ตลอดจนจนถึงพ่อค้าและประชาชน

ข้อเสนอแนะ (Suggestion) คือ ข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder's) คือ หน่วยงานก่อนหน้า หน่วยงานของตัวเอง หน่วยงานถัดไป ตลอดจนถึงพ่อค้าและประชาชน

คำบ่น คำตำหนิ (Complain) คือ คำบ่น คำตำหนิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder's) คือ หน่วยงานก่อนหน้า หน่วยงานของตัวเอง หน่วยงานถัดไป ตลอดจนถึงพ่อค้าและประชาชน

กระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Problem solving) คือ การกำหนดปัญหา (Problem Definition), การวิเคราะห์ปัญหา (Analysis of the Problem), การหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้ (Search for Possible Solution), การประเมินและเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา (Evaluation of Alternatives), การเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อปฏิบัติ (Recommendation for Action)

ความสำเร็จของงาน (Task achievement) คือ เครื่องมือช่วยที่จะทำให้ในองค์กรต่าง ๆ สามารถที่จะตอบสนองนโยบายแบบก้าวกระโดดได้ โดยวิธีคิดใหม่ ทำใหม่

การบริหารงานประจำวัน (Daily management : DM) คือ การดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จมากำหนดจุดที่ต้องควบคุม (Control point) และตัวชี้วัดกระบวนการที่เป็นเหตุ (Leading) ซึ่งจะส่งผลให้ตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ (Lagging)

ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicator : KPI) คือ ตัวชี้วัดทั้งที่เป็นเหตุ (Leading) และตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ (Lagging)

การจัดการนโยบาย (Policy Management) คือ การดำเนินการแบบ Top-Down ที่มีการเรียงลำดับความสำคัญของงาน และการจัดสรรทรัพยากร บุคคลากร ทรัพย์สิน และข้อมูลไปใช้ตามลำดับความสำคัญของงานนั้นๆ โดยมุ่งที่จะ "หลุดพ้นจากสภาพเดิม" (Breakthrough) หรือหลุดพ้นจากสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## บทที่ ๒ การวิเคราะห์

### การนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น (หน้า ๑) ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำหลักวิชาการมาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้แก้ปัญหา โดยแบ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านการก่อกำหนดผู้กักกัน” ดังนี้ :-

#### ๑. วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission)

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕)<sup>(๓)</sup>

#### ๒. การบริหารทรัพยากรบุคคล

#### ๓. การใช้เครื่องมือคุณภาพ

#### ๔. การใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์

### ๑. วิสัยทัศน์ (Vision) และ พันธกิจ (Mission) ของกรุงเทพมหานคร<sup>(๓)</sup>

วิสัยทัศน์ ปี ๒๕๕๙ : กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และมุ่งสู่มหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืน

#### พันธกิจ :

๑. พัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐานและสิ่งแวดล้อมบนพื้นฐานของความน่าอยู่อย่างยั่งยืน
๒. พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความพอเพียงพึ่งพิงซึ่งกันและกันโดยมุ่งสร้างสังคมสันติสุข
๓. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของความรู้เพื่อการดำรงชีวิตที่ดีในปัจจุบันและอนาคต
๔. สร้างความเชื่อมั่นด้านการบริหารจัดการมหานครตามหลักธรรมาภิบาล
๕. พัฒนาการให้บริการที่ดีที่สุดเพื่อประชาชน

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ :

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ มหานครปลอดภัย
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ มหานครสีเขียว สะดวกสบาย
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ มหานครสำหรับทุกคน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ มหานครกะทัดรัด
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ มหานครแห่งประชาธิปไตย
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ มหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการ

สำหรับสำนักการคลังได้ให้ความสำคัญประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗ การบริหารจัดการ ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๗๕) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ๗.๔ การคลังและงบประมาณ

เป้าประสงค์ ๗.๔.๑ กรุงเทพมหานครสามารถรักษาวินัยทางการเงินการคลังทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เป้าประสงค์ ๗.๔.๒ กรุงเทพมหานครสามารถบริหารงบประมาณรายรับ - รายจ่าย และการบริหารการเงินการบัญชีแบบองค์รวม (Comprehensive Revenue Spending and Financial Management) และพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังและการงบประมาณในภาพรวมของกรุงเทพมหานคร

เป้าประสงค์ ๗.๔.๔ กรุงเทพมหานครสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาเมือง ด้วยการบริหาร  
การเงินการคลังและการงบประมาณในเชิงรุก

## ๒. การบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ “เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ  
รายจ่ายประจำปี ด้านการก่อกำหนดผู้ผูกพัน” มีดังนี้

๒.๑ วางแผนอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับภาระงาน (Workload: WL) การวางแผนอัตรากำลังคน  
โดยทั่วไปภาระงาน จะเกิดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กรที่เกิด  
จากการวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค เพื่อวางแผนจัดสรรอัตรากำลังคนให้เหมาะกับภาระ  
งานทั้งในเชิงคุณภาพ และในเชิงปริมาณอย่างเพียงพอ การจะตัดสินใจว่าควรพัฒนาบุคลากรในเชิงคุณภาพ  
หรือควรจรรับพนักงานเพิ่มในเชิงปริมาณจะต้องผ่านการวิเคราะห์งานอย่างละเอียดและวิเคราะห์ศักยภาพ  
ของบุคลากรที่ต้องใช้ในการที่จะเผชิญต่อบริบทที่ท้าทาย<sup>(๔)</sup> อีกนัยหนึ่งก็คือ "การวางแผนกำลังคน คือ  
การวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนของ  
องค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันเปรียบเทียบกับความต้องการกำลังคนในอนาคตว่ามีส่วนต่างของความต้องการอย่างไร  
เพื่อที่จะพัฒนาหรือวางแผนดำเนินการให้องค์กรบรรลุภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้"<sup>(๕)</sup>

