



เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล

เรื่อง “การบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่
ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา”

นางรัตนา ศรีสัตยวรรณ

เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร
“การพัฒนานักบริหารระดับสูง” สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ
ระดับ ๙ ขึ้นไป

รัฐสภา

พ.ศ. ๒๕๕๙



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

วันที่...../...../.....
เลขทะเบียน.....
เลขหมู่.....

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

บทที่ ๑ บทนำ

๑. ความเป็นมา	๑
๒. วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๒
๓. กรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง	๓
๔. สมมติฐานการศึกษา	๔
๕. ขอบข่ายของเรื่องที่จะศึกษา	๔
๖. ระเบียบวิธีการศึกษา	๔
๗. นิยามศัพท์	๔
๘. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๔

บทที่ ๒ การปฏิรูประบบราชการและการบริหารจัดการการเงิน

การคลังภาครัฐแนวใหม่

สมบัติของสมุดรัฐสภา

๑. ประเทศไทยในกระแสโลกาภิวัตน์	๕
๒. การปรับตัวของระบบบริหารราชการภาครัฐของไทย	๖
๓. การปฏิรูประบบการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐ	๘
๓.๑ ระบบงานแบบมุ่งเน้นผลงาน	๑๐
๓.๒ ระบบการรับ-จ่ายเงินและบริหารเงินภาครัฐ โดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-payment)	๑๓
๓.๓ ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-procurement)	๒๗
๓.๔ ระบบบัญชีภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-accounting)	๓๒
๓.๕ ระบบประมวลผลสารสนเทศการคลัง (รายงานตามระบบ GFMS)	๓๖

บทที่ ๓ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการการเงินการคลัง

ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

๑. การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบประเมินผลงาน (PBB)	๔๘
๒. การปรับเปลี่ยนระบบการรับ-จ่ายเงินและระบบการบริหารเงินสดภาครัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์	๕๒
๓. การปรับเปลี่ยนระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์	๕๔
๔. การปรับเปลี่ยนระบบการจัดทำบัญชีภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์	๕๘
๔.๑ หลักเกณฑ์วิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิต	๖๑
๔.๒ ประโยชน์ที่ได้รับจากการคำนวณ	๖๔
๕. การปรับเปลี่ยนการรายงานผลด้วยระบบสารสนเทศ	๖๔

	หน้า
บทที่ ๔ แนวทางการบริหารจัดการการเงินการคลัง ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่เหมาะสม	
๑. คนดี	๖๖
๒. ระบบดี	๖๗
๓. การจัดการดี	๖๘
๔. ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)	๖๙
๕. การเป็นผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างแรงจูงใจ	๗๐
บทที่ ๕ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	
๑. บทสรุป	๗๑
๒. ข้อเสนอแนะ	๗๒

บรรณานุกรม
ประวัติผู้เขียน

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นส่วนราชการของฝ่ายนิติบัญญัติ ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการดำเนินบทบาทหน้าที่ตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญ และได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นรายปีตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเช่นเดียวกับส่วนราชการของฝ่ายบริหารและต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่ โดยมีสำนักงานคลังและงบประมาณทำหน้าที่หลักและรับผิดชอบโดยตรงต่อการปรับเปลี่ยนดังกล่าว รวมทั้งต้องเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องต่อทุกภาคส่วนในสำนักงาน โดยได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การปรับระบบงบประมาณ ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการรับ-จ่ายเงินภาครัฐ ระบบการบัญชีภาครัฐ และระบบงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ทันสมัย สามารถแสดงข้อมูลตัวเลขการใช้จ่ายเงินได้อย่างชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่า การที่จะบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐตามแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ จำเป็นต้องดำเนินการตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ

๑. คนดี

การมีใจบริการ (Service Mind) ที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเกิดประโยชน์ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ รับฟังผู้อื่น (Silent) อดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ (Endurable) ดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณค่า/มูลค่าเพิ่ม (Value Added) ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ อย่างรอบคอบเหมาะสม ถูกต้อง (Response) ให้คำปรึกษา แนะนำ (Consulting) ควบคุม และจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ (Manageable) มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง และผู้อื่น (Integrity) แจ้งข้อมูลที่จำเป็นให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (Information) เอาใจใส่กับสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบ และสิ่งที่ดำเนินการอยู่ (Notify) มีความมั่นใจ และเด็ดขาด ในการตัดสินใจและดำเนินงาน (Decisive)

รวมถึง มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics) ในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ โปร่งใส เป็นธรรม มีค่านิยมที่ดีในการทำงาน รวมทั้งมุ่งเทตักยภาพในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีมาตรฐานการทำงาน (Code of Conduct) เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ทันสมัย รวดเร็ว และโปร่งใส โดยมีกลไกการทำงานที่โปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ มีความรักองค์กร โดยการสร้างจิตสำนึกให้แก่บุคลากรให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างภาคภูมิใจ และร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีจิตสำนึกรับผิดชอบ (Accountability)

๒. ระบบดี การมีระบบงานที่มีประสิทธิภาพทันสมัย ช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีระบบการจัดการข้อมูลที่ดี (Management Information System-MIS) มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีระบบการบริหารจัดการต่าง ๆ มีทีมงานดี (Team Work) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๓. การจัดการดี มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายองค์กร (Roadmap & Blueprint) , การวางแผนการดำเนินงาน , มาตรฐานการปฏิบัติงาน , กระบวนการทำงานที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องขององค์กร , การติดตามและประเมินความสำเร็จของงาน รวมถึงมีการรายงานผลสำเร็จของงาน

๔. ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มีการสื่อสารภายใน (Internal Communication) และการสื่อสารภายนอก (External)

๕. การเป็นผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับการพัฒนาในการเป็นมืออาชีพเพื่อนำพาองค์กรไปสู่อนาคต ได้แก่ การมีภาวะเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นทุกระดับ การมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource Development) เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และมีการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) อย่างเป็นรูปธรรม

โดยในส่วนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา แม้จะมีความพยายามปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการในการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่มาอย่างต่อเนื่อง และดำเนินไปได้ดีพอสมควรก็ตาม แต่กระนั้นก็ยังคงมีปัญหาบางประการโดยเฉพาะในเรื่องความรู้ความสามารถของคนในระบบที่ต้องมีการพัฒนาการปรับปรุงและเสริมสร้างศักยภาพให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ โดยควรจัดให้มีการฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานการคลังและงบประมาณในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น มีความเป็นนักวิชาการ สามารถศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการบริหารจัดการการเงินการคลัง ได้นั้น ย่อมทำให้งานดำเนินไปได้ดีมีประสิทธิภาพและสร้างระดับการยอมรับและความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในที่สุด ทั้งนี้ ความพยายามในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถดังกล่าวย่อมนำไปสู่การสร้างกรอบและมาตรฐานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานการคลังและงบประมาณ และเพื่อทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันในการทำงานของทุกส่วนราชการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สมควรให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่ขึ้น เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้กับทุกส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

บทที่ ๑

บทนำ

การบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ความเป็นมา

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายเพื่อให้มีการปฏิรูประบบราชการ รองรับต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ โดยการจัดทำแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐแนวใหม่ กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐใหม่ทั้งหมด การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุ การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล การปรับเปลี่ยนกฎหมาย และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อให้สามารถรองรับระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ทั้งระบบ

ในส่วนของ การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุนั้น มุ่งเน้นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ การกระจายความรับผิดชอบในการบริหารงบประมาณไปยังส่วนราชการ เพื่อให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัวมากขึ้นในการสร้างผลผลิตและบริการตามพันธกิจ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แทนการควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนงานโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณที่ใช้อยู่เดิม การปรับเปลี่ยนดังกล่าวส่งผลให้หน่วยราชการทุกภาคส่วนจำเป็นต้องสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจต่อกระบวนการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไปครั้งใหญ่

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นส่วนราชการของฝ่ายนิติบัญญัติ ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนงานของวุฒิสภาในการดำเนินบทบาทหน้าที่ตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญ และได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นรายปีตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเช่นเดียวกับส่วนราชการของฝ่ายบริหารจึงต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าวด้วย โดยมีสำนักการคลังและงบประมาณ ทำหน้าที่หลักและรับผิดชอบโดยตรงต่อการปรับเปลี่ยนดังกล่าว รวมทั้งต้องสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องต่อทุกภาค ส่วนในสำนักงานโดยได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การปรับระบบงบประมาณ ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการรับ-จ่ายเงินภาครัฐ ระบบการบัญชีภาครัฐ และระบบงานอื่น ๆ ให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย สามารถแสดงข้อมูลตัวเลขการใช้จ่ายเงินได้อย่างชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามการที่สำนักการคลังและงบประมาณจะสามารถดำเนินการดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกับส่วนราชการภายในทุกส่วนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้สามารถจัดทำคำของบประมาณได้อย่างถูกต้อง ตรงตามรูปแบบวิธีการในระบบงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ซึ่งเป็นฐานข้อมูลอันจำเป็นในการจัดทำระบบต้นทุนผลผลิต เพื่อใช้ในการบริหารงานและวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- ๑) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่
- ๒) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการดำเนินงาน และการบริหารจัดการ การเงินการคลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตามแนวทางการบริหารจัดการการเงิน การคลังภาครัฐแนวใหม่
- ๓) เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างเสริมให้เกิดการบริหารจัดการการเงินการคลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่มีประสิทธิภาพ



สมมติฐานของการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังมีปัญหบางประการในเรื่องกระบวนการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่ ที่สมควรได้ศึกษาทำความเข้าใจและหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความเหมาะสม

ขอบข่ายของเรื่องที่จะศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาเฉพาะกระบวนการในการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในภาพรวมเท่านั้น

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาเพื่อค้นหาข้อมูลและข้อเท็จจริงจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความทางวิชาการ รายงานการวิจัย สิ่งตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง และจากกระบวนการในการดำเนินงาน ทั้งนี้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้รับจากการศึกษานี้ จะนำมาประมวลผลวิเคราะห์และนำเสนอในเชิงพรรณนาต่อไป

นิยามศัพท์

การบริหารจัดการ (Management Accounting) หมายถึง การเตรียมข้อมูลทางการบัญชี สำหรับให้ผู้บริหารขององค์กรใช้ในการจัดทำงบประมาณ การตัดสินใจ การวางแผน และกำหนดนโยบาย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ๑) ทำให้ทราบถึงกระบวนการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่
- ๒) ทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาในการดำเนินงานและการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- ๓) มีแนวทางในการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อใช้เป็นคู่มือในการดำเนินงาน

บทที่ ๒

การปฏิรูประบบราชการและการบริหารจัดการการเงินการคลัง ภาครัฐแนวใหม่

การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ทำให้โลกก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องรับผลกระทบจากกระแสสำคัญ เช่น เศรษฐกิจ เสรีไร้พรมแดน (Global Market Economy) สังคมบนฐานแห่งความรู้ (Knowledge-based Society) และกระแสประชาธิปไตยและธรรมาภิบาล (Democratic Governance)

ประเทศที่เรียนรู้ปรับตัวได้ทันโลกก็จะอยู่รอดและก้าวหน้าไปได้ในโลกของการแข่งขัน ส่วนประเทศที่ไม่สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้ได้ ก็จะประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย

๑. ประเทศไทยในกระแสโลกาภิวัตน์

ประเทศไทย เมื่อครั้งที่ได้เชื่อมต่อเศรษฐกิจของไทยเข้ากับเศรษฐกิจโลกในการเปิดเสรีทางการเงินด้วย Bangkok International Banking Facilities (BIBF) ในเวลาไม่นาน ธุรกิจอุตสาหกรรมของไทยก็ล้มละลายต้องขายกิจการกันระเนระนาด ปัญหาสังคมต่าง ๆ เกิดขึ้นตามมามากมาย ถึงขนาดที่ประชาชนเกิดความเบื่อหน่ายจนกระทั่งลุกขึ้นมาเรียกร้องให้มีการปฏิรูป การเมือง โดยการแก้ไขรัฐธรรมนูญ ใน พ.ศ.๒๕๔๐

ความล้มเหลวดังกล่าวทำให้ประเทศต้องปรับตัวขนาดใหญ่ มีการปฏิรูปการเมือง เพื่อเปลี่ยนวิธีการบริหารประเทศให้เป็นประชาธิปไตยและมีธรรมาภิบาล (Good Government) มากขึ้นโดยการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๔๐ ต้องมีการปฏิรูปในด้านต่าง ๆ ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการกิจการเพิ่มมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันรัฐกลับจะต้องมีกำลังคนและงบประมาณที่น้อยลง ทั้งนี้เพราะสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำผนวกกับกระแสเศรษฐกิจเสรี และกระแสประชาธิปไตยที่เน้นให้รัฐต้องจำกัดบทบาท ขนาด และการใช้ทรัพยากรนอกจากนี้ ภายใต้กระแสประชาธิปไตยและธรรมาภิบาล รัฐบาลก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการต่าง ๆ ได้ตามชอบใจได้เหมือนในสมัยก่อน ๆ การดำเนินโครงการต่าง ๆ จะต้องดำเนินการอย่างโปร่งใส ต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการและกลไกในการบริหารงานภาครัฐในด้านต่าง ๆ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งหากพิจารณาจากมุมมองทางวิชาการด้าน “การพัฒนาองค์การ” (Organizational Development หรือ OD) ก็จะเห็นว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับการบริหารภาครัฐของไทยนั้น

¹ ปิ่นเรศ มาลากุล ณ อุรุธา, “การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาองค์การและการสร้างองค์การที่เรียนรู้”, เอกสารโครงการฝึกอบรมเชิงประจักษ์ การพัฒนานโยบายและการจัดการในหน่วยงานภาครัฐ : สถาบันพัฒนา นโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, บปป., หน้า ๑-๓

เป็นธรรมชาติขององค์การที่เป็นระบบเปิดซึ่งย่อมได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม และจะต้องพยายามปรับตัวเพื่อจัดการกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า

๖. การปรับตัวของระบบบริหารราชการภาคีรัฐของไทย

ในการปรับเปลี่ยนระบบบริหารราชการภาคีรัฐของไทยเพื่อรองรับกระแสโลกาภิวัตน์ ในช่วงของรัฐบาลชุด พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร เริ่มปรากฏเป็นรูปธรรมเมื่อได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๔๕ ซึ่งทำให้มีการปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่จาก ๑๔ กระทรวง ๑ ทบวง มาเป็น ๒๐ กระทรวง และได้มีการกำหนดให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยให้มีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ หรือ “การพัฒนาระบบราชการ” โดยมีเครื่องมือสำคัญ คือ

๑. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๔๖-พ.ศ.๒๕๕๐)
๒. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ซึ่งออกตามมาตรา ๓/๑ และมาตรา ๗๑/๑๐(๕) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕
๓. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ.๒๕๔๖
๔. โครงการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Program) เพื่อพัฒนาผู้ว่าราชการจังหวัดและผู้บริหารของกระทรวงนำร่องในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามหลักการและแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ

สำหรับสาระสำคัญของการพัฒนาระบบราชการซึ่งขับเคลื่อนด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ตามที่กล่าวมานี้ หากพิจารณาจากมุมมองทางด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะเห็นว่าการพัฒนาระบบราชการในครั้งนี้ เป็นการนำหลักการและเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ และองค์การที่เรียนรู้ มาประยุกต์ใช้นั่นเอง โดยจะเห็นได้จากวิเคราะห์ถึงจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบราชการ

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาระบบราชการในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๔๖-พ.ศ. ๒๕๕๐) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า

“พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน”



LIART

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนระบบราชการให้สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ และการทำให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศ ก็สะท้อนถึงความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรในระบบราชการ โดยจากเดิมไปสู่ความเป็นเลิศโดยการพัฒนาการบริหารงานด้านต่าง ๆ² อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ในการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาระบบราชการตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้นนั้น ได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๔๖-พ.ศ.๒๕๕๐) ขึ้นโดยมี ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา ๗ ประการ เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน คือ

๑. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
๒. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
๓. การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
๔. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
๕. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
๖. การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
๗. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ซึ่งการปรับเปลี่ยนในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ หากพิจารณาโดยอาศัยกรอบแนวคิด McKinsey's ๗S³ ก็คือการปรับตัวแปรสำคัญในการบริหารองค์กรทั้ง ๗ ประการให้สนับสนุนและสอดคล้องกันนั่นเอง กล่าวคือ

๑. ยุทธศาสตร์ที่ ๑ “การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน” ก็คือการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ (Strategy) ในการดำเนินงานให้เหมาะกับภาวะที่ต้องมีงานมากขึ้น แต่มีเงินและคนน้อยลง ซึ่งกระบวนการวิธีการทำงานตามยุทธศาสตร์ เดิมย่อมใช้ไปได้อีกไม่นาน
๒. ในยุทธศาสตร์ที่ ๒ “การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน” ก็คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือวิธีการ “จัดทัพ” เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใหม่ ซึ่งในการพัฒนาระบบราชการก็มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างโดยเชื่อมโยง “หน้าที่” (Function Departmentalization) คือ กระทรวง ทบวง กรม กับ “พื้นที่” (Regional Departmentalization) ซึ่งหมายถึงจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ในลักษณะเมตริกซ์ (Matrix) โดยให้ยึดจุดเน้นตามนโยบายของรัฐบาล ที่เรียกว่า “Agenda” เข้าไปด้วยอีกมิติหนึ่ง

² คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๔๖-พ.ศ.๒๕๕๐)”, กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๖, หน้า ๑๒

³ Thomas J.peters and Robert H.Waterman, Jr, In Search of Excellence, เรียบเรียงโดยวีรชัย ตันติวีระวิทยา, “ต้นต้นหาความเป็นเลิศ”, กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๒๘, หน้า ๑-๓

๓. ในยุทธศาสตร์ที่ ๓ “การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ” นั้นเป็น **การนำเอาระบบงบประมาณแบบมุ่งเห็นผลงาน (Performance-based Budgeting System)** มาใช้โดยการกำหนดให้มีการทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการที่มีตัวชี้วัดผลงานอย่างชัดเจนและจัดสรรงบประมาณไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้ส่วนราชการได้มีอิสระในการบริหารจัดการโดยไม่ติดขัดกับกฎระเบียบต่าง ๆ จนมากเกินไป ซึ่งก็คือการปลดพันธนาการของกฎระเบียบเพื่อให้ส่วนราชการสามารถเลือกวางระบบระเบียบวิธีปฏิบัติได้เอง หรือเป็นการให้อิสระในการจัดระบบงาน (System) นั้นเอง

๔. ยุทธศาสตร์ที่ ๔ “การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่” ก็คือการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถจัดการทรัพยากรบุคคล (Staff) ให้มีขีดสมรรถนะ และทักษะความสามารถ (Skill) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบงานใหม่นั้นเอง

๕. ยุทธศาสตร์ที่ ๕ “การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม” เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งหากพิจารณาจากกรอบแนวคิด ๗๘ ก็คือ การปรับค่านิยม (Shared Values) ของระบบราชการนั่นเอง

๓. การปฏิรูประบบการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐ⁴

ในการดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณใหม่นั้น รัฐบาลได้กำหนดแผนขั้นตอนในการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนโฉมหน้าของการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐใหม่ทั้งระบบ โดยวางมาตรการเพื่อใช้ในการดำเนินงานประกอบด้วย ๘ มาตรการ คือ

๑. ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินใหม่
๒. ปรับเปลี่ยนระบบการงบประมาณให้สอดคล้องรับกับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่
๓. ให้มีการวางยุทธศาสตร์/แผนงานการพัฒนาเขตพื้นที่หรืออนุภูมิภาคในเชิงบูรณาการ และดำเนินการจัดสรรทรัพยากรในลักษณะแบบอิงพื้นที่ โดยให้มีการวางหลักเกณฑ์การจัดสรรที่ชัดเจน
๔. เปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการทำความเข้าใจการล่องหนเพื่อสามารถเก็บเงินเหลือจ่ายไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรหรือฝึกอบรมข้าราชการได้ โดยเริ่มต้นใน

⁴ อ้างแล้วใน ๑ หน้า ๕-๖



บางแผนงาน/โครงการ หรือกิจกรรม ที่มีความชัดเจนและสามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ก่อน

๕. พิจารณาความเป็นไปได้ในการตรวจสอบและแปลงสินทรัพย์ของส่วนราชการที่มีอยู่ให้เป็นทุนโดยอาจให้มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่าย (Capital Charge) ในรูปแบบต่าง ๆ
๖. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินรายเดือนหรือรายไตรมาสของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำงบดุลและรายงานทางการเงินให้เป็นไปอย่างถูกต้อง
๗. เร่งปรับปรุงระบบบัญชีของส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์มาตรฐานสากล โดยให้สามารถคำนวณต้นทุนในการจัดบริการสาธารณะได้
๘. วางระเบียบเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละส่วนราชการสามารถดำเนินกิจกรรมบางอย่างเพื่อหารายได้ของตนเองไว้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและเสริมแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในรูปของสวัสดิการ⁵

โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแผ่นดิน แนวใหม่นั้นเป็นการกำหนดให้มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาปรับใช้กับระบบปฏิบัติการทางด้านการเงินการคลังทั้งระบบ และให้มีการเชื่อมโยงกันเพื่อจัดทำระบบสารสนเทศทางการคลัง ได้แก่

- ๑) การปรับระบบการจัดค่างบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting System:PBB)
- ๒) การปรับระบบรับจ่ายเงินและบริหารเงินภาครัฐให้เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-payment)
- ๓) การปรับระบบพัสดุภาครัฐ (e-procurement)
- ๔) การปรับระบบบัญชีภาครัฐ (e-accounting)
- ๕) การมีระบบประมวลผลสารสนเทศการคลัง (Management Information System : MIS)

โดยมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความรวดเร็ว ความโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความเป็นเอกภาพในการดำเนินงาน เพื่อลดทอนและแก้ไขปัญหาความไม่เชื่อมโยงกันของฐานข้อมูลซึ่งก่อให้เกิดการรายงานสถานะทางการเงินภาครัฐแตกต่างกันในของแต่ละหน่วยงาน หรือคาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ซึ่งควรปรับเปลี่ยนระบบปฏิบัติการดังกล่าวข้างต้น อาจจะจำแนกเพื่อสร้างความเข้าใจ ดังนี้

⁵ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.๒๕๔๖-๒๕๕๐),บปป.,(อัคราเนนา)

๓.๑ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเห็นผลงาน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเห็นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) เป็นการเปลี่ยนแนวความคิดจากการจัดทำงบประมาณแบบเก่าที่เน้นเรื่องการควบคุมทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน มาเป็นการจัดทำงบประมาณที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผนที่เน้นผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และมีการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) ที่ชัดเจน โดยมีหลักการที่สำคัญ ๒ ประการคือ

๑) ผู้บริหารมีอิสระมากขึ้นในการบริหารการเงิน ควบคู่ไปกับความรับผิดชอบในผลสำเร็จของงาน กล่าวคือการปรับเปลี่ยนระบบเดิมที่ผู้บริหารไม่มีอิสระในการบริหารงบประมาณด้วยเหตุที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เป็นให้อิสระมากขึ้นและลดกระบวนการทำงานให้น้อยลง โดยงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรของแต่ละส่วนราชการจะมีลักษณะเป็นยอดรวม โดยแบ่งออกเป็น งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน และงบเงินอุดหนุน (ถ้ามี) ซึ่งผู้บริหารสามารถกำหนดหลักเกณฑ์การใช้จ่ายได้เอง ภายใต้ข้อตกลงระหว่างสำนักงานงบประมาณกับส่วนราชการ

ความเป็นอิสระนี้ จะควบคู่ไปกับความรับผิดชอบที่เพิ่มสูงขึ้น และหากสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่า หากมีเงินงบประมาณเหลือ ก็สามารถนำงบที่เหลือสะสมไว้เพื่อใช้ในหน่วยงานต่อไปโดยไม่ต้องส่งคืนคลังเหมือนเช่นที่ผ่านมา

๒) รัฐหรือประชาชนได้รับประโยชน์จากความคุ้มค่าในการใช้จ่ายจากหน่วยงานของรัฐ กล่าวคือปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นเพียงการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับ เป็นการมุ่งเน้นถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนได้รับ โดยมีการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ ที่สามารถชี้แจงต่อสาธารณะได้

๓.๑.๑ หลักการและกรอบแนวคิด

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเห็นผลงานเน้นถึงความสัมพันธ์กับการดำเนินยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลเป็นหลักในการจัดทรัพยากรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และสอดคล้องกันตามความต้องการของประชาชน โดยเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรม ในการบริหารจัดการงบประมาณ และคำนึงถึงความโปร่งใสตรวจสอบได้

๓.๑.๒ องค์ประกอบสำคัญ

๑) มุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

⁶ พ.อ.สมชาย หัวใจ, การปฏิรูป "ระบบงบประมาณ" และ "ระบบบัญชี" ของหน่วยงานภาครัฐ, www.rta.mi.th

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายในทุกระดับ ตั้งแต่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติจนถึงเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ดังนี้

- เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติเป็นผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ รัฐบาลทุกรัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศจะมีการออกแบบนโยบายเป็นแนวทางในการบริหารจัดการประเทศ โดยใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาลเป็นการกำหนดเป้าหมายในช่วงอายุของแต่ละรัฐบาล และสามารถกำหนดเป้าหมายเป็นรายปีได้ โดยมีสำนักงานประมาณทำหน้าที่สำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาล ให้เป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี และแปลงเป็นยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

- เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง ต้องเชื่อมโยงและคำนึงถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ซึ่งเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติอาจดำเนินการโดยกระทรวงใดกระทรวงหนึ่ง หรือต้องร่วมกันดำเนินการโดยหลายกระทรวงในลักษณะบูรณาการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่ชุมชนหรือสังคม

- เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงโดยมีการกำหนดผลผลิตของหน่วยงานซึ่งอาจเป็นบริการหรือสิ่งของที่ให้บริการแก่ประชาชน และมีตัวชี้วัดผลสำเร็จที่แสดงในหลายมิติ ทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

๒) เน้นหลักการธรรมาภิบาล

ระบบงบประมาณแบบใหม่เป็นระบบที่เน้นหลักการบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีลักษณะ ดังนี้

- มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับชัดเจน เริ่มตั้งแต่จากระดับรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เพราะรัฐบาลเป็นผู้บริหารและกำหนดนโยบายสูงสุดของประเทศ สู่ระดับกระทรวงหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และสิ้นสุดที่ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลผลิตที่ส่งผลโดยตรงต่อประชาชน

- มีระบบการติดตามประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานว่า ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ ทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหาร ตลอดจนเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน และมีรูปแบบของการรายงานผลแบ่งเป็น

๒ ส่วน คือ การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการรายงานสถานะด้านการเงิน ซึ่งจะต้องเปิดเผยต่อสาธารณะเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้

๓) การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะเน้นให้กระทรวงและหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในแต่ละระดับเพื่อบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ และส่งเสริมให้กระทรวง/หน่วยงานมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ยังผ่อนคลายนโยบายระเบียบต่าง ๆ ให้กระทรวงและหน่วยงานมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์สู่ประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายที่ผ่านมามีขอบเขตจำกัดอยู่แต่เพียงค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ใช้จ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น ไม่รวมกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณ เช่น เงินกู้ เงินช่วยเหลือ และเงินรายได้ของหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้นการเงินนอกงบประมาณมาพิจารณา ร่วมกันกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะทำให้แผนการนำเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์ ครอบคลุมและสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินและการคลังได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

๕) การประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF)

เป็นการประมาณการรายจ่าย ๓ ปีล่วงหน้าจากค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานได้รับอนุมัติในปัจจุบัน ภายใต้สมมติฐานว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่สำหรับแผนงานต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าสัดส่วนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศในแต่ละด้าน การประมาณการวงเงินงบประมาณ รายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางจะดำเนินการทั้งแบบ Top Down และ Bottom Up โดยการประมาณการแบบ Top Down จะเป็นการประมาณการรายจ่ายจากระดับนโยบาย โดยพิจารณาจากสมมติฐานทางเศรษฐกิจและนโยบายการคลังของรัฐบาล ส่วนการประมาณการแบบ Bottom Up จะเป็นการประมาณการรายจ่ายจากระดับหน่วยงานภายใต้สมมติฐานว่าจะไม่มีนโยบายใหม่ในระยะเวลา ๑+๓ ปี ซึ่ง MTEF ทั้ง ๒ แบบ จะทำให้สำนักงบประมาณและรัฐบาลทราบถึงตัวเลขพื้นฐานของงบประมาณในแต่ละปีที่จะใช้เป็นฐานในการประมาณการงบประมาณ ซึ่งรัฐบาลอาจจะมีนโยบายที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเลขดังกล่าวได้ โดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังช่วยให้การวางแผนการจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพและรักษาวินัยทางการคลัง



๓.๑.๓ โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ได้กำหนดโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไว้ ๓ ระดับคือรัฐบาล กระทรวง และส่วนราชการ โดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ โดยมีกระบวนการทำงานเชื่อมโยงและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานภายใต้กระทรวง ซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาลไปปฏิบัติ และมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายคือเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

๓.๒ ระบบการรับจ่ายเงินและบริหารเงินภาครัฐโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์

(e - Payment)

๓.๒.๑ หลักการและกรอบแนวคิด

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายปฏิรูประบบราชการ เพื่อเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ และส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น โดยจัดให้มีระบบควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส พร้อมทั้งจัดทำระบบการเบิกจ่ายงบประมาณใหม่โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย รัดกุม และประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์ จึงทำให้ทุกส่วนราชการจำเป็นต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยเฉพาะการกำกับดูแลการบริหารการคลัง เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปรับระบบงบประมาณ และนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการทำให้ระบบการรับ-จ่ายเงินภาครัฐมีความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย และเชื่อมโยงกับระบบงบประมาณ ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบงานอื่น ๆ เพื่อทำให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินของรัฐรวมอยู่ด้วยกัน ซึ่งจะทำให้รัฐบาลเห็นข้อมูลตัวเลขที่ชัดเจนและรวดเร็ว และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการติดตามการใช้จ่ายเงินของรัฐบาล รวมทั้งปรับปรุงการบริหารให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตามเกณฑ์และแนวทางที่กรมบัญชีกลางได้วางขึ้น โดยในส่วนของพัฒนาการระบบการรับ-จ่ายเงินและบริหารเงินสดภาครัฐ (e-Payment) ประกอบด้วยโครงการย่อย ๖ โครงการ ได้แก่

๑) โครงการปฏิรูประบบการรับเงิน (แผนภูมิที่ ๑ และ ๒) จะปรับเปลี่ยนวิธีการนำเงินส่งคลัง จากเดิมที่กำหนดให้ส่วนราชการในส่วนกลางนำเงินสด และเช็คฝากเข้าบัญชีคง

คลังบัญชีที่ ๑ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยและส่วนราชการในส่วนภูมิภาคนำเงินสด และเช็คส่งให้สำนักงานคลัง เป็นให้ส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคนำเงินสดและเช็คฝากเข้าบัญชีเงินฝากของกรมบัญชีกลางที่เปิดไว้กับธนาคารพาณิชย์ของรัฐหรือธนาคารพาณิชย์อื่นทั่วประเทศ แล้วให้ธนาคารพาณิชย์โอนเงินในบัญชีเงินฝากดังกล่าวเข้าบัญชีเงินคลังบัญชีที่ ๑ ทุกสิ้นวัน พร้อมกับกำหนดให้ส่วนราชการส่งข้อมูลการนำส่งเงินให้กรมบัญชีกลางเพื่อตรวจสอบและกระทบยอดต่อไป

๒) โครงการปฏิรูประบบการจ่ายเงินให้บุคคลภายนอก (แผนภูมิที่ ๓ และ ๔) จะปรับเปลี่ยนการจ่ายเงินให้บุคคลภายนอกซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการจากที่กำหนดให้ส่วนราชการวางฎีกาขอเบิกเงินกับกรมบัญชีกลาง ในกรณีส่วนกลาง หรือกับสำนักงานคลังในกรณีส่วนภูมิภาคเพื่อตรวจสอบและสั่งจ่ายเงินไปยังบัญชีเงินฝากธนาคารของส่วนราชการแล้วให้ส่วนราชการเขียนเช็คสั่งจ่ายเงินจากบัญชีดังกล่าวให้เจ้าหน้าที่ เป็นให้กรมบัญชีกลางสั่งจ่ายเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคโดยตรง

๓) โครงการปฏิรูประบบการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำ (แผนภูมิที่ ๕) จะปรับเปลี่ยนวิธีการเบิกจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำ จากที่กำหนดให้ส่วนราชการวางฎีกาขอเบิกเงินเดือนและค่าจ้างประจำตามบัญชีถือจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำจากกรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคลัง แล้วแต่กรณี แล้วนำเงินที่ได้รับ โอนต่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของข้าราชการและลูกจ้างประจำแต่ละราย เป็นให้กรมบัญชีกลางเป็นผู้จ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำให้กับข้าราชการและลูกจ้างประจำแทนส่วนราชการ

๔) โครงการปฏิรูประบบการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ (แผนภูมิที่ ๖) จะปรับเปลี่ยนวิธีการเบิกจ่ายบำเหน็จบำนาญที่กำหนดให้ส่วนราชการวางฎีกาขอเบิกเงินบำเหน็จบำนาญตามหนังสือสั่งจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญกับกรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคลัง แล้วแต่กรณี แล้วนำเงินที่ได้รับโอนต่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้รับบำเหน็จบำนาญแต่ละราย เป็นให้กรมบัญชีกลางเป็นผู้จ่ายบำเหน็จบำนาญให้กับผู้รับบำเหน็จบำนาญแทนส่วนราชการ

๕) โครงการปฏิรูประบบการจ่ายเงินให้ส่วนราชการ (แผนภูมิที่ ๗) จะปรับเปลี่ยนวิธีการเบิกจ่ายเงินประเภทค่าใช้จ่ายดำเนินงาน จากที่กำหนดให้ส่วนราชการวางฎีกาขอเบิกเงินกับกรมบัญชีกลางหรือสำนักงานคลัง แล้วแต่กรณี เป็นรายครั้งเมื่อหนึ่งถึงกำหนดชำระ เป็นการจ่ายเงินตามแผนการเบิกจ่ายเงินผ่านบัญชีเงินฝากของส่วนราชการที่ธนาคารพาณิชย์

๖) โครงการปฏิรูประบบการบริหารเงินสภาครัรัฐ (แผนภูมิที่ ๘ และ ๙) จากการพัฒนากระบวนการรับ-จ่ายเงินภาครัฐตามโครงการที่ ๑-๕ จะทำให้ระบบบริหารเงินสด (เงินคลัง) เปลี่ยนแปลงจากการกระจายศูนย์บริหารแยกเป็นส่วนกลางมีกรมบัญชีกลางเป็นศูนย์การบริหาร



และส่วนภูมิภาคมีศูนย์การบริหารที่สำนักงานคลัง ไปสู่ระบบการรวมศูนย์การบริหารเงินสดไว้ที่ ส่วนกลางหรือกรมบัญชีกลางเพียงแห่งเดียว

๓.๒.๒ ผลกระทบจากการดำเนินงานตามโครงการ e-Payment

การดำเนินงานตามโครงการปฏิรูประบบการรับ-จ่ายเงิน และการบริหารเงินสด ภาครัฐทั้ง ๒ โครงการ จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐทุกหน่วย ข้าราชการ และ ลูกจ้างประจำ ผู้รับบำเหน็จและบำนาญ รวมทั้งหน่วยงานเอกชนและบุคคลภายนอก ซึ่งเป็น เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ ดังนี้

๑) ด้านการรับเงิน จะทำให้ส่วนราชการสามารถนำส่งเงินกับสาขาธนาคารพาณิชย์ที่ใกล้ที่สุด จึงทำให้เกิดความสะดวก ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาส่งเงินกับคลัง รวมทั้งยังช่วยลดความเสี่ยงในการขนย้ายตัวเงินอีกด้วย สำหรับในส่วนของการรับ-ส่งข้อมูล เมื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์จะทำให้ได้ข้อมูลรวดเร็วขึ้น ลดความซ้ำซ้อนในการบันทึกข้อมูล และไม่ต้องใช้กระดาษหรือใช้เท่าที่จำเป็นเท่านั้น

๒) ด้านการจ่ายเงินให้บุคคลภายนอก การจ่ายเงินตรงเข้าบัญชีเงินฝากของเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการจะทำให้ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินจากคลังสั้นลง จึงทำให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการได้รับการชำระเงินจากทางราชการรวดเร็วขึ้น ส่วนการส่งข้อมูลขอเบิกโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ทำให้ส่วนราชการไม่ต้องเดินทางมาวางฎีกากับสำนักเบิก จึงทำให้เกิดความสะดวกสบาย และประหยัดเวลา รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการเดินทางลงได้อย่างมาก

๓) ด้านการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำ แม้ว่าการจ่ายเงินตามแนวทางใหม่ มิได้ทำให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำได้รับเงิน/ค่าจ้างเพิ่มขึ้น แต่จะช่วยลดขั้นตอนการทำงาน และค่าใช้จ่ายของส่วนราชการในการจัดทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือน/ค่าจ้าง การวางฎีกาขอเบิกเงินกับคลังและการโอนเงินเข้าบัญชีของผู้รับเงินลงได้ทั้งหมด นอกจากนี้ ยังทำให้ กบข. และ กสจ. ได้รับเงินเป็นก้อนใหญ่รวมทุกส่วนราชการภายในวันสิ้นเดือน โดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการรวบรวมและโอนเงินจากต่างท้องที่ รวมทั้ง ยังทำให้รัฐบาลมีข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการและลูกจ้างประจำเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดวงเงินงบประมาณและบริหารงานบุคคลภาครัฐที่ครบถ้วนและสมบูรณ์

๔) ด้านการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ จะทำให้ผู้รับบำเหน็จบำนาญรายใหม่ได้รับเงินจากทางราชการในเดือนแรก หรือครั้งแรก รวดเร็วขึ้น เนื่องจากไม่ต้องเสียเวลารอหนังสืออนุมัติจากกรมบัญชีกลางเพื่อนำไปตั้งฎีกาขอเบิกเงินยังท้องที่ปลายทาง รวมทั้งลดขั้นตอนการทำงานและค่าใช้จ่ายของส่วนราชการในการเบิกจ่ายบำนาญให้กับผู้รับบำนาญเดิมลงได้ทั้งหมด



LIRT

๕) ด้านการจ่ายเงินให้ส่วนราชการตามแผนการเบิกจ่ายเงิน จะทำให้ส่วนราชการมีความสะดวก คล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินยิ่งขึ้น เนื่องจากขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินสั้นลง ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีความสามารถในการบริหารเงินสดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งยังช่วยให้กระทรวงการคลังสามารถบริหารเงินคงคลังให้สอดคล้องกับฐานะเงินคงคลังอีกด้วย

๓.๒.๓ ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามโครงการ e-Payment

การดำเนินงานที่ผ่านมาและแผนการนำโครงการปฏิรูประบบการรับ-จ่ายเงิน และการบริหารเงินสดภาครัฐไปสู่การปฏิบัติมีดังนี้

๑) โครงการพัฒนาระบบการรับเงินและโครงการพัฒนาระบบกาจ่ายเงิน

ให้บุคคลภายนอก ได้นำไปทดลองปฏิบัติกับจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา (ผู้ว่า CEO) จังหวัดเทียบเคียง และจังหวัดอื่น ๆ รวม ๑๓ จังหวัด ตั้งแต่วันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๔๕ โดยได้ทำความตกลงกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในการให้บริการตามโครงการดังกล่าว ได้ขยายผลรอบแรกออกไปยังจังหวัดในภาคกลางอีก ๒๑ จังหวัด ตั้งแต่วันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๔๕ และขยายผลในรอบต่อไปในจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคใต้ ในเดือนพฤษภาคม มิถุนายน และกรกฎาคม ๒๕๔๕ ตามลำดับ สำหรับในเขตกรุงเทพมหานครมีแผนที่จะเริ่มทำการทดลองได้ประมาณเดือนมีนาคม ๒๕๔๖ เป็นต้นไป และคาดว่าจะสามารถดำเนินการได้สมบูรณ์ตามโครงการและครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศภายในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๗

๒) โครงการพัฒนาระบบการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ได้นำไปทดลองปฏิบัติกับการจ่ายเงินเดือนให้กับข้าราชการของกรมบัญชีกลางและสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ.๒๕๔๖ และมีแผนการขยายผลออกไปยังส่วนราชการอื่น ๆ จนครบทุกแห่ง ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๘

๓) โครงการพัฒนาระบบการจ่ายบำเหน็จบำนาญ ได้นำไปทดลองปฏิบัติกับการจ่ายบำเหน็จบำนาญเหตุปกติ ให้กับผู้ที่เกษียณอายุราชการในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๕ แล้ว โดยมีแผนการขยายผลออกไปยังผู้รับบำเหน็จบำนาญประเภทอื่นให้ครบทุกประเภท และครอบคลุมผู้รับบำนาญเดิมทุกคน ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๘

๔) โครงการพัฒนาระบบการจ่ายเงินให้ส่วนราชการ ได้นำไปทดลองปฏิบัติกับส่วนราชการนำร่องตามโครงการปฏิรูประบบงบประมาณของสำนักงานงบประมาณตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๖ แล้ว และมีแผนการขยายผลออกไปยังส่วนราชการอื่น ๆ จนครบทุกแห่งภายในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๘

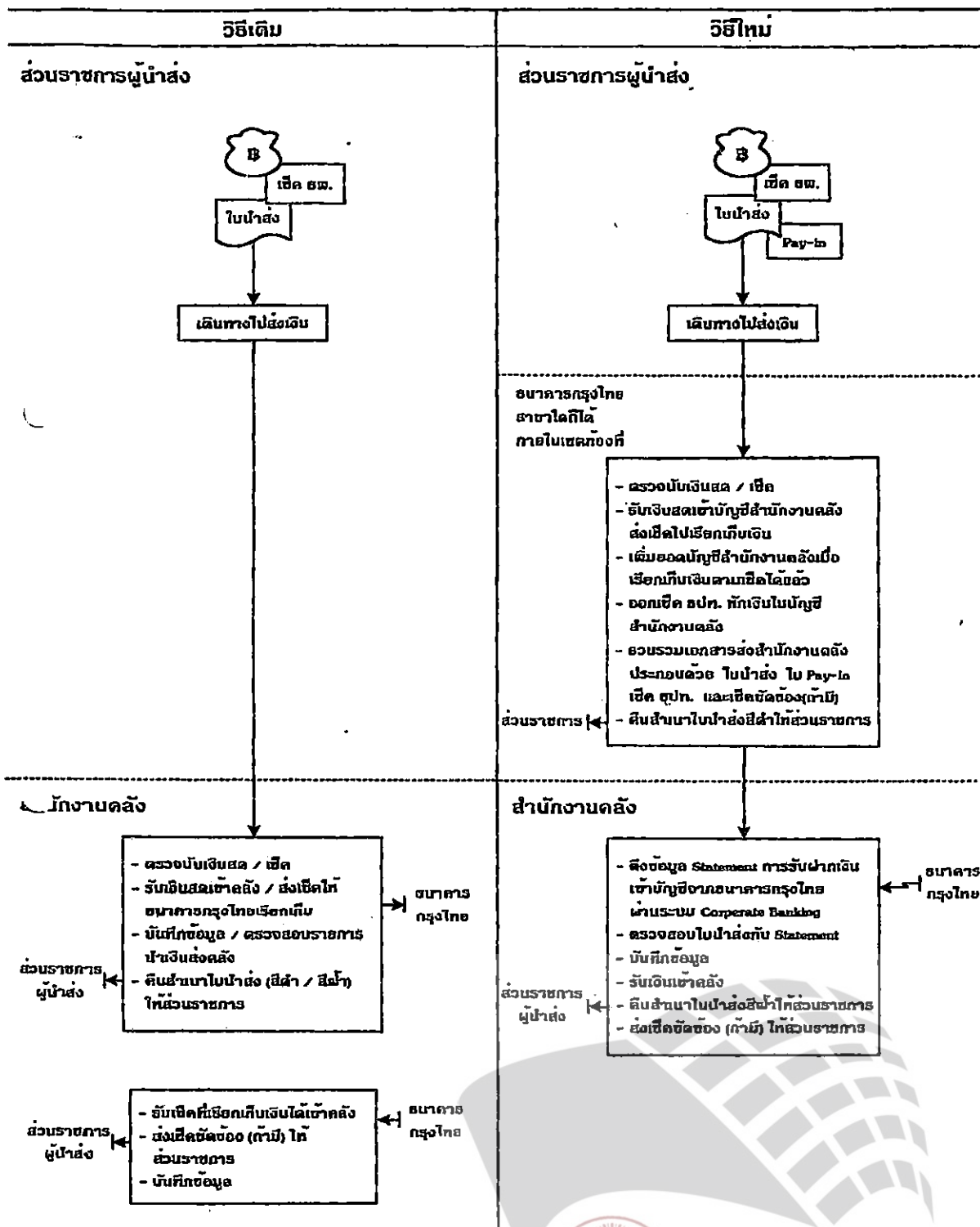
๕) โครงการพัฒนาระบบการบริหารเงินสดภาครัฐ ได้กำหนดให้ส่วนราชการนำร่องตามโครงการปฏิรูประบบงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ ทดลองส่งข้อมูลประมาณการรายรับ-รายจ่าย ให้กรมบัญชีกลางตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๖ แล้วเช่นเดียว

กันและมีแผนการขยายผลออกไปยังส่วนราชการอื่นๆ จนครบทุกแห่งภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ รวมทั้งมีแผนที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบการรวมศูนย์บริหารเงินสดได้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ เป็นต้นไปกำหนดไว้

⁸ กรมบัญชีกลาง, “การปฏิรูประบบบริหารการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment & GFMIS)” ,เอกสารประกอบหลักสูตรอบรม การปฏิรูประบบการคลังภาครัฐ วันที่ ๕, กรกฎาคม ๒๕๕๖, หน้า ๑-๕.

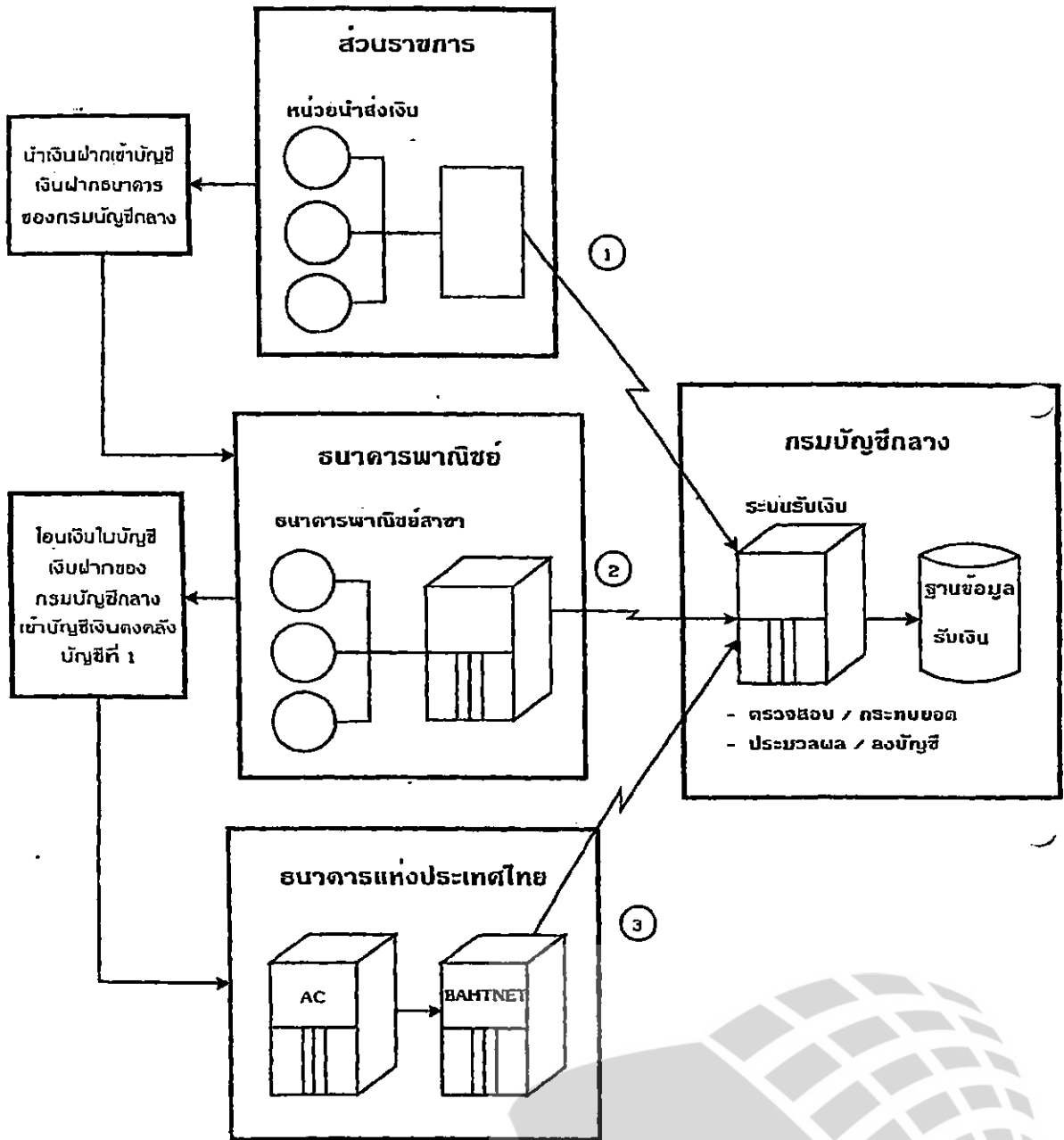


แผนภูมิที่ 1 ระบบการรับเงิน (ระหว่างสำนักงานคลังและส่วนราชการในส่วนภูมิภาค)