๒.๒ ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Competency) รวีวรรณ เล็กศรีสกุล (๒๕๕๖) ได้ทำการ  
วิจัยเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากร โดยทำการวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากร  
(Capabilities Analysis) พบข้อสรุปว่าความรู้ความสามารถของบุคลากร ซึ่งหมายถึง ความรู้ (Knowledge)  
ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attribute) จะส่งผลทำให้ภาระงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้<sup>(๖)</sup>

๒.๓ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture) จากการศึกษาวัฒนธรรมของหลายองค์กร เช่น การ  
ปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.), บริษัท บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ซีพี ออลล์  
จำกัด (มหาชน) พบว่าวัฒนธรรมที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการทำงานนั้นสำคัญมาก เนื่องจากองค์กรแต่  
ละแห่งจะมีบุคลากรจำนวนมากที่มาจาก “เพศ วัย การศึกษา พื้นเพ สภาพแวดล้อมและทัศนคติ” ที่  
แตกต่างกัน การบริหารความแตกต่างนี้จึงเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรและไม่อาจปฏิเสธได้

## ๓. การใช้เครื่องมือคุณภาพต่าง ๆ

องค์กรชั้นนำในหลาย ๆ ประเทศ ได้พัฒนาและยกระดับองค์กรด้วยเครื่องมือคุณภาพที่เป็นกรอบ  
แนวคิดและกรอบในการทำงานที่แตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กร เช่น กรอบแนวคิดของการบริหาร  
คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)<sup>(๗)</sup>, และกรอบในการทำงาน เช่น มาตรฐาน  
ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.), องค์กรมาตรฐานสากล (International Standards Organization: ISO)  
และ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)<sup>(๘)</sup> ซึ่งกรอบในการทำงานจะมีการพัฒนา  
และยกระดับอย่างต่อเนื่อง ตามตารางที่ ๒

เรื่องที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญ	มาตรฐาน มอก.	มาตรฐาน ISO	รางวัล TQA
คุณภาพสินค้าและบริการ	✓	✓	✓
เรียนรู้จากกระบวนการและผลลัพธ์		✓	✓
มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง		✓	✓
ความสามารถในการแข่งขัน			✓
ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			✓
เป็นองค์กรที่ชุมชนและสังคมปรารถนา			✓

ตามตารางที่ ๒ การเปรียบเทียบกรอบการทำงานที่มีการพัฒนาและยกระดับอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เป็นรางวัลบริหารจัดการที่ยอมรับจากนานาชาติมากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก ทั้งทางฝั่งตะวันออกและฝั่งตะวันตก<sup>(๘)</sup>

สำหรับประเทศไทย ในส่วนของภาคธุรกิจเอกชนเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) กำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งในส่วนของรัฐวิสาหกิจ เรียกว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) และในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรียกว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ The Baldrige National Quality Program : Education Criteria for Performance Excellence

ทั้งนี้ มีองค์กรภาครัฐบางแห่งที่จะก้าวไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งได้ส่งผลการดำเนินงานเข้าประกวดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award (TQA) เช่น โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ นับเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรภาครัฐ ถึงแม้จะได้รับเพียงรางวัล Thailand Quality Class (TQC) ประจำปี ๒๕๕๐ ก็ตาม ถือว่าได้ก้าวไปสู่มิติใหม่และได้ยกระดับเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ประชาชนชาวไทยมีความภาคภูมิใจ ในเกียรติยศและศักดิ์ศรีของข้าราชการ พอที่จะกล่าวกับนานาชาติที่มาเยือนประเทศไทยว่าเป็นข้าราชการไทย “มืออาชีพ” ได้มาตรฐานเทียบเท่าสหรัฐอเมริกาในการบริหารงานแบบเอกชนเชิงธุรกิจ

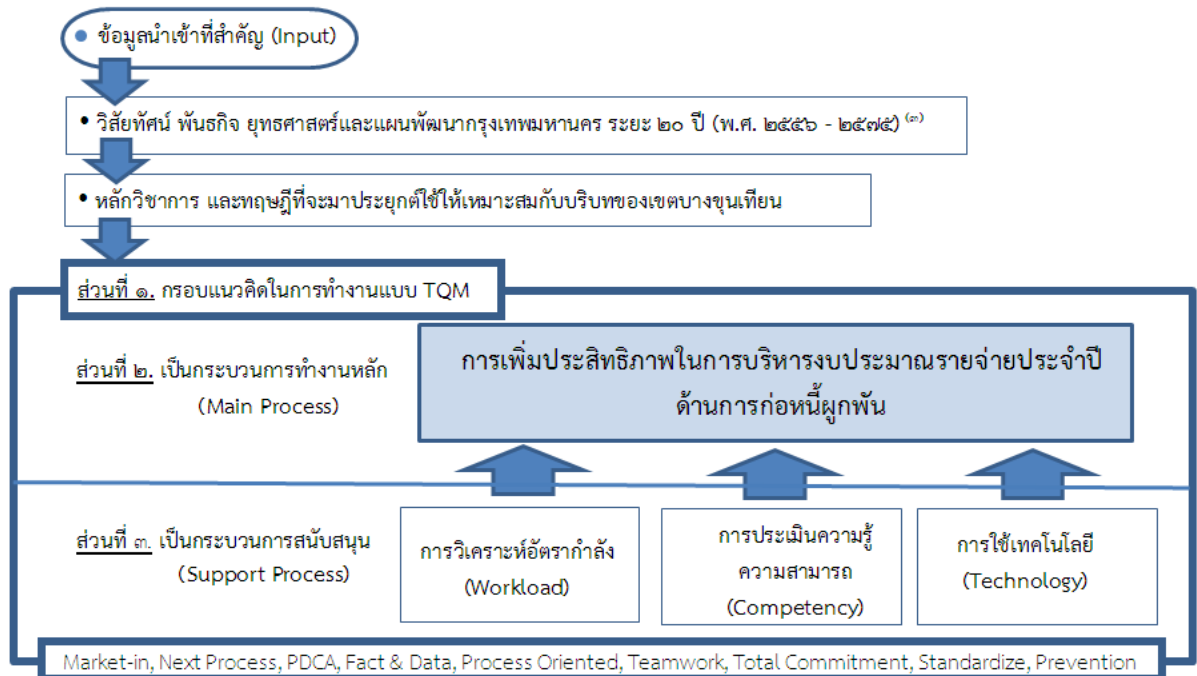
#### ๔. การใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ

เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรหรือธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง องค์กรที่มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วยอมทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ดังนั้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการนำสู่ธุรกิจยุคใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในยุคโลกาภิวัตน์ การใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ ระบบเครือข่ายภายนอก (Internet) และระบบเครือข่ายภายในองค์กร (Intranet) บน Social network บนมือถือ (Smart phone) ใช้กันเป็นที่แพร่หลาย สามารถจะตั้งหรือกำหนดให้ทำงานเพื่อเตือนความจำให้มนุษย์ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน สถานที่ใด เวลาอะไรก็ได้<sup>(๙)</sup>

การศึกษาหลักวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ จึงสรุปได้ ๔ ประเด็น คือ การสร้างกรอบแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยการนำเครื่องมือคุณภาพมาปรับใช้ เช่น การใช้ TQM มาเป็นกรอบแนวคิด และใช้เทคนิคการบริหารงานประจำวันมาเป็นตัวขับเคลื่อนการเพิ่มประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้ต้องมีการวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลังคนที่จะใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากรด้านความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และพิจารณาเทคโนโลยีที่จะเข้ามาช่วยเสริมเพิ่มประสิทธิภาพไปพร้อม ๆ กัน ตัวอย่างเช่น การสร้างกลุ่มเครือข่ายบน Social network โดยใช้ Application Line และ Facebook เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร ให้สะดวก รวดเร็ว ทันเวลา แทนเครื่องใช้สำนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

## แนวทาง / ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา

จากสภาพปัญหา หลักการและเหตุผล และขอบเขตของการศึกษา ในบทที่ ๑ (หน้า ๑-๒) เมื่อนำหลักวิชาการในบทที่ ๒ มาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านการก่อกั้นผู้กักพัน ผู้ศึกษามีแนวทางและข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น ๓ ส่วนด้วยกัน ตามภาพที่ ๑



ตามภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพ

ส่วนที่ ๑ เป็นกรอบแนวคิดในการทำงานแบบ TQM

ส่วนที่ ๒ เป็นกระบวนการทำงานหลักการ (Main Process) ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านการก่อกั้นผู้กักพัน

ส่วนที่ ๓ เป็นกระบวนการสนับสนุน (Support Process) เป็นกระบวนการที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากธรรมชาติของงานที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพ

### ส่วนที่ ๑ การใช้กรอบแนวคิดในการทำงานแบบ TQM

จากการศึกษาหลักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เนื่องจากกรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรภาครัฐที่เป็นการบริหารจัดการส่วนท้องถิ่นแบบพิเศษ แบ่งออกเป็น ๕๐ เขต มีประชากรตามทะเบียนราษฎร์ประมาณ ๕ ล้านคน รวมประชากรแฝงแล้วประมาณ ๑๐ ล้านคน ข้าราชการกรุงเทพมหานครเกือบ ๑๐๐,๐๐๐ คน ซึ่งต้องปกครอง ดูแลและการบริหารจัดการความแตกต่างที่มาจาก “**เพศ วัย การศึกษา พื้นเพ สภาพแวดล้อม และทัศนคติ**” จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมเพื่อเป็นจุดรวมใช้ในการหล่อหลอม พูมพักบุคลากรของรัฐให้มีคุณภาพ และให้ข้าราชการทุกคนนั้นมีเป้าประสงค์ มีกรอบแนวคิดหรือกระบวนการคิดที่มุ่งในทิศทางเดียวกัน ผู้ศึกษาจึงแนะนำให้ใช้ TQM (Total Quality Management) เป็นกรอบแนวคิดและเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านการก่อกั้นผู้กักพันเชิงรุกให้เกิดวินัยทางการเงินการคลังทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ในประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ๗.๔ ของสำนักการคลัง กรุงเทพมหานคร และเกิดกระบวนการคิดใหม่ ทำใหม่ ให้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน อย่างร่วมมือ ร่วมใจ จะส่งผลลัพธ์ที่เป็นเลิศจะทำให้ประชาชนพึงพอใจ (Peoples

satisfaction) และข้าราชการไทยก้าวสู่ความเป็น “มืออาชีพ” Thai professional Government official) ด้วยการให้กติกาสากลที่น่าเชื่อถือและให้การยอมรับเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย ดังนี้

Market-in : เน้นให้นำความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก มาพิจารณาถึงสิ่งที่กรุงเทพมหานครต้องทำ ต้องปรับปรุง เพื่อให้เกิดการตอบสนองที่ตรงตามความต้องการของประชาชน

Next Process : เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับคำนึงถึงเสมอว่า ผู้ที่รับงานต่อจากเราคือลูกค้า จึงต้องให้ถูกต้องและดีที่สุดในครั้งแรกก่อนส่งมอบงาน

Fact & Data : เน้นการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ ด้วยหลักคิด ๓ จริง คือ ข้อมูลจริง สถานที่จริง และเหตุการณ์จริง โดยอยู่บนพื้นฐานที่ตรวจสอบได้ ไม่ใช่ความรู้สึก (Feeling)

P-D-C-A : เน้นการจัดการที่เป็นระบบอย่างครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ การแยกแยะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและค้นหาปัญหา (Check) และพัฒนาแผน (Action) ปรับปรุงระบบการทำงาน รวมถึงการจัดทำมาตรฐาน

Process Oriented : ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการที่ถูกต้อง (ลด ละ เลิก และรวบ) ที่ไม่จำเป็น

Teamwork : ทีมงานมีความสามัคคี เอื้ออาทร รู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

Total Commitment : ข้าราชการทุกคนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีความร่วมมือร่วมใจกัน

สำหรับบางองค์กรในภาคเอกชน เช่น บริษัท ซีพี.ออลส์ (มหาชน) จำกัด ในอดีตพบว่ามีคนเก่งจำนวนมากแต่ไม่ทำงาน ไม่ให้ความร่วมมือและไม่ทำงานเป็นทีม จึงมีการดัดแปลง TQM ต้นฉบับ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของบริษัท ๆ จึงเพิ่ม Teamwork และ Total Commitment คือการทำงานเป็นทีมและทุกคนร่วมมือ<sup>(๗)</sup> ซึ่ง TQM ต้นฉบับจะเป็น Standardization และ Prevention ดังนี้

Standardization : จัดทำเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ เมื่อเรามีการปรับปรุงกระบวนการ หลังจากเขียนมาตรฐานใหม่เราต้องฝึกอบรมผู้ที่ใช้มาตรฐานนั้น ๆ ด้วยแล้วนำเข้าระบบให้ตี ISO-9000 (ถ้ามี)

Prevention : เป็นแนวคิดที่ให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครเป็นนักป้องกันปัญหาไม่ใช่มีปัญหาลแล้วจึงไปแก้เปรียบเสมือนกับการเขียน CAR (Corrective Action Request) กับการเขียน PAR (Preventive Action Request) ของระบบ ISO-9000

ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาขอแนะนำใช้ทั้งหมดรวมเป็น ๙ ข้อ

**ส่วนที่ ๒** เป็นกระบวนการทำงานหลัก (Main Process) ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านการก่อกำเนิดผู้ก่อกำเนิด ขั้นตอนนี้จะสร้างกระบวนการทำงานใหม่โดยใช้เครื่องมือคุณภาพมาขับเคลื่อน ออกแบบ ติดตาม ตรวจสอบ และควบคุมกระบวนการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพโดยการปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) และใช้เทคนิค วิธีการแก้ปัญหาแบบ Problem solving และการพัฒนาสิ่งใหม่ Task Achieving ซึ่งจะใช้ Daily Management และ Policy Management เป็นตัวขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดใหม่ ทำใหม่ ให้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน อย่างร่วมมือ ร่วมใจ จะส่งผลลัพธ์ที่เป็นเลิศจะทำให้ประชาชนพึงพอใจ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. ต้อง ‘ รู้ ’ และ ‘ เขาใจ ’ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงานตนเองได้ถูกต้องชัดเจน

๒. ต้องมี Input ที่ดี โดยผ่านกระบวนการ (Process) ที่ถูกต้อง ถึงได้ Outcome ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า

๓. กำหนดจุดตรวจสอบ (Cheek Point) และจุดควบคุม (Control Point) เพื่อแสดงทั้งเหตุและผลของงาน (Leading & Lagging)
๔. ฝกถูกองไหสามารถทำงานได้ ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
๕. ติดตาม / ตรวจสอบโดยไซกราฟควบคุม / Visual Control
๖. ถ้าพบสิ่งผิดปกติต้องมี Action ทันที

**ส่วนที่ ๓** เป็นกระบวนการสนับสนุน (Support Process) เป็นกระบวนการที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากธรรมชาติของงานที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพ

๑. กระบวนการวิเคราะห์งานให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน จากทฤษฎีหรือหลักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ฝ่ายการคลังจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ภาระงานเพื่อเตรียมวางแผนใช้ทรัพยากรบุคคลให้สมประโยชน์และคุ้มค่า สอดรับกับภาระงานตามแผน

๒. กระบวนการประเมินความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่เป็นทีมงาน ฝ่ายการคลังจะต้องคำนึงและต้องพิจารณาในส่วนนี้ประกอบด้วย เนื่องจากจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านการก่อกำหนดผู้กักพัน”

๓. การใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ เพิ่มประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีโปรแกรมไลน์ (Line) ที่อยู่บนมือถือ (Smart phone) รวบรวมกลุ่มเพื่อนผู้รู้ในแต่ละด้านหรือที่เรียกว่าชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) ซึ่งสามารถกระจายข้อสงสัยได้เป็นกลุ่ม ถ้าโทรศัพท์ถาม นอกจากจะเสียค่าใช้จ่ายแล้ว ยังติดต่อได้ที่ละคน สำหรับโปรแกรมไลน์ เมื่อมีคนตอบข้อซักถาม แต่ไม่ครบถ้วนและหรือผิดก็จะมีคนทักท้วง

อนึ่ง ระบบการเรียนรู้หรือระบบการตอบข้อซักถามของกรุงเทพมหานคร ยังไม่สามารถตอบข้อสงสัยได้สมบูรณ์แบบเหมือนกับระบบของ Google ดังนั้นฝ่ายการคลังจะต้องออกแบบวิธีการการเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้ด้วยวิธีอย่างง่าย ๆ ด้วยการค้นหาจากคำสำคัญ (Keyword) และเก็บบันทึกไว้ในโปรแกรม Excel

### ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) ที่ต้องทำให้มีหรือทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุผลการศึกษาก้าวสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีดังนี้ :-

๑. การจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลัง ตามความซับซ้อน ความยาก-ง่าย และเวลาที่ใช้
๒. ทีมประสานงานและติดตาม
  - ๒.๑ ความรู้ ความสามารถในงาน
  - ๒.๒ มนุษยสัมพันธ์และทักษะการสื่อสาร
  - ๒.๓ การทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ ความเข้าใจในเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงวิสัยทัศน์การทำงานแบบ TQM ที่แทรกซึมเข้าไปเป็นวัฒนธรรมองค์กร
๓. กระบวนการทำงานในการเพิ่มประสิทธิภาพ

บทที่ ๓  
การวางแผน

จากการแนวทางและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในบทที่ ๒ (หน้า ๗-๙) นำมาวางแผน จัดทำแผน (Action plan) และกำหนดผู้รับผิดชอบ ดังนี้

กำหนดแผนปฏิบัติการ

ลำดับ ที่	กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategies Process) / งาน (Initiative)	ผู้รับผิดชอบ	P : Plan		D : Do		C : Check		A : Action	
			กย.; ตค.; พย.; ธค.	กย.; ตค.; พย.; ธค.	กย.; ตค.; พย.; ธค.	กย.; ตค.; พย.; ธค.	กย.; ตค.; พย.; ธค.	กย.; ตค.; พย.; ธค.		
๑	กระบวนการสร้างกรอบแนวคิดในการทำงานให้ทีมงาน	ฝ่ายคลัง								
๒	กระบวนการหลัก : การเพิ่มประสิทธิภาพ "การก่อกำหนดแผน"									
	๑. ประชุมทีมงานคลังเพื่อหารือ แยกแยะ จัดลำดับความสำคัญก่อน-หลัง ปัญหา อุปสรรคของโครงการ	ฝ่ายคลัง								
	๒. เขียนแจ้งแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี	ฝ่ายคลัง								
	๓. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ	ฝ่ายคลัง								
	๔. ทุกฝ่ายจัดทำแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ	ฝ่ายคลัง								
	๕. ดำเนินการสรรหาผู้รับจ้าง	ทุกฝ่าย								
	๖. หลังจากทราบผลคัดเลือกผู้รับจ้าง ให้ประสานงานผู้รับจ้างนำหลักประกัน มาทำสัญญา โดยไม่ต้องรอวันที่อนุมัติการจ้าง	ทุกฝ่าย								
	๗. ตรวจสอบการก่อกำหนดใน MIS	ฝ่ายคลัง								
	๘. เรื่องสำคัญ เรื่องด่วน ให้เจ้าหน้าที่การดำเนินการเดินเรื่องด้วยตัวเอง	ทุกฝ่าย								
๙. ประชุมติดตาม รายงานความคืบหน้าในการก่อกำหนด	ทุกฝ่าย									
๓	กระบวนการสนับสนุน : ที่จำเป็นต้องมีอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้									
	๑. การวิเคราะห์อัตราค่าจ้างคนที่จำเป็นต้องใช้ให้สอดคล้องกับภาระงาน	ฝ่ายคลัง								
	๒. การประเมินความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร	ฝ่ายคลัง								
	๓. การใช้เทคโนโลยี โดยจัดกลุ่มในการประสานงานติดตาม เร่งรัด แจ้งข่าวในโปรแกรมไลน์ (Line) ให้สอดคล้องกับโครงการแต่ละโครงการ	ฝ่ายคลัง								

ตารางที่ ๓ ตารางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan' ๒๕๕๘)

จากแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อทำให้องค์กรมั่นใจว่าแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้จะบรรลุตามเป้าประสงค์ จึงได้ให้เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ประสานงาน ติดตาม เร่งรัดการก่อกำหนดแผนมีการจัดทำ Daily Management เพื่อกำหนดจุดที่ต้องควบคุม (Control point) และตัวชี้วัดกระบวนการที่สำคัญที่เป็นเหตุ (Leading) ซึ่งจะส่งผลให้ตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ (Lagging) บรรลุเป้าหมายเพิ่มเติม โดยนำกระบวนการหลักในรายการที่สำคัญซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตามตารางที่ ๔ ดังนี้

กระบวนการ	ตัววัดกระบวนการ (Leading)			ตัววัดผลลัพธ์ (Lagging)		
	KPI / จุดที่ต้องควบคุม	T	A	KPI / จุดที่ต้องควบคุม	T	A
การก่อกำหนด ผูกพัน	๒. เขียนแนวทางปฏิบัติ	กย.	๕ กย.	ก่อกำหนดแผน : ในงบลงทุนร้อยละ	๑๐๐	๑๐๐
	๓. แต่งตั้ง คกก. ติดตาม	ตค.	๑๔ ตค.			
	๔. ทุกฝ่ายทำแผนใช้จ่าย	ตค.	๒๐ ตค.			
	๗. ตรวจสอบการก่อกำหนดใน MIS	ทุกวัน	ทุกวัน			
	๙. ประชุมติดตามการก่อกำหนด	ทุก 7 วัน	ทุก 7 วัน			

T = เป้าหมาย (Target), A = เกิดจริง (Actual)

ตารางที่ ๔ .การเพิ่มประสิทธิภาพโดยใช้เทคนิคการบริหารงานประจำวัน (Daily Management)

## แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแนวทางในการบริหารความเสี่ยง โดยการนำปัจจัยแห่งความสำเร็จมาวิเคราะห์และจัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	การวิเคราะห์ความเสี่ยง				แนวทางแก้ไข
	ความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	คะแนน	
๑. การจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังตามความซับซ้อน ความยาก-ง่าย และเวลาที่ใช้	- จัดลำดับผิด เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติ	๒	๓	๖	-หัวหน้าฝ่ายการคลัง ต้องคอยตรวจสอบ จากปริมาณและคุณภาพ ของงาน ถ้าพบข้อผิดพลาดและความล่าช้าต้องให้คำแนะนำสอนงานแบบ Coaching หรือพี่สอนน้อง
๒. ทีมประสานงานและติดตาม					
๒.๑ ความรู้ความสามารถในงาน ๒.๒ มนุษยสัมพันธ์และทักษะการสื่อสาร	- เจ้าหน้าที่ประสานงานติดตาม ขาดทักษะในการสื่อสาร ขาดความรู้ และความเข้าใจ ในกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติ	๓	๓	๙	หัวหน้าฝ่ายการคลัง ต้องคอยตรวจสอบ จากปริมาณและคุณภาพของงาน และข้อร้องเรียนจากฝ่ายต่าง ๆ ถ้าพบข้อผิดพลาดและความล่าช้าต้องให้คำแนะนำสอนงานแบบ Coaching หรือพี่สอนน้อง
๒.๓ การทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ ความเข้าใจในเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงวิสัยทัศน์การทำงานแบบ TQM ที่แทรกซึมเข้าไปเป็นวัฒนธรรมองค์กร	- ทีมงานฝ่ายการคลังไม่เข้าใจการทำงานโดยใช้ TQM	๔	๒	๘	- ใช้นโยบายของผู้บริหารระดับกลาง (Policy Management) ในการสร้างแรงผลักดันและแรงจูงใจให้ทีมงานมองเห็นประโยชน์และความสำคัญของกระบวนการคิดแบบTQM
๓. กระบวนการทำงานในการเพิ่มประสิทธิภาพ	- ทีมงานฝ่ายอื่น ๆ (หน่วยงานก่อนหน้าและหน่วยงานถัดไป) ไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่เนื่องจากแต่ละฝ่ายมีงานที่รับผิดชอบมาก	๓	๓	๙	- ใช้นโยบายของผู้บริหารระดับสูง ในการแต่งตั้ง สั่งการ และขอความร่วมมือ

ตารางที่ ๕ การจัดทำแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

**หมายเหตุ :** โอกาสเกิดและผลกระทบมีค่าตั้งแต่ ๑ - ๕ เรียงลำดับจากน้อยไปมาก

## บทที่ ๔ สรุปผล

### สรุปผลการศึกษา

ผลของการศึกษา พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการก่อสร้างที่ผู้กพนนั้น นอกจากจะต้องสร้างกระบวนการทำงานขึ้นมาควบคุมตัวชี้วัดกระบวนการที่สำคัญที่เป็นเหตุ (Leading) เพื่อให้มั่นใจว่าจะส่งผลให้ตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ (Lagging) บรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์แล้ว ยังพบว่าต้องมีกระบวนการที่เข้ามาสนับสนุนการทำงานอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เช่น กระบวนการวิเคราะห์อัตรากำลังคนที่ต้องใช้ให้เหมาะสมกับภาระงาน (Workload Analysis) กระบวนการประเมินความรู้ ความสามารถของบุคลากร และการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเสริมเพื่อช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ นอกจากนี้แล้วบุคลากรยังต้องมีกรอบแนวคิดที่จะช่วยให้ทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มพึงพอใจ (Stakeholder's Satisfactions) ถึงจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายด้วยความสง่างาม

นอกจากจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการก่อสร้างที่ผู้กพนได้ตามเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนดแล้ว ยังสามารถทำให้การกั้นเงินไว้เบิกเหลือมปีลดลงทุกปีอีกด้วย

### การประเมินผล

การประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์นั้น สามารถดูได้จากผลการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙ ดังต่อไปนี้

๑. สามารถก่อสร้างผู้กพนงบลงทุนหมวดค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ได้ตามเป้าหมาย ในอัตราร้อยละ ๑๐๐ ของงบประมาณ ตามตารางที่ ๖

โครงการ	งบประมาณ	ผลลัพธ์	
		เป้าหมาย	เกิดจริง
๑. ปรับปรุงอาคารสำนักงานเขตบางขุนเทียน แขวงแสมดำ	๔,๓๕๘,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๒๘ ธ.ค. ๒๕๕๘
๒. ปรับปรุงถนนพระรามที่ ๒ ซอย ๖๙ แยก ๒ จากถนนพระรามที่ ๒ ซอย ๖๙ ถึงคลองลาดลำภู แขวงแสมดำ	๖,๒๙๐,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๒๔ ธ.ค. ๒๕๕๘
๓. ปรับปรุงซอยบางกระดี่ ๓๒ จากถนนบางกระดี่ถึงคลองม่วง แขวงแสมดำ	๕,๗๖๐,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๓๐ ธ.ค. ๒๕๕๘
๔. ปรับปรุงซอยสะแกงาม ๕ และ ๗ จากถนนสะแกงามถึงจุดที่กำหนดให้ แขวงแสมดำ	๒,๑๐๘,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๒๔ ธ.ค. ๒๕๕๘
๕. ปรับปรุงถนนพระรามที่ ๒ ซอย ๘๐ จากถนนพระรามที่ ๒ ถึงจุดที่กำหนดให้ แขวงแสมดำ	๑,๙๘๗,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๒๕ ธ.ค. ๒๕๕๘
๖. ปรับปรุงถนนพระรามที่ ๒ ซอย ๕๐ จากถนนพระรามที่ ๒ ถึงคลองบางสีบาท แขวงแสมดำ	๑๗,๐๐๐,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๓๐ ธ.ค. ๒๕๕๘
๗. ปรับปรุงซอยเทียนทะเล ๗ แยก ๔ จากซอยเทียนทะเล ๗ ถึงบ้านเลขที่ ๖๖/๒๕ แขวงแสมดำ	๕,๘๑๐,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๒๘ ธ.ค. ๒๕๕๘
๘. ปรับปรุงเส้นทางศึกษาและชมธรรมชาติป่าชายเลนชายทะเลกรุงเทพ แขวงท่าข้าม	๒๕,๘๓๐,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๓๐ ธ.ค. ๒๕๕๘