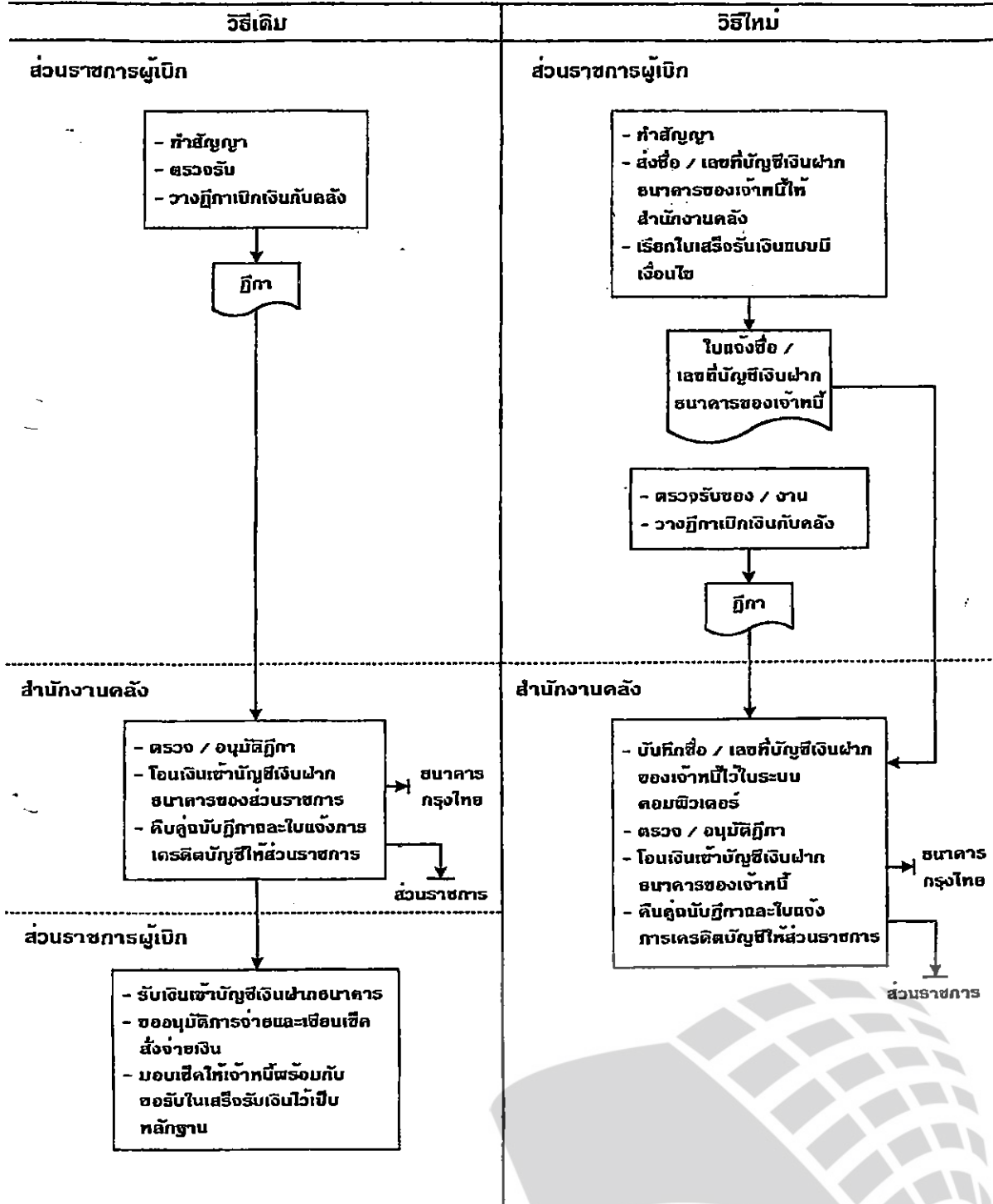
ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายโครงการเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์

แผนภูมิที่ 2 ระบบการรับเงิน (ภาพรวม)



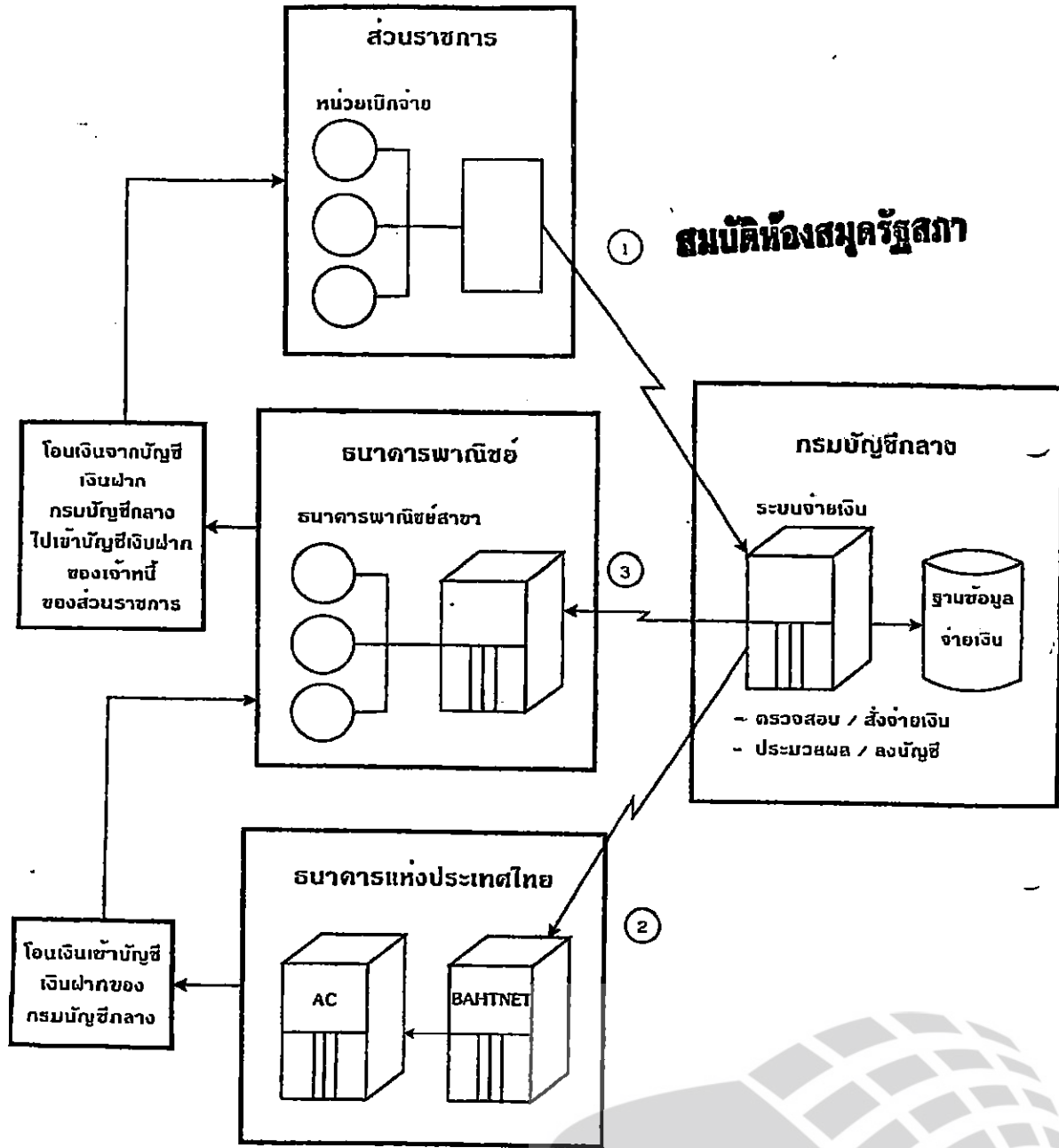
ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายโครงการเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐระบบอิเล็กทรอนิกส์

แบบภูมิที่ 3 ระบบการจ่ายเงินให้บุคคลภายนอก (ระหว่างสำนักงานคลังและส่วนราชการในส่วนภูมิภาค)



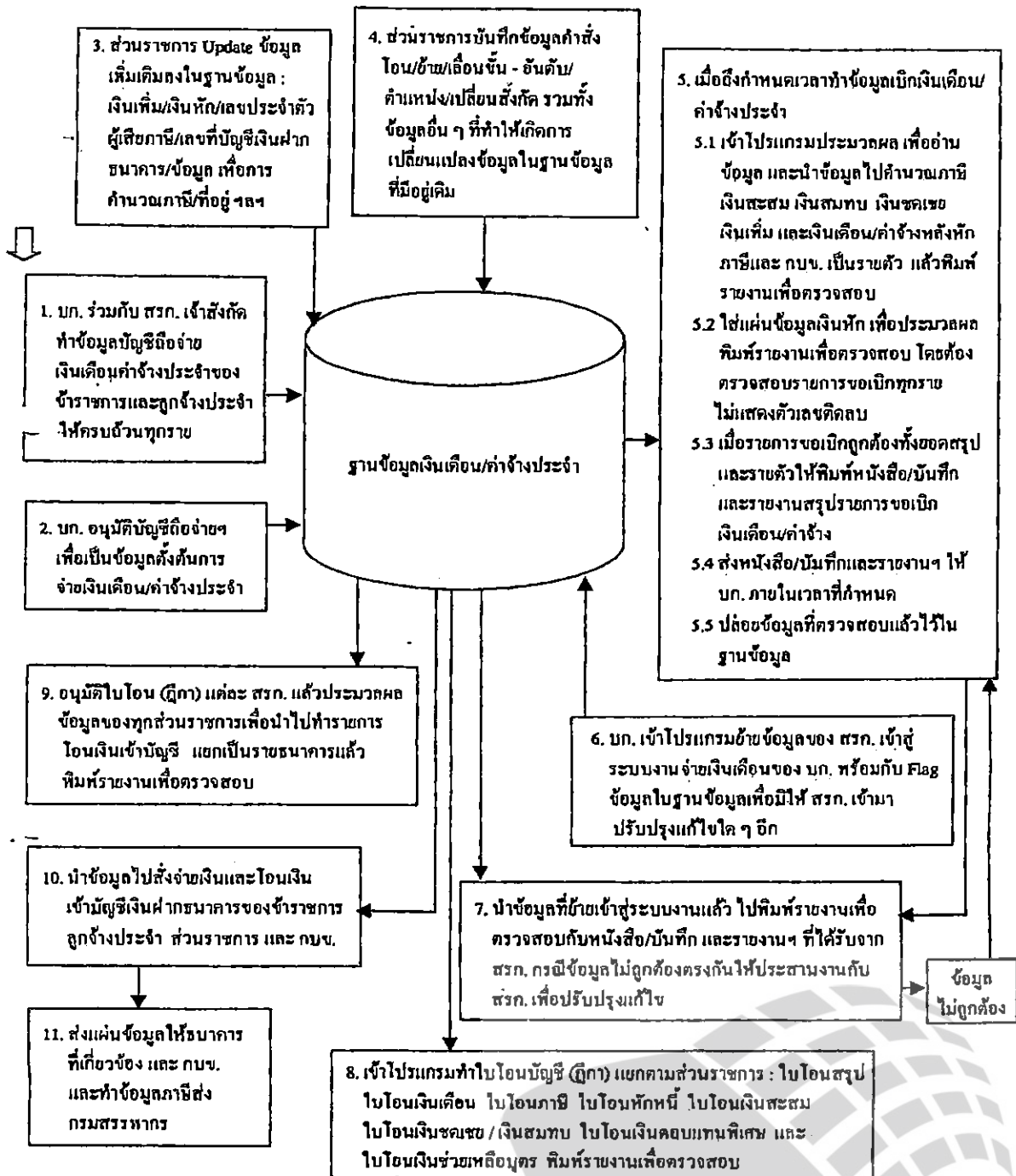
ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายโครงการเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์

แผนภูมิที่ 4 ระบบการจ่ายเงินให้บุคคลภายนอก (ภาพรวม)



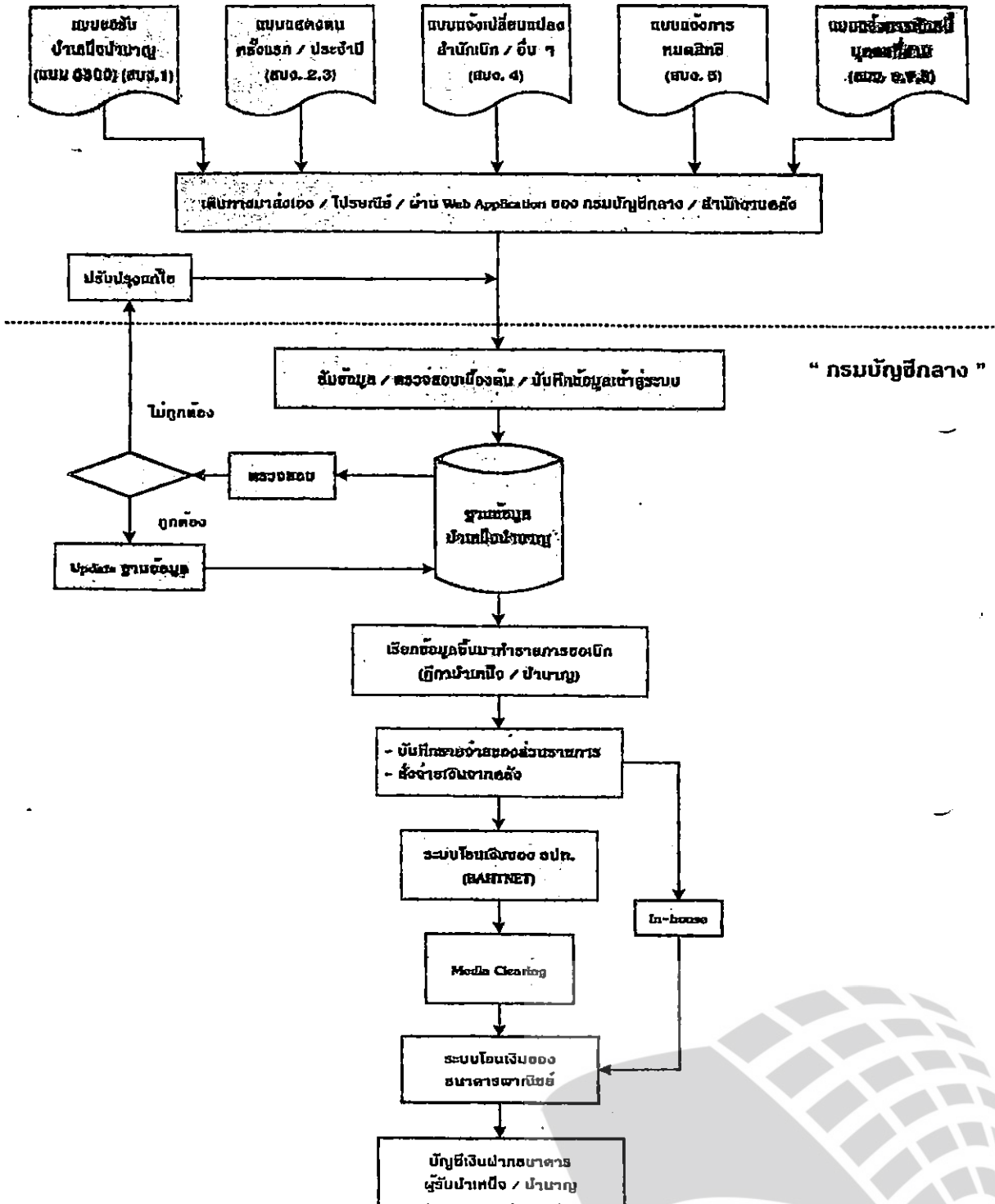
ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายโครงการเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์

แผนภูมิที่ 5 ระบบการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำ



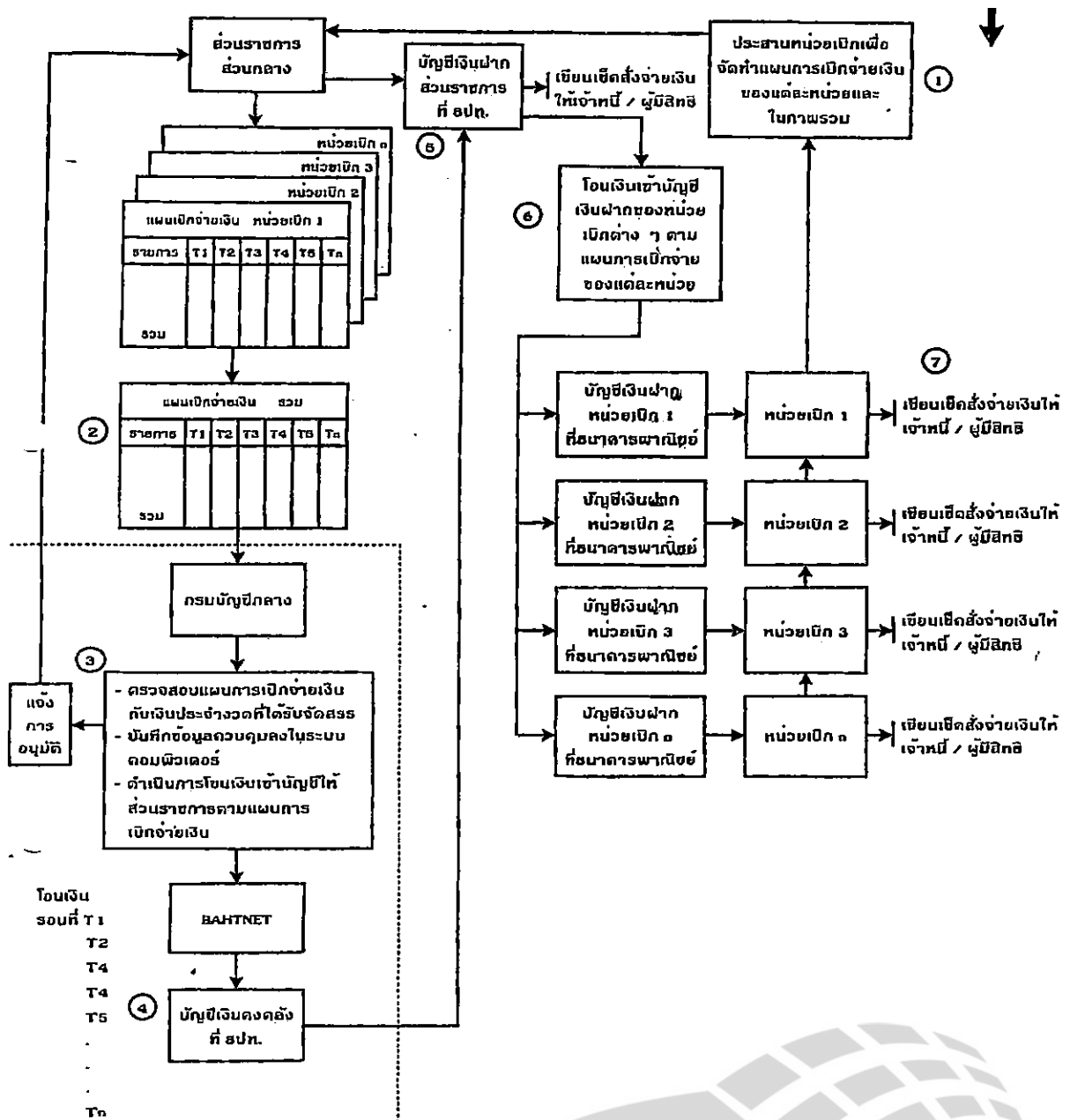
ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายโครงการเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐระบบอิเล็กทรอนิกส์

แผนภูมิที่ 6 ระบบการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ “ ส่วนราชการ ”



ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายโครงการเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์

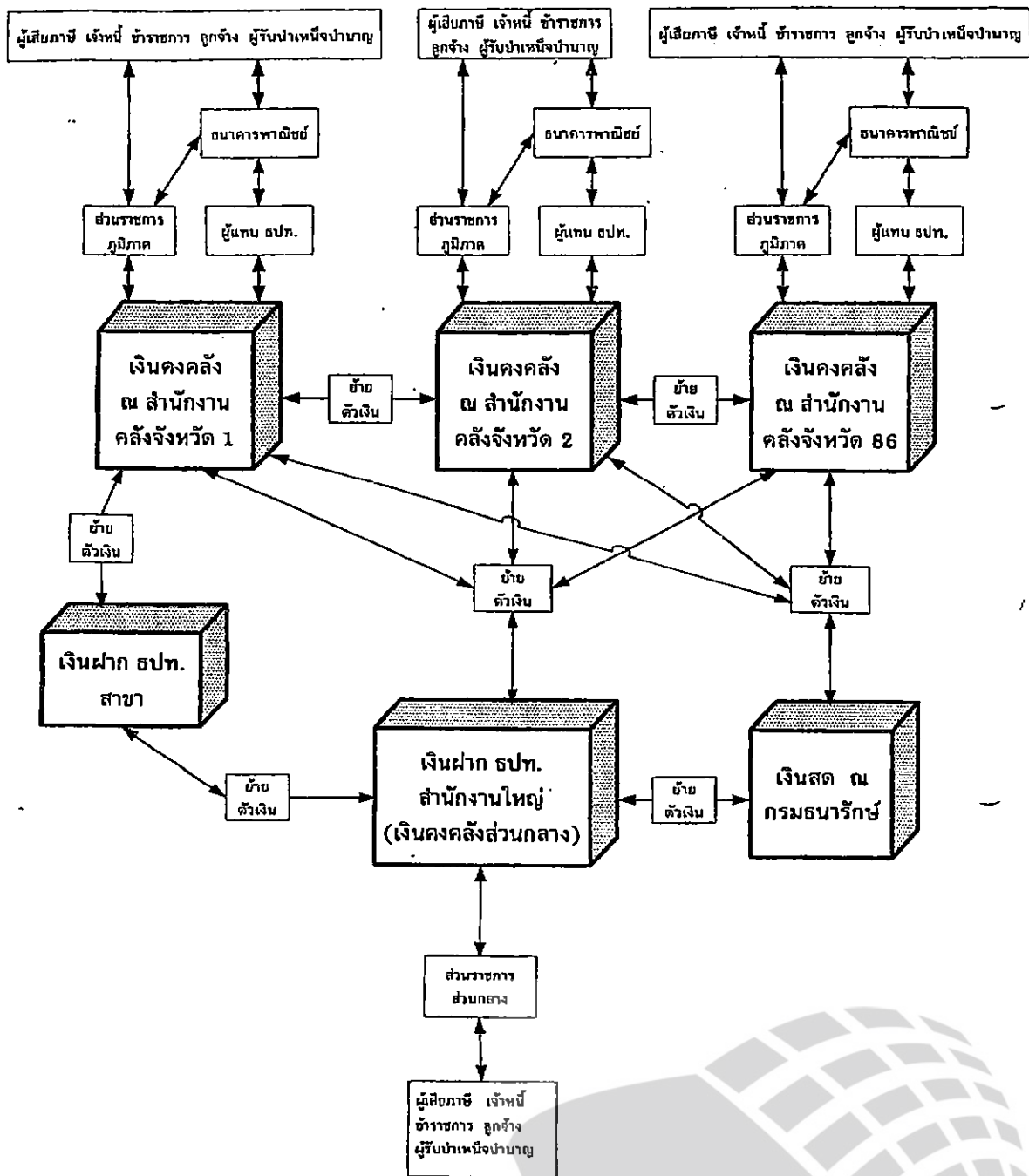
แผนภูมิที่ 7 ระบบการจ่ายเงินงบดำเนินงานให้ส่วนราชการ



ที่มา : เอกสารประกอบการรณรายโครงการเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์

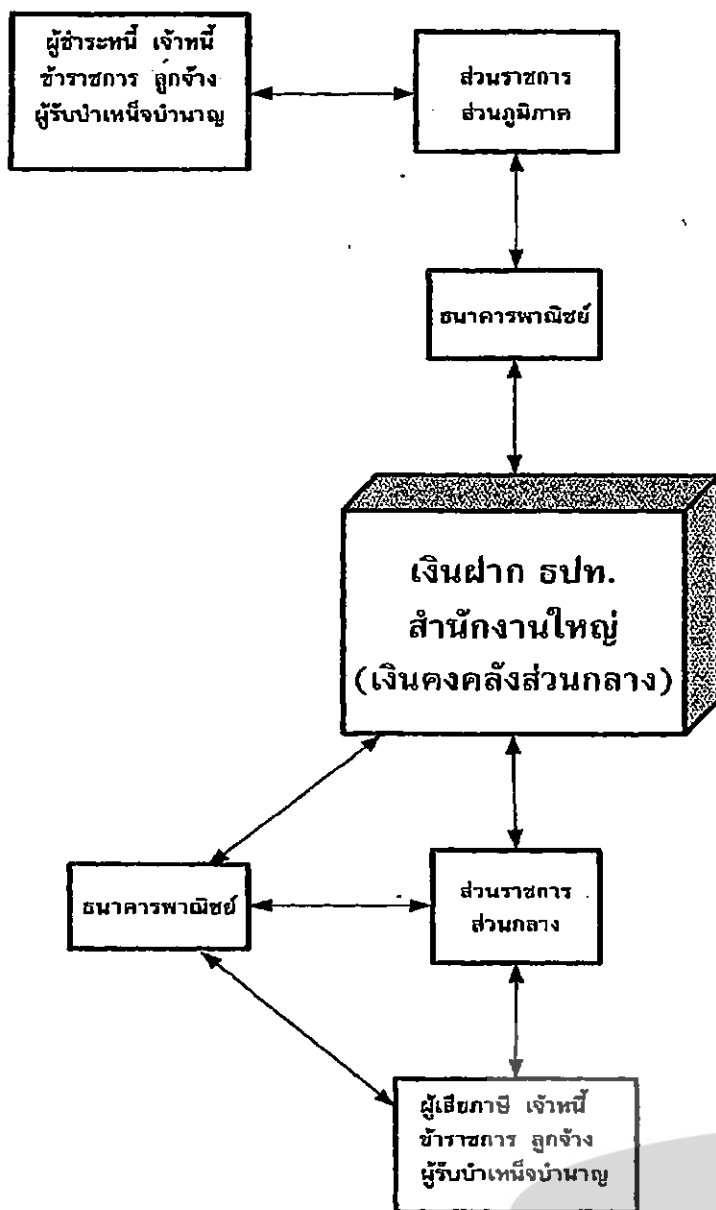


แผนภูมิที่ 8 ระบบบริหารเงินสด (ระบบปัจจุบัน)



ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายโครงการเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์

แผนภูมิที่ 9 ระบบบริหารเงินสด (ระบบใหม่)



ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยายโครงการเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์

๓.๓ ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement)⁹

๓.๓.๑ ความหมาย

ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) เป็นระบบสารสนเทศสนับสนุนการให้บริการที่เกี่ยวข้อง ในกิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ เช่น การตกลงราคา การสอบราคา การประกวดราคาและการจัดซื้อจัดจ้างแบบออนไลน์ รวมถึงการลงทะเบียนบริษัทผู้ค้า การทำ e-Catalog และการทำงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการจัดซื้อที่เป็น Web Based Application เพื่อให้ระบบการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ใช้ระยะเวลาจัดหาพัสดุสั้นลง และได้พัสดุที่มีคุณภาพ ในราคาที่เหมาะสม รวมทั้งเพิ่มโปร่งใสของกระบวนการจัดหา และสามารถติดตามตรวจสอบกระบวนการทำงานได้

๓.๓.๒ องค์ประกอบของระบบ e-Procurement ในภาครัฐ

๑) ระบบ e-Catalog

- เป็นมาตรฐานระบบ Catalog ที่รวบรวมรายละเอียดสินค้าและบริการ ซึ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ค้า/ผู้รับจ้าง (Supplies) ที่มีคุณสมบัติ สามารถเข้ามาทำธุรกรรม สามารถเข้ามาทำการแจ้งและปรับปรุงรายการสินค้า/บริการของตนเองได้ โดยระบบสามารถทำงาน ได้ดังนี้
 - การลงทะเบียนผู้ค้า/ผู้รับจ้าง
 - การจัดการ Catalog ของผู้ค้า/ผู้รับจ้าง จะดำเนินการผ่านระบบมาตรฐานกลาง โดยสามารถ Login เข้าสู่ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ทางอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ เพื่อปรับปรุงรายการสินค้า/บริการของตนเองได้ โดยรายละเอียดสินค้าที่อยู่ใน Catalog ประกอบด้วย คุณสมบัติของสินค้า/บริการ (Specification) และราคาของสินค้า/บริการ ซึ่งเป็น Price list (เป็นราคามาตรฐานทั่วไป ซึ่งผู้ค้า/ผู้รับจ้างสามารถขายสินค้า/บริการได้
 - ส่วนราชการ สามารถเข้าสู่ระบบ เพื่อค้นหาข้อมูลและพิจารณาสั่งซื้อจากสินค้า/บริการจาก e-Catalog ได้ตลอดเวลา

๒) ระบบ e-RFP (Request Proposal) /e-RFQ (Request for Quotation)

เป็นระบบที่อำนวยความสะดวก ในขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง ทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยวิธีสอบราคา หรือวิธีตกลงราคา โดยระบบดังกล่าวสามารถทำงาน ได้ดังนี้

⁹ กรมบัญชีกลาง, ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment)", คู่มือการดำเนินการจัดหาพัสดุ โดยวิธีการประมูลด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction), มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด www.reru.ac.th

- ค้นหาข้อมูลผู้ขาย/ผู้รับจ้าง และข้อมูลคุณลักษณะเฉพาะของสินค้า/บริการ (Specification) ของผู้ค้า/ผู้รับจ้างที่มาลงทะเบียนไว้ เพื่อทำการคัดเลือกขั้นต้นจากระบบ e-Catalog
- แจ้งผู้ค้า/ผู้รับจ้างที่ได้รับการคัดเลือก ในขั้นต้น โดยเป็นการแจ้งผ่านระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail)
- การยื่นข้อเสนอ (Quotation/Proposal) ของผู้ค้า/ผู้รับจ้าง
- การตกลงในเรื่องราคาและ Specification ระหว่างผู้ซื้อและผู้ค้า/ผู้รับจ้าง
- การคัดเลือกผู้ค้า/ผู้รับจ้างเพื่อรับงานซื้อ/จ้างจากหน่วยงานภาครัฐ การจัดทำใบขอซื้อ/ขอจ้างรวมทั้งขั้นตอนการอนุมัติต่าง ๆ

๓) ระบบ e-Data Exchange

เป็นระบบการเชื่อมโยงข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับผู้ค้า ได้แก่

- การตรวจสอบความเป็นนิติบุคคล โดยร่วมมือกับกรมทะเบียนการค้า และกรมสรรพากร เพื่อให้เจ้าหน้าที่พัสดุของหน่วยงานที่จะจัดหาพัสดุดูตรวจสอบข้อมูลความเป็นนิติบุคคลและสถานการเสียภาษี
- การส่งข้อมูล ในการตรวจสอบจำนวนเงินงบประมาณ ที่ได้รับการจัดสรร จากสำนักงานประมาณ แผนการใช้จ่ายเงิน (Cash Management) และการสั่งจ่ายเงิน (Direct Payment) ของกรมบัญชีกลาง
- การส่งข้อมูลตรวจสอบการเสียภาษีของผู้ค้าและผู้รับจ้าง โดยส่งข้อมูลสัญญาให้กรมสรรพากรและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- การประกาศเชิญชวนผู้ค้าผ่าน Website หน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องได้แก่ กรมบัญชีกลาง กรมประชาสัมพันธ์ และองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย

ในปัจจุบันกรมบัญชีกลางได้ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงการพัฒนาฐานข้อมูล การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกให้ส่วนราชการแจ้งประกาศเชิญชวนในเว็บไซต์ของศูนย์ข้อมูลฯ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และผู้สนใจสามารถตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งจัดทำโครงการเสริมสร้างความโปร่งใส ในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ โดยเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานตรวจสอบต่าง ๆ ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ เช่น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็น Website ศูนย์ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ประกอบด้วย ข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารพัสดุ และการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องใช้สำหรับ ค้นหาข้อมูล การจดทะเบียนนิติบุคคล การเสียภาษี ข้าราชการประกวดราคาผู้ประกอบการภาครัฐ ขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานของส่วนราชการ ประกาศผลการประกวดราคา และบัญชีผู้ละทิ้งงานเป็นผู้ให้บริการตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ โดยทำหน้าที่จัดการประมูลและ เป็นสื่อกลางระหว่างผู้ซื้อกับผู้ค้า รวมทั้งจัดหาผู้ค้าเพิ่มเติมผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีศูนย์กลางการติดต่ออยู่ที่เว็บไซต์ของตลาดกลาง

การพัฒนา ระบบ e-Procurement ของการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ในประเทศไทย ควรเป็นไปเพื่อหนุนเสริมการปฏิรูประบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐโดยรวม ซึ่ง ดร.ปรัชญา เวสารัชช์ เสนอว่าวัตถุประสงค์ในการปฏิรูประบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐในประเทศไทยควรประกอบด้วยเป้าหมายดังต่อไปนี้

+ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) จากการจัดซื้อสินค้าหรือบริการได้ตรง กับความต้องการของผู้ใช้

+ ความพร้อมรับผิด (Accountability) และการสร้างระบบธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ระบบจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐควรมีความพร้อมรับผิดต่อการตัดสินใจของตน

+ ความโปร่งใส (Transparency) โดยกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างต้องเป็นกระบวนการที่เปิดเผยมต่อสาธารณะ

+ ความคุ้มค่า (Value for Maney) เพื่อลดปัญหาการที่หน่วยงานรัฐมักซื้อสินค้าหรือบริการในราคาที่สูงกว่าของภาคเอกชน ซึ่งมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความยุ่งยาก

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว การพัฒนาระบบ e-Procurement ในประเทศไทยควรมีความมุ่งหมาย ดังต่อไปนี้

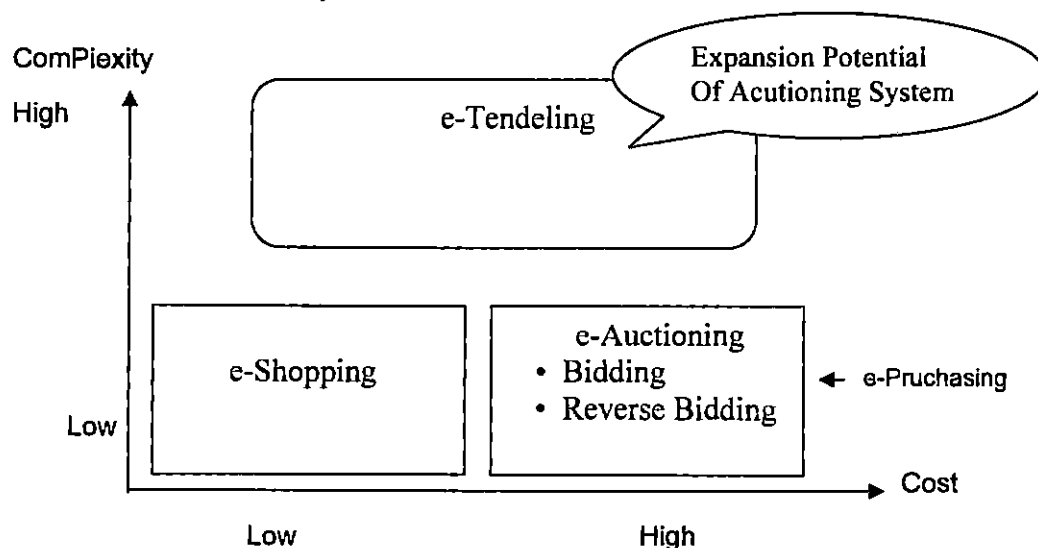
- ลดการรั่วไหลในระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งจะนำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ และส่งเสริมความโปร่งใสและธรรมาภิบาล ในการบริหารราชการแผ่นดิน

- ช่วยภาครัฐในการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่มุ่งไปสู่ระบบที่มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น โดยลดทรัพยากร ที่ต้องใช้ในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น เวลาของเจ้าหน้าที่ซึ่งหมดไปกับงานเอกสาร ไปสู่การพัฒนาทักษะขั้นสูง ในการจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารทรัพย์สิน

- เพิ่มประสิทธิภาพ ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และการซื้อสินค้าหรือบริการที่มีความคุ้มค่า

นอกจากนี้ การพัฒนาระบบ e-Procurement ยังควรจะทำให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ เพิ่มเติมอีก เช่น ช่วยให้ธุรกิจในประเทศไทยโดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) มีโอกาสเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาประสิทธิภาพการประกอบการ และมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้มากขึ้นจากการเข้าร่วมเป็นผู้ค้าในการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐในประเทศก่อน และใช้ประสบการณ์ดังกล่าวในการเข้าสู่ตลาดอื่น ๆ ที่มีการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์ต่อไป อย่างไรก็ตามเพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กสามารถเข้าร่วมในกระบวนการดังกล่าวได้อย่างเต็มที่รัฐควรจะต้องมีมาตรการพิเศษ ในการให้ข้อมูลเพื่อสร้างความตื่นตัวและพัฒนาทักษะของผู้ประกอบการเหล่านี้ ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐมีโอกาสเรียนรู้และนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการประชาชนในรูปแบบ “รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์” (e-Government) ในลักษณะอื่น ๆ มากขึ้น

ระบบ e-Procurement ในการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐสามารถแบ่งออกเป็น กลุ่มใหญ่ ๆ ได้ ๒ กลุ่ม ตามระดับความซับซ้อน (Complexity) และต้นทุน (Cost) ในการจัดซื้อจัดจ้าง ดังนี้



ที่มา : Eduardo Talero, **Electronic Government Procurement Concepts and Country Experiences**. World Bank Discussion Papers. September ๒๐๐๑

(๑). e-Tendering System เป็นระบบการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าสูง และมีกระบวนการดำเนินการที่ซับซ้อน จะเข้าข่ายการจัดซื้อจัดจ้างโดยอาศัยวิธีการประกวดราคา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

(๒) . e-Purchasing System สามารถแบ่งย่อยต่อไปอีกได้เป็น ๒ ระบบย่อยดังนี้

(๒.๑) e-Shopping เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างสินค้า หรือบริการที่มีมูลค่าไม่สูงและมีความซับซ้อนไม่มาก เช่น ครุภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น วัสดุสำนักงานซึ่งมีการจัดซื้อ ในปริมาณไม่มาก การจัดซื้อในระบบนี้สามารถทำได้โดยผ่านระบบ e-Catalog เนื่องจากมูลค่าของการซื้อขาย แต่ละครั้งไม่สูงมากการลงทุนเพื่อจัดทำ ระบบ e-shopping จะมีความคุ้มทุนก็ต่อเมื่อมีความถี่ ในการซื้อสินค้าบ่อยครั้ง ซึ่งหมายความว่าหน่วยงานรัฐที่เข้าร่วม โครงการต้องเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ หรือมีหน่วยงานรัฐจำนวนมากเข้าร่วม

(๒.๒) e-Auction เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างสินค้า หรือบริการที่มีมูลค่าสูง หรือปริมาณมาก แต่มีความซับซ้อนของสินค้าไม่มาก เช่น สินค้าที่มีลักษณะคล้ายโภคภัณฑ์ (Commodity-like Product) ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์หรือบริการทำความสะอาด เป็นต้น ในการจัดซื้อจัดจ้างดังกล่าว คุณภาพของสินค้าหรือบริการของผู้ค้า แต่ละรายมักไม่มีความแตกต่างกัน การตัดสินใจเลือกจัดซื้อหรือจัดจ้างจากผู้ค้า จึงสามารถทำได้ โดยพิจารณาจากข้อเสนอทางราคาเป็นหลัก ระบบ e-Auction แบ่งเป็น ๒ ส่วนได้แก่

ส่วนที่ ๑ Reverse Auction เป็นระบบที่อำนวยความสะดวกในด้านการประมูลซื้อ ให้ได้ในราคาต่ำสุด ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ขายหลายรายแข่งกันเสนอสินค้าหรือบริการแก่ผู้ซื้อ โดยการประมูลจะมี ๒ แบบคือ

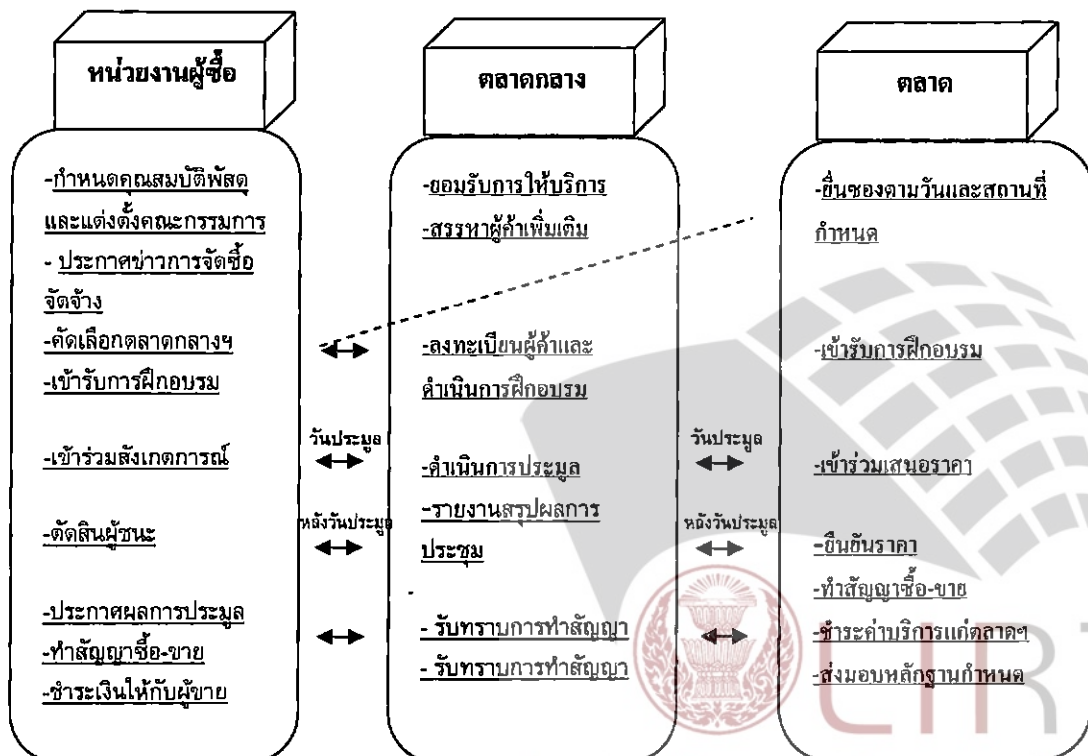
- English Reverse Auction เป็นการประมูลที่ผู้ซื้อจะทราบสถานะของการประมูลว่า ผู้เสนอราคาแต่ละรายเสนอราคาเท่าไร และผู้ที่เสนอราคาต่ำสุด เสนอราคาเท่าไร แต่ผู้เข้าประมูลจะทราบเฉพาะราคา ที่เสนอต่ำโดยไม่ทราบว่าใครเป็นผู้เสนอราคา

- Sealed Bid เป็นการประมูลที่ผู้ซื้อจะไม่ทราบสถานะของการประมูลและราคาต่ำสุดของผู้ยื่นประมูล การยื่นข้อเสนอราคาแบบ Sealed Bid แบ่งเป็น ๒ แบบคือ แบบยื่นข้อเสนอได้เพียงครั้งเดียวและยื่นข้อเสนอได้หลายครั้งภายในระยะเวลาที่กำหนด

ส่วนราชการควรจัดประมูลซื้อแบบ English Reverse Auction เนื่องจากในการประมูลแบบอื่น ๆ จะมีรายละเอียดในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน โดยกรมบัญชีกลางจะได้พิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับการประมูลแบบอื่นในโอกาสต่อไป

ส่วนที่ ๒ Forward Auction เป็นระบบที่อำนวยความสะดวกในด้านการประมูลขาย ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับการจำหน่ายพัสดุที่หมดความจำเป็นของหน่วยงาน ภาครัฐโดยวิธีขายทอดตลาดซึ่งเป็นการประมูลขายแบบผู้ชนะ คือ ผู้ที่เสนอราคาสูงสุด โดยให้ผู้ซื้อที่ชนะการประมูลจ่ายค่าบริการให้แก่ผู้ให้บริการ ตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ในอัตราเดียวกันกับการประชุมแบบ English Reverse Auction

การประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction)



๓.๓.๓ ประโยชน์ของการพัฒนาระบบ e-Procurement

๑) สามารถเปิดเผยข้อมูล (Disclosure) แก่สาธารณะทั้งข้อมูลของโครงการต่าง ๆ เอกสารการยื่นประกวดราคา คำชี้แจงและคำอธิบาย และข้อมูลการตัดสินใจ การประกวดราคา ของโครงการต่าง ๆ ที่ผ่านการคัดเลือกไปแล้วมีความชัดเจน และครบถ้วนสมบูรณ์

๒) การกระจายข้อมูล (Distribution) ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้ค้าที่จำหน่ายสินค้า หรือบริการดังกล่าวซึ่งอาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องไปยังผู้ค้า โดยไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) ให้มีความรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์

๓) การยื่นประกวดราคาผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bid Submission) ซึ่งต้องมีการออกแบบตู้รับเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Vault) ที่มีความปลอดภัย ไม่สามารถเปิดได้ก่อนเวลาที่กำหนด อันเป็นกระบวนการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ทุกขั้นตอน

๔) การเพิ่มความสามารถของระบบให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดบริการมูลค่าเพิ่ม (Value Added Service) ต่าง ๆ เช่น บริการสนับสนุนผู้ค้า (Supplier Support System) ต่าง ๆ เช่น ระบบสนับสนุนการจัดทำเอกสารประกวดราคา ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบสนับสนุนหน่วยงานที่จัดซื้อจัดจ้าง (Buyer Support System) เช่น ระบบวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบสนับสนุนการประเมินและคัดเลือกข้อเสนอ และระบบการบริหารสัญญา เป็นต้น

๕) การพัฒนาระบบ e-Catalog จะมีผลให้สินค้าและบริการในอนาคต ที่ส่วนราชการจัดหามีคุณภาพที่ดีในราคาที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง มีทางเลือกในการพิจารณาจัดหาพัสดุได้มากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งลดต้นทุนในการดำเนินการจัดหาพัสดุโดยรวม

๓.๔ ระบบบัญชีภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Accounting)¹⁰

นอกจากการปรับเปลี่ยนระบบการงบประมาณ ระบบการรับ-จ่ายเงินและการบริหารจัดการเงินภาครัฐ ระบบการพัสดุ แล้วการปรับเปลี่ยนดังกล่าวตามแนวทางของการปรับโครงสร้างงบประมาณของประเทศตามแนวทางใหม่ ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและแนวทางการปฏิบัติของระบบบัญชีภาครัฐใหม่อีกด้วย โดยมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

¹⁰ สุทธิรัตน์ รัตนโชติ, "กรมบัญชีกลางกับการปฏิรูประบบการคลังและการบัญชีภาครัฐ", วารสารกรมบัญชีกลาง, ๔๔,

พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๔๖ : หน้า ๑-๑๑



๓.๔.๑ แนวทางการดำเนินงาน

- ๑) ปรับเปลี่ยนระบบบัญชีภาครัฐทั้งในระดับส่วนราชการและระดับรัฐบาล จากเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์คงค้าง
 - ๒) กระจายอำนาจให้หน่วยงานภาครัฐกำหนดระบบบัญชีภาครัฐของตนเองภายใต้กรอบมาตรฐานหรือนโยบายบัญชีที่กระทรวงการคลังกำหนด
 - ๓) ให้หน่วยงานภาครัฐจัดส่งรายงานการเงินตามเกณฑ์คงค้างให้กรมบัญชีกลางจัดทำรายงานการเงินในภาพรวมของแผ่นดิน
- ๔) แยกการดำเนินงานออกเป็นโครงการย่อย ๓ โครงการ คือ
- (๑) โครงการพัฒนาระบบบัญชีภาครัฐ ประกอบด้วย
 - หลักการและนโยบายบัญชีภาครัฐ
 - ผังบัญชีมาตรฐาน
 - รายงานการเงินมาตรฐาน
 - แนวปฏิบัติทางบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง
 - (๒) โครงการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีส่วนราชการจากเกณฑ์เงินสดเข้าสู่เกณฑ์คงค้าง
 - (๓) โครงการจัดทำโปรแกรมประมวลผลข้อมูลบัญชีที่เป็นมาตรฐานกลาง (AFMIS)

๓.๔.๒ เป้าหมายการดำเนินงาน

- ๑) ส่วนราชการสามารถจัดทำงบการเงินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ ตามเกณฑ์คงค้าง
- ๒) กรมบัญชีกลางสามารถรวมรายงานการเงินของส่วนราชการตามเกณฑ์คงค้าง เพื่อจัดทำรายงานการเงินแผ่นดินได้อย่างสมบูรณ์ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ เป็นต้นไป

๓.๔.๓ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

- ๑) โครงการพัฒนาระบบบัญชีภาครัฐ
 - (๑) ประกาศหลักการและนโยบายบัญชีภาครัฐ ฉบับที่ ๑ เมื่อเดือนพฤษภาคม ๒๕๕๔
 - (๒) ประกาศหลักเกณฑ์การตีราคาทรัพย์สินของทางราชการ เมื่อเดือนพฤศจิกายน ๒๕๕๔
 - (๓) ประกาศหลักการและนโยบายบัญชีภาครัฐ ฉบับที่ ๒ เมื่อเดือนมกราคม ๒๕๕๖

- (๔) อยู่ระหว่างนำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังลงนามในประกาศ กระทรวงการคลัง เรื่อง ฝังบัญชีมาตรฐานสำหรับหน่วยงานภาครัฐ และเรื่องมาตรฐานรายงานการเงินสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งคาดว่าจะประกาศใช้ได้ภายในเดือนพฤษภาคม ๒๕๔๖
- (๕) อยู่ระหว่างนำเสนอแนวปฏิบัติทางบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง ซึ่งคาดว่าจะประกาศใช้ได้ ภายในเดือนกรกฎาคม ๒๕๔๖
- ๒) โครงการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีส่วนราชการจากเกณฑ์เงินสดเข้าสู่เกณฑ์คงค้าง
- (๑) จัดทำคู่มือการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีส่วนราชการจากเกณฑ์เงินสดเข้าสู่เกณฑ์คงค้าง แจกจ่ายให้กับส่วนราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีแล้ว ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๕
- (๒) จัดฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคแล้วตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๕ ต่อเนื่องถึงปัจจุบัน
- (๓) ให้คำปรึกษาแนะนำการทำบัญชีตามเกณฑ์คงค้างแก่ส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง
- (๔) อยู่ระหว่างการรอรายงานการเงินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ ตามเกณฑ์คงค้างของส่วนราชการ เพื่อตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งคาดว่าจะเริ่มได้รับเข้ามาประมาณ เดือนมกราคม ๒๕๔๗ เป็นต้นไป
- (๕) จะเริ่มต้นทดลอง Consolidate รายงานการเงินรวมของแผ่นดินด้วยมือจากรายงานการเงินที่ส่วนราชการส่งมาให้ ซึ่งคาดว่าจะดำเนินการได้ประมาณปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ เป็นต้นไป
- ๓) โครงการจัดทำโปรแกรมประมวลผลข้อมูลบัญชีที่เป็นมาตรฐานกลาง (AFMIS)
- (๑) ดำเนินการเพื่อให้ได้ผู้รับจ้างจัดทำระบบงาน AFMIS ผู้รับจ้างได้ส่งมอบ Prototype และตรวจรับ Prototype แล้ว เมื่อเดือนมีนาคม ๒๕๔๖



- (๒) จะเริ่มทดลองระบบงาน AFMIS กับกรมบัญชีกลางภายใน
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖
- (๓) จะนำระบบ AFMIS ต้นแบบให้ส่วนราชการอื่นนำไป
ประยุกต์ใช้ได้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ เป็นต้นไป

๔) โครงการปฏิรูประบบการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ

- (๑) ดำเนินการแล้วกับการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญให้แก่ข้าราชการ
ที่พ้นจากราชการ ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๕
- (๒) จะดำเนินการกับการจ่ายเงินบำนาญให้แก่ผู้รับบำนาญเดิมใน
ส่วนกลาง (ประมาณ ๗๐,๐๐๐ ราย) ตั้งแต่เดือนมิถุนายน
๒๕๕๖
- (๓) จะดำเนินการกับการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ ข้าราชการ เงิน
บำเหน็จลูกจ้างและเงินเบี้ยหวัดให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างที่
พ้นจากราชการ ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๖
- (๔) จะดำเนินการกับการจ่ายเงินบำนาญให้แก่ผู้รับบำนาญเดิมใน
ส่วนภูมิภาค (ประมาณ ๑๗๐,๐๐๐ ราย) ตั้งแต่เดือนมกราคม
๒๕๕๗

๕) โครงการปฏิรูประบบการจ่ายเงินให้ส่วนราชการ (งบดำเนินงาน)

- (๑) ดำเนินการแล้วกับส่วนราชการนำร่อง ๘ หน่วยงาน ตั้งแต่
เดือนตุลาคม ๒๕๕๕
- (๒) จะดำเนินการกับส่วนราชการที่เหลือ ตั้งแต่เดือนตุลาคม
๒๕๕๖

๖) โครงการปฏิรูประบบบริหารเงินสดภาครัฐ

- (๑) ดำเนินการแล้วกับส่วนราชการนำร่อง ๘ หน่วยงาน ตั้งแต่
เดือนตุลาคม ๒๕๕๕
- (๒) จะดำเนินการกับส่วนราชการที่คัดเลือกไว้อีก ๖๐ หน่วยงาน
ตั้งแต่เดือนเมษายน ๒๕๕๖
- (๓) จะดำเนินการกับส่วนราชการที่เหลือ ตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๕๖



LIRT

๓.๕ ระบบประมวลผลสารสนเทศการคลัง (GFMS)¹¹

๓.๕.๑ ความเป็นมา

เพื่อให้การดำเนินการปรับปรุงระบบการเงินการคลังภาครัฐมีความสมบูรณ์ และมีการเชื่อมโยงกันครบวงจร รวมทั้งสามารถแสดงผลและสถานะทางการเงินการคลังได้อย่างถูกต้อง จึงจำเป็นต้องดำเนินการดำเนินงานในระบบสุดท้าย คือ ระบบสารสนเทศทางการคลัง (Management Information System : MIS) โดยดำเนินงานในแบบ Online Real Time เพื่อให้การรายงานผลของงบประมาณทั้งการรับและการเบิกจ่ายงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ รายได้แผ่นดิน ระบบบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง และระบบบัญชีบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมทั้งมีความเป็นเอกภาพในการดำเนินงาน

โดยการดำเนินงานนั้นระบบทั้งหมดมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง เป็นต้น โดยในการดำเนินการปรับปรุงการบริหารงานการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์นั้น นายกรัฐมนตรีได้มอบหมายให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลังเป็นผู้ลงทุนจัดหา และว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญมาออกแบบระบบและโครงสร้างรายละเอียดตามนโยบายของรัฐ และดำเนินการติดตั้งระบบให้แก่ภาครัฐต่อไปโดยประสานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดหาระบบตามความจำเป็นและตามความต้องการของส่วนราชการ และธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้จ้างบริษัท ที.เอ็น.อินฟอร์เมชัน ซิสเต็มส์ จำกัด เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งโครงการแลกเปลี่ยนระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) เป็นโครงการดำเนินงานปรับปรุงระบบการจัดการด้านการคลังของหน่วยงานภาครัฐให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อการปรับกระบวนการดำเนินงานและการจัดการภาครัฐ ด้านการงบประมาณ การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้างการเบิกจ่ายงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับนโยบายปฏิรูประบบราชการที่เน้นประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทำให้การใช้ทรัพยากรภายในองค์กรเป็นไปอย่างคุ้มค่า พร้อมกับการได้ข้อมูลสถานะภาพการคลังของภาครัฐที่ถูกต้อง รวดเร็วและทันสมัย เพื่อการบริหารนโยบายเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งจะทำให้ระบบการเงินของภาครัฐมีความโปร่งใส ชัดเจน รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ วัดผลติดตามได้ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนและจะเก็บรวบรวมข้อมูลทางการเงินอย่างเป็นระบบการดำเนินโครงการ GFMS ระยะที่ ๑ ได้เสร็จสิ้นตามกำหนด ๙๐ วัน (๓ กุมภาพันธ์- ๓ พฤษภาคม ๒๕๕๖) ประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

¹¹ เกียรติณรงค์ วงศ์น้อย, "โครงการเปลี่ยนระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์", วารสารกรมบัญชีกลาง, ๔๔, มกราคม - กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗ : หน้า ๑-๖



- การวิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบัน (As – is process)
- การออกแบบกระบวนการดำเนินงาน (High Lever To – be process) และการบริหารโครงการในระยะที่ ๒
- การจัดทำรายละเอียดระบบ Software และ Technical Infrastructure ที่จะ Implement ในระยะที่ ๒ ของแต่ละระบบงาน
- การจัดทำภาพรวมแนวคิดและแบบแผนสำหรับการขยายการดำเนินโครงการไปยังหน่วยอื่นๆ ในอนาคต (A High – Level Roadmap for Future Phases)

๓.๕.๒ โครงการระยะที่ ๒ มีขอบเขตการดำเนินงาน ต่อไปนี้

๑. **ระบบวางแผนและจัดทำงบประมาณเพื่อรองรับการวางแผนและจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเห็นผลงาน (Performance Based Budgetary)** เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ (Output Outcome) รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดทำงบประมาณในแต่ละขั้นตอน โดยระบบ GFMS จะต่อเชื่อมและทำงานร่วมกับระบบ BIS ของสำนักงานงบประมาณ

๒. ระบบการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ (Budget Monitoring)

จะติดตามเปรียบเทียบการใช้จ่ายงบประมาณกับเป้าหมายผลผลิตเป็นรายเดือน รายไตรมาส เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต้นทุนด้านต่างๆ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

๓. **ระบบการบริหารการเบิกจ่ายแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Budget Execution And Electronic Payment System)** เพื่อให้การบริการเงินสดมีประสิทธิภาพ และมีสภาพคล่องที่ดีขึ้น โดยส่วนราชการไม่ต้องเบิกเงินสำรองเก็บในบัญชีของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังเป็นระบบที่สามารถควบคุมและติดตามอนุมัติการเบิกจ่ายได้อย่างเป็นขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพ และความรวดเร็วในการเบิกจ่าย/โอนเงินแก่คู่สัญญาได้เร็วขึ้น ทำให้คู่สัญญาลดภาระด้านดอกเบี้ย อันจะนำมาสู่ราคาซึ่งลดลงในที่สุด

๔. **เป็นระบบข้อมูลที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร** ในการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งจะสามารถให้ข้อมูลทันทีแบบ Online Real – Time ที่บันทึกรายการ ทั้งนี้ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณว่าเป็นไปตามเป้าหมาย ระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ และเป็นระบบที่ใช้ในการวิเคราะห์กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณโดยละเอียดระดับรายการได้ตลอดเวลา และเป็นระบบที่เชื่อมต่อกับระบบการส่งจ่ายเงิน (Payment System) ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

๕. **ระบบบัญชีการเงิน การคลังภาครัฐแบบเกณฑ์คงค้าง (National Accounting System)** ซึ่งจะรวบรวมข้อมูลและจัดทำงบการเงินของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ในภาพรวมทั้งหมด



LIRT

๖. **ระบบการจัดซื้อเพื่อการลงทุนสินทรัพย์ถาวร** เป็นระบบการจัดซื้อเพื่อการลงทุนสินทรัพย์ถาวรที่เชื่อมโยงกับระบบงบประมาณและบัญชีการเงิน

๗. **ระบบข้อมูลเพื่อติดตาม ตรวจสอบ (Auditing Information System)** ซึ่งจะใช้ในการกำกับ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการ โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสามารถเรียกดูข้อมูลได้ทันทีโดยไม่ต้องเดินทางไปยังส่วนราชการ อันก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการทำงานมากขึ้น

๘. **ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเฉพาะระบบโครงสร้างองค์กร (Organization Management)** ทั้งระบบข้อมูลบุคลากร (Personnel Administration) ระบบเงินเดือนและผลประโยชน์ (Personnel and Benefit) เฉพาะข้าราชการที่สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบเป็นระบบฐานข้อมูลข้าราชการต้นแบบที่มีข้อมูลรายละเอียดบุคลากรและเงินเดือนอยู่ในฐานข้อมูลเดียวกันที่สามารถเรียกดูข้อมูลเพื่อการบริหารได้ทันทีแบบ Online Real – Time

๙. **ระบบข้อมูลผู้บริหาร Online Real – Time** เป็นระบบฐานข้อมูลการบริหารด้านการเงิน การคลัง อันจะเป็นฐานข้อมูลหลักของประเทศ เพื่อให้ส่วนราชการใช้ในการบริหารภายใน และคณะรัฐมนตรีใช้ในการบริหารติดตามเป้าหมายการดำเนินงานของส่วนราชการ

๔.๕.๓ การดำเนินการมีขอบเขตงานครอบคลุม ดังต่อไปนี้

๑. การดำเนินโครงการจะครอบคลุมระดับกระทรวง ทบวง กรม และองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

๒. การดำเนินงานจะครอบคลุมถึงเงินในงบประมาณที่ระบุตาม พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีทั้งงบกลางและงบประมาณราชการทั้งหมด เงินนอกงบประมาณของส่วนราชการที่ฝากไว้กับกระทรวงการคลัง เงินนอกงบประมาณของส่วนราชการที่ไม่ได้ฝากไว้กับกระทรวงการคลัง และกองทุนหมุนเวียน

๓. การกำหนดศูนย์ต้นทุน (Cost Center) จะครอบคลุมถึงหน่วยงานในระดับต่ำกว่ากรมเฉพาะที่ต้องระบุค่าใช้จ่ายของกิจกรรม แต่ไม่ต่ำกว่ากอง

๔. ดำเนินการติดตั้ง (Terminal) ที่ระดับกรมและจังหวัดเท่านั้น

การดำเนินโครงการจะจัดทำระบบในลักษณะ National System ที่รวมเฉพาะ Common Process ของส่วนราชการ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันที่เกี่ยวข้องกับรหัสบัญชีกลาง (Common chart of accounts) รหัสพัสดุ GPSC การเบิกจ่าย และบริหารงบประมาณ เฉพาะส่วนราชการหลัก กรมและจังหวัด

๔.๕.๔ การเชื่อมโยง (Interface) กับระบบงานอื่น

ระบบงาน GFMS ระยะที่ ๒ มีการเชื่อมโยงกับระบบงานอื่น ดังนี้



LIRT

๑. **ระบบ BIS สำหรับงบประมาณ** เพื่อการวางแผน และจัดทำงานงบประมาณ โดยระบบ BIS จะส่งข้อมูลงบประมาณทั้งหมดให้ระบบ GFMS หลังงบประมาณ ได้รับการอนุมัติจากสภาฯ

๒. **ระบบ EVMIS สำหรับงบประมาณ** เพื่อการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ และประเมินผล

Q (Quality) : ประมวลข้อมูลในระบบ EVMIS

Q (Quantity) : ประมวลข้อมูลในระบบ EVMIS และ GFMS

T (Timeliness) : ประมวลข้อมูลในระบบ EVMIS

C (Cost) : ใช้ข้อมูลบัญชีต้นทุนในระบบ GFMS ส่งให้ EVMIS

๓. ระบบเพื่อการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

โดยเชื่อมโยงกับระบบ SAP AIS

๔. **ระบบการบริหารเงินกู้และหนี้สาธารณะ** สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ เพื่อบันทึกข้อมูลด้านหนี้และเงินกู้ เข้าระบบบัญชี (GL)

๕. **ระบบข้อมูลบุคคล** สำนักงาน ก.พ. และข้อมูลเงินเดือน/บัญชีถือจ่าย กรมบัญชีกลาง เพื่อสร้างฐานข้อมูลบริหาร BW HR

๖. **ระบบการจัดเก็บรายได้แผ่นดิน** กรมสรรพากร กรมสรรพสามิต กรมศุลกากร เพื่อบันทึกข้อมูลรายได้เข้าระบบบัญชี (GL) และสร้างฐานข้อมูลบริหารและวิเคราะห์ BW ในส่วนรายได้ โดยเชื่อมโยงในลักษณะ Front Office to Back Office System

๔.๕.๕ ผลการออกแบบทำให้ได้ ๕ กระบวนหลักอิเล็กทรอนิกส์ คือ

๑. กระบวนการจัดสรรเงินงวดอิเล็กทรอนิกส์

เป็นการปรับเปลี่ยนการจัดสรร/อนุมัติเงินงวด การโอน/ย้ายงบประมาณจากการดำเนินการในระบบ BIS เป็นการดำเนินการในระบบ GFMS รวมถึงยกเลิกการพิมพ์ใบงวดให้แก่หน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานผู้ใช้ระบบ GFMS สามารถเรียกดูข้อมูลการจัดสรรงบประมาณได้ทันทีจากระบบ

๒. กระบวนการรับ – จ่ายฎีกาอิเล็กทรอนิกส์

มุ่งเน้นการบันทึกการรับรายได้แผ่นดินโดยการ Interface ข้อมูลให้มากที่สุดในด้านจ่าย ดำเนินการจ่ายตรง โอนเงินเข้าสู่บัญชีผู้ขาย หรือจ่ายให้กับส่วนราชการ ลด/ยกเลิกเอกสารการเบิกจ่าย ระหว่างส่วนราชการและกรมบัญชีกลาง/คลังจังหวัด เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการเบิกจ่าย



LIART

๓. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์

กำหนดมาตรฐานรหัสพัสดุ GPSC และสร้าง Catalog อิเล็กทรอนิกส์กลาง เพื่อสามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแบบ e-Shopping e-Auction และ e-Tendering ในที่สุด รวมถึงปรับกฎระเบียบเพื่อรองรับการปฏิบัติงานใหม่

๔. กระบวนการระบบบริหารงบประมาณและการบัญชีอิเล็กทรอนิกส์สำหรับส่วนราชการ

เพื่อสร้างให้เกิดระบบมาตรฐานด้าน Back Office ของส่วนราชการและประเทศ รวมถึงจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน SOP (System Operation Procedure) สำหรับส่วนราชการ ทั้งนี้ เพื่อลดภาระในการปฏิบัติงานเพื่อความสะดวกและความรวดเร็วในการจัดทำรายงานของส่วนราชการ

๕. กระบวนการตรวจสอบอิเล็กทรอนิกส์

สร้างให้เกิดข้อมูลเพื่อการติดตามตรวจสอบ ในระบบรวมถึงการจัดเก็บข้อมูลย้อนหลังเพื่อการตรวจสอบภายใน Electronic Media แทนการจัดเก็บรายงานที่เป็นกระดาษทำให้ลดปริมาณเอกสาร และสถานที่จัดเก็บของส่วนราชการ

๓.๕.๖. ภาพรวมของระบบต่าง ๆ ใน GFMS

๑) ภาพรวมระบบงบประมาณ

(๑) เมื่อ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีประกาศใช้ สำนักงบประมาณจะส่งข้อมูลงบประมาณรายจ่ายประจำปีของส่วนราชการจากระบบ BIS เข้ามาที่ระบบงบประมาณของ GFMS

(๒) การจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณของส่วนราชการ

(๓) การจัดสรรงบประมาณ

(๔) การโอน/เปลี่ยนแปลงงบประมาณ

(๕) การตรวจสอบงบประมาณโดยอัตโนมัติเมื่อทำการเบิกจ่ายเงิน

งบประมาณ

(๖) การติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

๒) ภาพรวมระบบจัดซื้อจัดจ้าง

(๑) การบันทึกข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างโดยจะตรวจสอบกับงบประมาณ และสามารถติดตามความคืบหน้าของการจัดซื้อจัดจ้างจากระบบได้ทันที

(๒) การสร้างรหัสครุภัณฑ์โดยอัตโนมัติเพื่อใช้ในการควบคุมครุภัณฑ์

ในระบบ



LIRT

- (๓) กำหนดมาตรฐานรหัสพัสดุและบริการภาครัฐหรือ GPSC (Government Products and Services Code) สำหรับใช้งานร่วมกับทุกส่วนราชการ
- (๔) การเก็บข้อมูลผู้ขายเพื่อเป็นข้อมูลกลางที่ส่วนราชการใช้ร่วมกันทั่วประเทศ

๓) ภาพรวมระบบรับและนำส่งเงิน

- (๑) การนำส่งเงินผ่านสาขาธนาคารกรุงไทยทั่วประเทศ
- (๒) การบันทึกใบนำส่งเข้าระบบโดยวิธีการ Online
- (๓) การกระทบยอดรายการจาก Statement ของธนาคารและใบนำส่งจากส่วนราชการ

๔) ภาพรวมระบบเบิกจ่ายเงิน

- (๑) การรับข้อมูลจากระบบจัดซื้อจัดจ้างและลงบัญชีเพื่อรับรู้ค่าใช้จ่าย/เจ้าหนี้ตามเกณฑ์คงค้าง
- (๒) การบันทึกรายการตั้งเบิกจากรายการที่ไม่ผ่านการจัดซื้อจัดจ้างและลงบัญชี
- (๓) การจ่ายเงินให้กับคู่สัญญา/เจ้าหนี้ส่วนราชการโดยตรง
- (๔) การจ่ายเงินให้ส่วนราชการเพื่อส่วนราชการนำไปจ่ายต่อผู้รับเงิน

๕) ภาพรวมระบบสินทรัพย์ถาวร

- (๑) การกำหนดรหัสสินทรัพย์ที่มีมูลค่าตั้งแต่ ๕,๐๐๐ บาทขึ้นไปเพื่อการควบคุม
- (๒) การบันทึกการได้มาของสินทรัพย์
- (๓) การคำนวณค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ตามหลักการบัญชีที่เกณฑ์คงค้าง
- (๔) การตัดจำหน่ายสินทรัพย์

๖) ภาพรวมบัญชีแยกประเภท

- (๑) การกำหนดผังบัญชีมาตรฐานเพื่อใช้ร่วมกันทุกส่วนราชการ
- (๒) การออกรายงานงบทดลองและงบการเงินของส่วนราชการได้ทุกวัน
- (๓) การ Consolidate งบการเงินของแผ่นดิน

๗) ภาพรวมระบบบัญชีบริหาร

- (๑) การบริหารต้นทุนตามผลผลิต
- (๒) การบริหารต้นทุนตามกิจกรรม
- (๓) การบริหารต้นทุนตามหน่วยงาน



LIART

๓.๖ แนวคิดในการจัดทำบัญชีต้นทุน¹²

ในการดำเนินการตามระบบ เพื่อจัดทำระบบประมวลผลสารสนเทศการคลังนั้น ก็ด้วยมุ่งประสงค์ให้ส่วนราชการภาครัฐดำเนินการจัดทำบัญชีต้นทุนขึ้น เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการพิจารณาการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมโดยมีแนวคิดให้ส่วนราชการคำนวณต้นทุนผลผลิตที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงให้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานและประโยชน์ในการประเมินผลความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่แท้จริง กล่าวคือ ตัวเลขค่าใช้จ่ายที่นำมาคำนวณนั้นจะเป็นตัวเลขค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นจริงตามเกณฑ์คงค้างในรอบระยะเวลาบัญชีนั้น ไม่ว่าจะเป็ค่าใช้จ่ายจากเงินแหล่งใดก็ตาม ซึ่งอาจเป็นการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ซึ่งรวมถึงเงินกู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้รวมทั้งค่าเสื่อมราคาซึ่งถือเป็นต้นทุนของการใช้สินทรัพย์ถาวรที่มีการบันทึกอย่างเป็นระบบตลอดอายุการใช้งานของสินทรัพย์ด้วย ดังนั้น ตามแนวคิดนี้ส่วนราชการจะต้องมีการบันทึกบัญชีตามเกณฑ์คงค้างก่อน แล้วจึงนำตัวเลขจากการบันทึกบัญชีมาใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิต

นอกจากนั้น ในการจัดทำบัญชีต้นทุน ยังมีแนวคิดที่เป็นการผสมผสานระหว่างการจัดทำต้นทุนผลผลิตและต้นทุนกิจกรรม โดยจะมีการเชื่อมโยงต้นทุนของส่วนงานย่อยภายในหน่วยงานหรือศูนย์ต้นทุน (เช่น สำนัก กอง ศูนย์) เข้ากับกิจกรรมและผลผลิตของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารต้นทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสามารถบริหารกิจกรรมเพื่อลดการดำเนินงานในกิจกรรมที่ไม่เกิดประโยชน์ให้เหลือน้อยที่สุด และหันมาบริหารกิจกรรมที่เหลืออยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการแบ่งออกเป็นสำนัก กอง ศูนย์ ตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายกระทรวง แต่ละสำนัก กอง ศูนย์ จึงมีการปฏิบัติงานที่มีกิจกรรมเฉพาะเพื่อให้เกิดผลผลิตที่แต่ละแห่งรับผิดชอบ และผลผลิตของแต่ละส่วนงานสามารถจัดกลุ่มรวมกันให้เป็นผลผลิตของกรม

ดังนั้น ในการคำนวณต้นทุนผลผลิตของแต่ละส่วนราชการ จึงควรเริ่มที่มีการกำหนดผลผลิตและกิจกรรมในภาพรวมของระดับกรม และกำหนดว่าหน่วยงานใดควรเป็นหน่วยงานหลักและหน่วยงานใดเป็นหน่วยงานสนับสนุน หลักจากนั้น ให้รวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายรวมของกรมนำมากระจายเข้าทุกหน่วยงาน แล้วให้กระจายค่าใช้จ่ายของหน่วยงานสนับสนุนเข้าสู่หน่วยงานหลัก และกระจายค่าใช้จ่ายทั้งหมดของหน่วยงานหลักเข้าสู่กิจกรรมและผลผลิตต่อไป

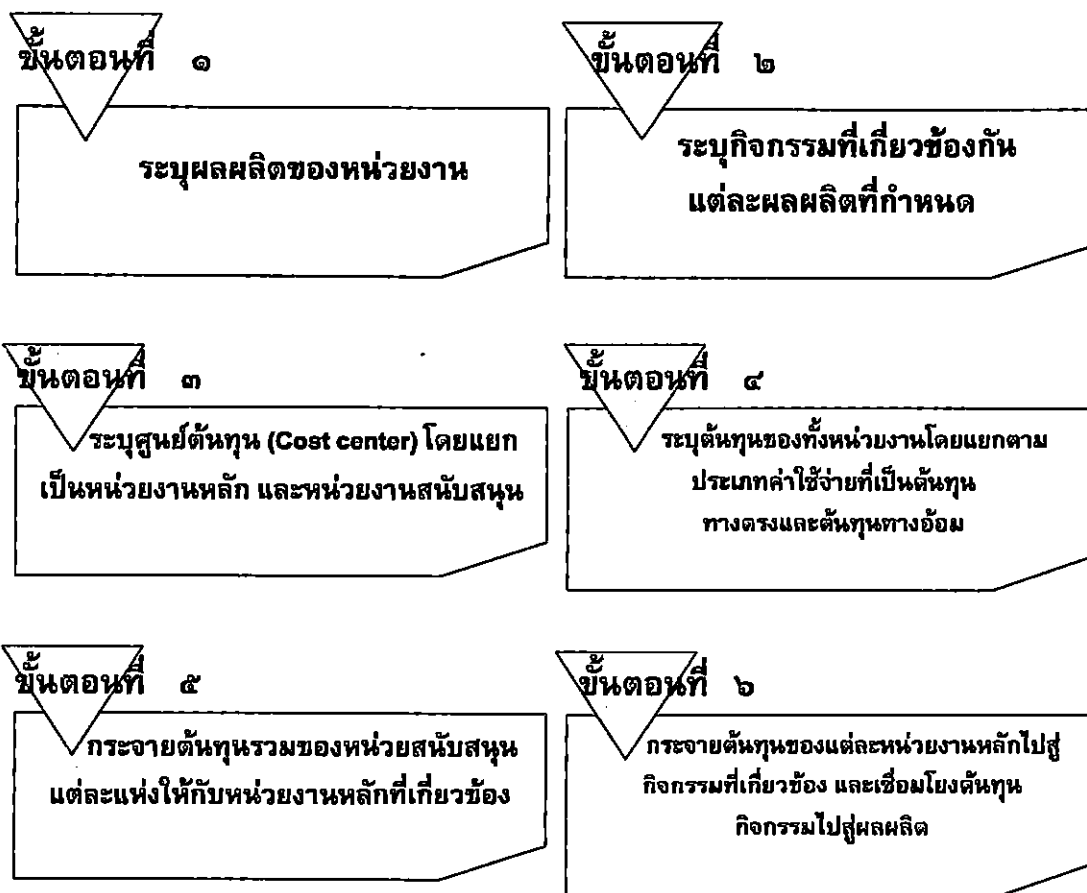
¹²

กรมบัญชีกลาง สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ, "หลักเกณฑ์วิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิต", กรุงเทพฯ, ๒๕๔๘.



หลักเกณฑ์วิธีการคำนวณต้นทุนการผลิต

การคำนวณหาต้นทุนการผลิตสามารถแบ่งเป็น ๖ ขั้นตอน ดังนี้



หมายเหตุ

ต้นทุน หมายถึง รายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ ซึ่งอาจจ่ายเป็นเงินสด สินทรัพย์อื่นหรือการก่อหนี้ผูกพัน ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มาซึ่งสินค้าและบริการ

ต้นทุนทางตรง หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่สามารถระบุได้ว่าเกิดขึ้นที่สำนัก กอง ศูนย์ กลุ่มใดจำนวนเท่าใด เช่น เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว

ต้นทุนทางอ้อม หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากหลาย ๆ สำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม ที่ใช้ร่วมกันในการผลิต ผลผลิต เช่น สาธารณูปโภค ค่าจ้างเหมาทำความสะอาด ค่าจ้างเหมารักษาความปลอดภัย

การปันส่วนต้นทุน หมายถึง การแบ่งส่วนค่าใช้จ่ายไปยังกิจกรรม กระบวนการผลิต การดำเนินงานหรือผลผลิตตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น

ศูนย์ต้นทุน หมายถึง หน่วยงานภายในส่วนราชการที่กำหนดขึ้นตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ซึ่งแต่ละแห่งจะมีการดำเนินกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรหรือต้นทุนในการผลิตผลผลิต



LIRT

หน่วยงานหลัก หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างผลผลิต หรือมีส่วนร่วมในการสร้างผลผลิตของหน่วยงาน

หน่วยงานสนับสนุน หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้บริการหรือทำงานสนับสนุนให้กับหน่วยงานหลัก

ตัวอย่างเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนทางอ้อม

รายการค่าใช้จ่าย	เกณฑ์การปันส่วน
๑. ค่าซ่อมบำรุง/ค่าเช่าตึก อาคาร	พื้นที่การทำงาน (ตารางเมตร)
๒. ค่าจ้างเหมารักษาความปลอดภัย	พื้นที่การทำงาน (ตารางเมตร)
๓. ค่าสาธารณูปโภค ๓.๑ ค่าโทรศัพท์ (๑) มีใบเสร็จตามหมายเลข (๒) เบอร์กลาง (๓) ค่าโทรศัพท์มือถือ (๔) ค่าโทรศัพท์ทางไกล	ใช้ข้อมูลจริงตามหมายเลข ใช้สัดส่วนการใช้งานจริง ตามข้อมูลในข้อ ๓.๑ (๑) ใช้ข้อมูลจริงตามหมายเลข ใช้ข้อมูลจริงตามหมายเลข
๓.๒ ค่าไฟฟ้า	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน หรือ พื้นที่การทำงาน (ตารางเมตร)
๓.๓ ค่าน้ำประปา	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน หรือ พื้นที่การทำงาน (ตารางเมตร)
๓.๔ ค่าจ้างเหมาทำความสะอาด	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน หรือ พื้นที่การทำงาน (ตารางเมตร)

ประโยชน์ที่ได้รับจากการคำนวณต้นทุนผลผลิต

การคำนวณต้นทุนผลผลิตจะทำให้ได้ข้อมูลต้นทุนและนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงบริหารแยกได้ ดังนี้

๑. ข้อมูลต้นทุนแยกตามสำนัก กอง ศูนย์ ภายใต้สังกัดกรมแต่ละแห่งซึ่งผู้บริหารสามารถนำข้อมูลดังกล่าว มาพิจารณาประกอบการตัดสินใจว่าหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมแต่ละแห่งมีต้นทุนที่ใช้ไปในการดำเนินงานเท่าไร มีผลผลิตจากการดำเนินงานตามภารกิจเป็นอย่างไร เหมาะสมกับต้นทุนทรัพยากรที่ใช้ไปหรือไม่ โดยแสดงให้เห็นถึงข้อมูลต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่แท้จริงจากทุกแหล่งของเงิน ทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ

๒. ข้อมูลต้นทุนผลผลิตและต้นทุนหน่วยผลผลิต ซึ่งผู้บริหารสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณาว่าประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานตามภารกิจที่แต่ละแห่งรับผิดชอบ นอกจากนี้ในอนาคตหากส่วนราชการมีข้อมูลของกิจกรรมย่อยตามกระบวนการทำงานทั้งหมดก็จะทำให้มีข้อมูลละเอียดมากขึ้น และสามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีหลักการว่ากิจกรรมเป็นตัวผลักดันให้เกิดต้นทุน ดังนั้น กิจกรรมใดที่ไม่สอดคล้องกับพันธกิจหรือไม่จำเป็นต้องดำเนินการก็ให้ลดหรือยกเลิกและไปลงทุนเพิ่มในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๓. ข้อมูลต้นทุนผลผลิตและต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวม โดยใช้เป็นข้อมูลเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละส่วนราชการสมดุลกับทรัพยากรที่ใช้ไปหรือไม่ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเพื่อการลดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตของส่วนราชการแต่ละแห่ง

๔. ข้อมูลที่จะใช้เป็นฐานข้อมูล ในการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตของหน่วยงานในปีต่อ ๆ ไป ซึ่งในการพิจารณาว่าการบริหารราชการหรือการดำเนินงานใด ๆ จะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น จำเป็นต้องมีการพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้โดยต้องมีข้อมูลพื้นฐานของต้นทุนผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงของส่วนราชการมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรืองบประมาณที่ตั้งไว้ ทั้งนี้สำนักงบประมาณได้พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนราชการตามผลผลิตและผลลัพธ์ ดังนั้น การคำนวณต้นทุนผลผลิตตามหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลางที่ใช้ข้อมูลค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงานของหน่วยงานจากทุกแหล่งของเงิน จึงน่าจะเป็นข้อมูลที่เหมาะสมและใช้สนับสนุนในการของบประมาณตามผลผลิตได้อย่างมีเหตุมีผล



ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖ หมวด ๔ เรื่องการบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐนั้น กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภท และรายจ่ายต่อหน่วยงานของงานบริการสาธารณะ เพื่อการเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะของส่วนราชการใด สูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทและคุณภาพเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ของส่วนราชการอื่น ส่วนราชการนั้นต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงการทำงานต่อไป ซึ่งรายละเอียดในการจัดทำบัญชีต้นทุนมอบให้กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดขึ้นและในขณะเดียวกันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะเป็นผู้ตรวจสอบความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจแห่งรัฐเพื่อรายงานต่อคณะรัฐมนตรีโดยทำการประเมินว่าภารกิจใดสมควรทำต่อไปหรือยุบเลิก โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะได้รับจากภารกิจนั้น

ตามพระราชกฤษฎีกาข้างต้น จะเห็นว่า ข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตของส่วนราชการสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ในการบริหารรายจ่ายของประเทศและทำให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพจากภาคราชการ ขณะเดียวกันใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการวัดความคุ้มค่าด้วย ทั้งนี้ การเปรียบเทียบข้อมูลต้นทุนผลผลิตกับหน่วยงานอื่น ๆ นั้น ในอนาคตน่าได้มีการกำหนดหน่วยงานกลาง ที่จะทำหน้าที่ในการจัดกลุ่มส่วนราชการที่มีงานบริการสาธารณะประเภทและคุณภาพเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบต้นทุนของแต่ละส่วนราชการ ในกลุ่มเดียวกัน

การคำนวณต้นทุนผลผลิตในระบบ GFMS

ระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System : GFMS) เกิดขึ้นจากมติรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๔๙ ซึ่งเห็นชอบให้มีการออกแบบระบบการคลังในระบบอิเล็กทรอนิกส์

GFMS ประกอบด้วยระบบงานหลัก ๕ ระบบ ซึ่งทำงานสอดคล้องสัมพันธ์กัน คือ

๑. ระบบงบประมาณ (FM: Fond Management)
๒. ระบบจัดซื้อจัดจ้าง (PO : Purchasing Order)
๓. ระบบบัญชีการเงิน (FI : Financial Information)
๔. ระบบบัญชีบริหาร (CO : Controlling)
๕. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR : Human Resources)



LIART

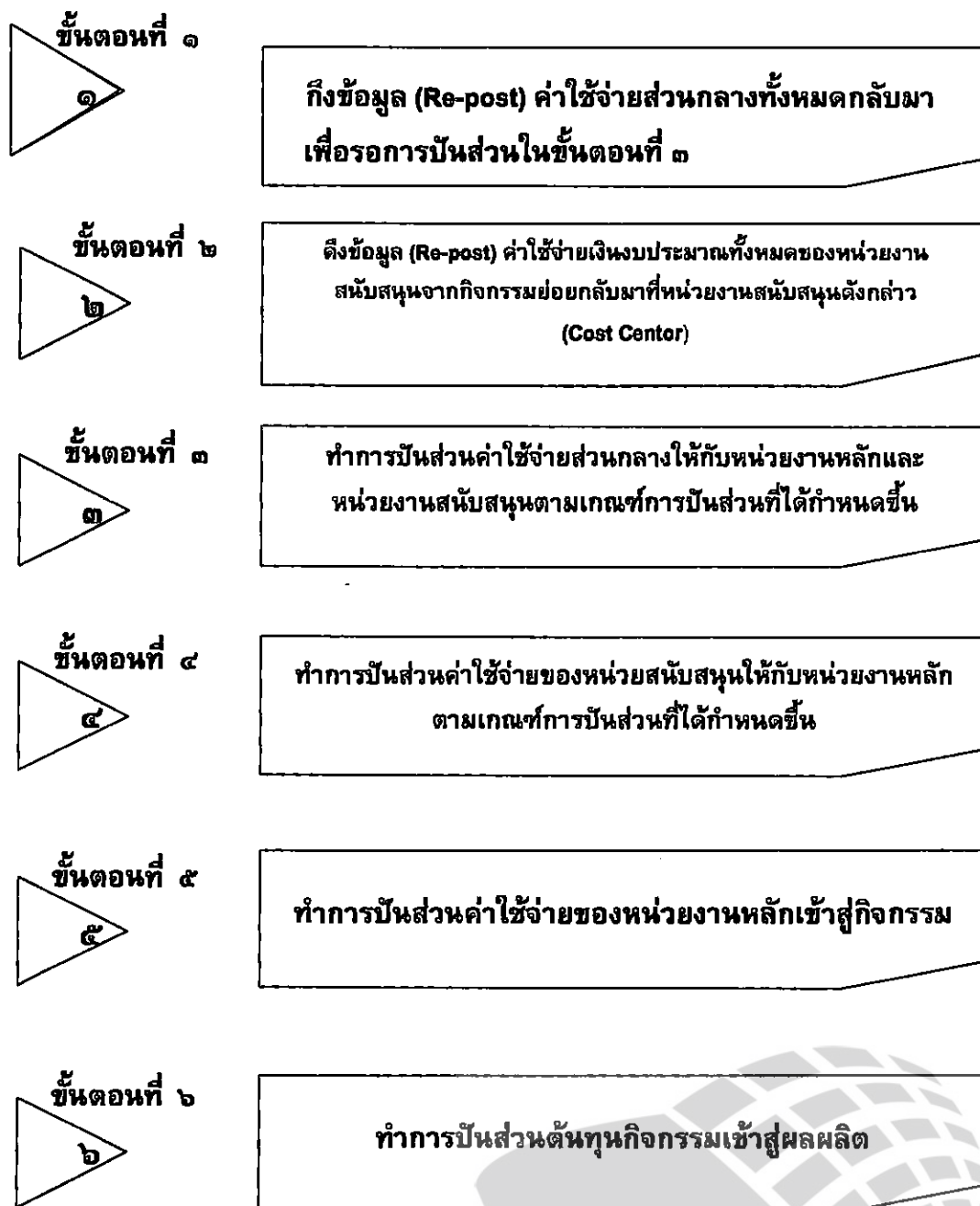
ระบบบัญชีเพื่อการบริหาร (Controlling : CO) หรือระบบบัญชีต้นทุน เป็นระบบที่ช่วยในการประมวลผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตโดยใช้ข้อมูลจากระบบการเงินและบัญชี (FI) มาทำการบันทึบบัญชีต้นทุนไปสู่ศูนย์ต้นทุนกิจกรรมและผลผลิตของหน่วยงาน และเรียกดูรายงานผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตดังกล่าวจากระบบได้

กรมบัญชีกลางได้ประสานงานกับโครงการ GFMS ในการกำหนดขั้นตอนการทำงานของระบบ CO เพื่อให้ได้กระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์วิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิตที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ขั้นตอนการประมวลผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตในระบบ CO

การคำนวณต้นทุนผลผลิตจากระบบ CO จะต้องใช้ข้อมูลที่ทำการบินที่กในระบบ FI มาเพื่อทำการประมวลผลและเรียกดูรายงานผลการคำนวณต้นทุน เนื่องจากระบบ SAP ที่โครงการ GFMS ใช้มีการทำงานแบบ Single Entry ทำให้ข้อมูลค่าใช้จ่ายที่เกิดจากเงินงบประมาณจะถูก post รายการไปรอที่กิจกรรมเรียบร้อยแล้ว ดังนั้น การคำนวณต้นทุนในระบบ CO จะต้องมี การดึงข้อมูล (re-post) ค่าใช้จ่ายส่วนกลางทั้งหมดกลับมา ก่อน เพื่อทำการบันทึบบัญชีต้นทุนดังกล่าวให้แต่ละศูนย์ต้นทุนตามความเหมาะสม และ re-post ข้อมูลค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน สนับสนุนที่ใช้เงินงบประมาณจากกิจกรรมกลับมาไว้ที่ศูนย์ต้นทุนดังกล่าวก่อน เพื่อทำการกระจายต้นทุนของแต่ละหน่วยงานสนับสนุนให้กับหน่วยงานหลักที่หน่วยงานสนับสนุนแต่ละแห่งให้การช่วยเหลือ หรือสนับสนุน

ภาพแสดงการประมวลผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตในระบบ CO



บทที่ ๓

การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการการเงินการคลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

จากการที่รัฐบาลได้กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการบริหารจัดการการเงินการคลังของภาครัฐไปสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งระบบ โดยมุ่งหวังให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารจัดการงบประมาณแผ่นดินเพิ่มสูงขึ้น สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ภายใต้แนวทางของการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ตามที่แสดงไว้ในบทข้างต้น นั้น

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นส่วนราชการฝ่ายนิติบัญญัติมีหน้าที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามบทบาทอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภาให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณเช่นเดียวกับส่วนราชการอื่น จึงต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนแนวทางวิธีการ ในการบริหารจัดการการเงินการคลังใหม่ทั้งระบบ ตามแนวทางที่ส่วนราชการซึ่งเป็นหน่วยหลักในการดำเนินงาน เช่น สำนักงานประมาณ กรมบัญชีกลาง ได้วางหลักและแนวทางในการปรับเปลี่ยนแจ้งเวียนให้ปฏิบัติ โดยที่ผ่านมาได้ดำเนินการ ดังนี้

๑. การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบประเมิณผลงาน (PBB)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการในการจัดทำงบประมาณตามแบบมุ่งเน้นผลงานโดยมีขั้นตอนการดำเนินการตามที่ผ่านมาโดยสรุป ดังนี้

๑.๑ ดำเนินการเสริมสร้างความรู้ และความเข้าใจให้ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และส่วนราชการต่าง ๆ ภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาทราบถึงกระบวนการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานแทนคำขอตั้งงบประมาณแบบเดิม (แบบรวบรวมรายการตามคำขอ)

๑.๒ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จัดทำปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีทีสอดคล้องกับปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานประมาณ

๑.๓ ส่วนราชการต่าง ๆ ภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จัดทำโครงการประจำปีพร้อมวงเงินงบประมาณ โดยโครงการจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา นำส่งให้สำนักนโยบายและแผน เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี

๑.๔ สำนักนโยบายและแผน ดำเนินการรวบรวมวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขโครงการที่ส่วนราชการต่าง ๆ นำเสนอเข้ามาแล้วจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



LIRT

๑.๕ สำนักนโยบายและแผน นำส่งแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา ให้สำนักการคลังและงบประมาณ

๑.๖ กลุ่มงานงบประมาณ สำนักการคลังและงบประมาณ จัดทำคำขอตั้ง งบประมาณรายจ่ายประจำปีในภาพรวมของวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งคำขอตั้ง งบประมาณรายจ่ายประจำปีจะประกอบด้วย งบประมาณที่เป็นรายจ่ายประจำและงบประมาณ จากโครงการที่อยู่ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ ประกอบด้วย

๑.๖.๑ การจัดทำคำขอตั้งงบประมาณที่สอดคล้องกับระบบงบประมาณมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) โดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมายให้บริการ กลยุทธ์ ผลผลิต/ผลลัพธ์ กิจกรรม และตัวชี้วัดผลสำเร็จ

๑.๖.๒ ทบทวนเป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต/ผลลัพธ์ กิจกรรมและตัวชี้วัด ผลสำเร็จของปีงบประมาณที่ผ่านมา

๑.๖.๓ ติดตามผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณของปีงบประมาณ ที่ผ่านมา

๑.๖.๔ ปรับปรุงฐานข้อมูลงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี

๑.๖.๕ จัดทำประมาณการรายจ่ายประจำขั้นต่ำที่จำเป็นให้สอดคล้องกับ ฐานข้อมูลรายจ่ายล่วงหน้าระบบปานกลาง

๑.๖.๖ จัดทำคำขอตั้งงบประมาณแบ่งออกเป็น ๕ งบรายจ่าย ได้แก่ บุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น ดังนี้

๑) งบบุคลากร หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงาน บุคคลภาครัฐ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และ ค่าตอบแทนพนักงานราชการ รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะ รายจ่ายดังกล่าว

๒) งบดำเนินงาน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงาน ประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

๓) งบลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจาก งบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

๔) งบเงินอุดหนุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเป็นค่าบำรุงหรือ เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีใช้ราชการส่วนกลางตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หน่วยงานในกำกับ ของรัฐองค์การมหาชน รัฐวิสาหกิจ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สมาคม มูลนิธิ องค์กรระหว่าง

ประเทศ นิติบุคคล เอกชนหรือกิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์ รวมถึง เงินอุดหนุน งบประมาณมหาดำริย์ เงินอุดหนุนการศาสนา และรายจ่ายที่สำนักงานประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายในงบรายจ่ายนี้

๕) งบรายจ่ายอื่น หมายถึง รายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะประเภทงบรายจ่ายใด งบรายจ่ายหนึ่ง หรือรายจ่ายที่สำนักงานประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายใน งบรายจ่ายนี้

๑.๗ จัดทำคำขอตี้งบประมาณที่สอดคล้องกับผลผลิตและกิจกรรมหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แก่

๑)	ผลผลิตที่ ๑ :	การให้บริการสนับสนุนเพื่อการดำเนินงานของ วุฒิสภา
	กิจกรรมหลัก ๑	สนับสนุนงานกลั่นกรองกฎหมายและควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน
	กิจกรรมหลัก ๒	การคัดเลือก แต่งตั้ง ให้ความเห็นชอบให้บุคคลดำรงตำแหน่ง และถอดถอนบุคคลตามที่รัฐธรรมนูญกำหนด
๒)	ผลผลิตที่ ๒:	การให้บริการสนับสนุนเพื่อการดำเนินงานของสมาชิกวุฒิสภาในคณะกรรมการมาธิการ
	กิจกรรมหลัก ๑	การจัดประชุมคณะกรรมการมาธิการ เพื่อกระทำกิจการพิจารณาสอบสวนหรือศึกษาเรื่องใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภา
	กิจกรรมหลัก ๒	การสัมมนาทางวิชาการของคณะกรรมการ
	กิจกรรมหลัก ๓	สนับสนุนการศึกษาดูงานและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
๓)	ผลผลิตที่ ๓:	การส่งเสริมสนับสนุนบทบาทของวุฒิสภา
	กิจกรรมหลัก ๑	ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในบทบาทและอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภา
	กิจกรรมหลัก ๒	ส่งเสริมความสัมพันธ์กับองค์กรรัฐสภา ระหว่างประเทศ
	กิจกรรมหลัก ๓	การสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกวุฒิสภา

๑.๘ ประชุมผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อพิจารณารายละเอียดคำขอตี้งบประมาณรายจ่ายประจำปี ของวุฒิสภาและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

๑.๙ สำนักการคลังและงบประมาณ แก้ไข/ปรับปรุง เพิ่มเติมรายละเอียดคำขอ
ตั้งงบประมาณตามมติที่ประชุมผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการ

๑.๑๐ นำทราบเรียนประธานวุฒิสภา เพื่อโปรดปรทานดำริคำขอตั้งงบประมาณรายจ่าย
ประจำปี

๑.๑๑ นำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีเสนอให้คณะกรรมการวิสามัญ
กิจการวุฒิสภา พิจารณาตามข้อบังคับการประชุมวุฒิสภา พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๗๘ (๘)

๑.๑๒ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จัดทำรายละเอียดวงเงินและคำของบประมาณ
รายจ่ายประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการ ๔ ปี และ
แผนปฏิบัติการประจำปี พร้อมจัดทำประมาณการรายได้ประจำปี ส่งให้สำนักงานงบประมาณ

๑.๑๓ สำนักงานงบประมาณพิจารณาคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีส่วนราชการต่าง ๆ

๑.๑๔ สภาผู้แทนราษฎรพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี
ในวาระที่ ๑ ๒ และ ๓

๑.๑๕ วุฒิสภาพิจารณาให้ความเห็นชอบ ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณราย
จ่ายประจำปี

๑.๑๖ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเข้าชี้แจงเหตุผลในคำของบประมาณต่อคณะ
กรรมการวิสามัญพิจารณางบประมาณของสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา

๑.๑๗ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่าย
งบประมาณประจำปี เพื่อเสนอให้สำนักงานงบประมาณให้ความเห็นชอบ

๑.๑๘ สำนักการคลังและงบประมาณจัดทำเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี
ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พร้อมเหตุผลสรุป สำหรับใช้ในการบริหารงบประมาณให้บรรลุ
วัตถุประสงค์

๒. การปรับเปลี่ยนระบบการรับ-จ่ายเงินและระบบการบริหารเงินสด ภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment)

เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ มีผลใช้บังคับแล้ว
สำนักงานงบประมาณ แจ้งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อทราบเงินงบประมาณที่ได้รับ กลุ่มงานการเงิน
ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
เพื่อสนองตอบด้านการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สมาชิกวุฒิสภา ข้าราชการ
ลูกจ้างและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยการเบิกจ่ายตามรายการต่าง ๆ ของงบประมาณที่ได้รับ ให้เป็นไป
ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของคณะรัฐมนตรี ซึ่งขั้นตอนในการปฏิบัติงานขณะนี้ ได้ดำเนินการ
ตามกระบวนการพิจารณาระบบการรับ-จ่ายเงิน และการบริหารเงินสดภาครัฐ (e-Payment) แล้ว ดังนี้



LIRT

๑. ปรับเปลี่ยนจากการขอเบิกเงินงบประมาณจากกรมบัญชีกลาง **เดิม** เมื่อกลุ่มงานการเงิน ดำเนินการขออนุมัติเลขธิการวุฒิสภา เพื่อเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตามรายการที่สำนักงบประมาณจัดสรรให้ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง เมื่อเลขธิการวุฒิสภาอนุมัติแล้ว กลุ่มงานการเงิน จะวางฎีกาขอเบิกเงินจากกรมบัญชีกลาง (ฎีกา) โดยใช้กระดาษเจ้าหน้าที่นำฎีกาให้ที่กรมบัญชีกลาง **เป็น** การขอเบิกเงินจากกรมบัญชีกลาง ผ่านช่องทางราชการโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (ใช้เครื่อง CFMIS)

๒. การรับเงิน **เดิม** เมื่อสำนักงานเลขธิการวุฒิสภา ได้รับเงินสด/เช็ค ซึ่งเป็นรายได้ของส่วนราชการ ต้องนำไปฝากที่บัญชีเงินคงคลังบัญชีที่ ๑ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ปรับเปลี่ยนเป็นสำนักงานเลขธิการวุฒิสภา เปิดบัญชีเงินฝากให้ที่ธนาคารกรุงไทย แล้วให้ธนาคารกรุงไทยโอนเงินในบัญชีเงินฝากดังกล่าวเข้าบัญชีเงินคงคลังทุกสิ้นวัน และให้สำนักงานเลขธิการวุฒิสภา ส่งข้อมูลการนำส่งเงินให้กรมบัญชีกลาง เพื่อตรวจสอบ และกระทบยอด (ผ่านเครื่อง GFMS) จึงทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปส่งเงิน ลดความเสี่ยงในการขนย้ายตัวเงิน สำหรับในการรับ-ส่งข้อมูลระหว่างกรมบัญชีกลาง กับสำนักงานเลขธิการวุฒิสภา เมื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ได้ข้อมูลรวดเร็วขึ้น ลดความซ้ำซ้อนในการบันทึกข้อมูล และไม่ต้องใช้กระดาษหรือใช้เท่าที่จำเป็น

๓. การจ่ายเงินให้กับบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขธิการวุฒิสภา ตามสัญญาซึ่งผ่านกระบวนการจัดซื้อ/จ้าง หรือการขออนุมัติเบิกจ่ายเมื่อได้รับใบแจ้งหนี้เช่น ค่าสาธารณูปโภค **เดิม** สำนักงานเลขธิการวุฒิสภา วางฎีกาขอเบิกเงินกับกรมบัญชีกลาง (กระดาษ) เมื่อกรมบัญชีกลางตรวจสอบวงเงินถูกต้องแล้ว และอนุมัติเงินส่งจ่ายไปยังบัญชีเงินฝากธนาคาร ของสำนักงานเลขธิการวุฒิสภา ณ ธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว สำนักงานฯ เขียนเช็คสั่งจ่ายจากบัญชีดังกล่าวให้เจ้าหน้าที่ **เป็น** กรมบัญชีกลางสั่งจ่ายเงินบัญชีเงินฝากธนาคารของเจ้าหน้าที่โดยตรงตามข้อมูลที่กลุ่มงานพัสดุ บันทึกในระบบ GFMS ในขั้นตอนทำข้อผูกพันการจ่ายเงินตรงเข้าบัญชีเงินฝากของเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขธิการวุฒิสภา จะทำให้ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินจากกรมบัญชีกลางสั้นลง จึงทำให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขธิการวุฒิสภา ได้รับการชำระเงินจากทางราชการรวดเร็วขึ้น ซึ่งการส่งข้อมูลขอเบิกโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ส่วนราชการไม่ต้องเดินทางไปวางฎีกา ณ กรมบัญชีกลาง จึงทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายในการเดินทางได้มาก

๔. การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำ **เดิม** สำนักงานเลขธิการวุฒิสภา เบิกจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำตามบัญชีถือจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำ จากกรมบัญชีกลาง และนำเงินที่ได้รับโอนต่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของข้าราชการและลูกจ้างประจำแต่ละราย **เป็น** ให้กรมบัญชีกลางเป็นผู้จ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำสำนักงานเลขธิการวุฒิสภา ซึ่งขณะนี้กลุ่มงานการเงินต้องไปดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลให้ชัดเจน ณ

กรมบัญชีกลาง อาจจะทำเนิการตามระบบนี้ ปีงบประมาณ ๒๕๕๐ (ค.ศ.๔๙) การปรับเปลี่ยนเป็นวิธีนี้ มิได้ทำให้ข้าราชการ และลูกจ้างได้รับเงินเดือน/ค่าจ้างเร็วขึ้น แต่จะช่วยลดขั้นตอนการทำงานและค่าใช้จ่ายในการจัดทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือน/ค่าจ้าง การวางฎีกาขอเบิกเงินจากกรมบัญชีกลาง และการโอนเงินเข้าบัญชีของผู้รับเงินลงได้ทั้งหมด นอกจากนี้ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) และลูกจ้างประจำ (กสจ) ยังได้รับเงินรวมทุกสิ้นเดือนอย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการรวบรวมและโอนเงินจากสถานที่ต่าง ๆ รวมทั้งรัฐบาลมีข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการ/ลูกจ้าง เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดวงเงินงบประมาณ และบริหารงานบุคคลภาครัฐที่ครบถ้วนสมบูรณ์

๕. การจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ **เดิม** สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เบิกจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญตามหนังสือสั่งจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญกับกรมบัญชีกลาง (กระดาษ) แล้วนำเงินที่ได้รับโอนต่อเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้รับบำเหน็จบำนาญแต่ละราย **เป็น** ผู้จ่ายบำเหน็จบำนาญให้กับผู้รับแทน ผลจะทำให้ผู้รับบำเหน็จบำนาญรายใหม่ได้รับเงินจากทางราชการในเดือนแรกหรือครั้งแรก รวดเร็วขึ้น เนื่องจากไม่ต้องเสียเวลารอหนังสืออนุมัติจากกรมบัญชีกลาง และลดขั้นตอนการทำงานค่าใช้จ่ายของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในการเบิกจ่ายบำนาญเดิมได้ทั้งหมด ซึ่งขณะนี้กลุ่มงานการเงินได้ประสานกรมบัญชีกลาง ในการจัดทำฐานข้อมูล แล้วอาจจะเริ่มดำเนินการตามระบบใหม่ได้ปีงบประมาณ ๒๕๕๐ (ค.ศ.๔๙)

๖. การจ่ายเงินจากกรมบัญชีกลางให้ส่วนราชการ **เดิม** การเบิกจ่ายเงินประเภทค่าใช้จ่ายดำเนินงาน จากที่กำหนดให้ส่วนราชการวางฎีกาขอเบิกเงินกับกรมบัญชีกลางแล้วแต่กรณีเป็นรายครั้ง เมื่อหนึ่งถึงกำหนดชำระ **เป็น** การจ่ายเงินตามแผนการเบิกจ่ายเงินผ่านบัญชีเงินฝากของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่ธนาคารพาณิชย์ ทำให้มีความสะดวก คล่องตัวในการเบิกจ่ายเงินยิ่งขึ้น เนื่องจากขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินสั้นลง ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีความสามารถในการบริหารเงินสดอย่างเป็นระบบซึ่งขณะนี้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ยังดำเนินการไม่ได้ครบทุกรายการตามงบประมาณที่ได้รับ

๗. การปรับเปลี่ยนระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement)

กลุ่มงานพัสดุ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดซื้อ จัดหา จัดจ้าง จัดทำรายงานขอซื้อ/จ้าง ควบคุมเกี่ยวกับการใช้พัสดุและครุภัณฑ์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ให้รวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพ โดยปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ คือ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๕ ในการจัดซื้อ/จ้าง **เดิม** ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการจัดซื้อ/จ้าง ด้วยระบบเอกสารตามขั้นตอนของระเบียบแต่ต่อมาได้ปรับเปลี่ยน **เป็น** ให้ดำเนินการกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยกำหนดวงเงินงบประมาณในการดำเนินการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อ

วงเงินในการดำเนินการซื้อหรือการจ้างในแต่ละวิธี

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

วิธีตกลงราคา	วิธีสอบราคา	วิธีประกวดราคา	วิธีพิเศษ	วิธีกรณีพิเศษ	วิธีการประกวดราคาด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Auction)
วงเงินไม่เกิน 100,000.- บาท (ข้อ 19, ดำเนินการ ตาม ข้อ 39)	วงเงินเกิน 100,000.- บาท แต่ไม่เกิน 2,000,000.- บาท (ข้อ 20, ดำเนินการ ตาม ข้อ 40-43)	วงเงินเกิน 2,000,000.- บาท (ข้อ 21 ดำเนินการตาม ข้อ 44-56)	วงเงินเกิน 100,000.- บาท (ข้อ 23->การซื้อ) ดำเนินการตาม ข้อ 57) (ข้อ 24-> การจ้าง ดำเนินการตาม ข้อ 58)	ไม่จำกัด วงเงิน (ข้อ 26, ดำเนินการ ตาม ข้อ 59)	วงเงินตั้งแต่ 2,000,000 บาท ขึ้นไป ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่ กระทรวงการคลังกำหนด

ที่มา : กลุ่มงานพัสดุ สำนักการคลังงบประมาณ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา



LIRT

Legislative Institutional Repository of Thailand

ในกระบวนการทำงานจัดซื้อ/จ้างทุกวิธีนั้น กลุ่มงานพัสดุจัดดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุฯ ตามแนวทางการปรับเปลี่ยนระบบการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

๑. เมื่อดำเนินการติดต่อกับผู้ขายแล้ว และตกลงจะซื้อ/จ้างหรือทำสัญญากับผู้ขายรายนั้นแล้ว จะต้องดำเนินการจัดทำข้อมูลหลักผู้ขาย โดยการส่งข้อมูลของผู้ขายตามแบบฟอร์มกรมบัญชีกลาง กำหนด

๒. ดำเนินการจัดทำรายละเอียดการบันทึกจัดซื้อ/จัดจ้าง

๑) รายการจัดซื้อ/จัดจ้าง/สัญญา ที่บันทึกเป็นใบสั่งซื้อ ใบสั่งจ้าง หรือที่เรียกในระบบ GFMS ว่า PO จะเป็นรายการจัดซื้อ/จัดจ้างที่มีการทำสัญญา หรือทำใบสั่งซื้อ/สั่งจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ (รวมทั้งผู้ขายในประเทศและผู้ขายต่างประเทศ แต่ทั้งนี้การเบิกจ่ายจะจ่ายตรงเข้าบัญชีผู้ขายเฉพาะผู้ขายในประเทศเท่านั้น)

๒) รายการที่อยู่ในหมวดสาธารณูปโภคบางประเภทที่มีภาระผูกพันกับหน่วยงานราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ เช่น ค่าน้ำ, ค่าไฟ, ค่าโทรศัพท์ ให้ดำเนินการตั้งเบิกในระบบ GFMS

๓) กรณีเป็นเหตุฉุกเฉินตามระเบียบที่กำหนดไว้ โดยมีการชำระเงินให้กับผู้ขายแล้วไม่ว่าด้วยวิธีใดก็ตาม ให้ดำเนินการตั้งเบิกชดเชยใบสำคัญ ไม่ต้องทำใบสั่งซื้อ/สั่งจ้างในระบบ GFMS

๔) กรณียังไม่มีการชำระเงินให้ผู้ขาย และมียอดเงินในการซื้องวดนั้น ๆ เกิน ๕,๐๐๐.-บาท ยกเว้นการซื้อสินทรัพย์ ต้องบันทึกเป็น PO ในระบบ GFMS

๕) กรณีเป็นรายการสั่งซื้อ/จ้าง ที่มีมูลค่าไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับปริมาณการใช้งาน เช่น ค่าน้ำมัน, ค่าโทรศัพท์มือถือ, หรือค่าเช่าถ่ายเอกสาร เป็นต้น ให้บันทึก PO ในระบบ GFMS ตามมูลค่าที่เรียกเก็บของแต่ละงวดส่งมอบ หรือตามเอกสารเรียกเก็บเงิน แล้วเบิกจ่ายตรงให้กับผู้ขาย

๖) กรณีการบันทึก PO ในระบบ GFMS จะบันทึกรายการ เฉพาะเมื่อได้รับจัดสรรเงินงวดงบประมาณมายังหน่วยงาน ถ้ายังไม่ได้รับการจัดสรรจะไม่สามารถบันทึกรายการ PO ในระบบ GFMS ได้ เพราะระบบจะตรวจสอบผูกพันยกงบประมาณที่ใช้ (กรณีมีงบประมาณไม่เพียงพอจะไม่สามารถบันทึกได้)

๗) กรณีการซื้อสินทรัพย์ จะต้องบันทึกข้อมูลลงในระบบ GFMS ทุกรายการ ไม่ใช่เฉพาะรายการที่มียอดเงินในการซื้องวดนั้น ๆ เกิน ๕,๐๐๐.-บาท เพราะการบันทึกข้อมูลลงในระบบจะส่งผลต่อค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์นั้น ๆ ในระบบ

๓. การจัดซื้อ/จ้าง ในระบบ GFMS (ผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์) แยกโดยการดำเนินการเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๓.๑ กรณีบันทึกการจัดซื้อ/จ้าง เป็นค่าใช้จ่าย เป็นการซื้อวัสดุสิ้นเปลือง หรือจ้าง/จ้างเหมาบริการ ในการซื้อหรือจ้างแต่ละรายการจะไม่ก่อให้เกิดสินทรัพย์หรือครุภัณฑ์ถาวร

เกิดขึ้นตามรายการที่สั่งซื้อ/จ้าง เช่น สั่งซื้อวัสดุสำนักงาน, วัสดุงานบ้านงานครัว วัสดุอื่น ๆ จ้างซ่อมแซมบำรุงรักษา, จ้างที่ปรึกษา เช่าเครื่องถ่ายเอกสาร, เช่ารถยนต์, เช่าระบบคอมพิวเตอร์ ฯลฯ

ในกรณีเป็นการสั่งซื้อ/จ้างหรือสัญญาจ้างต่าง ๆ แบ่งออกได้เป็น

- ๑) การสั่งจ้างหรือสัญญาที่มีการชำระเงินเป็นงวด ๆ แต่ละงวดมีมูลค่าเงินที่แน่นอน
- ๒) การสั่งจ้างหรือสัญญาที่มีการชำระเงินเป็นงวด ๆ แต่ละงวดมีมูลค่าเงินที่ไม่แน่นอน
- ๓) การสั่งจ้างหรือสัญญาที่มีการผูกพันมากกว่า ๑ ปีงบประมาณ
- ๓.๒ กรณีบันทึกเป็นการจัดซื้อสินทรัพย์ เป็นการซื้อพัสดุที่มีคุณภาพเป็นครุภัณฑ์

ตามประกาศกรมบัญชีกลาง เช่น

- ครุภัณฑ์สำนักงาน, ครุภัณฑ์ยานพาหนะและขนส่ง, ครุภัณฑ์ไฟฟ้าและวิทยุ, ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

๓.๓ กรณีบันทึกเป็นการจัดซื้อสินทรัพย์ระหว่างก่อสร้างดำเนินการหรืองานระหว่างทำ

๑) การบันทึกรายการจัดซื้อจัดจ้าง กรณีเป็นการซื้อจ้างดำเนินการ งานโครงการที่มีการส่งมอบงานเป็นงวด และเมื่อเสร็จสิ้นโครงการมีรายการสินทรัพย์เกิดขึ้น หรืองานจัดซื้อสินทรัพย์ที่มีการชำระเงินตั้งแต่ ๒ งวดขึ้นไป เช่น

๒) สั่งจ้างเหมาทำระบบคอมพิวเตอร์ที่ส่งมอบงานเป็นงวด และมีรายการสินทรัพย์เกิดขึ้นหลักเสร็จสิ้นงาน เช่น ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์, ครุภัณฑ์สำนักงาน เกิดขึ้นภายหลังเสร็จสิ้นงาน

๓) สั่งจ้างดำเนินการก่อสร้างอาคาร สิ่งปลูกสร้าง ซึ่งส่งมอบงานเป็นงวดและเสร็จสิ้นงานมีรายการสินทรัพย์เกิดขึ้น

๓.๔ กรณีบันทึกเป็นการซื้อวัสดุคงคลังที่เก็บเฉพาะมูลค่า

เป็นการบันทึกรายการจัดซื้อ/จัดจ้าง กรณีเป็นการวัสดุที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกันหลาย ๆ หน่วยงานและต้องมีการจัดเก็บไว้เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มาเบิกใช้งาน

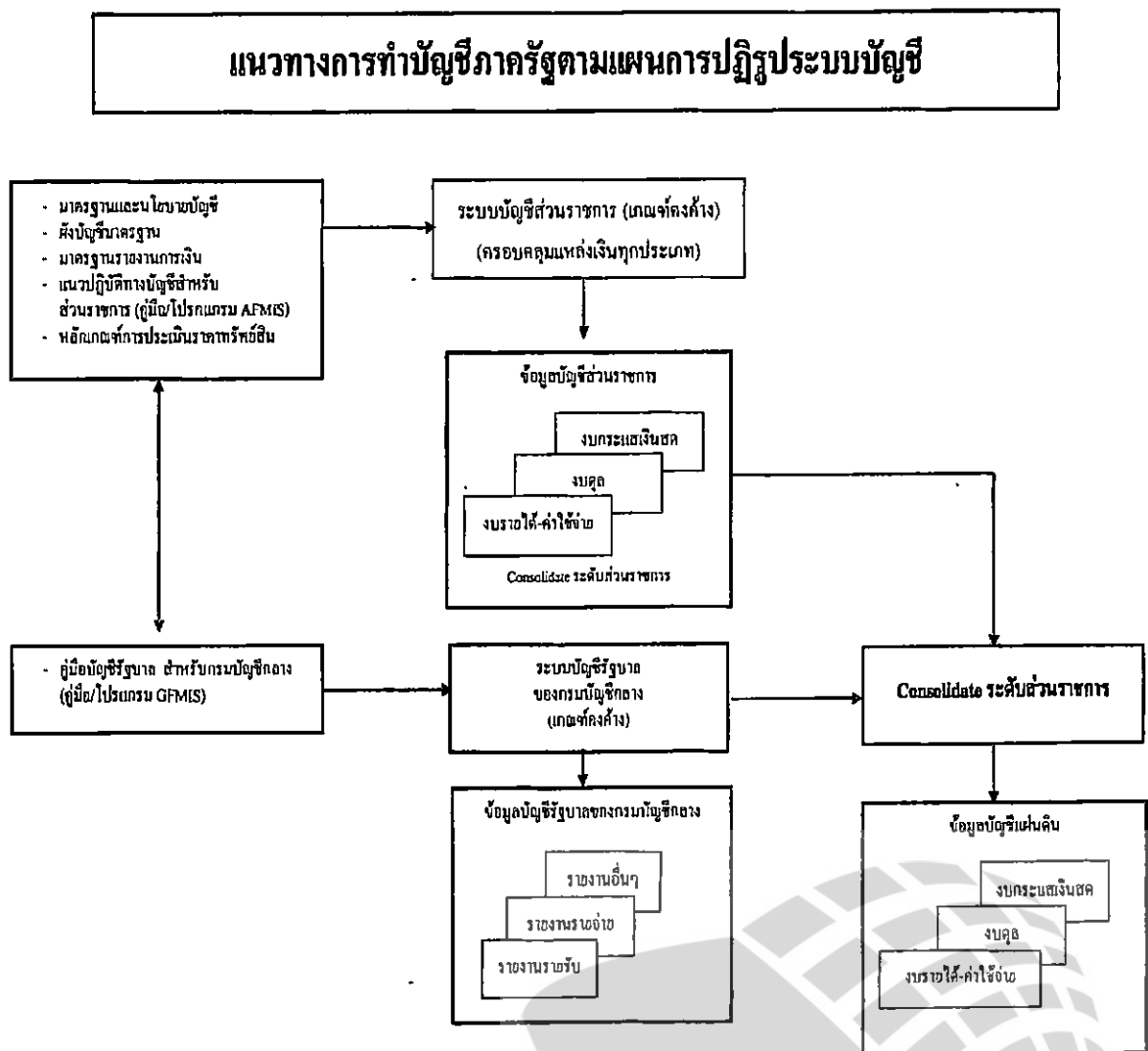
เมื่อมีการส่งมอบงานหรือวัสดุแล้วจะมีการตรวจรับโดยจะดำเนินการตามระบบเอกสาร ซึ่งมีกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจรับเสร็จเรียบร้อย ภายใน ๓ วัน จะต้องนำไปบันทึกในระบบในเครื่อง CFMIS และส่งเอกสารให้กลุ่มงานการเงินทำการเบิกจ่ายต่อไป

๔. การปรับเปลี่ยนระบบการจัดทำบัญชีภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

(e-Payment)

กลุ่มงานบัญชี ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดวางระบบบัญชี บันทึกบัญชี การใช้จ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวบรวมเอกสารใบสำคัญเพื่อจัดทำรายละเอียด และทำรายงานการเงินต่าง ๆ ให้สำนักงานตรวจเงิน

แผ่นดินเพื่อเข้ามาตรวจสอบ ซึ่งเดิม การบันทึกบัญชีในระบบบัญชีราชการนั้น ดำเนินการตามหลักเกณฑ์การบัญชีเกณฑ์เงินสด ซึ่งมีรายงานการเงินแสดงเพียงรายการในการใช้จ่ายเงินไป ตามที่ได้รับเงินงบประมาณ ไม่มีการแสดงต้นทุนของการดำเนินงานมูลค่าเสื่อมสภาพของสินทรัพย์ ต้นทุนการดำเนินงานจำแนกตามกลุ่มผลผลิตและผลลัพธ์ ประมาณปีพ.ศ. ๒๕๔๗ กรมบัญชีกลางได้ ดำเนินการพัฒนาระบบบัญชีภาครัฐ โดยกำหนดหลักการและนโยบายบัญชี แนวทางปฏิบัติทางบัญชี รายงานการเงินมาตรฐาน และกำหนดหลักเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดเป็น เกณฑ์คงค้างตามแผนภูมิ



ที่มา : กรมบัญชีกลาง

ซึ่งมีหลักเกณฑ์ทางบัญชีใช้รับรู้รายการและเหตุการณ์เมื่อเกิดขึ้น มิใช่รับรู้เมื่อมีการรับหรือจ่ายเงินสดดังตัวอย่าง คือ

	เกณฑ์เงินสด	เกณฑ์คงค้าง
ทำสัญญาจัดซื้อ/จ้าง	ไม่บันทึกรายการ	ไม่บันทึกรายการเปิดเผย ในงบการเงิน
ได้รับสินค้าหรือบริการ	ไม่บันทึกรายการ	บันทึกเจ้าหนี้และค่าใช้จ่าย
จ่ายเงินค่าสินค้าหรือ บริการ	บันทึกการจ่าย	บันทึกการจ่ายเงินชำระหนี้

กลุ่มงานบัญชี ได้ดำเนินการจัดทำบัญชีตามเกณฑ์คงค้างแล้ว ต่อมาประมาณ ปีงบประมาณ ๒๕๔๘ กรมบัญชีกลางได้วางหลักเกณฑ์ในการทำโปรแกรมประมวลผลข้อมูลบัญชีที่เป็นมาตรฐานกลาง (AFMIS) เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ที่มุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ (Outteame) แบบการควบคุมปัจจัยนำเข้า (Input) และกระจายความรับผิดชอบในการบริหารการเงินให้ส่วนราชการมีอิสระ และมีความคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อผลิตผลงานตามพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลทางบัญชีที่สมบูรณ์เพียงพอต่อการวิเคราะห์ฐานะการเงิน การประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน และมีข้อมูลต้นทุนในการผลิตผลและบริการเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการขอจัดสรรงบประมาณต่อไป

ในการจัดทำบัญชีต้นทุนมีแนวคิดที่เป็นการผสมผสานระหว่างการจัดทำต้นทุนผลผลิตและต้นทุนกิจกรรม โดยจะมีการเชื่อมโยงต้นทุนของส่วนงานย่อยภายในหน่วยงานหรือศูนย์ต้นทุน (สำนัก,กลุ่มงานตรวจสอบภายใน) เข้ากับกิจกรรมและผลผลิตของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารต้นทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสามารถบริหารกิจกรรม เพื่อลดการดำเนินงานในกิจกรรมที่ไม่เกิดประโยชน์ให้เหลือน้อยที่สุด และหันมาบริหารกิจกรรมที่เหลืออยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันโครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีการแบ่งส่วนราชการแบ่งออกเป็นสำนัก,กลุ่มงาน ตามภารกิจหน้าที่รับผิดชอบโดยสอดคล้องกับพันธกิจ มีการปฏิบัติงานที่มีกิจกรรมเฉพาะเพื่อให้เกิดผลผลิตที่ แต่ละแห่งรับผิดชอบและผลผลิตของแต่ละส่วนงานสามารถจัดรวมกันเป็นผลผลิตของสำนักงาน

อนึ่ง สำนักงานฯ ได้ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ๒๕๔๙ ในมิติด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ตัวชี้วัด C ๔ ระดับความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมในการจัดทำบัญชีต้นทุนผลผลิต สำนักงานฯ จึงจำเป็นต้องดำเนินการจัดทำต้นทุนผลผลิตตามที่ได้ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ ๒๕๔๙



๑) หลักเกณฑ์วิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิต

การคำนวณต้นทุนผลผลิตสามารถแบ่งเป็น ๖ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑

ระบุผลผลิตของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ ๒

ระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ
แต่ละผลผลิตที่กำหนด

ขั้นตอนที่ ๓

ระบุศูนย์ต้นทุน (Cost center) โดยแยก
เป็นหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุน

ขั้นตอนที่ ๔

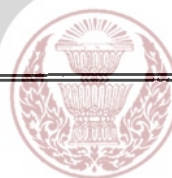
ระบุต้นทุนรวมของทั้งหน่วยงานโดยแยก
ตามประเภทค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนทางตรง
และต้นทุนทางอ้อม

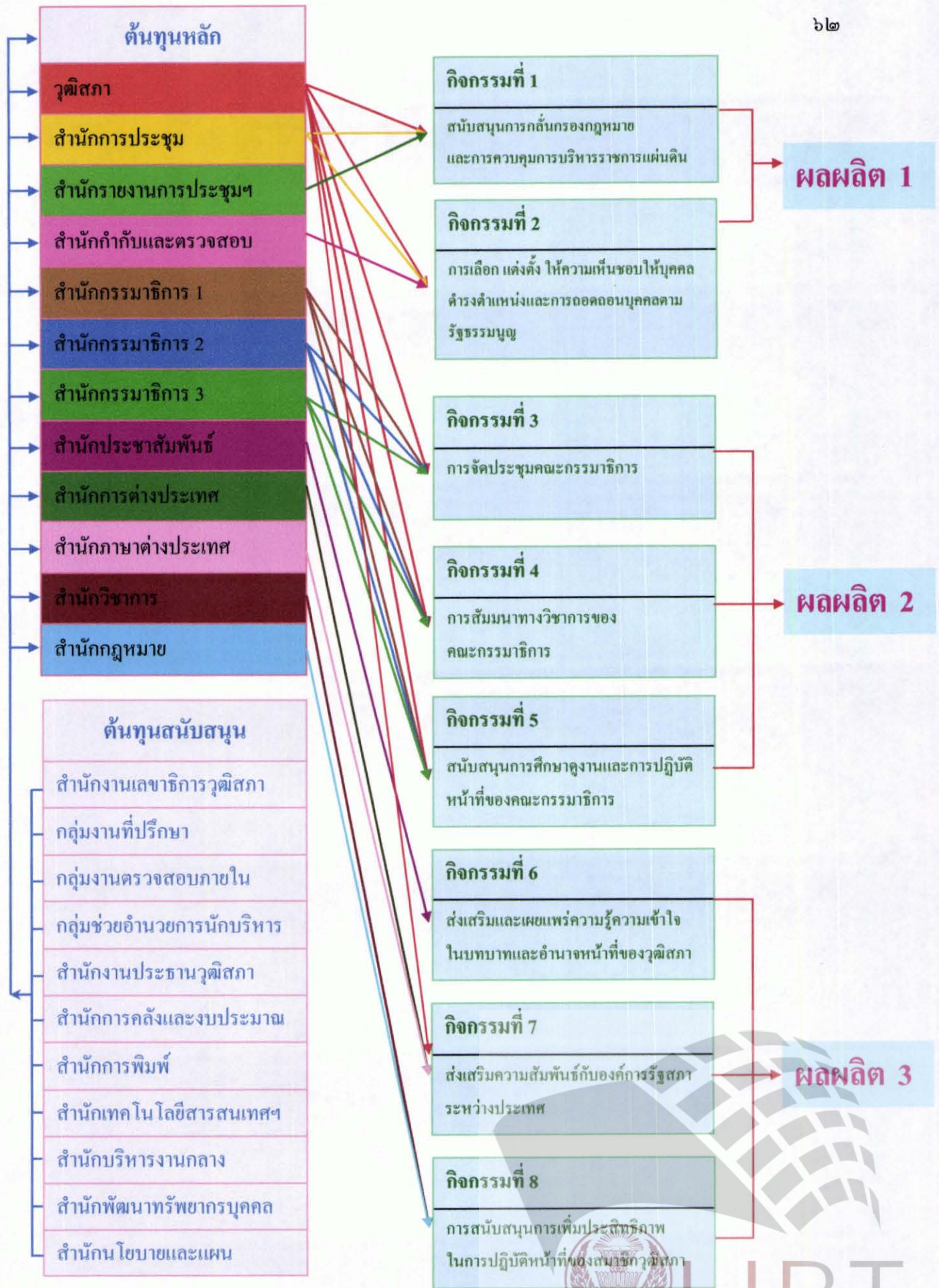
ขั้นตอนที่ ๕

กระจายต้นทุนรวมของหน่วยสนับสนุน
แต่ละแห่งให้กับหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ ๖

กระจายต้นทุนของแต่ละหน่วยงานหลักไปสู่
กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงต้นทุน
กิจกรรมไปสู่ผลผลิต





ที่มา : กลุ่มงานบัญชี สำนักการคลังและงบประมาณ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

หลักเกณฑ์เบื้องต้นในการคำนวณต้นทุนการผลิต

ค่าใช้จ่ายทางตรง

ค่าใช้จ่ายทางอ้อม



ที่มา : กลุ่มงานบัญชี สำนักงานคลังและงบประมาณ สำนักงานเลขานุการวุฒิสภา

๒) ประโยชน์ที่ได้รับจากการคำนวณต้นทุนผลผลิต

การคำนวณต้นทุนผลผลิตจะทำให้ได้ข้อมูลต้นทุนและนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงบริหาร ดังนี้

๑. ข้อมูลแยกตามสำนัก, กลุ่มงาน ภายใต้สังกัดสำนักงานฯ ซึ่งผู้บริหารสามารถตรวจสอบต้นทุนของทรัพยากรที่ใช้ในงานรับผิดชอบ เพื่อควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน

๒. ข้อมูลต้นทุนแยกตามประเภทของกิจกรรม ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณาว่าประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานตามภารกิจที่แต่ละหน่วยรับผิดชอบและในขนาดตหากลสำนักงานฯ มีข้อมูลของกิจกรรมย่อยตามกระบวนการทำงานทั้งหมดก็จะทำให้มีข้อมูลละเอียดมากขึ้นและสามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีหลักการว่ากิจกรรมเป็นตัวผลักดันให้เกิดต้นทุน **ดังนั้น กิจกรรมใดที่ไม่สอดคล้องกับพันธกิจหรือไม่จำเป็นต้องดำเนินการก็ให้ลดหรือยกเลิกและไปลงทุนเพิ่มในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ**

๓. ข้อมูลต้นทุนผลผลิตและต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต เป็นเครื่องมือให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวม โดยใช้เป็นข้อมูลเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละส่วนราชการสมดุลกับทรัพยากรที่ใช้ไปหรือไม่ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการลดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตของส่วนราชการ

๔. **ข้อมูลต้นทุนผลผลิตที่ได้ใช้เป็นฐานข้อมูล ในการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตของหน่วยงานในปีต่อ ๆ ไป** ซึ่งในการพิจารณาว่า การบริหารราชการหรือการดำเนินงานใด ๆ จะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น จำเป็นต้องมีการพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้ โดยต้องมีข้อมูลพื้นฐานของต้นทุนผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงของส่วนราชการมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรืองบประมาณที่ตั้งไว้ ทั้งนี้สำนักงบประมาณได้พิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนราชการตามผลผลิตและผลลัพธ์ ดังนั้น การคำนวณต้นทุนผลผลิตตามหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง จะใช้ข้อมูลค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงานของหน่วยงานจากทุกแหล่งของเงิน ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่เหมาะสมและใช้สนับสนุนในการขอขบประมาณตามผลผลิตได้อย่างมีเหตุมีผลต่อไป และอยู่ระหว่างการดำเนินงานของสำนักการคลังฯ

๕. การปรับเปลี่ยนการรายงานผลด้วยระบบสารสนเทศการคลังภาครัฐ (CFMIS)

กรมบัญชีกลางได้ดำเนินการส่งระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งประกอบด้วย Hardware / Software / Network ให้สำนักงานการคลังและงบประมาณ จำนวน ๑ ชุด เพื่อปฏิบัติงานตามการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ระบบการรับ-จ่ายเงิน ระบบการจัดซื้อ/จัดจ้าง ระบบการจัดทำบัญชีภาครัฐ ซึ่งใช้งานร่วมกับทุกระบบ ซึ่งขณะนี้เจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มงานที่ทำหน้าที่ตามระบบต่าง ๆ ข้างต้น ได้ดำเนินการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ชุดนี้อยู่ ซึ่งคาดว่าจะปีงบประมาณ ๒๕๕๐ ระบบทุกระบบจะสมบูรณ์ได้ สามารถให้ข้อมูลเพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานได้ ซึ่งเมื่อการจัดทำรายงานการเงินตามข้อมูลจากระบบ GFMS สำเร็จ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะมีรายงานการเงินซึ่งเป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินอย่างมีแบบแผน แสดงฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของสำนักงานฯ อันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่จะใช้ในการตัดสินใจและประเมินผลเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัดของสำนักงานฯ ทั้งนี้รายงานดังกล่าวจะประกอบไปด้วย

- ๑) ข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ ค่าใช้จ่ายและกระแสเงินสด โดยทราบแหล่งที่มา การจัดสรร และการใช้ไปของทรัพยากรทางการเงิน
- ๒) ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการจัดหาเงินมาใช้ในการดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆของสำนักงาน โดยมีความสอดคล้องของทรัพยากรที่ได้รับและใช้ไปเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับตามกฎหมาย
- ๓) ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความสามารถในการจัดหาเงินมาใช้ในการดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนการชำระหนี้สินและข้อผูกพันต่างๆ
- ๔) ข้อมูลในภาพรวมเกี่ยวกับฐานะการเงิน และการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงินของสำนักงานฯ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลการดำเนินงานในรูปของต้นทุนการให้บริการ ประสิทธิภาพและผลสำเร็จของงาน

บทที่ ๔

แนวทางการบริหารจัดการการเงินการคลัง ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่เหมาะสม

การบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา นั้น หากพิจารณาตามหลักของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)^{๑๓} ของสำนักงานประมาณ ซึ่งวางหลักการพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ว่า ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ ๕ ประการ คือ คนดี ระบบดี การจัดการดี มีระบบสารสนเทศและการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างแรงจูงใจแล้วพบว่าการบริหารจัดการการเงินการคลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ต้องมีการปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชาในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วย โดยมีหลักในการพิจารณา ดังนี้

๑. คนดี

ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ขององค์กร คนดี เป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึง ในที่นี้คนดี หมายถึง บุคลากรที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีจิตสำนึกรับผิดชอบในการทำงานต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายและรับผิดชอบต่อสาธารณะ โดยสิ่งสำคัญอันดับแรกของ คนดี ที่จะต้องมี คือ การมีใจบริการ (Service Mind) ที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเกิดประโยชน์ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

Silent	- รับฟังผู้อื่น
Endurable	- อดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ
Value Added	- ดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณค่า/มูลค่าเพิ่ม
Response	- ตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ อย่างรอบคอบ เหมาะสม ถูกต้อง
Consulting	- ให้คำปรึกษา แนะนำ
Manageable	- ควบคุม และจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ได้
Integrity	- มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง และผู้อื่น
Information	- แจ้งข้อมูลที่จำเป็นให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
Notify	- เอาใจใส่กับสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบ และสิ่งที่ดำเนินการอยู่
Decisive	- มีความมั่นใจ และ เด็ดขาด ในการตัดสินใจและ ดำเนินงาน

^{๑๓} สำนักงานประมาณ , การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ของสำนักงานประมาณ , กรุงเทพฯ , กุมภาพันธ์ , ๒๕๔๕ หน้า ๑ - ๗.

นอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบอื่นอีก ที่สำคัญ ได้แก่

มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics) ในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ โปร่งใส เป็นธรรม มีค่านิยมที่ดีในการทำงาน รวมทั้งทุ่มเทศักยภาพในการทำงานให้บรรลุผลตาม เป้าหมาย

มีมาตรฐานการทำงาน (Code of Conduct) เป็นกรอบแนวทางในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที รวดเร็ว และโปร่งใส โดยมีกลไกการทำงานที่โปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้

มีความรักองค์กร โดยการสร้างจิตสำนึกให้แก่บุคลากรสำนักงานประมาณให้ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างภาคภูมิใจ และร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กร

มีจิตสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) โดยสนับสนุนและส่งเสริมให้ บุคลากรของสำนักงานประมาณมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์กร และมีความ รับผิดชอบต่อประชาชนที่จะได้รับบริการสาธารณะที่สอดคล้องตามความต้องการ

๒. ระบบดี

การมีระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ทันท่วงที จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดย

- **มีระบบการจัดการข้อมูลที่ดี (Management Information System-MIS)** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาสนับสนุนการ ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นระบบที่จะสร้างคุณค่าระยะยาว ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จด้วย ความถูกต้อง ทันท่วงที สามารถเชื่อมโยงได้ในทุกมิติ โดยมีการพัฒนาระบบข้อมูลให้ทันสมัยอยู่ เสมอ และสามารถบูรณาการ หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในสำนักงานประมาณ และหน่วยงานภายนอก เพื่อมุ่งสู่ระบบ e-Budgeting ที่สามารถรองรับการจัดการงบประมาณใน รูปแบบใหม่ได้

- **มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม** มีความยืดหยุ่น คล่องตัว รองรับการ เปลี่ยนแปลงและแสดงหน้าที่ ภารกิจของสำนักงานการคลังและงบประมาณที่ชัดเจน

- **มีระบบการบริหารจัดการต่าง ๆ** เพื่อให้มีกระบวนการ และวิธีการในการ ปฏิบัติงานของสำนักงานประมาณที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมี การศึกษาหรือปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้ทันสมัย เหมาะสมตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง



LIRT

- **มีทีมงานดี (Team Work)** โดยสนับสนุนให้มีระบบการทำงานเป็นทีม และมีการจัดทีมงานเฉพาะกิจตามนโยบาย ตามภารกิจเร่งด่วนได้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการ และมีการร่วมกันรับผิดชอบต่อเป้าหมายผลผลิตของงานที่จะตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง

- **องค์กรแห่งการเรียนรู้** สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้มีการศึกษารวบรวม เผยแพร่ ถ่ายทอดองค์ความรู้ และนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการเพิ่มโอกาส ของบุคลากรที่จะได้เรียนรู้ ทำความเข้าใจกับระบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลง เสริมสร้างให้บุคลากรมีความรอบรู้ และมีองค์ความรู้ซึ่งจะเป็นการสร้างคุณค่าให้กับบุคลากร และการสร้างคุณค่าระยะยาว

๓. การจัดการดี

นอกจาก คนดี และระบบดี ที่เป็นแกนหลัก ที่จะทำให้ก้าวไปข้างหน้าแล้ว การจัดการดี โดยมีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ประกอบด้วย

- **การกำหนดเป้าหมายองค์กร (Roadmap & Blueprint)** ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรทุกระดับมีโอกาสในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และนำเป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นแผนดำเนินงาน (Roadmap) เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานต่อไป

- **การวางแผนการดำเนินงาน** เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม โดยมีการแบ่งความรับผิดชอบ ภารกิจในองค์กรอย่างชัดเจน

- **มาตรฐานการปฏิบัติงาน** มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นแนวทางเดียวกัน มีการจัดทำคู่มือ หลักเกณฑ์ มาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใสมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และรับผิดชอบต่อสาธารณะ

- **กระบวนการทำงานที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องขององค์กร** เป็นกระบวนการวิธีการ ที่ทันสมัย โปร่งใส ทันเวลา มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการนำระบบข้อมูล องค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคโนโลยี นวัตกรรม และแนวคิดต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและประกอบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

- **การติดตามและประเมินความสำเร็จของงาน** กำหนดแนวทางในการติดตามประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน เพื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้

- **การรายงานผลสำเร็จ** กำหนดแนวทาง และวิธีการรายงานผล เพื่อให้ผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ และนำข้อมูลที่ได้ประกอบการตัดสินใจต่อไป

๔. ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)



LIART

เป็นระบบที่สนับสนุนการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของ**คนดี ระบบดีและการจัดการดี** เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ และบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) จะสนับสนุนให้เกิดการสื่อสาร ๒ ประเภท ได้แก่

๑) การสื่อสารภายใน (Internal Communication) เป็นการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูล เทคนิควิธีการสำหรับการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการ ที่สามารถใช้ร่วมกันหรือแบ่งปันกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

๒) การสื่อสารภายนอก (External Communication) เป็นการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลตามความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ระบบเทคโนโลยีจะเป็นเพียงระบบสนับสนุนการดำเนินงานเท่านั้น แต่ผู้ที่เป็นกลไกในการประสานกับผู้รับบริการโดยตรงคือ ผู้นำองค์กรและบุคลากรขององค์กร ที่จะช่วยให้ผู้รับบริการมีความเข้าใจในการดำเนินงาน

๕. การเป็นผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างแรงจูงใจ

เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุน แรงผลักดัน กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ให้ก้าวไปข้างหน้า นั่นคือ การเป็นผู้นำ การมีภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการสร้างแรงจูงใจ ในขั้นตอนนี้ผู้นำองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะต้องเป็นผู้ผลักดัน/ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับการพัฒนาในการเป็นมืออาชีพ เพื่อสร้างภาวะผู้นำในการนำพาองค์กรในอนาคต กล่าวคือ

๑) การเป็นผู้นำ (Leadership) การเป็นผู้นำ มีหลายระดับ หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีภาวะผู้นำของแต่ละคนจะอยู่ในระดับใด หรือเป็นผู้นำแบบใด เรื่องภาวะผู้นำเป็นเรื่องของบุคลากรทุกระดับ ไม่ใช่เฉพาะเพียงแค่ระดับผู้บริหารอย่างเดียว การมีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ดี ที่มีความสามารถในการดำเนินการภารกิจของสำนักงานประมาณ ภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน

เพื่อให้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ของสำนักงานประมาณที่ถูกออกแบบเป็นรูปธรรม สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ ผู้นำองค์กรจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการผลักดัน และสนับสนุนให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการสร้างแรงจูงใจ

๒) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource Development) บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานกับระบบตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มี IQ และ EQ ในระดับสูงเพียงพอต่อการทำงาน มีความสามารถที่จะพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มีทักษะความสามารถทางเทคนิค (Technical Skill) และสามารถใช้องค์ความรู้ในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก็จะสามารถขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ของสำนักงานประมาณให้บรรลุผลสำเร็จได้ ดังนั้น จึงควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการกำหนด

ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้กับบุคลากรในทุกระดับชั้นและมีการพัฒนาองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อเป็นกำลังใจแก่บุคลากรในการทุ่มเทศักยภาพในการทำงาน

๓) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีกำลังใจ และจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามภารกิจของสำนักงบประมาณเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้นำองค์กร/ผู้บริหารขององค์กรจะเป็นผู้ผลักดันให้มีการสร้างแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม โดยควรให้มีระบบผลตอบแทนพิเศษกับผู้ที่ปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างเต็มกำลัง/ศักยภาพมีผลงาน โดยให้มีระบบวัดผล (Measurement System) มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดผลด้วยผลงาน และนำระบบคุณธรรม (Merit System) มาใช้ในการวัดผล/พิจารณาผลตอบแทนอย่างยุติธรรม โปร่งใส

ทั้งนี้ ผลตอบแทนอาจจัดเป็นเงินรางวัลพิเศษ หรือพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่บุคลากร (Reward/Promotion) และที่สำคัญคือ การเปิดโอกาส (Support/Opportunity) ให้บุคลากรได้รับการเพิ่มพูน พัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อพัฒนาเป็นมืออาชีพ (Professional Development) ซึ่งจะสามารถสร้างผู้นำได้อย่างต่อเนื่อง และนำพาองค์กรสู่เป้าหมายได้ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สำนักงบประมาณสามารถดำเนินการให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพสอดคล้องตามต้องการได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อมีระบบให้ผลตอบแทนสำหรับผู้ที่ทุ่มเทเต็มความสามารถในการทำงานแล้ว ก็อาจมีการพิจารณาเกี่ยวกับระบบการลงโทษ (Punishment) เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม

หากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้นำองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นมาปรับใช้ในการบริหารจัดการการเงินการคลังของสำนักงานฯ แล้วย่อมเป็นที่คาดหมายได้ว่า การปรับเปลี่ยนตัวเองเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่ของสำนักงานฯ ย่อมมีความเป็นระบบสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งมีการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินงานได้ ดังนี้

บทที่ ๕

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

๑. บทสรุป

การศึกษาถึงการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่พบว่า ระบบ GFMS ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินการคลัง และมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการคลังและการปรับทิศทางเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างรวดเร็วตามกระแสโลก โดยระบบ GFMS ซึ่งประกอบด้วยระบบงานหลัก ๒ ด้าน คือ

๑. ระบบด้านปฏิบัติการ (ใช้ Software SAP R/๓) ประกอบด้วยระบบบริหารงบประมาณ การรับจ่าย การติดตามการใช้งบประมาณ บัญชีเกณฑ์คงค้าง บัญชีสินทรัพย์ บัญชีต้นทุน บัญชีบริหารการจัดซื้อ-จัดจ้าง การบริหารเงินสด และเงินคงคลัง

๒. ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (ใช้ Software SAP BW) ประกอบด้วยข้อมูลเพื่อการบริหารด้านการเงินการคลัง

ระบบ GFMS จะครอบคลุม การบริหาร การใช้งบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณที่ซึ่งติดตามและบันทึกรายการในระบบในปัจจุบันได้

โดยเมื่อได้ดำเนินการตามกลไกของการปรับเปลี่ยนเรียบร้อยแล้ว ระบบ GFMS จะให้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทางการเงินการคลัง ดังนี้

๑. ลดความซ้ำซ้อนในการบันทึกข้อมูล และลดขั้นตอน/ภาระในการจัดทำเอกสาร

๒. ติดตามสถานการณ์เบิกจ่ายงบประมาณในระบบได้ทุกชั้นตอน

๓. มีเครื่องมือในการจัดสรร/ติดตาม/บริหารงบประมาณ ภายในหน่วยงาน

๔. ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณ ลดภาระการจ่ายเงิน

๕. มีระบบเพื่อรองรับการบริหารต้นทุน โดยเฉพาะต้นทุนกิจกรรม เพื่อประเมินผลสำเร็จของผลผลิตและผลลัพธ์

๖. สามารถเรียกดูข้อมูล รายงาน ในระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ถูกต้องและทันทีเพื่อการตรวจสอบ

ในส่วนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการการเงินภาครัฐไปสู่แนวใหม่พบว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงตามระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่ได้ดีพอสมควร โดยมีสำนักการคลังและงบประมาณเป็นหน่วยงานหลักในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการในการจัดทำระบบงบประมาณแนวใหม่ ซึ่งเป็นการจัดทำค่าของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก รวมทั้งได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนวิธีการในการปฏิบัติงานของสำนักการคลังและ

งบประมาณ จากระบบการใช้เอกสารและการดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่เชิงปฏิบัติซึ่งดำเนินการร่วมกับส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปเป็นการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้าช่วยในการปฏิบัติตามแบบมาตรฐานซึ่งกรมบัญชีกลางและสำนักงานงบประมาณกำหนด

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานยังพบว่ามีสภาพปัญหาในเรื่อง ขาดความพร้อมของบุคลากรที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานอยู่ในเบื้องต้น เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบใหม่ รวมทั้งยังมีปัญหาเกี่ยวกับข้อจำกัดของเทคโนโลยีในระบบ GFMS ซึ่งกรมบัญชีกลางจัดเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงหนึ่งเครื่องให้สำนักงานคลังและงบประมาณใช้สำหรับบันทึกข้อมูลทุกระบบงาน ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานในระบบการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐทุกระบบจะต้องเร่งดำเนินการให้ทันตามภารกิจที่มีอยู่ของตนเอง และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไม่อาจจะจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์มาต่อพ่วง หรือเพิ่มเติมตามความต้องการของผู้ใช้ก็ได้ เนื่องจากระบบที่วางไว้ต้องได้รับการอนุมัติจากกรมบัญชีกลาง ซึ่งเป็นผู้ควบคุมระบบการเงินประเทศทั้งหมดเท่านั้น ทำให้การดำเนินงานที่ผ่านมา มีข้อขัดข้องเช่นเดียวกับทุกส่วนราชการในประเทศ ที่ได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนระบบการเงินการคลังภาครัฐ ไปสู่การใช้อิเล็กทรอนิกส์ เข้าช่วยในการดำเนินงาน

ในเบื้องต้น การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จึงมีลักษณะประสมประสานระหว่างระบบเดิมและระบบใหม่ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีภาระเป็น ๒ เท่า ในการทำหน้าที่ ขณะที่กระบวนการในการจัดทำเอกสารตามขั้นตอนของระบบงานใหม่ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงานปรับเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน สร้างความยุ่งยากในการดำเนินงาน และการประสานงานทั้งภายในสำนักงานคลังและงบประมาณและส่วนราชการที่ต้องมาติดต่อราชการ แต่กระนั้นความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเข้าสู่ระบบการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ก็มีใช่เรื่องที่จะแก้ไขและปรับเปลี่ยนตามมิได้ ขึ้นอยู่กับระบบการจัดการภายในและความเข้าใจต่อการปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการที่เกิดขึ้น

๒. ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การบริหารจัดการการเงินการคลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วและอาจจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต สมควรมีการดำเนินการ ดังนี้

๑. ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติราชการทั่วไปในส่วนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานคลังฯ ทั้งระบบให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบราชการแนวใหม่ โดยการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเงินการคลัง ให้ทุกส่วนงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้รับทราบร่วมกัน ทั้งในแง่การจัดทำแผนงานโครงการแบบมุ่งเน้นผลงาน ระบบบริหารจัดการการเงิน ระบบบริหารจัดการพัสดุ และระบบบัญชีที่ปรับเปลี่ยนไป รวมทั้งสร้าง

ความเข้าใจต่อผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของสำนักต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้สำนักการคลังฯ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติราชการตรงในการดำเนินการตามกลไกเหล่านั้น และส่วนราชการอื่น ๆ ในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดทำแผนงานโครงการ การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกเงิน เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบ สอดคล้องกับแนวทางที่ทุกส่วนต้องถือปฏิบัติ รวมทั้งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้ข้อมูลที่ต้องการ แม่นยำ สามารถนำไปดำเนินงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

๒. สร้างคู่มือการปฏิบัติงาน ในการเรียนรู้ร่วมกันตามกระบวนการบริหารจัดการการเงินการคลังภาครัฐแนวใหม่ เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้กับทุกส่วนราชการภายในสำนักงานและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

๓. จัดฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักการคลังและงบประมาณ ในการดำเนินงานตามกระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

๔. สร้างกรอบและมาตรฐานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักการคลังฯ เพื่อให้เกิดการยอมรับและเชื่อมั่นในการดำเนินงานต่อส่วนราชการภายในและผู้บริหารสำนักงานฯ

๕. พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในสำนักการคลังฯ ให้มีความเป็นนักวิชาการ, สามารถศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลในการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่เป็นระบบและเชื่อถือได้อย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง, “การปฏิรูประบบบริหารการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment & GFMS)”, เอกสารประกอบหลักสูตรอบรม การปฏิรูประบบการคลังภาครัฐ รุ่นที่ ๔, กรกฎาคม ๒๕๕๖, หน้า ๑-๕.
- กรมบัญชีกลาง, “กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) คู่มือกาดำเนินการจัดหาพัสดุ โดยวิธีการประมูลด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction), มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด www.reru.ac.th
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖-พ.ศ.๒๕๕๐)”, กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๖, หน้า ๑๒
- ท.อ.สมชาย หัวใจ, การปฏิรูป “ระบบงบประมาณ” และ “ระบบบัญชี” ของหน่วยงานภาครัฐ , www.rta.mi.th
- บันเรศ มาลากุล ณ อยุธยา, “การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาองค์การและการสร้างองค์การที่เรียนรู้”, เอกสารโครงการฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ การพัฒนานโยบายและการจัดการในหน่วยงานภาครัฐ: สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, บปป., หน้า ๑-๓
- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖-๒๕๕๐), บปป., (อัดสำเนา) สำนักงบประมาณ, รายงานประจำปี ๒๕๕๗, กรุงเทพฯ, ๒๕๕๗, หน้า ๓๗-๔๐
- สุทธิรัตน์ รัตนโชติ, “กรมบัญชีกลางกับการปฏิรูประบบการคลังและการบัญชีภาครัฐ”,วารสารกรมบัญชีกลาง, ๔๔, พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๕๖ : หน้า ๑-๑๑
- Thomas J.peters and Robert H.Waterman, Jr, In Search of Excellence, เรียบเรียงโดยวิรัช ดันดีวีระวิทยา, “ต้นต้นหาความเป็นเลิศ,” กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด, ๒๕๒๘



ประวัติผู้เขียน

ประวัติการศึกษา

ชื่อ สกุล นางรัตนา ศรีสียวรรณ
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักการคลังและงบประมาณ
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
คุณวุฒิการศึกษา ปริญญาตรีทางการบัญชี (บช.บ)
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

สถานที่ติดต่อ

๓๗ ซอยรามอินทรา ๔๘ ถนนรามอินทรา

แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน กรุงเทพฯ ๑๐๒๓๐

หมายเลขโทรศัพท์

ที่ทำงาน ๐-๒๘๓๑-๘๒๔๔ โทรสาร ๐-๒๘๓๑-๘๒๔๕

ที่บ้าน ๐-๒๕๑๐-๘๓๐๔





Legislative Institutional Repository of Thailand