โครงการงาน	งบประมาณ	ผลลัพธ์	
		เป้าหมาย	เกิดจริง
๙. ปรับปรุงโรงเรียนวัดประชาบำรุง แขวงท่าข้าม	๔,๖๕๖,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๒๘ ธ.ค. ๒๕๕๘
๑๐. ปรับปรุงโรงเรียนวัดบางกระดี่ แขวงแสมดำ	๒,๕๗๓,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๒๘ ธ.ค. ๒๕๕๘
๑๑. ปรับปรุงโรงเรียนวัดกำแพง แขวงแสมดำ	๒,๑๒๘,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๒๘ ธ.ค. ๒๕๕๘
๑๒. ปรับปรุงโรงเรียนราชมนตรี (ปลื้มเชื่อมนุกูล) แขวงแสมดำ	๒,๗๑๕,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๒๕ ธ.ค. ๒๕๕๘
๑๓. ปรับปรุงโรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา แขวงแสมดำ	๒,๓๙๗,๐๐๐	ต.ค-ธ.ค ๒๕๕๘	๒๘ ธ.ค. ๒๕๕๘

ตารางที่ ๖ การเปรียบเทียบผลลัพธ์การก่อนนี้เป้าหมาย กับ ผลลัพธ์ที่เกิดจริง

๒. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการก่อนนี้ได้ดีขึ้น ภายในตามเวลาที่กำหนด ภายใต้งบประมาณที่มากขึ้นแต่ใช้เวลาน้อยลง ตามตารางที่ ๗

ปีงบประมาณ	วิธีจัดซื้อจัดจ้าง	% ก่อนนี้ผูกพัน	เสร็จสิ้นในเดือน	รวมใช้เวลา (เดือน)
๒๕๕๗	e-Auction	๑๐๐%	มิถุนายน ๒๕๕๗	๙ เดือน
	ตกลง/สอบราคา	๑๐๐%	กันยายน ๒๕๕๗	๑๒ เดือน
๒๕๕๘	e-Auction	๑๐๐%	สิงหาคม ๒๕๕๘	๑๑ เดือน
	ตกลง/สอบราคา	๑๐๐%	มีนาคม ๒๕๕๘	๖ เดือน
๒๕๕๙	e-Auction	๑๐๐%	ธันวาคม ๒๕๕๘	๓ เดือน
	ตกลง/สอบราคา	๑๐๐%	ธันวาคม ๒๕๕๘	๓ เดือน

ตารางที่ ๗ การเปรียบเทียบการก่อนนี้ผูกพันด้านมิติเวลา

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และขยายผลในเชิงโครงสร้าง โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงบุคลากรของกรุงเทพมหานครทั้งองค์กรในอนาคต ผู้บริหารระดับกลางรุ่นต่อไปนำไปพัฒนาต่อยอดสร้างนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ยกระดับการบริการประชาชนสู่สากลและเป็นราชการมืออาชีพ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับข้าราชการ ดังนี้

ข้อเสนอแนะ	ระยะสั้น (เป็นแนวทางปฏิบัติเบื้องต้น)	ระยะยาว (ในเชิงโครงสร้างหรือนโยบาย)
๑. กระบวนการสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน TQM	หัวหน้างาน ควรมีหลักคิดหรือกระบวนการคิด หรือกรอบแนวคิดอย่างเป็นระบบ	กรุงเทพมหานคร จะเปลี่ยนภาพลักษณ์จาก “ราชการ เข้าขาม เย็นขาม” ไปเป็น “ราชการ มืออาชีพ” จะต้องทำงานอย่างมืออาชีพโดยใช้กติกาสากล และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายมาเป็นกรอบแนวคิดในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ	ระยะสั้น (เป็นแนวทางปฏิบัติเบื้องต้น)	ระยะยาว (ในเชิงโครงสร้างหรือนโยบาย)
๒. กระบวนการหลัก :		
กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยเครื่องมือคุณภาพ โดยการใช้เทคนิคการบริหารงานประจำวัน (Daily Management)	ทดลองใช้ Daily Management เพื่อฝึกให้บุคลากรคิดและทำงานอย่างมีตรรกะ (Logic) เชิงเหตุ เชิงผล	เมื่อฝึกให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครคิดอย่างเป็นระบบแล้ว ขั้นตอนถัดไปก็ต้องฝึกให้ปฏิบัติงานให้เป็นระบบด้วย
๓. กระบวนการสนับสนุน		
ด้านการวิเคราะห์อัตรากำลัง	วิธีการใช้ดุลยพินิจ (Judgmental Methods) หน้า ๑๕-๑๘ <sup>(๔)</sup>	กรุงเทพมหานครควรมีวิธีในการวิเคราะห์อัตรากำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงานโดยคำนึงถึงโครงการที่แต่ละเขตได้รับ เช่น วิธีการทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Methods และวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Methods) หน้า ๑๘ - ๔๕ <sup>(๔)</sup>
ด้านการใช้ความรู้ความสามารถ	ประเมินความรู้โดยสังเกตจากข้อผิดพลาด ความล่าช้าในการทำงาน ปริมาณงานและคุณภาพงานที่ทำได้ โดยใช้วิธีการ Coaching หรือที่เรียกว่า พี่สอนน้อง	กรุงเทพมหานครควรมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการทดสอบและประเมินหาช่องว่าง (Gap) เพื่อหาโอกาสในการพัฒนาระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบ
ด้านการใช้เทคโนโลยี	ให้ใช้โปรแกรม Line และสร้างกลุ่มผู้รู้ กูรู ระเบียบ เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การตรวจสอบฎีกา และด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น	ควรพัฒนาความรู้ Online ให้เหมือนหรือคล้ายกับระบบ Google และสร้างระบบการเรียนรู้และแบ่งปัน ความรู้ของใครถูกนำไปใช้มาหรือต่อยอดมากก็มีรางวัลให้ โดยการสร้างแรงผลักดันและแรงจูงใจให้เกิดมาแบ่งปัน

ตารางที่ ๘ ข้อเสนอแนะในระยะสั้นและระยะยาว

## บรรณานุกรม

๑. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ. บทความพิเศษ/มูลนิธิส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.  
<http://www.tessaban.com/newsdetail.php?id=322>. สืบค้นเมื่อ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙
๒. เขตปกครองพิเศษ. วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. <https://th.wikipedia.org/wiki/เขตการปกครองพิเศษ>.  
สืบค้นเมื่อ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.
๓. แผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๘. กองยุทธศาสตร์บริหารจัดการ. สำนัก  
ยุทธศาสตร์และประเมินผล.  
<http://www.bangkok.go.th/pipd/page/sub/5055/3OperationPlanBangkokYear2558.pdf>.  
สืบค้นเมื่อ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙. หน้า ๑๗๑-๑๗๘
๔. โกมล พุกนิลฉาย (๒๕๕๗). ตัวแบบการพยากรณ์อัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับภาระงาน. วิทยานิพนธ์  
มหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
๕. กฤษดา แสงวดี. (๒๕๔๕). แนวทางการจัดอัตรากำลังทางการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ:  
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
๖. รวีวรรณ เล็กศรีสกุล. (๒๕๕๖). การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อ.  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
๗. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). (๒๕๕๖). ประกาศนโยบายและทิศทางองค์กรประจำปี ๒๕๕๖.  
สืบค้นเมื่อ สืบค้นเมื่อ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙, จาก <http://7net/7dailynet/index.html>.
๘. สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2554). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี ๒๕๕๕-๒๕๕๖.  
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: พงษ์วารินการพิมพ์.
๙. ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาองค์กร. [https://th.wikibooks.org/wiki/ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนา  
องค์กร](https://th.wikibooks.org/wiki/ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาองค์กร). สืบค้นเมื่อ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙, วิกิตำรา ตำราเสรีเพื่อโลกเสรี
๑๐. การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร. [http://www.teacher.ssru.ac.th/reudee\\_ni/file.php/1/Book-  
QM/qm-book-8-tqm.pdf](http://www.teacher.ssru.ac.th/reudee_ni/file.php/1/Book-QM/qm-book-8-tqm.pdf). ค้นเมื่อ กุมภาพันธ์ ๕, ๒๕๕๙

## ส่วนประวัติผู้เขียน

### ๑. ประวัติส่วนตัว

- ชื่อ นางสาวสมร สอนเคลือ

### ๒. วุฒิทางการศึกษาและสาขาที่ศึกษา

- ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาการจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขารัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

### ๓. ประสบการณ์การรับราชการ

เริ่มเข้ารับราชการตั้งแต่วันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๒๙ รวมอายุราชการจนถึงปัจจุบัน ๓๑ ปี ๓ เดือน ๑๐ วัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ :-

- เจ้าหน้าที่พัสดุ ๑ – ๒ งานคลัง กองบริการทั่วไป โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์  
สำนักงานแพทย์ วันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๒๙
- เจ้าหน้าที่พัสดุ ๓ ฝ่ายจัดหาพัสดุ กองทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ สำนักงานคลัง  
วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๓
- นักวิชาการเงินและบัญชี ๓ งานตรวจสอบ ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ  
สำนักงานแพทย์ วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๓๔
- นักวิชาการเงินและบัญชี ๔ งานตรวจสอบ ฝ่ายการคลัง สำนักงานเลขานุการ  
สำนักงานแพทย์ วันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๓๕
- นักวิชาการเงินและบัญชี ๕ งานการคลัง สำนักงานเขตภาษีเจริญ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๓๙
- นักวิชาการเงินและบัญชี ๖ ฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตบางแค วันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๔๒
- นักวิชาการเงินและบัญชี ๗ ฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตบางแค วันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๕๒
- นักวิชาการเงินและบัญชี ๗ หัวหน้าฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตคลองสาน  
วันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔
- นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ หัวหน้าฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตคลองสาน  
วันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๕๔
- นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตบางขุนเทียน  
วันที่ ๔ มกราคม ๒๕๕๖

### ๔. รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

- การปฏิบัติตนในเรื่องให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญ ทางด้านการเงิน บัญชีถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ประสานการทำงานร่วมกันเป็นทีม ให้คำชี้แนะเชิงใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด ในด้านบริการให้ข้อเสนอแนะ ตอบปัญหาชี้แจง ให้ความรู้ ในเรื่อง การเงิน การคลัง ที่รับผิดชอบ รวมถึงเรื่องส่วนตัว การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นกันเองกับทุกคนที่ร่วมงาน ตลอดจนประชาชนผู้มาติดต่อราชการ จึงทำให้ได้รับเกียรติบัตรยกย่องชมเชยจากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตบางแคให้เป็น “คนดีศรีบางแค” ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๒ ลำดับที่ ๑
- ได้รับเงินรางวัลประจำปี อยู่ในระดับสูงสุด ในการก่อหนี้และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

### ๕. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

- ตำแหน่งปัจจุบัน นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ
- ฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร