



BUREAU OF THE BUDGET



BUREAU OF THE BUDGET BUREAU OF THE BUDGET BUREAU OF THE BUDGET BUREAU OF THE BUDGET

BUREAU OF THE BUDGET



BUREAU OF THE BUDGET



๕๐ ปี
สำนักงบประมาณ
BUREAU OF THE BUDGET

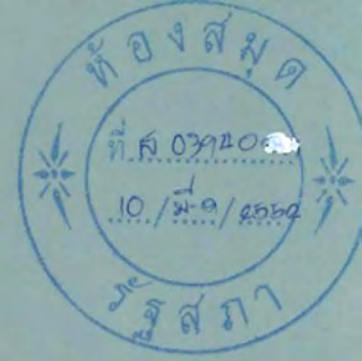


สำนักงบประมาณ
BUREAU OF THE BUDGET

๕๐^{ปี}
สำนักงบประมาณ
BUREAU OF THE BUDGET







๕๐ ปี สำนักงานงบประมาณ BUREAU OF THE BUDGET

ตลอดระยะเวลา ๕๐ ปี ที่ผ่านมา สำนักงานงบประมาณ เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่ง เป็นกลไกที่สำคัญของรัฐบาลในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คู่กับค่า สนิบสนุนหน่วยงานภาครัฐให้ดำเนินการกิจการตามนโยบายรัฐบาลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน





สาร
นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี
ในวันคล้ายวันสถาปนาสำนักงบประมาณครบรอบ ๕๐ ปี
วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครัวเรือนจนกระทั่งถึงระดับชาติ และการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรโดยเฉพาะภาครัฐซึ่งจะต้องผลักดันการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า สำนักงบประมาณจึงเป็นหน่วยงานกลางทางการเงิน ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลาย เพื่อดำเนินการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีความวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจเช่นในปัจจุบัน รัฐบาลจำเป็นจะต้องดำเนินนโยบายที่เข้มข้นในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาและฟื้นฟูเศรษฐกิจอย่างเร่งด่วน ผมหวังว่าคณะผู้บริหารและข้าราชการตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่สำนักงบประมาณจะได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่และร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติราชการด้วยความขยัน อดทน ซื่อสัตย์ เพื่อมุ่งไปสู่การแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศให้บรรเทาเบาบาง และเร่งรัดการพัฒนาประเทศให้เกิดความเจริญอย่างยั่งยืนไปพร้อมกัน

เนื่องในโอกาสครบรอบ ๕๐ ปี วันคล้ายวันสถาปนาสำนักงบประมาณ ผมขออวยพรให้คณะผู้บริหาร ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ที่สำนักงบประมาณทุกคน จงประสบแต่ความสุข ความเจริญ มีพลังกาย พลังใจ และพลังปัญญา เพื่อเป็นพลังสำคัญร่วมกันพัฒนาประเทศไทยให้เจริญรุ่งเรืองต่อไป

(นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ)

นายกรัฐมนตรี





สาร
นายกอร์ปศักดิ์ สภาวสุ รองนายกรัฐมนตรี
ในโอกาสวันคล้ายวันสถาปนาครบรอบ ๕๐ ปีของสำนักงบประมาณ
วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

สำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานที่ต้องทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณของชาติที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติ โดยจัดสรรออกมาในรูปของงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจนำไปใช้จ่ายในกิจกรรมของรัฐ เพื่อการพัฒนาประเทศและกิจการที่จำเป็นทั้งหมด รวมทั้งต้องดูแลให้การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินเป็นไปอย่างประหยัดที่สุด ไม่ให้มีการรั่วไหลหรือสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

ช่วงที่ประเทศไทยเผชิญกับปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม สำนักงบประมาณโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความร่วมมือ ร่วมใจของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างในสังกัด ทุกคนมีบทบาทสำคัญในการช่วยสนับสนุนผลักดันให้การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลในการกระตุ้นเศรษฐกิจให้เจริญเติบโต ทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ในโอกาสวันคล้ายวันสถาปนาสำนักงบประมาณครบรอบปีที่ ๕๐ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒ ผมขออำนาจคุณพระศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายในสากลโลก ตลอดจนพระบารมีแห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ปกเกล้า ปกกระหม่อม โปรดดลบันดาลประทานพรให้ข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างในสังกัดสำนักงบประมาณทุกคนประสบแต่ความสุข ความเจริญด้วยจตุรพิธพรชัยทุกประการ

(นายกอร์ปศักดิ์ สภาวสุ)

รองนายกรัฐมนตรี



0.01	0.01	35
0.01	0.01	11
0.03	0.03	48
1,019.99	0.06	102
8,108.80	0.47	26

“

Do
Your
Best

”



สาร

นายบัณฑิต สุภิกวณิช ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

ใบโอกาสวันคล้ายวันสถาปนาครบรอบ ๕๐ ปีของสำนักงบประมาณ

๕ ทศวรรษที่ผ่านมา สำนักงบประมาณได้เปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์กร พันธกิจและภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงวิธีการเกี่ยวกับงบประมาณ ในแต่ละยุคและช่วงเวลา ในอดีตสำนักงบประมาณมีสถานะเทียบเท่ากองภายใต้หน่วยงาน คือ กรมบัญชีกลาง และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. ๒๔๗๕ ได้ปรับสถานะจากเดิมเป็นเพียงแผนกงบประมาณ ต่อมารัฐบาลได้เห็นถึงความสำคัญของงานงบประมาณและได้มีการยกฐานะขึ้นเป็นกองดังเดิม รับมอบหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณแผ่นดินประจำปี ลักษณะงานในขณะนั้นเป็นเพียงการรวบรวมประมาณการรายจ่ายของกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ เป็นส่วนใหญ่ รวมถึงการพิจารณาและวิเคราะห์งบประมาณ วิธีการที่นำมาใช้ไม่ยุ่งยากและไม่สลับซับซ้อนมากนัก จนเมื่อเกิดการรัฐประหารขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๐๑ คณะกรรมการฝ่ายการคลังและงบประมาณของคณะปฏิวัติได้พิจารณาเห็นว่าการงบประมาณ นั้น เป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งของรัฐบาลในการที่จะบริหารและพัฒนาประเทศ จึงได้จัดตั้งสำนักงบประมาณขึ้น โดยมีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี นับแต่วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๒ เป็นต้นมา สืบมาจนถึงปัจจุบัน หากได้ย้อนกลับไปศึกษาเรื่องราวของสำนักงบประมาณในอดีตที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะพบว่าบทบาท หน้าที่ วิธีการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนไปตามกาลเวลาและสภาพการณ์ของประเทศในแต่ละยุค แต่สิ่งหนึ่งที่สำนักงบประมาณได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติก็คือ เจตนารมณ์ที่ต้องการให้การงบประมาณเป็นกลไกที่สำคัญของรัฐบาล เป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อนำนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพยังผลต่อการพัฒนาประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อย่างไรก็ดี การพัฒนาองค์กรให้เป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพสูงสามารถรองรับและเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการบริหารประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าทันต่อเหตุการณ์ และมีบทบาทเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาหรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการงบประมาณให้แก่ส่วนราชการมากกว่าเป็นหน่วยงานปฏิบัติ ที่เน้นการควบคุมกำกับดูแลเหมือนในอดีต โดยต้องเพิ่มระดับและเน้นการทำงานเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ มีระบบทำงานที่ทันสมัย มีการทำงานแบบมืออาชีพ (Professional) โดยเฉพาะการพัฒนาฐานข้อมูลกลางของสำนักงบประมาณ ในระบบ KBMS (Knowledge Based Management System) สำหรับที่จะพัฒนาต่อเนื่องเป็นฐานข้อมูลกลางที่สำคัญในระดับประเทศ เพื่อรองรับกระบวนการตัดสินใจในเชิงนโยบาย ทันต่อสถานการณ์ของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการใช้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ในวาระอันเป็นมงคลเนื่องในวันคล้ายวันสถาปนาครบรอบ ๕๐ ปี ผมขอขอบคุณผู้บริหาร เพื่อนข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างสำนักงบประมาณทุกท่านที่ได้ร่วมกันทำงานอย่างตั้งใจและมุ่งมั่นในการจัดการงบประมาณของประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ทำ्यที่สุดนี้ขออาราธนาคุณพระศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายในสากลโลก ตลอดจนพระบารมีแห่งองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ โปรดดลบันดาลประทานพรให้ ผู้บริหาร เพื่อนข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างสำนักงบประมาณทุกท่าน ประสบแต่ความสุข ความเจริญ มีความสมบูรณ์ทั้งกำลังกายและกำลังใจ สัมฤทธิ์ผลในพรอันพึงปรารถนาทุกประการ



นายบัณฑิต สุภิกวณิช
ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

































สารบัญ



ภาพถ่ายคณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณ

	รองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ	๑๔
	ที่ปรึกษาสำนักงานงบประมาณ	๑๕
	ผู้อำนวยการสำนัก ศูนย์ สถาบัน และกลุ่ม	๑๖
	นักวิเคราะห์งบประมาณระดับเชี่ยวชาญ	๑๙
	พนักงานราชการพิเศษ	๒๑
	ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้	๒๒
	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกลุ่มตรวจสอบภายใน	๒๓
	กลุ่มยุทธศาสตร์การงบประมาณ	๒๔
	กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัด และการบูรณาการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศ	๒๗
	สำนักอำนวยการ	๓๔
	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	๔๔
	สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ	๔๘
	สำนักกฎหมายและระเบียบ	๕๑
	สำนักจัดทำงบประมาณด้านการบริหาร	๕๕
	สำนักจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง ๑	๕๘
	สำนักจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง ๒	๖๕

	สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๑	๖๙
	สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๒	๗๔
	สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๓	๗๙
	สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๔	๘๒
	สำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม ๑	๘๗
	สำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม ๒	๙๕
	สำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม ๓	๙๙
	สำนักจัดทำงบประมาณองค์การบริหารรูปแบบพิเศษ และรัฐวิสาหกิจ	๑๐๓
	สำนักนโยบายและแผนงบประมาณ	๑๐๖
	สำนักประเมินผล	๑๑๖
	สำนักพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการ	๑๑๘
	สำนักมาตรฐานงบประมาณ	๑๒๓

สารแสดงความยินดีจากอดีตผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ

นายสุธี सिंहเสนห์	๑๓๐
นายบดี รุณณานนท์	๑๓๑
นายโกวิทย์ โปษยานนท์	๑๓๒



นายเสรี สุขสถาพร	๑๓๓
นายสวัสดิภาพ กัณฑารสม	๑๓๔
นายพุลกริพย์ ปิยะอนันต์	๑๓๗
นายพรชัย นุชสุวรรณ	๑๓๘
นายวุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์	๑๓๙

ยุคที่ ๑ กว่าจะเป็นสำนักงบประมาณ (ก่อนปี พ.ศ. ๒๕๐๒) ๑๔๐

บันทึกอดีต	๑๔๒
บทความในอดีต	๑๔๕

ยุคที่ ๒ สู่เส้นทางแห่งการเติบโต (พ.ศ. ๒๕๐๒-๒๕๒๔) ๑๔๖

บันทึกอดีต	๑๔๘
บทความในอดีต	๑๕๒
ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณและโครงสร้างสำนักงบประมาณ	๑๖๘
ภาพในอดีต	๑๗๐

ยุคที่ ๓ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (พ.ศ. ๒๕๒๔-๒๕๔๐) ๑๗๒

บันทึกอดีต	๑๗๔
------------	-----

บทความในอดีต	๑๘๑
ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณและโครงสร้างสำนักงบประมาณ	๑๙๐
ภาพในอดีต	๑๙๒

ยุคที่ ๔ สู่อุคใหม่ด้วยความมุ่งมั่น (พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๕๒) ๑๙๔

บันทึกอดีต	๑๙๖
บทความในอดีต	๒๐๑
ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณและโครงสร้างสำนักงบประมาณ	๒๑๖
ภาพในอดีต	๒๑๘

ยุคที่ ๕ ก้าวต่อไปอย่างเข้มแข็ง (พ.ศ. ๒๕๕๒-.....) ๒๒๐

บทความ	๒๒๒
--------	-----

ภาพกิจกรรม ๒๕๔



ภาพถ่าย

คณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณ

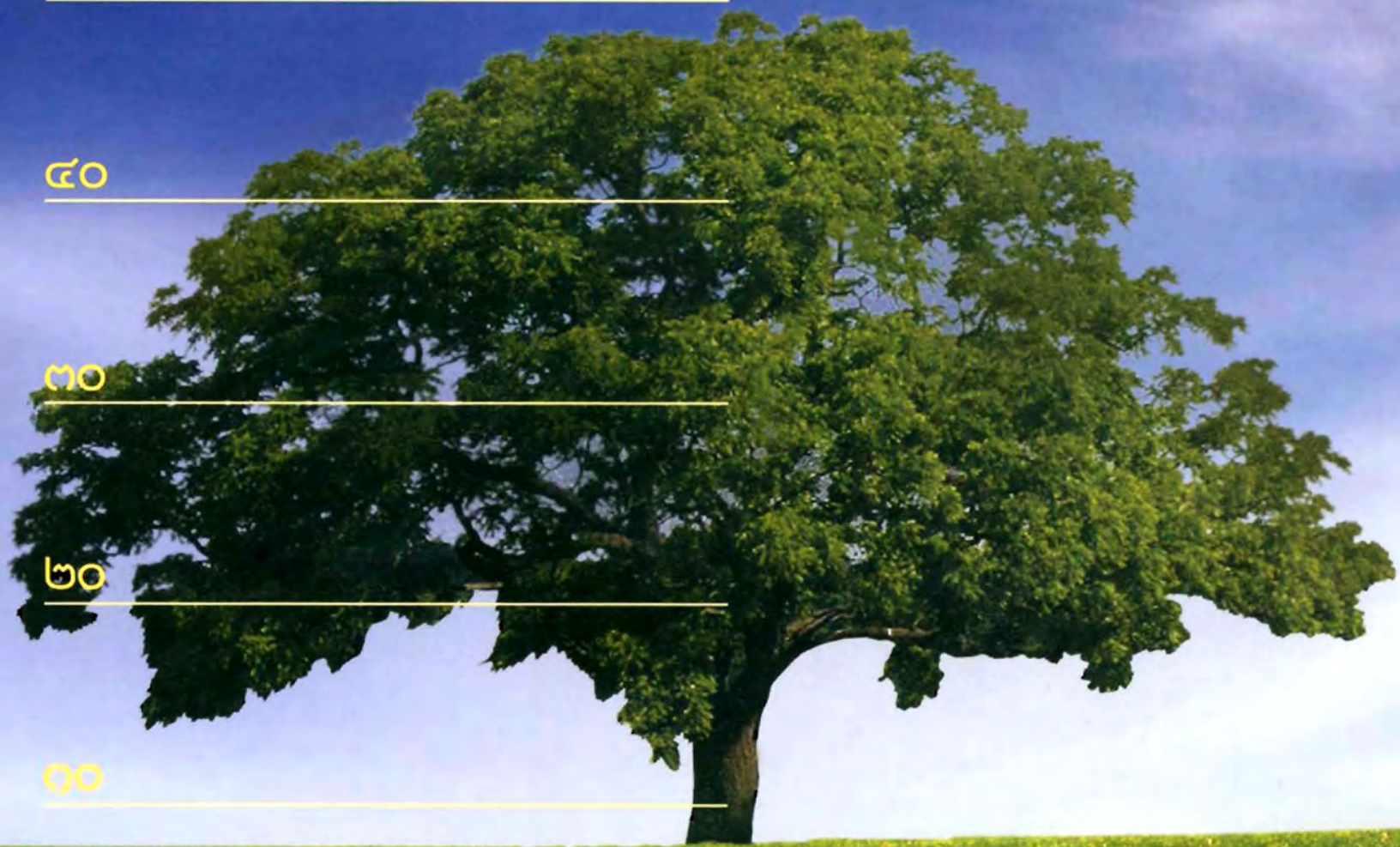
၄၀

၃၀

၂၀

၁၀

၀



ผู้บริหารสำนักงบประมาณ



รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

- | | |
|------------------|--------------|
| ๑. นางดวงสมร | วรฤทธิ |
| ๒. นายอรรถชัย | บุรกรรมโกวิท |
| ๓. นายอุณหิศ | กาญจนาบุญชู |
| ๔. นางจิรพร | มีหลีสวัสดิ์ |
| ๕. น.ส.วลัยรัตน์ | ศรีอรุณ |
| ๖. นายพิพัฒน์ | บุรณะนนท์ |

ผู้บริหารสำนักงบประมาณ



ที่ปรึกษาสำนักงบประมาณ

- | | |
|---------------|--------------|
| ๑. นายณัฐฐะ | ผดุงวัตร |
| ๒. นายวิชัย | โกศาสัมฤทธิ |
| ๓. นายภูษพงศ์ | กัตเทียมรมย์ |
| ๔. นายวรวิทย์ | จำปรีรัตน์ |
| ๕. นางชুমศรี | พานปรีชา |
| ๖. นางนිරนุช | กาญจนะวรรณ |



ผู้อำนวยการสำนัก ศูนย์ สถาบัน และกลุ่ม



๑.	นายเดชาภิววัฒน์	ณ สงขลา	กลุ่มยุทธศาสตร์การงบประมาณ
๒.	นายธวัชชัย	กิริตนะกุล	กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัด และการบูรณาการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศ
๓.	นายโกวิทภัย	มีกรรณา	สำนักผู้อำนวยการ
๔.	น.ส.วิสากร	สระทองคำ	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
๕.	น.ส.ลินดา	สุจิกุล	สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ
๖.	นางรวมพร	วุฒิสิงห์ชัย	สำนักกฎหมายและระเบียบ
๗.	นางริดา	แก้วประสิทธิ์	สำนักจัดทำงบประมาณด้านการบริหาร



๘. นายเอี่ยมบุญ	โทรฤกษ์	สำนักจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง ๑
๙. น.ส.นวรัตน์	อโนมะศิริ	สำนักจัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง ๒
๑๐. นายธรรมศักดิ์	สัมพันธ์สันติกุล	สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๑
๑๑. น.ส.นิลุล	เกรียงพรรัตน์	สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๒
๑๒. นางวิภากรีย์	พุทธมิลินประทีป	สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๓
๑๓. นายวีระยุทธ	ปิ่นน่วม	สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๔
๑๔. นายสมศักดิ์	โชติรัตนะศิริ	สำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม ๑



ผู้อำนวยการสำนัก ศูนย์ สถาบัน และกลุ่ม



๑๕ ๑๖ ๑๗ ๑๘ ๑๙ ๒๐ ๒๑

๑๕. นายอาทิตย์	วิลาสินีวรรณ	สำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม ๒
๑๖. นางจุฑาทิพย์	เตชชาติวนิช	สำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม ๓
๑๗. นางฉวีวรรณ	สุกัณธรัต	สำนักจัดทำงบประมาณองค์การบริหารรูปแบบพิเศษและรัฐวิสาหกิจ
๑๘. นายดุสิต	เขมะศักดิ์ชัย	สำนักนโยบายและแผนงบประมาณ
๑๙. นางภาวิดา	แสวงโสภณ	สำนักประเมินผล
๒๐. นางมณฑินี	จันทรศร	สำนักพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการ
๒๑. นางประภาภรณ์	ภาวสุทธินาร	สำนักมาตรฐานงบประมาณ

นักวิเคราะห์งบประมาณระดับเชี่ยวชาญ



- | | | |
|-------------------|----------------|--|
| ๑. น.ส.รุจิรา | ริมผดี | สำนักนโยบายและแผนงบประมาณ |
| ๒. นายเกียรติ | ภวศรีเจริญ | สำนักประเมินผล |
| ๓. นางดวงกมล | พิทักษ์ดำรงกิจ | สำนักมาตรฐานงบประมาณ |
| ๔. นางอมรรัตน์ | ลิ้มไทย | กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
และการบูรณาการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศ
(ด้านการบูรณาการภาคใต้) |
| ๕. นายเพิ่มศักดิ์ | สำจจะเวทะ | สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๒ |

นักวิเคราะห์งบประมาณระดับเชี่ยวชาญ นิติกรระดับเชี่ยวชาญ



๖. น.ส.พวงทอง	ฤาษุตา	สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๔
๗. น.ส.อมรวิทย์	จักรไพวงศ์	สำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม ๒
๘. นายประสิทธิ์	ชูเมือง	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ศอ.บต.
๙. น.ส.นวลจันทร์	ปัตตพงศ์	สำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม ๑
๑๐. นายพัลลภ	ศักดิ์โสภณกุล	สำนักกฎหมายและระเบียบ

พนักงานราชการพิเศษ



- | | | |
|--------------|------------|---|
| ๑. นายสมนึก | พิมลเสถียร | ที่ปรึกษาด้านการจัดการงบประมาณ |
| ๒. นางอรวรรณ | ชยาวกูร | ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ กฎหมายและการจัดสรรงบประมาณ |
| ๓. น.ส.ละมัย | อยู่โปร่ง | ที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคล |



ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)

๑. นายประสิทธิ์ สุขเมือง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ศอ.บต.
๒. นายนิรันดร จอมทอง





กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

๑. น.ส.บุลฤดี สุวรรณประไพ ผู้อำนวยการกลุ่ม
๒. นางประไพพรรณ ฉลอมจันทร์
๓. น.ส.วันดี สัมฤทธิดี
๔. น.ส.ศุภรา คณาวฑูร
๕. น.ส.อัญชิการณ์ คำมื่น
๖. นายจิรวัฒน์ สีมาวงศ์



กลุ่มตรวจสอบภายใน

๑. น.ส.พรพนา จงเกษกรณ์ ผู้อำนวยการกลุ่ม
๒. นายสุรพรรณ พิพัฒน์เดชา
๓. น.ส.อุไรพรรณ สุริยธรรม





กลุ่มยุทธศาสตร์การรวมประมาณ



กลุ่มยุทธศาสตร์การรวมประมาณ

๑. นายเดชาภิวัดน์ ณ สงขลา ผู้อำนวยการกลุ่ม
๒. นายกรณินทร์ กาญจาโนมัย
๓. นางณัฐฎาจารี อนันตศิลป์
๔. นายอิทธิศักดิ์ อินทรชุษ



กลุ่มยุทธศาสตร์การรวมประมาณ

๑. นายกรณินทร์ กาญจาโนมัย ผู้อำนวยการส่วน
๒. นายเจริญพงษ์ ศุภธีระธาดา
๓. น.ส.ประนิจอร เตียวทรานนท์
๔. นายธานิสสร ตูจันดา





กลุ่มยุทธศาสตร์การงบประมาณ

- ๑. นางณัฐฎาจารี อนันตศิลป์ ผู้ชำนาญการส่วน
- ๒. น.ส.อรอนงค์ วัจนะพุกทะ
- ๓. นางดวงจันทร์ แสงสุวรรณ
- ๔. นายทศพร ติเรกสุนทร



กลุ่มยุทธศาสตร์การงบประมาณ

- ๑. นายอิทธิศักดิ์ อินทรชูป ผู้ชำนาญการส่วน
- ๒. น.ส.จิรภัทรา ชิวปรีชา
- ๓. น.ส.นุชนารถ อำนวยผล
- ๔. น.ส.อรพิน กมลรัตนโยธิน





ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. น.ส.พรบํารุง ตรีพยมพงษ์
๒. นางประนอม รุ่งศรี
๓. น.ส.สาคร ปิยพงศ์พรพิกุล
๔. น.ส.กาญจนา อิ่มอกใจ
๕. น.ส.บุษราคัม นุ้ยวังทอง



กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัด และการบูรณาการงบประมาณในการบริหารราชการในต่างประเทศ



ผู้อำนวยการกลุ่ม นักวิเคราะห์งบประมาณระดับเชี่ยวชาญ

๑. นายรัชชัย กิรรัตนกุล ผู้อำนวยการกลุ่ม
๒. นายธนิต อ่อนสมมา
๓. นางโสภา วสิทชาติ
๔. นางศุภลักษณ์ หิรัญบุรณะ
๕. น.ส.พรนิภา เพชรยี่วรพงศ์
๖. นางกาญจนา รวยอารีย์



นักวิเคราะห์งบประมาณระดับเชี่ยวชาญ

๗. น.ส.จิราภรณ์ ตันติวงศ์
๘. นางมานิดา ภู่อริณ
๙. น.ส.กัลยา ฟองสมุทร
๑๐. นางปรีญา บุรณะอนุสรณ์
๑๑. นายมณู ประสาทกุล





นักวิเคราะห์งบประมาณระดับเชี่ยวชาญ

- ๑๒. น.ส.สุวรรณี วราหิ์รกุล
- ๑๓. นางลัดดาวัลย์ บุญประสิทธิ์
- ๑๔. น.ส.เบญจวรรณ เอกผล
- ๑๕. น.ส.จรรยา อยู่โปร่ง
- ๑๖. นายประสิทธิ์ นาวิกพล



นักวิเคราะห์งบประมาณระดับเชี่ยวชาญ

- ๑๗. นายกอบศักดิ์ จินตทานนท์
- ๑๘. นายธวัชชัย เครือเวทย์
- ๑๙. นายชนรงค์ พุทธนิลนประทีป
- ๒๐. นางวีรวรรณ ลือสุภธิวิบูลย์
- ๒๑. นางเยาวลักษณ์ มานะตระกูล
- ๒๒. นางอุทัยพรรณ ยิ้มศิริกุล





นักวิเคราะห์งบประมาณ ระดับชำนาญการพิเศษ

๑. นายฐิติพร คล่องแคล่ว
๒. น.ส.จรรยา ยิ้มยิ้ม
๓. นายทรงยศ ไร่นาวิระ
๔. นายสมพล ชนะวรรณ
๕. นางดาหวัน สุวินัย
๖. นางณิชา ลิขิตเดชาโรจน์
๗. นายวุฒิพงศ์ เมฆสกุล



กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัด และกลุ่มจังหวัดและการบูรณาการงบประมาณ ในการบริหารราชการในต่างประเทศ

๑. นายฐิติพร คล่องแคล่ว ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางภาณี สุวรรณดาวฤกษ์
๓. นายสุนทร ไชยอนุมาตร์
๔. น.ส.อรรณา ปัทมสิงห์ ณ ออยุธยา
๕. นายกมลวิช ชำนิ





**กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัด
และกลุ่มจังหวัดและการบูรณาการงบประมาณ
ในการบริหารราชการในต่างประเทศ**

- ๑. น.ส.จรรยา ยิ้มยิ่ม ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.ดาวรรณ ชิวประยูร
- ๓. น.ส.วันทนี ทรัพย์เสนาะ
- ๔. น.ส.จิรกิตา เตชะเสน



**กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัด
และกลุ่มจังหวัดและการบูรณาการงบประมาณ
ในการบริหารราชการในต่างประเทศ**

- ๑. นายทฤษฎ โรจนวีระ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายพนม แผงฤทธิ
- ๓. น.ส.พัรัตน์ สมแสน
- ๔. นายประโมทย์ สมาริ
- ๕. น.ส.ยุพา ไม้เขียว





กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัด
และกลุ่มจังหวัดและการบูรณาการงบประมาณ
ในการบริหารราชการในต่างประเทศ

๑. นายสมพล ชนะวรรณ ผู้อำนวยการส่วน
๒. นายกนก คีรีแล
๓. น.ส.ลักขณา ทองพูนทิจ
๔. น.ส.สันทนีย์ จันทน์ขาว
๕. น.ส.มิตติกา หุญแป้น
๖. น.ส.สุชาดา โตปิติ



กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัด
และกลุ่มจังหวัดและการบูรณาการงบประมาณ
ในการบริหารราชการในต่างประเทศ

๑. นางดาหวิญ สุวินัย ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางเพ็ญนี ฉลองเกียรติกุล
๓. นายฉัตรบูล ตันเรือ
๔. นายวงกล ชูวิชัยวงศ์





กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัด
และกลุ่มจังหวัดและการบูรณาการงบประมาณ
ในการบริหารราชการในต่างประเทศ

๑. นางณิชา ลิขิตเดชาโรจน์ ผู้อำนวยการส่วน
๒. น.ส.กึ่งกาญจน์ วีรกุล
๓. นายวิริน แก้วลาย
๔. น.ส.สโรชา จำเมือง



กลุ่มการจัดการงบประมาณจังหวัด
และกลุ่มจังหวัดและการบูรณาการงบประมาณ
ในการบริหารราชการในต่างประเทศ

๑. นายวุฒิพงศ์ เมขสกุล ผู้อำนวยการส่วน
๒. น.ส.ณัฐนันท์ เชิงกล





ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. นายไพโรจน์ เหมือนโต หัวหน้าฝ่าย
๒. น.ส.สุนีย์ เอมวรรณะ
๓. น.ส.ศิริลักษณ์ วิริยะจิตกร
๔. นางมาลินี บุญทับ
๕. น.ส.นลิน จงอารี
๖. น.ส.ฉันทนา อำนวยสวัสดิ์
๗. นางราชพร ตันติภักดิ์



สำนักอำนวยการ



สำนักอำนวยการ

๑. นายโกวิทย์ มีกรรณา ผู้อำนวยการสำนัก
 ๒. นางนิภาพร ศุขสาทร
 ๓. นายสุพัฒน์ นาครัตน์
 ๔. น.ส.ทิพรัตน์ ยิ้มคุ้ม
 ๕. นายธีรเดช ติรพร
 ๖. น.ส.นิรมล สมประสวก์



ส่วนวางแผนและงบประมาณ

๑. นางนิภาพร ศุขสาทร ผู้อำนวยการส่วน
 ๒. น.ส.ธัญญา ศรีดามาศ
 ๓. นายธรรมประทีป ชุกลั่น
 ๔. น.ส.ธิดารัตน์ มะเสโลหิต
 ๕. นางปิยดา สุขสุพันธ์
 ๖. น.ส.สุนภา คำหอมกุล
 ๗. นายนิธิศ ตันศิลา





ส่วนบริหารงานบุคคล

- ๑. นายสุวัฒน์ นาครัตน์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายชัยณรงค์ คงนาม
- ๓. นางสุกัลยา สุชาติสุนทร
- ๔. นางเมลดา พูลเกษมกุล
- ๕. น.ส.พรนิกา สัมพันธ์
- ๖. น.ส.ธีราพร สุวรรณวงศ์
- ๗. นางณนรินทร์ สเดเวนส์
- ๘. นางปัทมา ธนานพรัตน์
- ๙. นางวิไลลักษณ์ ศรีทอง



ส่วนบริหารงานบุคคล

- ๑๐. นางสาวสมหมาย อุไรรัตน์
- ๑๑. นายวิชรพงศ์ พันธุ์พุทธ
- ๑๒. น.ส.ศิริพร ไชโย
- ๑๓. น.ส.สุราสินี เกิดแก่น
- ๑๔. นายยันทพล จิตตบุญท์





ส่วนบริหารการเงินและบัญชี

- ๑. น.ส.ทิพรรัตน์ ยิ้มคุ้ม ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางอารีย์ หมั่นทิจการ
- ๓. น.ส.ธัญลักษณ์ ไทรชม
- ๔. น.ส.เบญจวรรณ พรหมบุตร
- ๕. นางนิชาภัทร จี๊วกร่าง
- ๖. นางสาวลักษณ์ วรฉัตราวณิช



ส่วนบริหารการเงินและบัญชี

- ๗. น.ส.สีตางค์ แสงสุรีย์วิษชรา
- ๘. นายทศพล ปานยิ้ม
- ๙. น.ส.วรรณกร บุญกัน
- ๑๐. น.ส.สุจิตรา คุณารักษ์
- ๑๑. น.ส.นิภาพร แทบธรรม
- ๑๒. นายประเสริฐ สดะบดี
- ๑๓. นางเบญจมาศ ธนวงศ์
- ๑๔. นายพรเทพ จำเริญทอง





ส่วนบริหารสินทรัพย์

- ๑. นายธีรเดช ทิรพร ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายกฤษฏา เคลือบมณี
- ๓. น.ส.สุจินดา เจืออารีรัชต์
- ๔. น.ส.สุมนา อนันต์ธนวัฒน์
- ๕. นางสุภา วิบูลรุ่งเรือง
- ๖. นายชัชวาลย์ พึ่งพงษ์



ส่วนบริหารสินทรัพย์

- ๗. น.ส.ปิยะนาด ยอดสะอาด
- ๘. นายยุทธพงษ์ แคะระการ
- ๙. นายภาคภูมิ สุภาวษ์
- ๑๐. น.ส.วัลภา วัฒนแก้ว
- ๑๑. นายสุรพัฒน์ นิธิมหาศาล





๑๒ ๑๓ ๑๔ ๑๕ ๑๖

ส่วนบริหารสินทรัพย์

- ๑๒. นายวินัย ฟักสังข์
- ๑๓. น.ส.มาลีวัลย์ เฮยเกษร
- ๑๔. น.ส.นุชนาฏ แซ่ปึ้ง
- ๑๕. นางวิชญารัตน์ ศีลสังวาลย์
- ๑๖. น.ส.ชมพูนุช ทรรกฤกษ์



ส่วนบริหารสินทรัพย์

- ๑๗. นายสุวัฒน์ เพลาจันทร
- ๑๘. นายสม จันทรแก้ว
- ๑๙. นายเนือง เที้ยงสูงเนิน
- ๒๐. นายอนันต์ สีบจากกุล
- ๒๑. นายสมชาย เพ็ชรรัตน์
- ๒๒. นายทวน จันทรอ่อน



๑๗ ๑๘ ๑๙ ๒๐ ๒๑ ๒๒

๒๓ ๒๔ ๒๕ ๒๖ ๒๗ ๒๘ ๒๙



ส่วนบริหารสินทรัพย์

- ๒๓. นายวราธิศ ชีชีวิสมล
- ๒๔. นายศาสตราวุธ แทบธรรม
- ๒๕. นายนิฐพงษ์ เต็มรัมย์
- ๒๖. นายอุดม อามังกร
- ๒๗. นายสมชาย บุญสร้าง
- ๒๘. นางเกตุศรี แทบธรรม
- ๒๙. นายดิทรก เตี้ยสุด



ส่วนบริหารสินทรัพย์

- ๓๐. นายชาญ คงอนันต์
- ๓๑. นายสมศักดิ์ ธนินบุญ
- ๓๒. นายสุพจน์ มีเทศ
- ๓๓. นายจิรายุ พิมเมือง
- ๓๔. นายอาจินต์ สุขกิต
- ๓๕. นายประสิทธิ์ คอนเล็ก

๓๐ ๓๑ ๓๒ ๓๓ ๓๔ ๓๕



ส่วนช่วยอำนวยความสะดวกและประชาสัมพันธ์

- ๑. น.ส.นิรมล สมประสงค์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.สุชาดา กาญจนนิมมาน
- ๓. นายราชศักดิ์ งามเนตร
- ๔. น.ส.สุทธิลักษณ์ เต็มประยูร
- ๕. นางปัทมา ปัทมสิงห์
- ๖. น.ส.พิชราวลัย แดบทอง



ส่วนช่วยอำนวยความสะดวกและประชาสัมพันธ์

- ๗. นางกฤษณี อักษรกาญจน์
- ๘. น.ส.รัชนิกรณ์ สีมาวงศ์
- ๙. น.ส.วณิชชา สุขชู
- ๑๐. น.ส.ศิริลักษณ์ ศรีประชา
- ๑๑. นายดำรงก์ กิติสมพรวุฒิ





ฝ่ายสารบรรณและจัดทำเอกสาร

๑. นางเนาวรัตน์ ศรีสนธิค หัวหน้าฝ่าย
๒. นายไพศาล อ้นอรุณ
๓. นายอนุวรรต พงษ์พันธ์ุ
๔. นางอรัญญา ชันไถล้



ฝ่ายสารบรรณและจัดทำเอกสาร

๕. น.ส.ชนิศรา จำเจริญกิจ
๖. น.ส.สมปอง จันทรลา
๗. น.ส.กรรिता ทัมพากร
๘. น.ส.กรรณิกา ยมาภัย
๙. นายรุ่งศักดิ์ ปิ่นจัน
๑๐. นายทศวรรษ ขุนบำรุง





๑๑ ๑๒ ๑๓ ๑๔ ๑๕ ๑๖ ๑๗

ฝ่ายสารบรรณและจัดทำเอกสาร

- ๑๑. จำโทหญิงเยาวรัช ศรีเหมือน
- ๑๒. นางอิสราภรณ์ ภู่เกษมสมบัติ
- ๑๓. นางนิภาวรรณ ศิริรัตน์
- ๑๔. นางฉวีวรรณ อ่ำพันธ์ุ
- ๑๕. น.ส.วันทนา ศรีสุขสกุลชัย
- ๑๖. น.ส.วสิ สวดมนต์
- ๑๗. นายปิยะศักดิ์ ปัญญาวัฒน์วันชัย



ฝ่ายสารบรรณและจัดทำเอกสาร

- ๑๘. นางวรรณประภา ริมผดี
- ๑๙. นางสาวรรณี รุ่งารุณ
- ๒๐. นางสุขฤทัย สายมาก
- ๒๑. นายธีระชัย รัตนประสิทธิ์
- ๒๒. นายโกศล มูลการณ์
- ๒๓. นายสาริต พูนพล
- ๒๔. นายพีรพล โอฐยืมพราย



๑๘ ๑๙ ๒๐ ๒๑ ๒๒ ๒๓ ๒๔

๒๕ ๒๖ ๒๗ ๒๘ ๒๙ ๓๐ ๓๑ ๓๒



ฝ่ายสารบรรณและจัดทำเอกสาร

- ๒๕. นายอนุกุล เพ็งขำ
- ๒๖. นายนาทชัย ริมผดด้
- ๒๗. นายประชุม บุญสร้าง
- ๒๘. นายพิศษุทธิ์ ทับมณี
- ๒๙. นายณัฐพร สืบยุบล
- ๓๐. นายประพันธ์ ทองเจือ
- ๓๑. นายอภิชัย ศรีรัตน์
- ๓๒. นายชำนาญ ชูแผน



สหกรณ์ออมทรัพย์ สำนักงานงบประมาณ

- ๑. นายเอกชัย สุวรรณสาร ผู้จัดการฯ
- ๒. นางสาวลักขณ์ วรฉัตราวณิช ผู้ช่วยผู้จัดการฯ
- ๓. น.ส.มณฑิตา วามสมบัติ
- ๔. น.ส.จินตนา นันทา
- ๕. น.ส.ภาณุพร ชุมพล

๑ ๒ ๓ ๔ ๕

SYMBOL	PRICE	CHG	PERCENT	LAST	DATE
WICOR	0.82	0.03	3.89	0.89	01
AMP	0.96	0.00	0.00	0.96	21
AMP BANK	7.10	0.37	5.49	7.47	21
AMP BLT	10.23	7.11	7.10	135	
COLES MYER	11.41	11.43	10.22	30	
CALTH BANK	-	-	11.42	30	
FOSTERS	29.31	29.36	29.33	29	
MAT BANK	4.46	4.47	4.47	01	
NEWS CORP	30.07	31.00	31.00	01	
RIO TINTO	12.44	12.45	12.45	30	
ST-GEORGE	35.08	35.12	35.12	30	
TELSTAR	21.37	21.40	21.40	21	
MES TRUST	4.89	4.89	4.89	101	
RESFARNER	3.48	3.49	3.49	41	
ESTFIELD	28.13	28.17	28.13	30	
ESTFLO BH	14.08	14.08	14.08	30	
SSH MEDIC	0.109	0.11	0.11	0.11	
ST FRANCIS	0.021	0.022	0.022	0.022	
ST SYDNEY	0.11	0.105	0.105	0.105	
STARDIUM	0.005	0.006	0.006	0.006	
STARPHOS	1.21	1.24	1.24	0.00	
STARTRACK	0.85	0.86	0.86	0.86	
STARSHIP	0.027	0.028	0.028	0.028	
STEELCORP	1.99	2.10	2.10	1.1	
STNH COST	0.17	0.175	0.175	0.175	
STNH PRC	-	-	-	-	
STNH STAR	0.26	0.265	0.265	0.265	
STNH CROSS	0.69	0.69	0.69	0.69	

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

- ๑
- ๒
- ๓
- ๔
- ๕
- ๖

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

- ๑. น.ส.วิสากร สระทองคำ ผู้อำนวยการศูนย์
- ๒. นายเชษฐา บรรณเจติ
- ๓. น.ส.รุ่งรัศมี เมฆสกุล
- ๔. นายวิโรจน์ ทิระพานิช
- ๕. นางนวลจันทร์ วรรณศักดิ์
- ๖. นายชูเกียรติ ช่างชัยชัชวาล



ส่วนสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

- ๑. นายเชษฐา บรรณเจติ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายสุรพล ศิริยะพันธ์
- ๓. นางเพียงพินิจ สุขแย้มศรี
- ๔. นายเดชศักดิ์ ป่องสีดา
- ๕. น.ส.เพ็ญพัทธ์ สุภารีย์
- ๖. นายเกษม ฤกษ์นิยม
- ๗. น.ส.กมลลาภ ปลื้มสุข



- ๑
- ๒
- ๓
- ๔
- ๕
- ๖
- ๗



ส่วนพัฒนาระบบประสานเครือข่ายภายนอก

- ๑. น.ส.รุ่งรัชมี เมขสกุล ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางกัทลี เทียมสุวรรณ
- ๓. นายพงศ์พันธุ์ เทิดเกียรติกุล
- ๔. น.ส.เสาวลักษณ์ คัมภีรานนท์
- ๕. น.ส.วิไล เมขสกุล



ส่วนพัฒนาระบบข้อมูลการงบประมาณ

- ๑. นายวิโรจน์ ติระพานิช ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายประสิทธิ์ เรวิล
- ๓. นางอรุณศรี บุญสม
- ๔. นางนารี ศุกมมงคล
- ๕. น.ส.สุรัชนา ต้นหยง
- ๖. นายวิชาญ ฤกษ์โสธร



SYMBOL	LAST	CHG	OFFER	ASK	BUY	SELL	TRF	TRF	TRF
ANICOR	3.42	3.83	3.43	3.43	3.43	3.43	3.43	3.43	3.43
ANZ BANK	0.96	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87
BHP BLT	7.10	7.11	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10	7.10
COLES MYR	10.23	10.23	10.23	10.23	10.23	10.23	10.23	10.23	10.23
CALTH BANK	11.41	11.43	11.43	11.43	11.43	11.43	11.43	11.43	11.43
FOSTERS	28.31	28.26	28.33	28.33	28.33	28.33	28.33	28.33	28.33
HAT BANK	4.46	4.47	4.47	4.47	4.47	4.47	4.47	4.47	4.47
NEWS CORP	30.87	31.40	30.40	30.40	30.40	30.40	30.40	30.40	30.40
RIO TINTO	12.44	12.43	12.43	12.43	12.43	12.43	12.43	12.43	12.43
ST GEORGE	35.08	35.12	35.12	35.12	35.12	35.12	35.12	35.12	35.12
TELSTAR	21.37	21.40	21.40	21.40	21.40	21.40	21.40	21.40	21.40
MES TRUST	4.89	4.89	4.89	4.89	4.89	4.89	4.89	4.89	4.89
MESFARNER	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49	3.49
WESTFIELD	28.13	28.17	28.17	28.17	28.17	28.17	28.17	28.17	28.17
ESTFLD	14.08	14.03	14.03	14.03	14.03	14.03	14.03	14.03	14.03
SMH MEDIC	0.105	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11
ST FRANCIS	0.021	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022	0.022
ST SYDNEY	0.11	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105
STRADIM	0.095	0.098	0.098	0.098	0.098	0.098	0.098	0.098	0.098
STRADARES	1.21	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24
STRATHMORE	0.85	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88
STRATHMORE	0.027	0.028	0.028	0.028	0.028	0.028	0.028	0.028	0.028
STRATHMORE	1.40	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
STRATHMORE	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
STRATHMORE	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26
STRATHMORE	0.66	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63	0.63



ส่วนพัฒนาระบบสำนักวาบอิเล็กทรอนิกส์

- ๑. นางนวลจันทร์ วรศักดิ์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายอัครวุฒิ พุกบุญมี
- ๓. นายสุทิน ทองคำ
- ๔. น.ส.ศิวาพร บุญยะ
- ๕. นางนันทนา ฤกษ์นิยม
- ๖. น.ส.นฤมล หริจินทนะวงศ์



ส่วนพัฒนาและบริกาารสารสนเทศ

- ๑. นายชูเกียรติ ช่างชัยชัชวาล ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.อาภิตยา เชื้อจันอัด
- ๓. นายจิระศักดิ์ เสมากอง
- ๔. น.ส.พจมาน อุปพงศ์





ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. นางสาวศุภัญญา จีรวัฒนากิตติ หัวหน้าฝ่าย
๒. น.ส.พวงทิพย์ บุญถาวร
๓. นางรัตนา ชมสมุท



สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ



สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ

- ๑. น.ส.ลินดา สุจิกุล ผู้อำนวยการสถาบัน
- ๒. นางสุวรรณา การุญ
- ๓. นางเฟื่องจิต อนันต์
- ๔. น.ส.จิราภรณ์ เวคะวนิชย์
- ๕. น.ส.กนกรัตน์ ชุนทอง



ส่วนวางแผนพัฒนาบุคลากร ด้านการงบประมาณ

- ๑. นางสุวรรณา การุญ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางนภาพร บุญสร้าง
- ๓. นายสมเกียรติ เทชมศุภมงคล
- ๔. นางปิยะอร ผ่องโชค





ส่วนพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ ๑

- ๑. นางเพ็ญจิต อนันต์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางเพ็ญพิศ จันทโกทัย
- ๓. นาวรชาดา ตูลพงศ์



ส่วนพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ ๒

- ๑. น.ส.จิราภรณ์ เวคะวนิชย์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายรณฤทธิ ศรีอาภา
- ๓. น.ส.สิริธร ลิขิตเดชาโรจน์





ส่วนบริหารจัดการความรู้ ด้านการงบประมาณ

- ๑. น.ส.กนกรัตน์ ขุนทอง ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.นีนาทองอำไพ
- ๓. นายสุรัตน์ น้อยเสวก
- ๔. นายสมเกียรติ ลีเจริญรักษา
- ๕. นางยุวนดา เขมาชีวะ
- ๖. นายถาวร นาวัลย์
- ๗. นายสัมพันธ์ ใหม่เมธี



ฝ่ายบริหารทั่วไป

- ๑. นางศิริวรรณ เทียมกิติ
- ๒. นางกัญญาณี ราชสีสิทธิ์
- ๓. น.ส.รัชณีย์ สิงห์เอี่ยม
- ๔. น.ส.ทนอม ฤทธิถาวร
- ๕. นางรุ่งเรือง สุวรรณกฤษ



สำนักกฎหมายและระเบียบ



สำนักกฎหมายและระเบียบ

๑. นางรวมพร วุฒิสงห์ชัย ผู้อำนวยการสำนัก
๒. นายเอกสิทธิ์ ยุทธชัยวรกุล
๓. นายสมคิด ชัยกะเสวี
๔. นางกิริญา ภัทรปรีดา



ส่วนวิจัยและพัฒนากฎหมายและระเบียบ

๑. นายเอกสิทธิ์ ยุทธชัยวรกุล ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางวรรณพร มงคลศิลป์
๓. นายเดวิท พุ่มชนะโชคชัย
๔. น.ส.วนิดา ทิชริยะกุล
๕. นายสรศักดิ์ จันทร์เพ็ญ





ส่วนบริการและให้ความเห็นทางกฎหมาย และระเบียบ ๑

- ๑. นายสมคิด ชัยกะเสวี ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.สิริมาดา ไพทีกุล
- ๓. น.ส.ณัฐรณี เกิดสุขนธ์
- ๔. นายวีระ ไทยวานิช
- ๕. นายภาคภูมิ ไชยปุระณะ
- ๖. นายปรีชา สมหมาย



ส่วนบริการและให้ความเห็นทางกฎหมาย และระเบียบ ๒

- ๑. นางกิริญา ภัทรปรีดา ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.กนกทิพย์ ใสสะอาด
- ๓. นายยุทธนา สาโยชนกร
- ๔. นายอดิสร กิจขยัน
- ๕. นางกัญญา เลิศธีรกุล
- ๖. นายสุรน ชาญคำแหง





ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. น.ส.ภัทรา เทียนสุวรรณ
๒. นางวิภารัตน์ จรุงพร
๓. น.ส.วนิดา กาญจนะศรีวรรณ
๔. น.ส.ศิริรัชชน์ เพ็ชรช้าง
๕. น.ส.กนกทิพย์ ธนโกเศศ
๖. นายก้อนแก้ว ศรีนคร
๗. นายนพดล รื่นภาคภูมิ
๘. น.ส.นริสา มั่นอาหาญ

Orange	20	47.8%	28.53
Orange	20	21.0%	21.0%
Orange	20	22.8%	22.8%
Orange	20	24.6%	24.6%
Orange	20	26.4%	26.4%
Orange	20	28.2%	28.2%
Orange	20	30.0%	30.0%
Orange	20	31.8%	31.8%
Orange	20	33.6%	33.6%
Orange	20	35.4%	35.4%
Orange	20	37.2%	37.2%
Orange	20	39.0%	39.0%
Orange	20	40.8%	40.8%
Orange	20	42.6%	42.6%
Orange	20	44.4%	44.4%
Orange	20	46.2%	46.2%
Orange	20	48.0%	48.0%
Orange	20	49.8%	49.8%
Orange	20	51.6%	51.6%
Orange	20	53.4%	53.4%
Orange	20	55.2%	55.2%
Orange	20	57.0%	57.0%
Orange	20	58.8%	58.8%
Orange	20	60.6%	60.6%
Orange	20	62.4%	62.4%
Orange	20	64.2%	64.2%
Orange	20	66.0%	66.0%
Orange	20	67.8%	67.8%
Orange	20	69.6%	69.6%
Orange	20	71.4%	71.4%
Orange	20	73.2%	73.2%
Orange	20	75.0%	75.0%
Orange	20	76.8%	76.8%
Orange	20	78.6%	78.6%
Orange	20	80.4%	80.4%
Orange	20	82.2%	82.2%
Orange	20	84.0%	84.0%
Orange	20	85.8%	85.8%
Orange	20	87.6%	87.6%
Orange	20	89.4%	89.4%
Orange	20	91.2%	91.2%
Orange	20	93.0%	93.0%
Orange	20	94.8%	94.8%
Orange	20	96.6%	96.6%
Orange	20	98.4%	98.4%
Orange	20	100.2%	100.2%

สำนักจัดทำงบประมาณด้านการบริหาร



สำนักจัดทำงบประมาณด้านการบริหาร

- ๑. นางธิดา แก้วประสิทธิ์ ผู้อำนวยการสำนัก
- ๒. น.ส.ลาวฉวี มฤคทัต
- ๓. นางดวงตา ตันโซ
- ๔. นายวิษระ วรศักดิ์
- ๕. นางวิยดา ไชติรัตนะศิริ
- ๖. น.ส.พรพิมล ธีระธัญญาภาส



กลุ่มยุทธศาสตร์การจัดทำงบประมาณ

- ๑. น.ส.ลาวฉวี มฤคทัต ผู้อำนวยการกลุ่ม
- ๒. นายวุฒิไกร มาโนชยวงศ์
- ๓. น.ส.รุจิรา พูนประชาสิน





ส่วนงบประมาณสำนักนายกรัฐมนตรีฯ ๑

- ๑. นางดวงตา ตันโซ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายกรินทร์ บูรณะพิมพ์
- ๓. น.ส.สรรศิริ บำรุงชีพ
- ๔. น.ส.สุวิมล คุ้มณี
- ๕. น.ส.เพ็ญทิพย์ เนียมน้อย
- ๖. นางปภาดา อวนศรี



ส่วนงบประมาณสำนักนายกรัฐมนตรีฯ ๒

- ๑. นายวัชร วรรณศักดิ์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.ณัฐวรรณ อินทรทิพย์
- ๓. น.ส.อรทัย ชูเมือง
- ๔. นาย ศุภชัย วามศิริกุลเจริญ
- ๕. น.ส.ชจีพรรณ หมู่ทิมทอง



Opt techn. fg A	15.97	15.97
Orange deinv fd	47.85	48.53
Orange eur mc f	21.95	21.05
Orange eur comp fd	22.85	22.85
Orange eur smc f	24.60	24.70
Orange fund	28.85	28.70
Orange eur largecapt	28.60	28.40
Orange largecapt	24.30	24.30
Orange sense fd	13.20	13.07
Orange wine fund	1.60	1.63
Pacific f i f	13.00	12.00
Pan glob conv f	28.10	29.00
Postb aandf	3.45 A	3.45 A
Postb amx click 00/05	24.10	23.50
Postb amx click 03/10	53.30	52.55
Postb amerika f	26.80	26.89
Postb bellegf	48.99	49.00
Postb biotech f	16.75	16.46
Postb biotech f	27.40	26.60
Postb.com tech f	58.20	58.20
Postb duruz aandf	31.80	31.68
Postb easy blufd	9.75	9.75
Postb eur aandf	156.30	157.90



ส่วนงบประมาณสำนักนายกรัฐมนตรีฯ ๓

๑. นางวิภา ไชติรัตนะศิริ ผู้อำนวยการส่วน
๒. น.ส.บำเพ็ญ วงศ์วรเจริญ
๓. น.ส.จันทร์หอม นระกัต
๔. นายตรีรัตน์ เรืองฤทธิ
๕. นายธัญญวัฒน์ นิลจันทร์



ส่วนงบประมาณส่วนราชการไม่สังกัดฯ (ด้านบริหาร)

๑. น.ส.พรพิมล ธีระธัญโญภาส ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางกนกนุช ถังแดง
๓. นายชัชพงศ์ นคราวัฒน์
๔. นางเสาวณี บุณชาติตร





ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. นายเดชา หัตถาพันธ์
๒. น.ส.พรนิชชา วีริยะเกียรติกุล
๓. นางนันทิ รักษาพันธ์
๔. นางจันทนา ทองเทพ
๕. นายพานศักดิ์ พวงนาค
๖. น.ส.พีชรินทร์ อุดลยประภากร
๗. น.ส.เกชรา ตามี
๘. นายวันชัย มั่นสุวรรณ



สำนักจัดทํางบประมาณด้านความมั่นคง ๑

- ๑
- ๒
- ๓
- ๔
- ๕
- ๖
- ๗
- ๘
- ๙
- ๑๐

สำนักจัดทํางบประมาณด้านความมั่นคง ๑

- ๑. นายเอี่ยมบุญ ไทรฤกษ์ ผู้อำนวยการสำนัก
- ๒. นายสุรวัณ พันธ์พิมานมาส
- ๓. นายเกริกพงษ์ เกสรทอง
- ๔. นายสุमित แสนกุลศิริศักดิ์
- ๕. นายพยุหศักดิ์ ครเจริญ
- ๖. นางกานดา ชยาวิวัฒนาวงศ์
- ๗. นายอนุชา ภาระนันท์
- ๘. นายเอกชัย สุวรรณสาร
- ๙. นางปรีศนา ภูพิชญ์พงษ์
- ๑๐. นายชาญทิว สันติเกษม



กลุ่มยุทธศาสตร์การจัดทํางบประมาณ

- ๑. นายสุรวัณ พันธ์พิมานมาส ผู้อำนวยการกลุ่ม
- ๒. นายพงษ์อนันต์ ภาคิพันธ์
- ๓. น.ส.บวลจันทร์ สุขอินทร์



- ๑
- ๒
- ๓



ส่วนงบประมาณกระทรวงมหาดไทย ๑

- ๑. นายเกริกพงษ์ เกสรทอง ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายอนันต์ ปานคล้าย
- ๓. นายภัทรพงศ์ พุ่มผลึก
- ๔. น.ส.ปโยธร แก้วสุข
- ๕. น.ส.วชิราพร อำนวยโชค
- ๖. น.ส.วิรยา ตันติววงศ์



ส่วนงบประมาณกระทรวงมหาดไทย ๒

- ๑. นายสุमित แสนกุลศิริศักดิ์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางพินพร โตวิริยะเวช
- ๓. นางมยุรี รุจางกูร
- ๔. น.ส.อุษา ทิรกาญจนกุล
- ๕. น.ส.จิราพร เขตต้นนท์





ส่วนงบประมาณกลางกรณีฉุกเฉินฯ ๑

- ๑. นายพยุหศักดิ์ ครเจริญ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางมัลลิกา ภูษาทอง
- ๓. นายวิโรจน์ ทวีวัฒนะกิจบวร
- ๔. นางทิวดี เข็มราช
- ๕. น.ส.ประภาพรรณ พันนันทาว
- ๖. นางกุสุมาธิป พรรณอาราม
- ๗. น.ส.กัญจนรัตน์ จันทรอ่อน



ส่วนงบประมาณกลางกรณีฉุกเฉินฯ ๒

- ๑. นางกาญจนา ชยาวิวัฒนาวงศ์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.ส่องแสง สัมชพิทักษ์
- ๓. น.ส.ศุภลักษณ์ พิมพ์โกวิท
- ๔. นางรัฐนุช เหมตะศิลป์
- ๕. น.ส.ประภาศรี วิเวก





ส่วนงบประมาณท้องถิ่น ๑

- ๑. นายอนุชา ภาระนันท์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางพลินี เตชะมวลไวยวิทย์
- ๓. นางเรวดี อินทรเสม
- ๔. นางกัตถวิทย์ สืบสุข
- ๕. น.ส.ผกามาศ จรรยาเพศ



ส่วนงบประมาณท้องถิ่น ๒

- ๑. นายเอกชัย สุวรรณสาร ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.อริยา อินชมภู
- ๓. นายสุชาย สิงหเทศ





ส่วนงบประมาณท้องถิ่น ๓

- ๑. นางปรีศนา ภูพิชญ์พงษ์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายวราวุธ กุลสิงห์
- ๓. นางธนพร วามเสาวรส



ส่วนงบประมาณท้องถิ่น ๔

- ๑. นายชาลุตกิจ สันติเกษม ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายปราโมทย์ โชติภว
- ๓. นายจำนงค์ นิ่มอเนก
- ๔. นายสุรเชษฐ์ วัฒนกาฬสินธุ์
- ๕. น.ส.ธัญญา อิงคเพียรกุล





ฝ่ายบริหารทั่วไป

- ๑. น.ส.เรไร ดำสะอาด หัวหน้าฝ่าย
- ๒. นางเทศกนก จงเจริญ
- ๓. นางอารี หอมชิต
- ๔. นางสาวรรณา แซ่มขุนทด
- ๕. นางปุลณภา พ่วงรักพันธ์
- ๖. นางพรพิลีย์ พรหมขุนทอง



ฝ่ายบริหารทั่วไป

- ๗. นายโสภณ อภิญญา
- ๘. น.ส.เบญจภรณ์ สุริยา
- ๙. นางบุษรา เกิดแสง
- ๑๐. นายอัศวิน กุลฉิม





สำนักจัดทํางบประมาณด้านความมั่นคง ๒



สำนักจัดทํางบประมาณด้านความมั่นคง ๒

- ๑. น.ส.นวรรตน์ โอนมะศิริ ผู้อำนวยการสำนัก
- ๒. นายสารสิน ศิริตาพร
- ๓. นายภาณุ จันทรเจียวใช้
- ๔. นายวันวิชัย คุ่มเปลี่ยน
- ๕. นายสมาน ลือสุภธิวิบูลย์
- ๖. น.ส.ชวนชม ทิวพันธ์
- ๗. นายสมชัย รอดเรือง
- ๘. นายประยุทธ บัวชื่น



กลุ่มยุทธศาสตร์การจัดทํางบประมาณ

- ๑. นายสารสิน ศิริตาพร ผู้อำนวยการกลุ่ม
- ๒. นายน้อง เจริญนาค



๑

๒



ส่วนงานงบประมาณกระทรวงยุติธรรม ๑

- ๑. นายภาณุ จันทรเจียวใช้ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายศักดาจรัส ศักดิ์เศรษฐ์



ส่วนงานงบประมาณกระทรวงยุติธรรม ๒

- ๑. นายวันวิชัย คุ้มเปลี่ยน ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.วัลยา รุประติษฐ์
- ๓. นายวิญญู โสมณวัฒน์
- ๔. น.ส.ปารีชาติ ประสิทธิ์ผล

๑

๒

๓

๔



ส่วนงบประมาณกระทรวงยุติธรรม ๓

- ๑. นายสมาน ลือสุขธิวิบูลย์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายณัด อัครนาร
- ๓. น.ส.จิรนนท์ ทาน้อย
- ๔. นายวิชัย วงสกุลศรี



ส่วนงบประมาณส่วนราชการไม่สังกัดฯ ด้านกระบวนการยุติธรรม

- ๑. น.ส.ชวนชม ทิวพันธ์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายณัฐธัญ วงศ์ภาวิทย์
- ๓. นายวิศณุเวช เศวตนันท์
- ๔. น.ส.จวีวรรณ ตรีสุขธิวงษา
- ๕. น.ส.ปิยรัตน์ เต็มบุญศิริ





ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. นางสุปราณี ปิ่นน่วม หัวหน้าฝ่าย
๒. นางรัตนครองวรรณ อะมูเกน
๓. นางเรณู คชอนันต์
๔. นางวินัส ทองอ่อน
๕. นางนิตยา โพธิ์มีน
๖. น.ส.วราภรณ์ ดาวหาง
๗. นายสุวิทย์ มณีโชติวงศ์



สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๑



สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๑

๑. นายธรรมศักดิ์ สัมพันธ์สันติกุล ผู้อำนวยการสำนัก
๒. นายชาติชาย กากำแหง
๓. นางมนชิตา เจียรไพศาลเจริญ
๔. นางพรทิพย์ สุตะบุตร
๕. น.ส.นิรมล พานิชพรมย์พันธุ์
๖. ม.ร.ว.รณจักร์ จักรพันธุ์
๗. นางศรียา เขมะศักดิ์ชัย
๘. นายสุพจน์ สำราญจิตต์



กลุ่มยุทธศาสตร์การจัดทำงบประมาณ

๑. นายชาติชาย กากำแหง ผู้อำนวยการกลุ่ม
๒. นางศันสนีย์ ปรีภักดิ์ยุคนรร
๓. นายธีรพงศ์ พรพุทธิชัย





ส่วนงบประมาณกระทรวงการคลัง ๑

๑. นางมนชิตา เจียรไพศาลเจริญ ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางมยุรี ทากำแหง
๓. นางเพ็ญศรี ณ พัทลุง
๔. นายพิชฌ์ เกษหอม



ส่วนงบประมาณกระทรวงการคลัง ๑

๑. นางพรทิพย์ สุตะบุตร ผู้อำนวยการส่วน
๒. นายชาลวิทย์ พิจิตร
๓. นายอลงกต ศรีเสน
๔. นางอานันทิता อินทป็นตี



๑

๒

๓



ส่วนงบประมาณกระทรวงการต่างประเทศ

๑. น.ส.นิรมล พานิชพงษ์พันธ์ ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางพิศวง ชีระธรรม
๓. นายทาก พุทธสถิตย์



ส่วนงบประมาณกระทรวงพาณิชย์

๑. ม.ร.ว.รณจักร์ จักรพันธ์ ผู้อำนวยการส่วน
๒. น.ส.ชฎาพร นัยชิต
๓. นางนฤมล เข็มพิลา
๔. นางพิชามณูชู่ แจงจำรูญ
๕. นายเติมสิน เดชารัตน์

๑

๒

๓

๔

๕



ส่วนงบประมาณกระทรวงอุตสาหกรรม ๑

- ๑. นางศรียา เขมะศักดิ์ชัย ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.ศรีสมพร วีรภัตประภา
- ๓. นางวีณา บรรเลงจิต
- ๔. นายการวิก เหมาะะรัต



ส่วนงบประมาณกระทรวงอุตสาหกรรม ๒

- ๑. นายสุพจน์ สำราญจิตต์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.มัทนา เจริญศรี
- ๓. น.ส.จิราภา มากมี
- ๔. นายพรรณ วีระพละ





ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. น.ส.พจมา ตี๋ตรงจิตร หัวหน้าฝ่าย
๒. นางลัดดา สุวภาพสกุล
๓. นางสาวสมปอง เสบไสพิศ
๔. นางวันทนา คำแส
๕. นายสิมวรรณ ภาคอรรถ



สำนักจัดทํางบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๒



สำนักจัดทํางบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๒

- ๑. น.ส.นิลุบล เครือณรัตน์ ผู้อำนวยการสำนัก
- ๒. นายคณุตม์ สิงห์สาย
- ๓. นางศศิธร สิกธิชัย
- ๔. นายสิรินนท์ สกลวิทยานนท์
- ๕. นายธนา จานุสรณ์
- ๖. นางเยาวลักษณ์ จำปรัตน์
- ๗. นางรัชณี นำพูลสุขสันต์
- ๘. นายอนันต์ แก้วกำเนิด
- ๙. นางกาญจนา เอี่ยมแสง



กลุ่มยุทธศาสตร์การจัดทํางบประมาณ

- ๑. นายคณุตม์ สิงห์สาย ผู้อำนวยการกลุ่ม
- ๒. น.ส.สลับศรี ชนะกานนท์
- ๓. น.ส.มารีสา ชนะรัชชรักษ์
- ๔. นางนวลพลอย ทับหิรัญรักษ์



๑ ๒ ๓ ๔ ๕



ส่วนงบประมาณกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๑

- ๑. นางศศิธร สิกธิชัย ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายทรงศิลป์ ด้วงอ่อน
- ๓. น.ส.รัชณีพร ชัยพิพัฒน์
- ๔. นายณรงค์ เทศมาสา
- ๕. น.ส.ศิริวรรณ วัชรพงษ์



ส่วนงบประมาณกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒

- ๑. นายสิรินนท์ สกลวิทยานนท์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางอัญชลิศ พงษ์พิทักษ์
- ๓. นายอดภา สุธกุปต์
- ๔. นางวรรณภา อินทรศักดิ์

๑ ๒ ๓ ๔



ส่วนงบประมาณกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๓

- ๑. นายรณนา จานุสรณ์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.วฤณ ปิมปาสาร
- ๓. น.ส.อภิรดี ชิตานุกูตร์
- ๔. น.ส.จริยา ทิวไผ่งาม
- ๕. นายศุภชัย เอื้อศิริพันธ์
- ๖. นางชนิดา ชาญนรงค์
- ๗. น.ส.ปัทมา ละออเอี่ยม
- ๘. นายฉัตร ทิชชุ์ดำรง



ส่วนงบประมาณกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๔

- ๑. นางเยาวลักษณ์ จำปรัตน์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.ศรินทิพย์ ธนวิจิตรพันธ์
- ๓. นางสุดา จิตตะรัตน์
- ๔. นางมณี จันทรอ่อน
- ๕. นางสุริมาศ ตั้งโต
- ๖. นายมนพวรรณ ตั้งสกุล





ส่วนงบประมาณกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๕

- ๑. นางรัชณี นำพูลสุขสันต์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายส้งเสริม รุ่งรักสกุล
- ๓. นางจำแลง ช่วยชูหนู
- ๔. นางอำไพ ธาราจันทร์
- ๕. น.ส.สุขมาลย์ ชลการ



ส่วนงบประมาณกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๑

- ๑. นายอนันต์ แก้วกำเนิด ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายบุญส่ง สีลาฐาปนสกุล
- ๓. น.ส.วราภรณ์ ศรีวิจิตร
- ๔. น.ส.ณัฐมน จินตรักษ์
- ๕. นายพงษ์ธร เมนะพันธ์ุ
- ๖. นายธนาภักดิ์ เรืองศรี





ส่วนปฏิบัติการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๒

- ๑. นางกาญจนา เอี่ยมแสง ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายอภิชาติ รัตนศาสตร์
- ๓. น.ส.จินตนา กังสพฤกษ์กุล
- ๔. นางนุชนันท์ สีหราช
- ๕. นางฐะปะณีย์ เดชารัตน์
- ๖. น.ส.ปวีณวรรณ วัชรประดิษฐ์



ฝ่ายบริหารทั่วไป

- ๑. นางปัทมา สิกธิสาร
- ๒. นางรัชณี สวประเสริฐ
- ๓. นางเจษฎา ปลื้มชัยชัย
- ๔. นายสมบัติ ทองสวัสดิ์
- ๕. นางพัชรา แบนนาด
- ๖. น.ส.นิตยา ลากมาก
- ๗. นางรัตนันท์ เกษศาสตร์
- ๘. นางมลิวรรณ อินธิรัตน์



สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๓



สำนักจัดทำงบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๓

๑. นางวิภากรีย์ พุทธมิลินประทีป ผู้อำนวยการสำนัก
๒. นายสนั่น สุกธินุ่น
๓. นายสาส์ สุกเกิด
๔. นายสมบัติ มาสทธิตย์ชัย
๕. นายสมมิตร ไตรรักตระกูล



ส่วนงบประมาณกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

๑. นายสนั่น สุกธินุ่น ผู้อำนวยการส่วน
๒. น.ส.พัชราภรณ์ สิกธิพงษ์
๓. นายยุรินทร์ เจริญภักดิ์
๔. นายสมบูรณ์ วงศ์วีชรานนท์
๕. นายทศศักดิ์ ธรรมกุล





ส่วนงบประมาณกระทรวงพลังงาน

- ๑. นายสาส์ สุกเกิด ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางอัจฉรา จันทรฉายะ
- ๓. น.ส.วัชรี คุรณารักษ์
- ๔. นางวิยะดา สุรัตน์มาลัย



ส่วนงบประมาณ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ๑

- ๑. นายสมบัติ มาสทธิตย์ชัย ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางพรพรรณ ทิสกุล
- ๓. นางมีงขวัญ จิรปโปภา
- ๔. น.ส.สุรีย์พร มธุพานากุล





ส่วนงบประมาณ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ๒

๑. นายสมมิตร โตรักตระกูล ผู้อำนวยการส่วน
๒. น.ส.พามาณ ศรีเสรีนุวัฒน์
๓. นางกรรชรัชฎ์ โอทกานนท์
๔. น.ส.พิตรจิรา มณีเนตร



ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. น.ส.ปัญาลักษณ์ ศิริพลตั้งมั่น
๒. นางธัญพร ประภารัตน์
๓. นางอรวรรณ แก้วคำลา
๔. นางสุพิรรัตน์ กลิ่นบัวแก้ว
๕. น.ส.วิชชุดา ทิมรอด
๖. นางศิริพร เกตุอู่





สำนักจัดทํางบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๔



สำนักจัดทํางบประมาณด้านเศรษฐกิจ ๔

- ๑. นายวีระยุทธ ปิ่นน่วม ผู้อำนวยการสำนัก
- ๒. นางรญาพร เพ็งขำ
- ๓. นายเสนีย์ ชีพทองคำ
- ๔. นายพิชัย คุ้มหรั่ง
- ๕. นายสำรวย ประพฤติธรรม
- ๖. ร.ท.ประวิช สุขุม
- ๗. นายสุรยุทธ ศรีประเสริฐ
- ๘. นายยมยุทธ โทเมศ



กลุ่มยุทธศาสตร์การจัดทํางบประมาณ

- ๑. นางรญาพร เพ็งขำ ผู้อำนวยการกลุ่ม
- ๒. น.ส.นุชนารถ จันทรกรรจ





ส่วนงบประมาณกระทรวงคมนาคม ๑

- ๑. นายเสนีย์ ชีพทองคำ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายสมชาย จันทร์อ่อน
- ๓. นายธีรศักดิ์ พงษ์สุขเวชกุล
- ๔. นางสาวธิดา บุณยวาณิชย์กุล



ส่วนงบประมาณกระทรวงคมนาคม ๒

- ๑. นายพิชัย คุ่มหรั่ง ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. ว่าที่ ร.ต.กิตติศักดิ์ ปั้นประดิษฐ์
- ๓. นางกนกพรรณ อ่อนบุษ
- ๔. นางอมรรัตน์ ฤทธิพลเดช
- ๕. นายอวยชัย กล้ารอด
- ๖. น.ส.ชลลดา แจงกนก
- ๗. นางสาวดี สีตะสิทธิ์





ส่วนงบประมาณกระทรวงคมนาคม ๓

- ๑. นายสำรวย ประพตติธรรม ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายสำอาม ศิริรัตน์
- ๓. นางดวงเดือน จักรปล้อง
- ๔. นางสุกัญญา ณ กาฬสินธุ์
- ๕. นายวิรัช วัฒนเมฆินทร์กุล
- ๖. นายวรชิต อินทะกนก



ส่วนงบประมาณกระทรวงคมนาคม ๔

- ๑. ร.ท.ประวิช สุขุม ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางศรีพา ปานกุล
- ๓. จ.อ.พร้อมพงศ์ พฤกธารา
- ๔. น.ส.นารีญา รัฐปัตย์
- ๕. นายพิริยุตม์ ฉันทพงษ์
- ๖. น.ส.ณัฐวดี ม้าทอง
- ๗. น.ส.ดวงกมล เอื้อกวีเกียรติ
- ๘. นายริทธิธรรุ ยศสุนทร





ส่วนงบประมาณกระทรวงคมนาคม ๕

๑. นายสุรยุทธ ศรีประเสริฐ ผู้อำนวยการส่วน
๒. นายวีรารณ์ จันทรตาประดิษฐ์
๓. นางอังคณา ตั้วรภัทร์
๔. น.ส.รัชดากรณ์ วัฒนา



ส่วนงบประมาณกระทรวงคมนาคม ๖

๑. นายยงยุทธ โทเมศ ผู้อำนวยการส่วน
๒. นายรุ่งวิทย์ สิกธิสุข
๓. นางสาวสุรียพร วงศ์ทาด
๔. น.ส.ฉวีวรรณ อิศววิชรินทร์





ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. น.ส.ชนิษฐา อยู่หุ่น
๒. นางสุรี ลขจิตต์พงษ์
๓. น.ส.ศุภรัตน์ วิริยะกิจวัฒนา
๔. น.ส.สุราก็พย จิตรสุวรรณยี่ง
๕. นางสมรจิต ไทตรกวานนท์
๖. น.ส.วราพร วรศรี
๗. น.ส.รัตนา เพลกุล

หัวหน้าฝ่าย



สำนักจัดทำงานงบประมาณด้านสังคม ๑



สำนักจัดทำงานงบประมาณด้านสังคม ๑

๑. นายสมศักดิ์ โชติรัตนะศิริ ผู้อำนวยการสำนัก
๒. นายชายศักดิ์ ณ สงขลา
๓. นายบุญชู ประสพทิศาถาวร
๔. นายชุมพล เต็ญถาวร
๕. นายวีระพงศ์ อนุเคราะห์กุล
๖. นางพนิดา ไพศาลยกิจ
๗. นายสมหมาย ลักขณานุรักษ์
๘. นางอลิสา ปิ่นประเสริฐ
๙. นางดรศรีรัตน์ กล้าหาญ
๑๐. นางพรรณนิภา อาษาภา
๑๑. นางจันทา สมทน
๑๒. น.ส.สวณพร เทียนเพ็ญ
๑๓. นายทวิศักดิ์ ชพานนท์



กลุ่มยุทธศาสตร์การจัดทำงานงบประมาณ

๑. นายชายศักดิ์ ณ สงขลา ผู้อำนวยการกลุ่ม
๒. นางศุภสิริ เสนาฤทธิ์





ส่วนงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ ๑

- ๑. นายบุญชู ประสพกิจदार ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางศุภสิพร ดุลาภิตติ
- ๓. นายกมลศักดิ์ นันทวิสูตร
- ๔. นายประสิทธิ์ ศิรินาม
- ๕. น.ส.ปรีดา รัตนอุไร
- ๖. น.ส.วันวิสาข์ หาญกล้า



ส่วนงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ ๒

- ๑. นายชุมพล เต็จดวง ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.ชุตีมา ศิริธีราเกษฎ์
- ๓. น.ส.ปิยวรรณ มินคล้าย





ส่วนงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ ๓

๑. นายวีระพงศ์ อนุเคราะห์กุล ผู้อำนวยการส่วน
๒. น.ส.เจตชจี อติการบดี
๓. นายนิรันทร สวัสดิ์
๔. น.ส.จารุวรรณ วิชฌูอาภา



ส่วนงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ ๔

๑. นางพนิดา ไพศาลยกิจ ผู้อำนวยการส่วน
๒. น.ส.รัชนิภา สายอุบล
๓. นางวนิดา บุรุษานนท์
๔. นายโชค เปรมทิจาพรพัฒนา
๕. น.ส.สุกธิวรรณ เพ่งวานิชย์
๖. นายบัณฑิต วิวัฒน์นาค
๗. นายอภิชัย ขุนจันทร์





ส่วนงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ ๕

๑. นายสมหมาย ลักขณาบุริกซ์ ผู้อำนวยการส่วน
๒. นายารัตน์ การุณยวัฒน์
๓. นายเรนศ เพชรโชติ
๔. น.ส.สกุลรัตน์ ตาละโสภณ
๕. น.ส.นภัสสร แนววงศ์



ส่วนงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ ๖

๑. นางอลิสา ปิ่นประเสริฐ ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางพรทิพย์ ฝ่องศรี
๓. นางเดือนรุ่ง ไชยโก
๔. นายบุรินทร์ ตระการวิช
๕. นางศรัญญา เมนะพันธุ์



๑ ๒ ๓ ๔ ๕



ส่วนงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ ๗

๑. นางดรศรีธิต์นั กกล้าหาญ ผู้อำนวยการส่วน
๒. น.ส.กมลลา ชินพงศ์
๓. น.ส.ภัทรวดี ตันตีเปล่ง
๔. น.ส.รติษฐ กันตะปิติ
๕. น.ส.ธนพร หงสกุล



ส่วนงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ ๘

๑. นางพรรณนิภา อาษาภา ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางเรวดี พุดหอม
๓. น.ส.ทองดี อัครมหาเอก
๔. นางจำนงค์ ชูชัยยะ
๕. นางสาวภาพิชญ์ จันทรพัฒนะ

๑ ๒ ๓ ๔ ๕



ส่วนงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ ๙

- ๑. นางจันทา สมตน ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายพีรพงษ์ ตระกูลศิลป์
- ๓. น.ส.ลัดดาวัลย์ บุณยวัฒน์นกุล
- ๔. นางสำราญ เทียมเมือง
- ๕. นางเกสร วัฒนาม



ส่วนงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ ๑๐

- ๑. น.ส.สวณพร เทียนเพ็ญ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.สุดารัตน์ สุจินตามณี
- ๓. น.ส.ลดาวรรณ ภาสุรกุล
- ๔. น.ส.เบญจพร วิบูลย์พันธุ์
- ๕. น.ส.ปิยนันท์ อินทุภูติ





ส่วนงบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ ๑๑

๑. นายทวีศักดิ์ ชพานนท์ ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางธัญภา เปมานุรักษ์
๓. นายอำนวย เรืองปทีปวิจิตร
๔. นายกตเวที เจริญพงศ์
๕. น.ส.มนฤดี กัดเทียมรมย์



ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. นางบรรพรรณ เรืองอุดม หัวหน้าฝ่าย
๒. นางนิตยา ทรัพย์เย็น
๓. น.ส.เสวียม อักนิบุตร
๔. นางสมลักษณ์ แววรวิทย์
๕. น.ส.ยุพรรณ สิกธิจินดา
๖. นางอติภา กาญจนบริรักษ์
๗. นางสุจิตรา เพ็ชรสิงห์





ฝ่ายบริหารทั่วไป

- ๘. นางมนัสสิยา พงษ์วานิช
- ๙. นางเพชรฯ ขำเจริญ
- ๑๐. น.ส.รัตติยา วรรณบุตร
- ๑๑. นางนภัทร พันธุ์พุทธ
- ๑๒. นายพสุกานต์ ศรีม่วง
- ๑๓. นายศรีสกุล แก้วกาศ
- ๑๔. นายกิตติศักดิ์ ฑาด้วง



สำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม ๒



สำนักจัดทำงบประมาณด้านสังคม ๒

๑. นายอาทิตย์ วิชาสินีวรรณ ผู้อำนวยการสำนัก
๒. นายวีระ มานะตระกูล
๓. นายเฉลิมพล เพ็ญสูตร
๔. นางเรืองดี สืออู่ยง
๕. น.ส.เรณู ปาเทอเรีย
๖. นางรสลิน เจียมเจริญ
๗. นางกาญจนา ทิมนวล



ส่วนงบประมาณกระทรวงการพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์

๑. นายวีระ มานะตระกูล ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางอมรรัตน์ ภูมิวสนะ
๓. น.ส.เพ็ญแข จันทรสว่าง
๔. นางกัตติมา วงศ์สันติวิช
๕. น.ส.อัจฉรา เอกพัฒน์





ส่วนงบประมาณกระทรวงแรงงาน

- ๑. นายเฉลิมพล เพีญสูตร ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางวิลาวัลย์ เจริญสุนทร
- ๓. นางวัลลภา เชาวลิต
- ๔. นางภัทรา จันทสีหราช พิจิตร
- ๕. น.ส.การะเกศ วุเจริญ
- ๖. น.ส.กรรณา ประเสริฐ
- ๗. น.ส.สิริกุล พันธุ์ชาติกุล



ส่วนงบประมาณกระทรวงสาธารณสุข ๑

- ๑. นางเรีงฤดี สืออ้อยยม ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายสรา สุวรรณรัตน์
- ๓. น.ส.อารีย์ กอนดี





ส่วนงบประมาณกระทรวงสาธารณสุข ๒

- ๑. น.ส.เรณู ปาเทอเรีย ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. พ.จ.อ.วิชัย ตีรชาติ
- ๓. น.ส.สิริมนต์ มุญจนอม
- ๔. นางวิชรินทร์ วิชัยกุล



ส่วนงบประมาณกระทรวงสาธารณสุข ๓

- ๑. นางรสลิน เขียมเจริญ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายรณศาล วิธีเจริญ
- ๓. น.ส.จิตติมา ธีรภัทรไพศาล





ส่วนงบประมาณกระทรวงสาธารณสุข ๔

- ๑. นางกาญจนา ทิมมวล ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.สายใจ สิกธิสา
- ๓. นางศิริรักษ์ ใหม่เมธี
- ๔. นางสาวราญ สอนสวนวงษ์
- ๕. นางสาวกร ชัยกิจ



ฝ่ายบริหารทั่วไป

- ๑. น.ส.นวลจันทร์ พรหมศรี
- ๒. น.ส.ทิพย์วรรณ ศานติวรรณะ
- ๓. นางสุมิตรา เอี่ยมเสื่อ
- ๔. น.ส.บุศรา น้อยกะรัต
- ๕. น.ส.สายชล วงษ์สาลา
- ๖. น.ส.สุจิตรา เจริญสุขโสภณ
- ๗. น.ส.สมพร ศรีสุริยวงศ์
- ๘. น.ส.วิมล ภัตรจันทร์



สำนักจัดทํางบประมาณด้านสังคม ๓



สำนักจัดทํางบประมาณด้านสังคม ๓

๑. นางจุฑาทิพย์ เตชชาติวินิช ผู้อำนวยการสำนัก
๒. น.ส.มลฤดี อภิชนาพงศ์
๓. น.ส.ศลิทชนัน ปิ่นน่วม
๔. น.ส.นวลทิพย์ โทมลเมศ
๕. นางระวีวรรณ ชัยกะเสวี
๖. น.ส.รัชณี เจริญรัตน์



กลุ่มยุทธศาสตร์การจัดทํางบประมาณ

๑. น.ส.มลฤดี อภิชนาพงศ์ ผู้อำนวยการกลุ่ม
๒. นางอภิญญา กะสีวัฒน์





ส่วนงบประมาณ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ๑

- ๑. น.ส.ศิลลักษณ์ ปิ่นน่วม ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.นฤมล บุญไทย
- ๓. นางอุบลรัตน์ คงหมุ่น



ส่วนงบประมาณ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ๒

- ๑. น.ส.นวลทิพย์ โทมลเมศ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.เทสร วานรนา
- ๓. นายเอก มุติตาภรณ์
- ๔. น.ส.เอมอร นิตยารมย์





ส่วนงบประมาณกระทรวงวัฒนธรรม ๑

- ๑. นางระวีวรรณ ชัยกะเสวี ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.เปรมใจ ชูปรีชา
- ๓. นางนภาพร ฅิวอ่อน
- ๔. นางกนกกร เจริญพงศ์



ส่วนงบประมาณกระทรวงวัฒนธรรม ๒

- ๑. น.ส.รัชณี เจริญรัตน์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.วันธิ รุ่งอรุณกรณ์
- ๓. นายบุรุษ คุณชล
- ๔. น.ส.ศศิภาณีย์ กัณฑ์การธรรม
- ๕. น.ส.พรทิพย์ เอ็กกันหา





ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. นางสาวณิชา เหลืองขยัน
๒. นางสาวศิริพร แสงศิริ
๓. น.ส.นิชาภา วงศ์สิงห์
๔. นางสาวนิตา เพ็งสุวรรณ
๕. น.ส.ชฎิกาญจน์ พันธุ์ธรรม



สำนักจัดทำงบประมาณองค์การบริหาร รูปแบบพิเศษและรัฐวิสาหกิจ



สำนักจัดทำงบประมาณองค์การบริหาร รูปแบบพิเศษและรัฐวิสาหกิจ

๑. นางฉวีวรรณ สุคันธรัต ผู้อำนวยการสำนัก
๒. นายพีระ ปัญญาณธรรม
๓. นางพิมพ์พร โอวาสัทธี
๔. นางยุพร อนุเคราะห์กุล
๕. นางฐิตารีย์ เลิศขันติธรรม



ส่วนงบประมาณ หน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ

๑. นายพีระ ปัญญาณธรรม ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางสาวสุนิ สุมาลัยศักดิ์
๓. น.ส.เทศแก้ว วิจารณ์กรณ
๔. นางกนกนันทน์ ทองขุนนา
๕. น.ส.ภัทระวี พรหมสาขา ณ สกลนคร





ส่วนงบประมาณองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ

- ๑. นางพิมพ์พร โอวาสิกธิ์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายอดิชาติ วรรณยานกูร
- ๓. น.ส.ระวีวรรณ จุมพล
- ๔. นางนิชา เจริญจิตต์



ส่วนบูรณาการรัฐวิสาหกิจ

- ๑. นางยุพร อนุเคราะห์กุล ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางรัชณี เจริญนาค
- ๓. น.ส.นันทนา สุกธินากุล
- ๔. น.ส.เอื้ออารีย์ อัจฉริยะบุญ
- ๕. น.ส.วาสนา พงศาปาน
- ๖. นายคณศักดิ์ บูรณะกุล





ส่วนบูรณาการกองทุนและเงินกุ่มหมุนเวียน

๑. นางฐิตารีย์ เลิศขันติธรรม ผู้อำนวยการส่วน
๒. น.ส.ปัทมา จงสมจิตร
๓. น.ส.สุนิสา แสงทอง
๔. นางศรีภรณ์ ผดุงแสง



ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. นางเบญจมาศ ไทสุวรรณ หัวหน้าฝ่าย
๒. น.ส.ทรงศรี ลีเมโสภาธรรม
๓. นางสุจิตรา เจือวัฒนศิริกุล
๔. นายชัชวาล สัมพะเวช
๕. น.ส.สุธีร์ สุกธไชย
๖. นางเบญจมาศ กลิ่นบัวแก้ว
๗. นางปราณี ลีเจริญรักษา
๘. นางนันทิยา อภิรัชนากุล
๙. นายารุณ หล้าปุณ





สำนักนโยบายและแผนงบประมาณ

- ๑
- ๒
- ๓
- ๔
- ๕
- ๖
- ๗
- ๘
- ๙
- ๑๐
- ๑๑

สำนักนโยบายและแผนงบประมาณ

- ๑. นายดุสิต เขมะศักดิ์ชัย ผู้อำนวยการสำนัก
- ๒. น.ส.รุจิรา ริมผดี
- ๓. น.ส.พรทิพย์ กุลไพจิตร
- ๔. น.ส.จันทนา อັตตะวีระ
- ๕. นางนุชารีย์ ณ สงขลา
- ๖. น.ส.จารุวรรณ ลือไชยคาม
- ๗. นางกรรณกรทรัพย์ จิรัชัยศรี
- ๘. นางสาวริต ศาสตร์สาระ
- ๙. นายภูมิรัชช์ ชมแส
- ๑๐. นายประยงค์ คุ้มเจริญ
- ๑๑. นางเพชรรัตน์ เสรีพันธ์พานิช



ส่วนเศรษฐกิจการคลังและนโยบาย งบประมาณ ๑

- ๑. น.ส.พรทิพย์ กุลไพจิตร ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.มุกิตา อकुสุวรรณ
- ๓. นางปวีตรา ธรรมศิริ
- ๔. น.ส.เบญจมาศ มหาวงศ์ชิจิต
- ๕. น.ส.ดวงกมล ตันทวิรุฬ



- ๑
- ๒
- ๓
- ๔
- ๕



ส่วนเศรษฐกิจการคลังและนโยบาย งบประมาณ ๒

- ๑. น.ส.จันทนา จิตตะวีระ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.วิชราภรณ์ หาสะศรี
- ๓. นายวรการ สุธีรพงศ์
- ๔. น.ส.ณัฐยา น้อยเหลือ



ส่วนเศรษฐกิจการคลังและนโยบาย งบประมาณ ๓

- ๑. นางนุชารี ณ สงขลา ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางนิยะตา อภิชาติกาญจนากุล
- ๓. นายศัณสนะ ธนศิลป์
- ๔. นางณัฐ ไทยงาม





ส่วนประสานแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ ๑

- ๑. น.ส.จารุวรรณ ลือไชยคาม ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางมัลลิกา สมสกุล
- ๓. น.ส.รัตนา รุสิตานนท์
- ๔. น.ส.นิภาเพ็ญ เสมรสุต



ส่วนประสานแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ ๒

- ๑. นางกรรณิพย์ จิระชัยศรี ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางศรีลักษณ์ จิระวรสุข
- ๓. นายสมยศ ฉินกลับ





ส่วนประสานแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ ๓

๑. นางสาวริต ศาสตร์สาระ ผู้อำนวยการส่วน
๒. นายเจษฎา นิลชะ
๓. นางแอนน์ ศิริวิชราวงค์
๔. นายฐานุพงศ์ พงษ์พฤกษ์ธีรชต์
๕. นางเรื่อนทิพย์ รัตนราศรี



ส่วนการงบประมาณ ๑

๑. นายภูมิจริกษ์ ชมแสวง ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางลักขณา มหาวินาจัยมนตรี
๓. นายวรบุตร วักกิต์เพชร
๔. นายศุภวุฒิ อุษารารุวิจิตร
๕. นางอนัญญา สุขสิน





ส่วนการรวมประมาณ ๒

- ๑. นายประยงค์ ตี้เจริญ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางนาฎยา สิวสุวรรณะ
- ๓. น.ส.จิตรา จันทรเจ้าฉาย
- ๔. นางเกียรติธิดา เพชรโชติ
- ๕. น.ส.ลำเพา ปุณณกันต์



ส่วนการรวมประมาณ ๓

- ๑. นางเพชรรัตน์ เสรีพันธ์พานิช ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางหฤทัย รอดบุญพา
- ๓. ว่าที่ ร.ต.วิชัย ชวัลภูมิ
- ๔. นายฉันทวุฒิ อุกฤษยานนท์
- ๕. น.ส.สาริศา บุญบุตร





ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. นางอนงนาฎย์ รชตานันทวิช หัวหน้าฝ่าย
๒. น.ส.บพวรรณ บุณยรัตพันธ์
๓. นางชลรัตน์ พรรณโชคดี
๔. น.ส.ชดาวรรณ สวกประพันธ์
๕. นายวิชัย วุฒินยา
๖. นายสุวัฒน์ มากำ
๗. น.ส.ณิภาพร กอวิเชียร
๘. น.ส.เสาวลักษณ์ มะโนราช



สำนักประเมินผล



สำนักประเมินผล

- ๑. นางภาวิตา แสงโสภณ ผู้อำนวยการสำนัก
- ๒. นายเกียรติ คงศรีเจริญ
- ๓. นายวุฒิไกร อินทุวัต
- ๔. นางวีณา จิระไชยเชื้อนขันธ
- ๕. น.ส.พรรณมณี กลิมพากร
- ๖. นางรัชณี งามพัฒนพงศ์ชัย
- ๗. นางอรพิน วรรณกุล
- ๘. นางฉันทลักษณ์ สายวานิชย์
- ๙. นางพัชรินทร์ โพธิ์กันยา
- ๑๐. นางกอบกาญจน์ พฤกษา
- ๑๑. นางศศิกานต์ จันทรทิม



ส่วนประเมินผลด้านเศรษฐกิจ ๑

- ๑. นายวุฒิไกร อินทุวัต ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายบุญชัย ภัคทีผาสุข
- ๓. นางสมปอง สุตถนอม
- ๔. น.ส.อัสนี ไชติมัย
- ๕. นางสาวศรินาถ เทียมพันธ์พงศ์
- ๖. นายชัชวาลย์ สนธิถาวร





ส่วนประเมินผลด้านเศรษฐกิจ ๒

- ๑. นางวิภา จิระไชยเชื้อนขันธ์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายธนภณ สัมขวาสี
- ๓. นายชูเกียรติ รักบำเหน็จ
- ๔. นายกมล ประชากลาง
- ๕. นางอุดมพร รณนียกุล
- ๖. นางนงศ์พวง เรืองฤทธิ์



ส่วนประเมินผลด้านสังคม ๑

- ๑. น.ส.พรรณมณี กลัมพากร ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางวรรณิ จิตสมานกุล
- ๓. นางสุรัตน์ ตังกิตติพงษ์
- ๔. นายแสง วรรณศิริ
- ๕. น.ส.อังคณา วรรณวรส
- ๖. นางรุ่งกานต์ ประเสริฐช่วง
- ๗. น.ส.มาลัย ศศินวนิช





ส่วนประเภณผลด้านสัองคค ๒

- ๑. นางรชনী งามพัฒนพวงศัชย ด้ว้ำนวงยการส่วน
- ๒. นางกรรณัถกา สัันกัถค้ำ
- ๓. นางคชพรรณ ธนาวง์วนใจรัถ
- ๔. น.ส.สััมพัันธ์ บั้วสัังขั
- ๕. นายสั้ววรรณ ศรึเกช



ส่วนประเภณผลด้านการบรึหารและควาามม้ันค

- ๑. นางอรพััน วรรรณกุล ด้ว้ำนวงยการส่วน
- ๒. นายเจษฏา ไซยร้งสฤชดั
- ๓. น.ส.ศกัถยกานต์ ทัันธนกุล
- ๔. นางสัรรัถษั วั้วฒัณปรัชญา
- ๕. น.ส.วั้วรรณ ฝั่ณมณั
- ๖. น.ส.ศัพขุทา รุ่งฤถรึ





ส่วนประเมินผลด้านกลุ่มจังหวัด ๑

๑. นางฉันทลักษณ์ สายวานิชย์ ผู้อำนวยการส่วน
๒. นายอนุสรณ์ เจริญศักดิ์
๓. นายกฤตยา ศรีสุข
๔. นายกัมปนาท ดาวเรือง



ส่วนประเมินผลด้านกลุ่มจังหวัด ๒

๑. นางพัชรินทร์ โพธิ์กันยา ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางารินทร์ เชาวมัย
๓. นายชาญชัย เอมะรุจิ
๔. นายสมมาตร เทพเดชา





ส่วนประเมินผลด้านกลุ่มจังหวัด ๓

๑. นางกอบกาญจน์ พฤกษา ผู้อำนวยการส่วน
๒. นายอินทรายุทธ จันทรอินทร์
๓. นายสุธีร์ ติฐสตาพรเจริญ
๔. น.ส.บัวพรรษา เมขสุวรรณ



ส่วนประเมินผลด้านกลุ่มต่างประเทศ

๑. นางศศิภาญานันท์ จันทรทิม ผู้อำนวยการส่วน
๒. นายพรพงษ์ ตยานุกรณ์
๓. นางสาวสมสอาง ควศรีเจริญ
๔. นายวัชรพล ช้องเสรี
๕. น.ส.ซาเบรา เลลี





ฝ่ายบริหารทั่วไป

๑. น.ส.ลดาณี บุญม่วง
๒. นางนนุช สุนทรเสรีกุล
๓. นางนุชนารถ มีสมบูรณ์
๔. นางรุ่งนภา เอียงเทศ
๕. นางวรรณวิไล ชื่นเช่า
๖. น.ส.ทิพวัลย์ กนิษฐสุด
๗. น.ส.วรรณาส ส่องดี
๘. นายจิรศักดิ์ สมบูรณ์ยี่
๙. นายสุวัฒน์ แท้มทอง

หัวหน้าฝ่าย



คชก.

๑. นายวาริช จันทรดวง
๒. น.ส.ลดาวัลย์ สิวชรัตน์
๓. น.ส.พันธ์ทิพย์ แจ่มโกมัย
๔. น.ส.ศศิธร จันทรปัญญา
๕. นายประสิทธิ์ เทียนทอง





สำนักพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการ



สำนักพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการ

- ๑. นางมณฑินี จันทรศร ผู้อำนวยการสำนัก
- ๒. นางอาบจิตต์ ภาระกุล
- ๓. น.ส.พูนสุข ญานะจारी
- ๔. นางดรรรชนีพร ชำคมกุล
- ๕. นางหทัยรักษ์ รัตนอักษรศิลป์
- ๖. นายพิชัย เพ็ชรยิ้ม
- ๗. นายสรวิชญ์ กนกวิจิตร



กลุ่มพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ

- ๑. นายชีพวัฒน์ น้อยอยู่นิตย์
- ๒. นางศศิธร พุกกะเวส
- ๓. น.ส.รุ่งริวา แสงซ้าย
- ๔. นายกุศล ไพรงาม





ส่วนพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการ ๑

- ๑. นางอาบจิตต์ ภาระกุล ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายวิบูล พงษ์พิทักษ์
- ๓. นางพุกธิมา ตระการวณิช
- ๔. พ.จ.อ.พรพิทักษ์ ชาติเจริญ



ส่วนพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการ ๒

- ๑. น.ส.พูนสุข ญาณะจारी ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางปรียานุช โกศัยพลกุล
- ๓. น.ส.สุชาดา จันทรอารีย์
- ๔. นายวีรศักดิ์ วรรณฤกุล
- ๕. น.ส.บุญรักษ์ มอญสวัสดิ์





ส่วนพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการ ๓

๑. นางดรชนิพร ชำคมกุล ผู้อำนวยการส่วน
๒. น.ส.ทิพย์วรรณ กาญจนเชษฐ
๓. นายชาติรี โชติกเดชาณรงค์
๔. น.ส.สวรรค์ยา คุ่มพันธ์ุ



ส่วนพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการ ๔

๑. นางหทัยรัักษ์ รัตนอักษรศิลป์ ผู้อำนวยการส่วน
๒. นางวันทนา อาชีวิทย์
๓. นางสุธารทิพย์ ชุมเพ็ชร
๔. น.ส.อภิชยา ชัยมงคล
๕. นายภากร สุวรรณทิวา





ส่วนพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการ ๕

๑. นายพิชัย เพ็ชรยิ้ม ผู้อำนวยการส่วน
๒. นายวุฒิพันธ์ ทองสารี
๓. นางวิพรรณ สุวรรณกิจบริหาร
๔. น.ส.อุไรวรรณ อมรฉัตร
๕. น.ส.สารินี แจ่มจิต



ส่วนพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการ ๖

๑. นายสรวิชัย กนกวิจิตร ผู้อำนวยการส่วน
๒. นายพรเทพ ศักดิ์ศรีสมบูรณ์
๓. น.ส.ปัฐอารี แสงเดือน
๔. น.ส.อรวรรณ ท้าวแก้ว
๕. นางวันทนา เพชรดี คีรีนารถ





ฝ่ายบริหารทั่วไป

- ๑. น.ส.นารีรัตน์ แดงศิริ
- ๒. นางเอื้อทิพย์ คุ้มพร
- ๓. น.ส.พัฒนา พันธุ์น้อย
- ๔. น.ส.ชาวลี คุณนิล
- ๕. นางอรุณ คำเขียว

หัวหน้าฝ่าย



ฝ่ายบริหารทั่วไป

- ๖. น.ส.สุนีย์ เทตฤกษ์ดีกุล
- ๗. น.ส.รัตนา สมอเขียว
- ๘. นางลลิตา ชุมนำรุ่ง
- ๙. น.ส.รุ่งนภา สิวษ์เมือง
- ๑๐. นายปรีชา พงษ์วานิช



สำนักมาตรฐานงบประมาณ



สำนักมาตรฐานงบประมาณ

๑. นางประภาภรณ์ ภาวสุทธิการ ผู้อำนวยการสำนัก
๒. นางดวงกมล พิทักษ์ดำรงกิจ
๓. น.ส.เรณู เดชะคุ้ม
๔. นายณพพร ประภาอักษรณ์
๕. น.ส.อารยา วัฒนประภาพงศ์
๖. น.ส.พุลสุข ตยวงคานนท์
๗. น.ส.พัฒนา จันทรัมย์
๘. น.ส.สุชาดา จินตทานนท์



ส่วนพัฒนามาตรฐานกลาง ๑

๑. น.ส.เรณู เดชะคุ้ม ผู้อำนวยการส่วน
๒. จ.ส.อ.ศุภณัฐ เนื่องมีจา
๓. นายสมชาย เสรีพันธ์พานิช
๔. น.ส.สมจิตต์ ารกา
๕. น.ส.วิภาพรรณ สวัสดิ์วงศ์ชัย
๖. น.ส.นาทวรรณ ริมผดี
๗. นายรังสรรค์ พวงก้า





ส่วนพัฒนามาตรฐานกลาง ๒

- ๑. นายณพพร ประภาอักษรณ์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายมหิทธิ จันทรฉายะ
- ๓. นายทัศนัย ชำนาญศิลป์
- ๔. น.ส.ปณิตตา ห่องสำเร็จ
- ๕. น.ส.นภารัตน์ สุริยาโรจน์
- ๖. นายอานนท์ อิงคณินันท์



ส่วนพัฒนามาตรฐานงบประมาณ ๑

- ๑. น.ส.อารยา วัฒนประภาพงศ์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. น.ส.ประภัสสร นาคสุข
- ๓. นายฉัตรดนัย อนุสรศักดิ์
- ๔. นางยุพาพร นุชชา
- ๕. น.ส.อัจฉริยา ชัชวาลพานิชย์



๑

๒

๓



ส่วนพัฒนามาตรฐานงบประมาณ ๒

- ๑. น.ส.พูลสุข ตยวงคานนท์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นางศิริรัตน์ วรรณศิลป์
- ๓. นายประยูร จินตนธรรม



ส่วนพัฒนามาตรฐานงบประมาณ ๓

- ๑. น.ส.พัฒนา จันทร์เกษิ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายวัฒนา มงคลศิลป์
- ๓. นายวีรศักดิ์ นิสาสุนทิจา
- ๔. นายนิติพันธุ์ นียติวัฒน์ชาญชัย

๑

๒

๓

๔



ส่วนพัฒนามาตรฐานงบประมาณ ๕

- ๑. น.ส.สุชาดา จินตทานนท์ ผู้อำนวยการส่วน
- ๒. นายสุขสันต์ วาสนารุ่งโรจน์
- ๓. นายประเสริฐ อัครพิสิฐวรงค์



ฝ่ายบริหารทั่วไป

- ๑. นางวาสนา คำหอมกุล หัวหน้าฝ่าย
- ๒. นางกาญจนา จะโนภาษ
- ๓. น.ส.พิชราพร ภักดิ์ใจดี
- ๔. นางอมรา น้อยสกุล
- ๕. นางจิราภรณ์ สุขเจริญ



๖

๗

๘

๙

๑๐



ฝ่ายบริหารทั่วไป

- ๖. นางเรณู บุญมาก
- ๗. นางชูจิต ยี่มจันทร์
- ๘. นางกาวดี น้อยเพ็ญ
- ๙. นางโสพิน สมัครวงศ์พานิช
- ๑๐. น.ส.ชนิษฐา หงส์พันธุ์

๕๐^{ปี}

สำนักงานงบประมาณ
BUREAU OF THE BUDGET



สารแสดงความยินดี

จากอดีตผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

นายสุธี สิงห์แสน

นายบดินทร์ รุณยานนท์

นายโกวิทช์ โปษยานนท์

นายเสรี สุขสถาพร

นายสวัสดิภาพ กัณฑารม

นายพูลทรัพย์ ปิยะอนันต์

นายพรชัย นุชสุวรรณ

นายวุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์



๕๐ ปีสำนักงบประมาณ

นายสุธี สิงห์เสน่ห์

“

...ในโอกาสวันคล้ายวันสถาปนาสำนักงบประมาณครบรอบ ๕๐ ปี ในวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒ ผมขอแสดงความยินดีและส่งความปรารถนาดีอย่างจริงใจมายังข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณทุกท่าน...

”

สำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่ง เป็นกลไกที่สำคัญในการที่จะทำให้การพัฒนาประเทศเจริญก้าวหน้า เพราะนอกจากจะเป็นผู้ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณแผ่นดินแล้วยังทำหน้าที่กำกับดูแลการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติด้วย

ผมได้เคยมีโอกาสกำกับดูแลการปฏิบัติงานของสำนักงบประมาณ ได้เห็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพของข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณ เมื่อผมพ้นจากภาระหน้าที่ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของสำนักงบประมาณแล้ว ก็ได้สดับรับฟังการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงบประมาณโดยตลอดทราบว่าได้มีการพัฒนาการทำงานของสำนักงบประมาณ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ทำให้แม้ขณะนี้ประเทศได้เผชิญปัญหาเศรษฐกิจ สำนักงบประมาณก็สามารถปฏิบัติหน้าที่อันทำให้ช่วยบรรเทาวิกฤติทางการเงินการคลังของประเทศได้เป็นอย่างดี



ในโอกาสวันคล้ายวันสถาปนาสำนักงบประมาณครบรอบ ๕๐ ปี ในวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒ ผมขอแสดงความยินดีและส่งความปรารถนาดีอย่างจริงใจมายังข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณทุกท่าน และขออวยพรให้ท่านทั้งหลายมีความสุข ความเจริญ มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญา เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป

สุธี สิงห์เสน่ห์
นายสุธี สิงห์เสน่ห์

๕๐ ปีสำนักงบประมาณ

นายบดี จุลณานนท์



เนื่องในโอกาสครบรอบ ๕๐ ปี ของการก่อตั้งสำนักงบประมาณ ผมขอแสดงความยินดีและขอส่งความปรารถนาดีมายังผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการทุกท่านด้วยความจริงใจ

ในอดีต สำนักงบประมาณจากการที่เป็นเพียงหน่วยงานเล็กๆ ในสังกัดนายกรัฐมนตรืแต่ด้วยความร่วมแรงร่วมใจที่ทุกคนทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์ประเทศให้มีการพัฒนาอย่างมีเสถียรภาพ ผ่านกระบวนการและวิธีการของระบบงบประมาณภารกิจอันหนักหน่วงที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกท่านร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อตรง ตั้งใจและเสียสละนี้เป็นผลให้สำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบบริหารราชการแผ่นดินไทย

คุณภาพของหน่วยงานไม่สามารถสร้างได้ในเร็ววันเหมือนกับการสร้างตึกหรืออาคาร แต่ต้องอาศัยระยะเวลาสะสมอันยาวนานจนกว่าจะเป็นที่ยอมรับของสังคม จากจุดเริ่มต้นเมื่อ ๕๐ ปีก่อนจนถึงปัจจุบันได้พิสูจน์ให้เห็นว่าสำนักงบประมาณได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงมาเป็นระยะๆ โดยตลอด ในฐานะอดีต ผู้บริหารสำนักงบประมาณ ซึ่งมีความผูกพันกับองค์กรมาเป็นระยะเวลา

ยาวนาน จึงมีความภูมิใจที่เห็นสำนักงบประมาณของเรามีการพัฒนา และมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยยังคงไว้ซึ่งเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีแห่งสถาบันสำนักงบประมาณ อันเป็นที่รักยิ่งของเรา

ในโอกาสอันเป็นมงคลนี้ ผมขออวยพรให้การดำเนินงานของสำนักงบประมาณ ประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นตลอดไป และขอให้ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างและพนักงานราชการทุกท่าน ประสบแต่ความสุข ความเจริญ และมีความเข้มแข็ง ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา เพื่อร่วมกันเป็นกำลังสำคัญ ในการสานต่อการนำพาสถาบันสำนักงบประมาณให้ก้าวหน้าต่อไปบนพื้นฐานความถูกต้องและหลักการที่ดี เพื่อให้สามารถจัดทำงบประมาณแผ่นดินซึ่งมาจากภาษีอากรของประชาชน ให้เกิดการนำไปใช้จ่ายที่ได้ประโยชน์กลับคืนต่อประเทศชาติและประชาชนมากที่สุดต่อไป

นายบดี จุลณานนท์

“

...ในฐานะอดีตผู้บริหารสำนักงบประมาณ ซึ่งมีความผูกพันกับองค์กรมาเป็นระยะเวลายาวนาน จึงมีความภูมิใจที่เห็นสำนักงบประมาณของเรามีการพัฒนา และมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง...

”



๕๐ ปีสำนักงานประมาณ

นายโกวิทย์ โปษยานนท์

“

...ทรัพยากรของประเทศย่อมมีจำกัดและเป็นหน้าที่ของรัฐบาลที่จะต้องจัดสรรให้ถูกต้องเหมาะสมตามลำดับความสำคัญของการใช้จ่าย...

”

ถึงแม้ว่าข้าพเจ้าจะได้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานประมาณในระยะเวลาอันสั้นก็ตาม แต่ก็ตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสำคัญในบทบาทของสำนักงานประมาณดี สำนักงานประมาณนั้นเป็นผู้จัดทำและช่วยรัฐบาลบริหารทรัพยากรในส่วนที่สำคัญที่สุดของประเทศ คืองบประมาณประจำปี ให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงไว้กับรัฐสภา ทรัพยากรของประเทศย่อมมีจำกัดและเป็นหน้าที่ของรัฐบาลที่จะต้องจัดสรรให้ถูกต้องเหมาะสมตามลำดับความสำคัญของการใช้จ่ายแต่ละด้านตามข้อเสนอของสำนักงานประมาณที่มีบทบาทในการกลั่นกรองและพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละโครงการ

เมื่อได้จัดสรรงบประมาณประจำปีแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของสำนักงานประมาณที่จะติดตามให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้อง เป็นไปตามระเบียบแบบแผน ทันต่อเหตุการณ์และไม่มีภาระรั่วไหลเกินกว่าระดับปกติของการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เมื่อได้ใช้จ่ายงบประมาณไปตามโครงการต่างๆ แล้ว ก็ต้องมีการประเมินผล เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน ความรับผิดชอบ และความโปร่งใสในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการเผยแพร่ ผลของการประเมินผลและแนวทางการปรับปรุงต่อสาธารณชน เพื่อประชาชนผู้เสียภาษีเกิดศรัทธา มีความไว้วางใจว่าเงินภาษีที่เสียไปมีการ



จัดการดี ได้ผลคุ้มค่า เมื่อนั้น สำนักงานประมาณและหน่วยงานทางการคลังจึงจะกล่าวได้ว่าได้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

ในโอกาสที่วันสถาปนาสำนักงานประมาณได้เวียนมาบรรจบ นับได้กึ่งศตวรรษในปีนี้ ข้าพเจ้าใคร่ขออวยพรและเป็นกำลังใจให้ผู้บริหารและข้าราชการของสำนักงานประมาณมีความสุข ความเจริญ ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กล่าวไปข้างต้นได้ โดยครบถ้วนทุกประการ

นายโกวิทย์ โปษยานนท์

๕๐ ปีสำนักงบประมาณ

นายเสรี สุทศธาวพร



ผมขอแสดงความยินดีกับเพื่อนข้าราชการสำนักงบประมาณที่สำนักงบประมาณของเรามีอายุครบ ๕๐ ปี ในวันที่ ๑๔ ก.พ. ๒๕๕๒ สำหรับผมได้ใช้ชีวิตรับราชการในสำนักงบประมาณ ๓๐ ปีเศษ นับเป็นเวลานานเกินครึ่งอายุของสำนักงาน สำนักงบประมาณนับเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่รับใช้ประเทศชาติ เป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่ง เราชาวสำนักงบประมาณควรภาคภูมิใจที่ได้รับหน้าที่ในการจัดสรรงบประมาณของแผ่นดิน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของส่วนราชการ เรายังได้ใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของพวกเรา จัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามนโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในแต่ละยุคสมัยและตามสถานการณ์บ้านเมือง แม้ว่าที่ผ่านมาเราจะประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจหลายครั้งหลายหน ด้วยรายรับที่มีจำกัดมีค่าใช้จ่ายประจำและภาวะผูกพันสูง แต่เราก็สามารถจัดสรรงบประมาณภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นวิกฤตมาได้ นอกเหนือจากนั้นยังมีแรงกดดันทางด้านการเมืองและความจำเป็นอื่นอีกหลาย ๆ ด้าน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเสมือนหน้าที่และความรับผิดชอบของพวกเราชาวสำนักงบประมาณที่จะต้องจัดทำงบประมาณรายจ่าย และบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีควบคู่กันไปให้มีประสิทธิภาพและประหยัดบนความถูกต้องชอบธรรมไปพร้อมกัน

ผมไม่ทราบว่าเป็นปัจจุบันการจัดทำงบประมาณและการบริหารงบประมาณจะเหมือนหรือแตกต่างไปจากสมัยที่ผมรับราชการอย่างไร แต่หลักการสำคัญที่เรชาวสำนักงบประมาณควรจะต้องยึดมั่นไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน คือต้องมีความรับผิดชอบ ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีหลักการและต้องถือประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ สิ่งหนึ่งที่ขอฝากไว้ก็คือ การพัฒนา

บุคลากรให้รู้จักหน้าที่ของตนและรู้ทันเหตุการณ์ เนื่องจากอนาคตของสำนักงบประมาณก็ขึ้นอยู่กับคนรุ่นหลัง จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรรุ่นหลังให้มีความรู้ที่ทันสมัยตลอดเวลา ต้องเฝ้าติดตามและศึกษาภาวะเศรษฐกิจ และเหตุการณ์บ้านเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะปัจจุบันทั่วโลกต้องประสบกับวิกฤตเศรษฐกิจ สำนักงบประมาณควรต้องศึกษาและเฝ้าติดตามภาวะเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด เพื่อจะได้นำมาใช้ให้ทันกับสถานการณ์การบริหารและจัดทำงบประมาณของสำนักงบประมาณในปัจจุบัน ผมเชื่อว่าคงจะต้องมีการพัฒนาวิธีการและเปลี่ยนแปลงไปจากสมัยก่อนมาก และคงจะเป็นการเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งผมเองก็เชื่อว่าสำนักงบประมาณจะยังคงเป็นองค์กรที่มีความสำคัญและเป็นที่ยึดมั่นของรัฐบาลและประชาชนอย่างที่เป็นมาตลอดไป ผมขอให้เพื่อนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคนของสำนักงบประมาณมีกำลังใจ กำลังความคิดในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สามารถต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจและการเมือง

ในโอกาสนี้ขออวยพรให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณทุกท่านจงประสบแต่ความสุข ความเจริญ มีกำลังใจ กำลังใจ ที่สมบูรณ์และมีความภาคภูมิใจในการทำงานเพื่อสร้างสรรค์ความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ประเทศไทยต่อไป

นายเสรี สุทศธาวพร

“

...หลักการสำคัญ
ที่เรชาวสำนักงบประมาณ
ควรจะต้องยึดมั่นไว้เป็น
แนวทางในการปฏิบัติงาน
คือต้องมีความรับผิดชอบ
ทำงานด้วยความซื่อสัตย์
สุจริต มีหลักการและ
ต้องถือประโยชน์ของ
ประเทศชาติเป็นสำคัญ...

”



๕๐ ปีสำนักงานประมาณ

นายสวัสดิภาพ กัณฑารส

“

...ผลกระทบอย่างรุนแรงจากเศรษฐกิจโลกที่กำลังแผ่กว้างไปทั่วถึงนั้นสำนักงานประมาณก็ต้องตระหนักเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้หนัก เพราะจะต้องจัดสรรเงินงบประมาณของประเทศไปในการที่เกื้อหนุนอย่างสูงสุดและให้สอดคล้องกับทรัพยากรอันจำกัดของประเทศ...

”

ในฐานะที่ผมเคยเป็นผู้บริหารในสำนักงานประมาณ คนหนึ่งในอดีต มีความรู้สึกว่ามันผ่านไปอย่างรวดเร็ว จนมีอายุครบ ๕๐ ปีแล้ว ในปีนี้

จากการที่ได้เริ่มสัมผัสกับสำนักงานประมาณตั้งแต่ผมเริ่มเข้ารับราชการจนกระทั่งเกษียณอายุ จวบจนถึงปัจจุบันนับเป็นเวลาถึง ๔๓ ปีเศษ ก็ได้ติดตามผลงานและข่าวคราวเกี่ยวกับสำนักงานประมาณเรื่อยมา เห็นว่าสำนักงานประมาณได้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมาก

ผมเชื่อว่าสำนักงานประมาณก็ได้ตระหนักดีต่อการก้าวไปให้ทันกับโลกที่หมุนเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและพยายามนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ และในการบริหารงานราชการของสำนักงานประมาณอย่างต่อเนื่อง

เป็นที่ประจักษ์ชัดอยู่แล้วว่าประเทศไทยมีทรัพยากรค่อนข้างจำกัดมาก รายได้หลักๆ ของประเทศมีอยู่เพียง ๒ ประการ คือ จากการส่งออกและจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งรายได้ดังกล่าวกำลังได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากเศรษฐกิจโลกที่กำลังแผ่กว้างไปทั่ว ดังนั้นสำนักงานประมาณก็ต้องตระหนักเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้จริงจัง เพราะจะต้องจัดสรรเงินงบประมาณของประเทศไปในทางที่เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดและให้สอดคล้องกับทรัพยากรอันจำกัดของประเทศ นอกจากนี้จะมีผลกระทบดังกล่าว ก็ปรากฏว่าในด้านการเมือง และในด้านสังคมก็มีปัญหาไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน

เช่น ความรู้ความเข้าใจของประชาชนต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในรอบๆ ตน ความขัดแย้งระหว่างประชาชนคนไทยด้วยกัน ซึ่งนอกจากจะดำเนินการต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความแตกแยกและขาดความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้ประเทศชาติได้ก้าวไปข้างหน้าแล้ว ยังมีบางกลุ่มที่ต่อต้านการดำเนินต่างๆ ของรัฐ ที่น่าจะเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม มีผลเสียมากกว่า ผลเสีย อาทิเช่น การก่อสร้างเขื่อนเพื่อกักเก็บน้ำเพื่อการเกษตร หรือเพื่อก่อให้เกิดพลังงานไฟฟ้า และป้องกันน้ำท่วมที่เกิดปัญหาอย่างซ้ำซาก ทั้งต่อเศรษฐกิจและสังคม รวมไปถึงการก่อสร้างโรงถลุงเหล็ก และการก่อสร้างโรงไฟฟ้าจากพลังงานต่างๆ เพื่อสนองต่อปริมาณความต้องการของประเทศที่เพิ่มขึ้นและเพื่อลดการพึ่งพาจากประเทศเพื่อนบ้าน รวมไปถึงผลดีในการนำเอารัฐวิสาหกิจเข้าตลาดหลักทรัพย์โดยใช้หลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม โปร่งใส เพื่อเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นต้น ฯลฯ เมื่อมองไปรอบๆ ในขณะนี้ไม่ว่าจะเป็นในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองก็จะเห็นได้ว่าเป็นที่น่าเสียดายเหลือเกินว่าแทนที่จะพยายามช่วยกันหาโอกาสพาให้ประเทศชาติได้ก้าวเดินไปข้างหน้าแต่กลับต้องมายืนนิ่งอยู่กับที่ หรือจะเรียกว่ากำลังเดินถอยหลังเสียด้วยซ้ำ

ในโอกาสนี้ผมขอกล่าวถึง รัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ สักเล็กน้อยว่าในขณะที่สังคม เห็นว่ามีทั้งข้อดี และข้อที่น่าจะได้รับปรับปรุง แก้ไขบ้างบางมาตรานั้นมีอยู่มาตรานึงที่น่าสนใจและน่าส่งเสริม เพราะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการโดยตรง คือมาตรา ๒๖๖ ที่ระบุไม่ให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และ



สมาชิกวุฒิสภาใช้สถานะหรือตำแหน่งเข้าไปก้าวก่าย หรือแทรกแซง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ในการปฏิบัติราชการ รวมไปถึงการบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย โอน เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ในข้อนี้ หากดำเนินการตามตัวบทกฎหมายได้อย่างจริงจัง ก็น่าจะเป็นนิมิตหมายที่ดี และเกิดประโยชน์ต่อส่วนราชการเป็นอย่างมาก เพราะผมเคยประสบมาแล้วโดยเฉพาะในการจัดสรรเงินงบประมาณ

มีผู้ขอให้ผมกล่าวถึง ประสบการณ์ในขณะที่ดำรงตำแหน่งสมาชิกวุฒิสภาจังหวัดแพร่ในช่วง พ.ศ. ๒๕๔๓-๒๕๔๔ ซึ่งผมก็มีความคิดว่าควรที่จะวางตัวให้เป็นกลางตามเจตนารมณ์ของกฎหมายให้มากที่สุด หากรัฐบาลกระทำการในสิ่งที่เห็นว่าไม่ถูกต้อง และเหมาะสมก็ควรที่จะกล่าววิจารณ์กล่าวที่จะท้วงติง สิ่งใดที่เห็นว่ารัฐบาลกระทำในสิ่งที่ถูกต้องก็ควรที่จะให้การสนับสนุนตามสมควร

ไม่ใช่ว่าคอยที่จะหาทางตำหนิหรือกล่าวชมไปเสียทุกเรื่องทุกราว สำหรับสิ่งที่ผมมักจะอภิปรายส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับสถานะทางเศรษฐกิจโดยทั่วไปของประเทศและการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยเฉพาะการค้ำเงินถึงวินัยทางการเงิน การคลัง และในช่วงปลายปี พ.ศ. ๒๕๔๔ ได้มีการขอให้ผมร่วมเขียนในหนังสือ “๖ ปีในวุฒิสภาจารึกไว้ในความทรงจำ” ผมก็ได้แสดงความรู้สึกไปตอนหนึ่งว่า

“เมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกวุฒิสภาแล้ว ก็อยากจะกระทำหน้าที่ให้ดีที่สุด เพราะตลอดชีวิตรับราชการ ๓๔ ปี ก็เคยник “ตำหนิ” นักการเมืองตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไปจนถึงระดับรัฐมนตรีมาแล้ว ก็เลยไม่อยากจะเกิดความรู้สึกขึ้นมาอีกว่า “นี่หรือสมาชิกวุฒิสภาของประเทศไทย” จึงอยากจะกระทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ โดยวางตัวเป็นกลาง ไม่นိုมน้อยใจไปในทางพรรคการเมืองใด พรรคการเมืองหนึ่ง และไม่มีผลประโยชน์อื่นใดเคลือบแฝงทั้งสิ้น บทบาทที่ให้เลือกผู้เข้าดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระ ก็อยากให้มีโอกาสจริงๆ จะมีผู้ใดมา “Lobby” ก็จะมีรับฟัง แต่ในที่สุดก็จะใช้วิจารณญาณของตนเอง ไม่มีผู้ใดมาบังคับผมได้ เพราะผมไม่มีผลประโยชน์กับผู้ใดทั้งสิ้น”

สุดท้ายนี้ ผมก็อยากที่จะเห็นสำนักงานงบประมาณได้ยืนหยัดอยู่กับหลักคิดและความเชื่อมั่นที่ว่าหากสิ่งใดที่เราเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติส่วนรวมก็ต้องกล้าที่จะเสนอ กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ซึ่งบางครั้งอาจจะขัดแย้งกับรัฐบาล แต่หากได้กระทำหน้าที่อย่างดีที่สุดแล้ว ทางรัฐบาลก็ยังยืนยันที่จะดำเนินการก็ต้องถือว่าเป็นความรับผิดชอบของ

“

...เมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกวุฒิสภาแล้ว ก็อยากจะกระทำหน้าที่ให้ดีที่สุด เพราะตลอดชีวิตรับราชการ ๓๔ ปี ก็เคยник “ตำหนิ” นักการเมืองตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไปจนถึงระดับรัฐมนตรีมาแล้ว...

”



“

...พยายามทำหน้าที่
อย่างดีที่สุดแล้ว
ตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่
ไม่ใช่เป็น “Mr. ครับผม”
ดำเนินการตามคำสั่ง
ของรัฐบาลหรือ
นักการเมืองไปเสีย
ทุกเรื่องเสมอไป...

”

รัฐบาลซึ่งเป็นผู้บริหารประเทศ ทั้งนี้สังคมก็จะได้ รับรู้ที่เราได้
พยายามทำหน้าที่อย่างดีที่สุดแล้วตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ไม่ใช่
เป็น “Mr. ครับผม” ดำเนินการตามคำสั่งของรัฐบาลหรือนักการเมือง
ไปเสียทุกเรื่องเสมอไป

มีอีกหลายเรื่องหลายราวที่อยากจะแสดงความรู้สึกและ
แสดงความคิดเห็นของตนเองรวมไปถึงอีกหลายสิ่งหลายอย่าง
ที่สังคมเราปากว่าตาขยิบไม่ยอมสู้กับความจริงและเกิดอาการ
“วิตกกังวล” จนเกินเหตุ อันที่จริงสำนักงานประมาณได้ขอให้ผม
เขียนอะไรเล็กๆ น้อยๆ ลงในหนังสือที่ระลึกไม่จำเป็นจะต้องเป็น
บทความทางวิชาการซึ่งอาจจะไปซ้ำซ้อนกับผู้อื่น แต่เมื่อเขียนไป
เขียนมาก็ไม่กลายเป็น “เล็กๆ น้อยๆ” ไปเสียแล้ว

ก็ขอแสดงความยินดีที่สำนักงานประมาณมีอายุครบ ๕๐ ปี
ขอให้สำนักงานประมาณได้บริหารราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุด
และดีที่สุดตามอำนาจหน้าที่ ที่มีอยู่โดยดำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีของ
สำนักงานประมาณสืบต่อไป

นายสวัสดิภาพ กันทาธรรม



๕๐ ปีสำนักงบประมาณ

นายพลทศพร พิยะอนันต์



ในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงานด้านงบประมาณของประเทศนั้น พวกเราชาวสำนักงบประมาณได้ปฏิบัติงานภายใต้ระบบการปกครองที่เรียกว่า “ประชาธิปไตย” โดยมีข้อจำกัดต่างๆ (Constraints) ซึ่งข้อจำกัดบางข้อก็เป็นทำนองเดียวกับที่ Aron Wildafsky ศาสตราจารย์ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ได้กล่าวไว้ว่า “Budgeting is a political process” และ Anthony Downs ศาสตราจารย์ด้านเศรษฐศาสตร์ ได้กล่าวไว้ว่า “Every government maximizes votes”

เราจึงควรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือคำสอนของท่านพุทธทาสที่ว่า “การทำงานคือการปฏิบัติธรรม” “จงทำงานด้วยจิตว่าง” “บุญเท่านั้นที่เป็นที่พึ่งของเรา” และตามรอยพระยุคลบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงมุ่งมั่นในการพัฒนาชาติ แก้ไขปัญหาของชาติ และแผ่พระเมตตาช่วยเหลือชาวไทยที่ยากไร้ รวมทั้งชาวไทยที่ประสบความทุกข์ยาก ฉะนั้น ในช่วงที่ผมดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงบประมาณว่า

“สำนักงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณให้เป็นประโยชน์สูงสุดต่อชาติ และประชาชนชาวไทยอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และชอบธรรมด้วยการเน้นบทบาทของผู้เอื้อและสนับสนุนมากกว่าเป็นผู้อนุมัติ”

การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว จำเป็นต้องมีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ รวมทั้งประสบการณ์และหลักคิด (Conceptual Framework) ที่ถูกต้องเที่ยงตรง โดยการเป็นเจ้าหน้าที่งบประมาณมืออาชีพที่แท้จริง (Professional Budget Official in a True Sense) เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณและการบริหารราชการแผ่นดินดียิ่งขึ้น (Better Public Administration) รวมทั้งเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ

ชาติ และประชาชนชาวไทยอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และชอบธรรม ได้อย่างแท้จริง อันเป็นการจัดทำและบริหารงบประมาณด้วย “ปัญญา” (Wisdom) เพื่อบรรลุความสุขมวลรวมของชาติ (Gross National Happiness-GNH)

ในวาระสำนักงบประมาณครบรอบ ๕๐ ปี ในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ นี้ อันประจวบกับปีที่ประเทศไทยจะต้องเผชิญกับความทุกข์ยากอย่างยิ่งด้านเศรษฐกิจ และสังคมนานัปการ ซ้ำยังต้องประสบกับความจำกัดอย่างยิ่งด้านงบประมาณ การคลัง และการเงินเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ การแก้ไขปัญหาการว่างงาน ปัญหาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ และปัญหาหนี้สิน สินเชื่อ ตลอดจนปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและประโยชน์ที่คุ้มค่าจากการใช้จ่ายงบประมาณ

พวกเราชาวสำนักงบประมาณจึงสมควรตั้งปณิธานที่แน่วแน่ในการช่วยกันอย่างสุดกำลัง และสติปัญญาเพื่อเยียวยาประเทศชาติ และประชาชน กับฟื้นฟูชาติ รวมทั้งสร้างชาติให้มีศักยภาพในการแข่งขันและโดดเด่นในเวทีโลกให้ได้ต่อไป โดยประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ (Science and Art) ของการเป็น “เจ้าหน้าที่งบประมาณ มืออาชีพอย่างแท้จริง” ในฐานะที่รู้เรื่องงบประมาณดีที่สุด (Know Budgeting Best) และเพื่อความสถาพรของสำนักงบประมาณ เกียรติภูมิ ความภูมิใจ และความปิติของพวกเราชาวสำนักงบประมาณโดยทั่วกัน

นายพลทศพร พิยะอนันต์

“

...สำนักงบประมาณจะจัดสรรงบประมาณให้เป็นประโยชน์สูงสุดต่อชาติ และประชาชนชาวไทยอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และชอบธรรมด้วยการเน้นบทบาทของผู้เอื้อและสนับสนุนมากกว่าเป็นผู้อนุมัติ...

”



๕๐ ปีสำนักงบประมาณ

นายพรชัย นุชสุวรรณ

“

...เป็นที่น่าภาคภูมิใจ
มากที่สุดที่สำนัก
งบประมาณก็ยังคง
ปฏิบัติหน้าที่เป็น
แกนนำในการรักษา
ความสมดุลในเรื่อง
การงบประมาณของ
แผ่นดินอย่าง
เต็มความสามารถ
ตลอดมา...

”

ภารกิจของสำนักงบประมาณ มิใช่เพียงรับนโยบายรัฐบาล มาดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของประเทศเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นผู้จัดสรรงบประมาณให้กระจายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมทั่วประเทศ และต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายเป็นอย่างยิ่งอีกด้วย ภารกิจของสำนักงบประมาณดังกล่าว เป็นหน้าที่สำคัญของเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณทุกคนต้องช่วยดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้จงได้

สำนักงบประมาณได้ก่อตั้งมาจนถึงบัดนี้เป็นเวลา ๕๐ ปีแล้ว ถ้าเปรียบเสมือนคนก็ต้องถือว่าเป็นผู้ใหญ่เต็มตัว มีวุฒิภาวะสูง สร้างเนื้อสร้างตัวสร้างฐานะให้มั่นคงและได้ผ่านชีวิตและประสบการณ์มากพอสมควร เช่นเดียวกับสำนักงบประมาณที่ได้ผ่านยุคสมัย เศรษฐกิจถดถอย และเศรษฐกิจรุ่งเรืองมาหลายครั้งหลายหน จนเป็นประสบการณ์ที่ฝังแน่นกับชาวสำนักงบประมาณมาเป็นเวลายาวนาน ซึ่งเป็นที่น่าภาคภูมิใจมากที่สุดที่สำนักงบประมาณก็ยังคงปฏิบัติหน้าที่เป็นแกนนำในการรักษาความสมดุลในเรื่องการงบประมาณของแผ่นดินอย่างเต็มความสามารถตลอดมา

การทำหน้าที่ของสำนักงบประมาณในช่วงต่อไปนี้ จึงเป็นโอกาสที่สำนักงบประมาณจะต้องทบทวนบทบาทของตนเอง ปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล ปรับปรุงองค์กรและบุคลากรให้ทันสมัย เพื่อรับมือกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยด้วยความมุ่งมั่นอดทน เพื่อสร้างสรรคสิ่งที่ดีกว่าในอนาคต

ในโอกาสครบรอบ ๕๐ ปี สำนักงบประมาณนี้ ผมขอส่งความปรารถนาดีด้วยความจริงใจแด่ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างสำนักงบประมาณทุกท่าน ขอให้มีความสุขความเจริญในหน้าที่ราชการและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศไทยที่รักยิ่งของเราตลอดไป

นายพรชัย นุชสุวรรณ

๕๐ ปีสำนักงบประมาณ

นายวุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์



ห้าทศวรรษที่ผ่านมา สำนักงบประมาณได้ทำหน้าที่เป็น “เสาหลัก” ทางด้านการคลังของแผ่นดิน ด้วยการปฏิบัติภาระหน้าที่ ทางด้านการจัดการงบประมาณ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน ของทุกรัฐบาลไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย อย่างเข้มแข็ง มั่นคง ด้วยหลักการ และความเชื่อมั่นจนเป็นที่ไว้วางใจจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะ เป็นฝ่ายบริหารหรือฝ่ายนิติบัญญัติ สะท้อนให้เห็นถึงความ เป็นมืออาชีพของบุคลากรของสำนักงบประมาณที่พัฒนาระบบ และวิธีคิด วิธีการทำงานสั่งสมต่อเนื่องมาโดยลำดับ ในโอกาส วันคล้ายวันสถาปนาสำนักงบประมาณ ครบ ๕๐ ปี ในวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒ นี้ ผมรู้สึกเป็นเกียรติและมีความภาคภูมิใจ เป็นอย่างยิ่งที่ได้มีโอกาสร่วมแสดงความยินดีกับวาระอันเป็น มงคลยิ่งนี้

สำหรับทศวรรษที่หกของสำนักงบประมาณที่กำลังจะมาถึง ผมเห็นว่านอกจากสำนักงบประมาณจะต้องเผชิญกับความ ท้าทายใหม่ๆ แล้วก็ยังจะเป็นโอกาสของสำนักงบประมาณที่จะ พิสูจน์ตัวเองต่อไปภายใต้การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ของโลก และ ประเทศ วิกฤตการณ์และความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง ไม่ว่าจะเป็นของประเทศ และของโลกเป็นสิ่งที่ยากจะ หลีกเลี่ยง อย่างไรก็ตาม ผมเชื่อมั่นว่า ด้วยอุดมการณ์ และศักยภาพ ของบุคลากรของสำนักงบประมาณ ที่เป็นทั้ง “คนดีและคนเก่ง” ซึ่งพร้อมอุทิศตน มุ่งมั่นที่จะทำประโยชน์ให้กับส่วนรวมด้วยความ

ซื่อสัตย์สุจริต จะยังคงเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาให้สำนักงบประมาณ ยังคงความสามารถในการเป็นหน่วยงานกลางสำคัญที่พร้อมจะ เป็น “เสาหลัก” ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ ต่อประเทศชาติ และประชาชนอย่างยั่งยืนตลอดไป

โอกาสนี้ ผมขอส่งกำลังใจและความปรารถนาดีมายัง ท่านผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ของสำนักงบประมาณทุกท่านด้วยความจริงใจ กับขออาราธนา คุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายในสากลโลก อีกทั้ง พระบารมีแห่งองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ โปรดดลบันดาลประทานพร ให้ท่านผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ของสำนักงบประมาณทุกท่าน ประสบแต่ความสุข ความเจริญ สัมฤทธิ์ผลในสิ่งอันพึงปรารถนาทุกประการ

นายวุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์

“

...สำนักงบประมาณ
ยังคงความสามารถ
ในการเป็นหน่วยงานกลาง
สำคัญที่พร้อมจะเป็น
“เสาหลัก” ที่มีคุณค่า
และเป็นประโยชน์ต่อ
ประเทศชาติและ
ประชาชนอย่างยั่งยืน
ตลอดไป...

”





กว่าจะเป็นสำนักงบประมาณ

(ก่อนปี พ.ศ. ๒๕๐๒)

บันทึกอดีต

กว่าจะเป็นสำนักงบประมาณ

บทความในอดีต

ระบบงบประมาณแผ่นดินของไทย





บันทึกอดีต

กว่าจะเป็นสำนักงบประมาณ

คุณหญิงประจิตต์ คำฤๅณ อัยยธา
อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ



...พระราชบัญญัติ
พระธรรมนูญ หน้า
ราชการกระทรวง
การคลังมหาสมบัติ
พ.ศ. ๒๔๓๓
ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดการ
เริ่มระบบการคลังใหม่
ในรัชกาลที่ ๕...

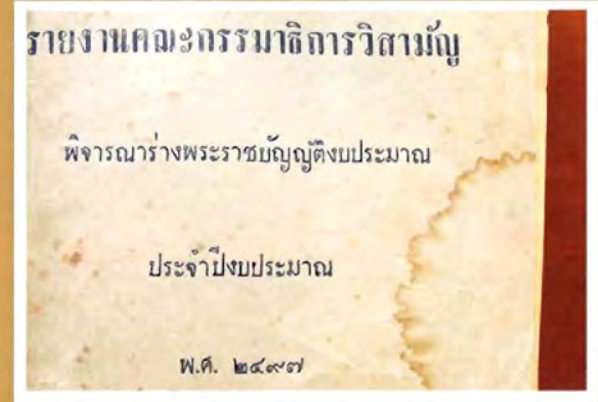


ความเป็นมาเกี่ยวกับภารกิจด้านการงบประมาณ อาจกล่าวได้ว่าเริ่มต้นจากพระราชบัญญัติพระธรรมนูญ หน้าที่ราชการกระทรวงการคลังมหาสมบัติ พ.ศ. ๒๔๓๓ ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดการเริ่มระบบการคลังใหม่ในรัชกาลที่ ๕ โดยพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้กำหนดหน้าที่ในการประมาณการรายรับและรายจ่ายเงินแผ่นดินไว้อย่างชัดเจนว่า ขึ้นอยู่กับกรมพระคลังกลาง ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากระทรวง และมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาในกระทรวงพระคลังมหาสมบัติทั้งหมดอีกด้วย ส่วนสำหรับกรมสารบาญชี อันเป็นกรมในฐานะระดับกระทรวงอีกกรมหนึ่งในกระทรวงพระคลังมหาสมบัตินั้น มีหน้าที่เกี่ยวกับการงบประมาณอยู่ด้วย คือ มีหน้าที่รักษาบัญชีรายงบประมาณหรืออีกนัยหนึ่งทำหน้าที่ควบคุมการเบิกจ่ายให้เป็นที่ไปตามงบประมาณที่กรมพระคลังกลาง จัดทำงบประมาณขึ้นไว้ ดังเช่นที่เป็นอยู่ในระยะเวลาปัจจุบันนี้

ก่อนเปลี่ยนแปลงการปกครอง กรมบัญชีกลางแบ่งออกเป็น ๒ กอง มี หัวหน้างานดำรงตำแหน่งอธิบดีและผู้ช่วยอธิบดี ในจำนวน ๒ กองนี้ มี กองงบประมาณ กองหนึ่งมีหน้าที่ตรวจจ่ายฎีกาเบิกเงินที่เบิกจ่ายในงบประมาณ รักษาการที่เกี่ยวกับงบประมาณ ท่างงบประมาณแผ่นดิน และรักษาลายเซ็นนามผู้มีอำนาจเบิกเงินจากคลัง

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองแล้ว คณะกรรมการราษฎรได้จัดการปรับปรุงระบบการบริหารราชการแผ่นดินด้านต่างๆ เสียใหม่ ให้สอดคล้องกับการปกครองระบบประชาธิปไตย และได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงการคลัง เมื่อ ๒๓ พฤษภาคม ๒๔๗๖ จัดแบ่งส่วนราชการเป็น ๔ กอง กองงบประมาณเดิมถูกลดฐานะลงเป็น แผนกงบประมาณ สังกัดอยู่ในกองค่าใช้สอยและการจร

วันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๔๗๗ ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดยออกพระราชกฤษฎีกาจัดระเบียบราชการสำนักงานและกรมใน



กระทรวงการคลัง ครั้งนี้แผนกงบประมาณได้รับการยกฐานะเป็น กองงบประมาณ แบ่งเป็น ๒ แผนก

และเนื่องจากการต้องการใช้ตัวเลขประกอบการพิจารณางบประมาณ ในปี พ.ศ. ๒๔๘๔ จึงได้เพิ่มแผนกขึ้นอีก ๒ แผนก ในกองงบประมาณ รวมเป็น ๔ แผนก แผนกที่เพิ่มขึ้นใหม่นี้ มีหน้าที่รวบรวมตัวเลขรายจ่ายทั่วประเทศ และรายงานรัฐบาลให้ทราบสถานการณ์ของการใช้จ่ายเงินของกระทรวงทบวงกรมต่างๆ เป็นรายเดือนทุกเดือน

เมื่อสงครามโลกครั้งที่สองเพิ่งยุติลง ประเทศสหรัฐอเมริกาได้เข้ามามีบทบาทช่วยเหลือและแนะนำในการบริหารราชการแผ่นดินของไทยมากขึ้น สำหรับกระทรวงการคลังมีผู้เชี่ยวชาญ และมีคณะที่ปรึกษา P.A.S. (Public Administration Service) ซึ่งคณะที่ปรึกษา P.A.S. นี้มาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารราชการทางการเงิน การคลัง ได้ช่วยวางระบบ และให้คำแนะนำว่าเราควรแยกหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านงบประมาณออกมาต่างหาก สนับสนุนให้มีการวิเคราะห์งบประมาณในการจัดทำงบประมาณ ไม่ใช่เพียงเพื่อรายงานตัวเลขอย่างแต่ก่อน ซึ่ง

นับเป็นรากฐานของงานสำคัญอย่างหนึ่งของงานในสำนักงบประมาณ ต่อมา รวมทั้งการดูแลการใช้จ่ายเงินให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

หลังจากนั้นได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการใน กรมบัญชีกลางขึ้นใหม่เมื่อ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๑ ยกฐานะ กองงบประมาณขึ้นเป็นส่วนการงบประมาณ โดยแบ่งออกเป็นสอง กอง คือ กองวิเคราะห์งบประมาณ และกองควบคุมงบประมาณ

ในขณะที่กำลังวางรูปงานของกองวิเคราะห์งบประมาณอยู่ และกำลังอยู่ในขั้นการดำเนินการก่อตั้งส่วนงบประมาณ ให้มี ฐานะแยกออกจากกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังออกเป็นอีก กรมหนึ่งในกระทรวงการคลัง เพื่อจะได้บริหารงานให้กว้างขวาง ยิ่งขึ้นนั้น ได้มีการปฏิบัติขึ้นเมื่อ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๐๑ และ กองบัญชาการคณะปฏิวัติได้จัดตั้งคณะกรรมการฝ่ายการคลังและการงบประมาณขึ้น คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่พิจารณาเรื่อง เกี่ยวกับการคลังต่างๆ ของประเทศว่าสมควรจะปรับปรุงเพียงใด ในที่สุดก็เห็นจำเรื่องงบประมาณนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของ ประเทศอย่างสำคัญยิ่ง ต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน อย่างกว้างขวางให้เหมาะสม สมควรจัดตั้งขึ้นเป็นสำนักงานขึ้น ต่างหาก มีฐานะเทียบเท่ากรมต่อไป คณะกรรมการเห็นว่าถ้าจะ ให้เป็นไปตามหลักของ “Strong Executive” หรือ “Strong Prime minister” สำนักงบประมาณควรสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีต่อไป ทำนองเดียวกับสำนักงบประมาณหรือ Budget Bureau ของ สหรัฐอเมริกา สังกัดอยู่ในสำนักบริหารของประธานาธิบดี

เมื่อได้ยุบเลิกกองบัญชาการคณะปฏิวัติและได้มีการจัดตั้ง รัฐบาลขึ้นแล้ว (จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี) รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการสำนักนายกรัฐมนตรีขึ้นเมื่อวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๒ ในพระราชบัญญัตินี้ บัญญัติให้มีสำนักงบประมาณ สังกัดอยู่ในสำนักนายกรัฐมนตรี ด้วย ดังนั้น สำนักงบประมาณจึงถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๒ มีจำนวนข้าราชการกองวิเคราะห์งบประมาณ เดิมติดมาจำนวนรวม ๓๗ คน และได้ลงมือปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับ งบประมาณในรูปแบบและแบบใหม่ตลอดจนพิจารณาทำงบประมาณ อย่างใหม่ตั้งแต่นั้นมา

งานงบประมาณที่ทำมาแล้วในอดีต ตามรูปเดิมที่ประเทศไทย ได้กระทำมาแล้วแต่จนหลังจนถึงปี พ.ศ. ๒๕๐๒ นั้น เป็นรูปที่

เรียกกันว่า Line Item Budget ซึ่งเราเรียกว่างบประมาณแบบ แสดงรายการ เป็นการแสดงรูปงบประมาณให้เห็นแต่เพียงว่า ในการบริหารงานของหน่วยราชการใดหน่วยราชการหนึ่งจะมีการ ใช้จ่ายในการบริหารนั้นๆ ว่าเป็นค่าจ้างคน ค่าบริการ ค่าสิ่งของ อย่างละเท่าใด แต่ยังไม่เห็นว่ามีรายจ่ายเพื่อการบริหารงาน เช่นนั้น จะก่อให้เกิดผลงานออกมาอย่างไร มีปริมาณเท่าใดบ้าง

เมื่อได้จัดตั้งสำนักงบประมาณขึ้นในเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๐๒ แล้ว จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานขึ้น ตาม ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเมื่อ ๑๓ เมษายน ๒๕๐๒ ดังนี้

สำนักงบประมาณ แบ่งส่วนราชการออกเป็น ๗ กอง :

๑. กองกลาง แบ่งเป็น ๓ แผนก
 - (๑) แผนกสารบรรณ
 - (๒) แผนกคลัง
 - (๓) แผนกรายงาน
๒. กองวิทยาและกฎหมายการคลัง
๓. กองแบบพิธี
๔. กองงบประมาณฝ่ายการเมือง
๕. กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ
๖. กองงบประมาณฝ่ายสังคม
๗. กองงบประมาณฝ่ายรัฐพาณิชย์

เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๒ มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบ ราชการสำนักนายกรัฐมนตรี โดยยกฐานะส่วนการงบประมาณ สังกัดกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ขึ้นเป็นสำนักงบประมาณ มีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และมีอาจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นผู้ช่วยการสำนักงบประมาณคนแรก ขณะที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง มีอาจารย์บุญมา วงศ์สุวรรณ เป็นอธิบดี ซึ่งท่านทั้งสองเป็นคนเก่ง เป็นข้าราชการ กระทรวงการคลังทั้ง ๒ ท่าน เป็นผู้ร่วมมือและมีส่วนช่วยอย่าง มากในการจัดตั้งสำนักงบประมาณให้สำเร็จลุล่วงไปตามที่ควร จะเป็น รวมทั้งปรับปรุงงานของกรมบัญชีกลางให้สอดคล้องกัน

อย่างไรก็ดี การพัฒนาระบบราชการครั้งนี้ก็มีผลกระทบต่อ ความคิดของหลายท่านที่คุ้นเคยกับการทำงานเดิมของกระทรวง

“

...สำนักงบประมาณ มีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และมีอาจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นผู้อำนวยการ สำนักงบประมาณคนแรก...

”

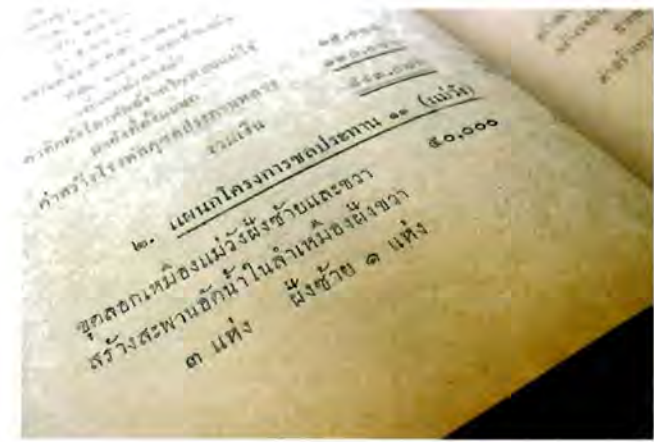


การคลัง และบางท่านมองว่าเป็นการสูญเสียอำนาจหน้าที่เดิมของกระทรวงการคลัง เหตุผลของคณะที่ปรึกษา P.A.S. เห็นว่าหากยังคงสังกัดอยู่ที่กระทรวงเช่นเดิม นายกรัฐมนตรีก็จะเสียศูนย์การบริหาร เพราะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังจะมีพลังมากกว่ากระทรวงอื่น

เมื่อมีความร่วมมือระหว่างสำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง ร่วมกับหน่วยงานผู้เกี่ยวข้องอื่น เช่น สภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ ที่ตั้งขึ้นในระยะเวลาใกล้เคียงกัน รวมทั้งธนาคารแห่งประเทศไทยก็สามารถทำงานร่วมกันด้วยดี และเป็นประโยชน์แก่บ้านเมือง

สำนักงานประมาณในชั้นแรก เมื่อแยกตัวออกจากกรมบัญชีกลางแล้ว ได้ย้ายมาอยู่ที่ทำเนียบรัฐบาลในตึกด้านหลัง ใกล้กับสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และได้ขยายขยายสร้างตึกเพิ่มในภายหลัง

สำหรับงานของสำนักงานประมาณในช่วงแรก เรามีกองหลายกอง จำนวนข้าราชการมีไม่มากเท่าไร ประกอบกับสำนักงานประมาณ ยกตัวมาตั้งสำนักงานขึ้นใหม่ จึงมีโอกาสส่งข้าราชการไปดูงาน อบรมต่างประเทศหลายคน และช่วยทำให้การดำเนินงานในเรื่องงบประมาณได้พัฒนาขึ้นหลายอย่าง เช่น การทำประมาณการรายได้ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การจัดทำงบประมาณรายจ่าย การจัดหมวดหมู่ของค่าใช้จ่ายมีการตั้งงบประมาณงานและโครงการต่างๆ ตามชนิดของกิจกรรม มีกองทุนหมุนเวียน มینگกลาง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น และก่อนที่จะมาตรการสำคัญๆ ออกมา ก็จะมีการหารือร่วมกันกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้รับความร่วมมือและได้รับการยอมรับมากขึ้น นอกจากนี้ในการพัฒนาบุคลากร อาจารย์ ดร.ปวยฯ ก็ได้เริ่มให้มีการส่งนักเรียนทุนของรัฐบาลไปเรียนต่างประเทศ เพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์ของสำนักงานประมาณต่อไป



สำนักงานประมาณเริ่มมีบทบาทในการเสนอเรื่องต่างๆ ต่อนายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรี เช่น นายกรัฐมนตรีจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ รับประทานโรงกลั่นน้ำมันที่อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จะทำการกลั่นน้ำมันในปีหนึ่งๆ เพียง ๒ - ๓ ครั้ง โดยการสำรองน้ำมันที่สูงขึ้นมาจากบ่อน้ำมันตามต่างๆ บริเวณนั้นให้เพียงพอต่อการกลั่นครั้งหนึ่งๆ เสียก่อน แล้วจึงกลั่นได้หรือกรณียกเลิกรถสามล้อรับจ้างในกรุงเทพฯ ท่านนายกรัฐมนตรีก็ถามสำนักงานประมาณว่ามีความเห็นอย่างไร รวมทั้งท่านผู้อำนวยการสำนักงานประมาณให้เจ้าหน้าที่หลายท่านเข้าไปร่วมรับฟังการนำเสนอของงบประมาณประจำปีที่จัดทำขึ้นต่อคณะรัฐมนตรีด้วย

จากที่เขียนเล่ามาเป็นเรื่อง “กว่าจะเป็นสำนักงานประมาณ” เช่นทุกวันนี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่าที่พอจำได้และมีข้อมูล ซึ่งเห็นว่าน่าจะเป็นเรื่องที่ควรถ่ายทอดให้ชาวสำนักงานประมาณรุ่นหลังได้รับทราบได้เป็นเกร็ดความรู้เกี่ยวกับภูมิหลังของเราต่อไป

“

...เหตุผลของคณะที่ปรึกษา P.A.S. เห็นว่าหากยังคงสังกัดอยู่ที่กระทรวงเช่นเดิมนายกรัฐมนตรีก็จะเสียศูนย์การบริหาร...

”

บทความในอดีต

คิดลอกบางส่วนจากบทความเรื่องระบบงบประมาณแผ่นดินของไทย

โดย ไพศาล ชัยมงคล ขณะดำรงตำแหน่งพนักงานงบประมาณโท
จากหนังสือกรสูรอน ๑๐ ปี ของสำนักงบประมาณ วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๒



ระบบงบประมาณแผ่นดินของไทย ก่อนเปลี่ยนแปลงการปกครองเมื่อ พ.ศ. ๒๔๗๕

ตามหลักฐานเท่าที่หาได้นั้น เชื่อกันว่าประเทศไทยได้เริ่มจัดทำงบประมาณมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๓๓ อันเป็นรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งเป็นสมัยที่มีการปฏิรูปการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินครั้งสำคัญของประเทศไทย เราทราบแล้วว่าเมื่อก่อนเปลี่ยนแปลงการปกครองใน พ.ศ. ๒๔๗๕ นั้น พระมหากษัตริย์ทรงไว้ซึ่งพระราชอำนาจเด็ดขาดในการจัดทำงบประมาณแผ่นดิน แต่ในทางปฏิบัติพระมหากษัตริย์ได้ทรงมอบพระราชภาระนี้แก่เสนาบดีสภาและเจ้ากระทรวง กล่าวคือเมื่อได้รวบรวมงบประมาณเสร็จแล้วก็นำเข้าปรึกษาในเสนาบดีสภา เมื่อเสนาบดีสภาเห็นชอบด้วยแล้วจึงโปรดเกล้าฯ ให้บังคับการไปตามนั้น การจัดเตรียมและการบริหารงบประมาณเมื่อก่อน พ.ศ. ๒๔๗๕ พระมหากษัตริย์ได้ทรงมอบหมายให้กระทรวงพระคลังมหาสมบัติเป็นผู้รับผิดชอบงบประมาณที่จัดทำขึ้นในสมัยนั้นมีลักษณะแตกต่างกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้มาก กล่าวคือ งบประมาณจะแสดงแต่เพียงยอดรายได้และยอดรายจ่ายเท่านั้น มิได้มีการจำแนกรายจ่ายออกเป็นรายจ่ายของกระทรวงทบวงกรม และเป็นรายจ่ายหมวดต่างๆ เลย

เมื่อประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชมาเป็นระบอบประชาธิปไตยแล้ว ได้มีการปฏิรูประบบงบประมาณแผ่นดินครั้งสำคัญ รวม ๒ ครั้ง การปฏิรูปครั้งแรกกระทำใน พ.ศ. ๒๔๗๕ และครั้งต่อมาใน พ.ศ. ๒๕๐๒

การปฏิรูประบบงบประมาณแผ่นดิน พ.ศ. ๒๔๗๕

การปฏิรูประบบงบประมาณแผ่นดินครั้งนี้ เป็นการปรับปรุงการจัดทำงบประมาณให้เป็นไปตามหลักการของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย กล่าวคือ กำหนดให้สภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้อนุมัติงบประมาณที่รัฐบาลเป็นผู้เสนอเพื่อขอความเห็นชอบ และได้มีการปรับปรุงลักษณะของงบประมาณแผ่นดินให้ทันสมัยยิ่งขึ้นทั้งในด้านรายจ่ายและรายรับ ในด้านรายจ่ายนั้นได้มีการจำแนกงบประมาณรายจ่ายออกเป็นกระทรวงทบวงกรม และรายจ่ายของแต่ละกรมก็ยังจำแนกออกเป็น ๓ งบใหญ่ๆ คือ (๑) งบรายจ่ายสามัญ (๒) งบรายจ่ายวิสามัญไม่ลงทุน และ (๓) งบรายจ่ายวิสามัญลงทุน ในแต่ละงบบก็ยังมีจำแนกย่อยออกเป็นประเภทต่างๆ อีก สำหรับในด้านรายรับ ก็ได้จำแนกออกเป็น ๗ งบ คือ (๑) ภาษีทางตรง (๒) ภาษีทางอ้อม (ต่อมา ๒ งบนี้รวมกันเป็นงบเดียว เรียกว่าภาษีอากร) (๓) รัฐสามัคคี (๔) รัฐพาณิชย์ (๕) ค่าธรรมเนียม ใบอนุญาตและค่าปรับ (๖) รายได้อื่น และ (๗) งบพิเศษ ในแต่ละงบบก็ยังมีจำแนกย่อยออกไปอีกมากมาย สำหรับตัวบทกฎหมายที่เกี่ยวกับการเตรียมงบประมาณแผ่นดินนั้น ก็คือพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๔๗๖ ซึ่งต่อมาได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมอีกหลายครั้งจนกระทั่งถึงฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๔๓) แต่ฉบับที่ถูกใช้เป็นแม่บทใหญ่ในการปฏิบัติก็คือ ฉบับ พ.ศ. ๒๔๗๖ ประกอบกับฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๔๘๒) และฉบับที่ ๖ พ.ศ. ๒๕๔๓ นอกจากพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณหลายฉบับดังกล่าวแล้ว ก็ยังมีข้อบังคับต่างๆ เป็นรายละเอียดปรากฏอยู่ในกฎกระทรวงการคลัง ซึ่งออกโดยอาศัยอำนาจของพระราชบัญญัติดังกล่าวอีกมากมาย

“

...เชื่อกันว่าประเทศไทยได้เริ่มจัดทำงบประมาณมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๓๓ อันเป็นรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งเป็นสมัยที่มีการปฏิรูปการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินครั้งสำคัญของประเทศไทย...

”





สู่เส้นทางแห่งการเติบโต

(พ.ศ. ๒๕๐๒ - ๒๕๒๔)

บันทึกอดีต

วิวัฒนาการ “ระบบงบประมาณ ยุคที่ ๒”

บทความในอดีต

งบประมาณและเจ้าหน้าที่งบประมาณ

ปีงบประมาณของไทย

การประเมินผลโครงการ

ทำโมเดลงบประมาณรายจ่ายจึงสูงขึ้น

ปัญหาการเตรียมงบประมาณของไทย

เงินประจำงวด เครื่องมือการบริหารงบประมาณ

รวมเกร็ดเรื่องงบประมาณ

ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
และโครงสร้างสำนักงบประมาณ

ภาพในอดีต



บันทึกอดีต

วิวัฒนาการ “ระบบงบประมาณยุคที่ ๒” (พ.ศ. ๒๕๐๒ - ๒๕๒๔)

วันจักร วรรณิกล

อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ, อดีตผู้ว่าการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย



ความเป็นมาในการสถาปนาสำนักงบประมาณ

การสถาปนาสำนักงบประมาณ เมื่อวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๒ ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ถือเป็นจุดเริ่มต้นปฏิรูประบบงบประมาณแผ่นดินอย่างจริงจังทุกด้าน ทั้งในแง่รูปแบบเนื้อหา การจัดการ และการย้ายโอนสังกัดขององค์กร จากกระทรวงการคลัง กระบวนการปรับปรุงเริ่มตั้งแต่ปี ๒๔๙๙ โดยได้รับความช่วยเหลือจากสหรัฐอเมริกา Public Administration Service (P.A.S.) เป็นที่ปรึกษา ปลายปี ๒๕๐๐ P.A.S. ได้ทยอยเสนอข้อแนะนำการปรับปรุงระบบบัญชี การจัดเก็บภาษีต่างๆ ระบบงบประมาณ รวมถึงการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรและองค์กรด้านงบประมาณด้วย ซึ่งได้แก่การจัดตั้งกรมงบประมาณขึ้นเพื่อทำหน้าที่ด้านงบประมาณแผ่นดินโดยตรง ต่อมาในเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๐๑ ได้มีการขยายกองงบประมาณสังกัดกรมบัญชีกลางเป็นส่วนการงบประมาณ แบ่งส่วนราชการเป็น ๒ กอง คือ กองควบคุมงบประมาณ ซึ่งเป็นกองที่มีอยู่เดิม และกองวิเคราะห์งบประมาณที่จัดตั้งขึ้นใหม่เพื่อเตรียมการจัดทำงบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๐๒ (มกราคม - ธันวาคม ๒๕๐๒) ในรูปแบบของงบประมาณแสดงแผนงาน (Program Budget) ตามที่ PAS เสนอไว้ พอดีเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง คือ การปฏิวัติในวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๐๑ คณะปฏิวัติได้ทำหน้าที่รัฐบาลแทน และหัวหน้าคณะปฏิวัติได้แต่งตั้งคณะกรรมการด้านงบประมาณและการคลังพิเศษเป็นการชั่วคราว ซึ่งคณะกรรมการฯ ชุดนี้ได้ปฏิบัติงาน ๒ เรื่อง ที่มีความสำคัญและเป็นการปูพื้นฐานต่อการเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณและบัญชีแบบใหม่ คือ

๑. คณะกรรมการเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติเงินประจำงวดสำหรับไตรมาสแรกในปีงบประมาณ ๒๕๐๒ เนื่องจากในปี ๒๕๐๒ งบประมาณอยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุงเข้าสู่ระบบใหม่ เงินประจำงวดนี้ได้กลายเป็นการเริ่มต้นครั้งแรกของระบบบัญชีแบบใหม่

๒. คณะกรรมการได้ออกระเบียบใหม่สำหรับการเบิกจ่ายเงินจากคลัง ซึ่งกลายเป็นพื้นฐานสำคัญที่ใช้ได้กับระบบใหม่ ข้อกำหนดที่สำคัญ ได้แก่ การจำแนกประเภทรายจ่ายใหม่ เป็น ๘ หมวด คือ (๑) เงินเดือนและค่าจ้าง (๒) ค่าบริการนอกเหนือจากค่าบุคลากร (๓) ค่าวัสดุ (๔) ค่าครุภัณฑ์ (๕) ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง (๖) เงินอุดหนุน (๗) ค่าชำระหนี้และรายจ่ายอื่น (๘) โครงการ

ต่อมาเมื่อมีการจัดตั้งคณะรัฐมนตรีใหม่ ได้มีการพิจารณาปรับปรุงองค์กรของรัฐทั้งหมดให้มีความทันสมัย สนับสนุนต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ นายกรัฐมนตรีจึงตัดสินใจโอนองค์กรและบุคลากรด้านงบประมาณแผ่นดินมาสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยจัดตั้งเป็นสำนักงบประมาณขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๒ ดังนั้น จึงถือว่าเป็นการสร้างประวัติศาสตร์การบริหารของไทยขึ้นใหม่ นั่นคือ สำนักนายกรัฐมนตรีมีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินกิจกรรมกระบวนการงบประมาณของรัฐ ทำนองเดียวกับสำนักงบประมาณของสหรัฐอเมริกา

แม้ว่าได้จัดตั้งงบประมาณขึ้นมาแล้ว แต่เวลานั้นการจัดทำงบประมาณแผ่นดินยังต้องถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๔๙๙ ซึ่งหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณประจำปียังคงขึ้นอยู่กับกระทรวงการคลัง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องยกร่างพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณขึ้นใหม่ กว่าจะเสร็จเรียบร้อยประกาศบังคับใช้ก็ต้องรอไปจนถึงวันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๐๒

การเริ่มใช้ระบบงบประมาณแสดงแผนงาน (Program Budget)

ระหว่างที่กำลังจัดทำร่างพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ สำนักงบประมาณก็ได้เตรียมจัดทำงบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๐๓ (๑ มกราคม - ๓๑ ธันวาคม ๒๕๐๓) ในรูปแบบของงบประมาณแสดงแผนงาน (Program Budget) โดย

“

...การสถาปนาสำนัก
งบประมาณ เมื่อวันที่
๑๔ กุมภาพันธ์
๒๕๐๒ ในสังกัด
สำนักนายกรัฐมนตรี
ถือเป็นการเริ่มต้น
ปฏิรูประบบ
งบประมาณแผ่นดิน

”

เอกสารรายละเอียดรายจ่ายประจำปีของส่วนราชการต่างๆ มีการแสดงถึงแผนงาน งาน และโครงการตามอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้นๆ แต่ละงาน โครงการมีคำอธิบายถึงวัตถุประสงค์งานที่จะจัดทำและผลที่จะได้รับ พร้อมทั้งแสดงค่าใช้จ่ายประกอบ ซึ่งแยกเป็นหมวดรายจ่ายต่างๆ ตั้งแต่เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ฯลฯ นับว่าเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์การเงินการงบประมาณของประเทศที่ได้มีการแสดงรายละเอียดการนำเงินงบประมาณ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือเงินภาษีอากรของราษฎรไปใช้จ่ายโดยมีวัตถุประสงค์ของงานและโครงการอย่างชัดเจน แทนการแสดงแต่ตัวเลขจำนวนงบประมาณที่จะนำไปใช้จ่ายเป็นเงินเดือน ค่าใช้สอย การจร และรายจ่ายวิสามัญลงทุนเช่นในอดีต เพราะคนทั่วไปจะไม่เข้าใจว่านำเอางบประมาณไปใช้จ่ายตามรายการดังกล่าวแล้วจะเกิดผลอย่างไรต่อประเทศ

นอกจากนี้สำนักงานงบประมาณยังต้องจัดทำเอกสารอื่นๆ ประกอบงบประมาณประจำปีทีเสนอต่อรัฐสภาด้วย ตามที่พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ บัญญัติไว้ ได้แก่

(๑) คำแถลงประกอบงบประมาณแสดงฐานะและนโยบายการคลังและการเงิน สาระสำคัญของงบประมาณและความสัมพันธ์ระหว่างรายรับและงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง

(๒) รายรับรายจ่ายเปรียบเทียบระหว่างปีที่ล่วงมาแล้วปีปัจจุบันและปีที่ขอตั้งงบประมาณรายจ่าย

(๓) คำอธิบายเกี่ยวกับประมาณการรับรับ

(๔) คำชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้ง

(๕) รายงานเกี่ยวกับการเงินของรัฐวิสาหกิจ

(๖) คำอธิบายเกี่ยวกับหนี้สินของรัฐบาลทั้งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันและที่เสนอขอผู้เพิ่มเติม

(๗) รายงานการรับจ่ายเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้มอบให้เพื่อช่วยราชการ

(๘) ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

จะเห็นได้ว่าสำนักงานงบประมาณต้องจัดทำเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับการเงิน การคลัง ทรัพย์สิน หนี้สิน และฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจต่างๆ อย่างพร้อมมูล เพื่อนำเสนอต่อรัฐสภา ประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ข้อมูลต่างๆ ดังกล่าวย่อมเป็นเครื่องช่วยให้รัฐสภามีความเข้าใจในข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการเงิน การคลัง ของประเทศ และเข้าใจถึงความจำเป็นของฝ่ายบริหารที่ได้จัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อพัฒนา

เศรษฐกิจของประเทศและให้บริการต่างๆ ต่อราษฎรผู้เสียภาษี เมื่อรัฐสภาอนุมัติงบประมาณรายจ่ายแล้ว ฝ่ายบริหารก็สามารถใช้จ่ายงบประมาณบริหารประเทศตามแผนงานและโครงการต่างๆ ที่เสนอไว้ต่อไป ดังนั้น นับตั้งแต่งบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๐๓ เป็นต้นมา การจัดทำงบประมาณรายจ่ายจึงเป็นรูปแบบของงบประมาณแสดงแผนงานโดยตลอด

การบริหารงบประมาณ

สำนักงานงบประมาณมีเครื่องมือที่สำคัญสำหรับใช้บริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี คือ เงินประจำงวดและการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณระหว่างหมวดรายจ่าย ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ ระบบเงินประจำงวด ช่วยให้สามารถควบคุมการใช้จ่ายเงินของส่วนราชการให้สอดคล้องกับจำนวนเงินรายรับของประเทศ และเป็นการเร่งรัดให้รับดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่ได้รับอนุมัติด้วย อย่างไรก็ตาม เมื่อระยะเวลาได้ผ่านไปหลายปี ระบบเงินประจำงวดได้ถูกใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการควบคุมการใช้จ่ายอย่างเข้มงวดมากขึ้น จนถึงขั้นให้ส่วนราชการดำเนินการประกวดราคา การจัดซื้อหรือจัดจ้างเสียก่อน จนทราบจำนวนเงินที่แน่นอนแล้ว จึงจะอนุมัติเงินประจำงวดสำหรับรายการนั้นๆ การใช้เงินประจำงวดในลักษณะนี้จึงทำให้สำนักงานงบประมาณเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานและโครงการของส่วนราชการมากขึ้น เมื่อเกิดความล่าช้าในการดำเนินโครงการ สำนักงานงบประมาณก็ต้องพลอยมีส่วนในความล่าช้าด้วย ดังนั้น ระยะเวลาจึงมีการผ่อนคลายมากขึ้น โดยการอนุมัติเงินประจำงวดตามยอดงบประมาณรายการนั้นๆ และเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบเอง สำหรับการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณระหว่างหมวดรายจ่ายนั้น ในระยะแรกๆ ถูกตั้งข้อสังเกตว่าสำนักงานงบประมาณมีอำนาจมาก รัฐสภาอนุมัติรายการแล้ว สำนักงานงบประมาณก็ยังไม่เปลี่ยนแปลงเพิ่มลดเงินได้อีก แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไปสำนักงานงบประมาณได้ใช้อำนาจนี้เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป การจัดทำงบประมาณล่วงหน้าเป็นระยะเวลาอันกว่าจะผ่านการอนุมัติของรัฐสภา ราคาสินค้า วัสดุ และครุภัณฑ์ต่างๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สำนักงานงบประมาณจะต้องช่วยแก้ไขเพื่อให้สามารถดำเนินงานโครงการต่างๆ อย่างราบรื่น

“

...สำนักงานงบประมาณมีเครื่องมือที่สำคัญสำหรับใช้บริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี คือ เงินประจำงวดและการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณระหว่างหมวดรายจ่าย..

”



การจัดองค์กรภายในสำนักงานประมาณ

สำนักงานประมาณเป็นองค์กรที่มีการปรับปรุงการจัด ส่วนราชการภายในอยู่เป็นระยะๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารงานและอำนวยความสะดวกให้ทันต่อเหตุการณ์และความ ต้องการของส่วนราชการต่างๆ แต่เมื่อพิจารณาเป็นห้องระยะ เวลานั้นนับตั้งแต่มีการสถาปนาเมื่อปี ๒๕๐๒ จนถึงปี ๒๕๒๔ มีการ ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการสำนักงานประมาณเพียง ๔ ครั้ง เท่านั้น ซึ่งถือว่าน้อยมาก เมื่อเริ่มจัดตั้งสำนักงานประมาณ แบ่ง ออกเป็น ๗ กอง คือ (๑) กองกลาง (๒) กองวิทยาและกฎหมาย การคลัง (๓) กองแบบพิธี (๔) กองงบประมาณฝ่ายการเมือง (๕) กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ (๖) กองงบประมาณฝ่าย สังคม (๗) กองงบประมาณฝ่ายรัฐพาณิชย์

หลังจากจัดตั้งได้ ๓ ปี ในเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๐๕ สำนัก งบประมาณได้จัดแบ่งส่วนราชการอีกครั้ง โดยเพิ่มอีก ๓ กอง คือ กองจัดวางระบบงาน, กองตรวจและรายงาน, กองงบประมาณ ฝ่ายบริหาร และเปลี่ยนกองแบบพิธี เป็นกองประมวลรายรับ ทำให้มีกองรวม ๑๐ กอง การปรับปรุงองค์กรครั้งนี้สะท้อนให้เห็น ถึงความพยายามที่จะพัฒนาระบบงบประมาณแสดงแผนงานให้ บังเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อได้จัดสรรงบประมาณตามแผนงาน และโครงการ โดยแสดงวัตถุประสงค์และงานที่จะทำตาม งบประมาณที่ได้รับ ย่อมจำเป็นอย่างยิ่งที่สำนักงานประมาณโดย กองตรวจและรายงานต้องติดตามตรวจสอบผลดำเนินงานของ แผนงานและโครงการว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ มีปัญหา หรืออุปสรรคอย่างไร พร้อมทั้งประเมินถึงความคุ้มค่าของผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในปี ต่อไปได้ได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น นอกจากนี้กองจัดวางระบบงานยังเป็นหน่วยที่ช่วยเสริมให้บริการด้านการปรับปรุงระบบบริหารงาน และวิธีปฏิบัติงานแก่ส่วนราชการต่างๆ โดยมุ่งเน้นความประหยัด และการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในเดือนธันวาคม ๒๕๐๕ ได้มีการปรับปรุงองค์กรอีกครั้ง แต่เป็นเพียงการเพิ่มตำแหน่งของผู้ช่วยการส่วน ๒ ตำแหน่ง เท่านั้น และจำนวนกองยังคงมี ๑๐ กองตามเดิม นับตั้งแต่ปี ๒๕๐๕ เป็นต้นมา ก็ได้มีการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการอีก เลย จนถึงปี ๒๕๑๕ ได้จัดส่วนราชการโดยลดจำนวนกองลง เหลือ ๘ กองเท่านั้น คือ (๑) กองกลาง (๒) กองวิชาการ (๓) กองจัดวางระบบงาน (๔) กองประเมินผลและรายงาน (๕) กอง วิเคราะห์ (๑) (๖) กองวิเคราะห์ (๒) (๗) กองวิเคราะห์ (๓) (๘) กองวิเคราะห์ (๔) เข้าใจว่าเบื้องหลังการแบ่งส่วนราชการครั้งนี้

น่าจะเป็นเพราะต้องการให้หัวหน้ากองซึ่งเป็นข้าราชการชั้นเอก ได้ขยายตำแหน่งขึ้นเป็นผู้ช่วยการกองซึ่งเป็นข้าราชการ ชั้นพิเศษ จึงทำให้ต้องยุบรวมกอง ๑๐ กอง ให้เหลือ ๘ กอง กลายเป็นกองขนาดใหญ่ขึ้น มีปริมาณและคุณภาพของงานเข้า เกณฑ์เป็นผู้ช่วยการกองได้

ถ้าพิจารณาในแง่ของการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการแล้ว การปล่อยให้องค์กรคงสภาพอยู่กับที่เป็นระยะเวลาจนถึง ๑๐ ปี ย่อมแสดงให้เห็นว่าสำนักงานประมาณมีความสนใจในการปรับปรุง องค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคลน้อย ในหลักการแล้วองค์กร ทั้งหลายควรมีการปรับเปลี่ยนการจัดแบ่งส่วนราชการ การสืบเปลี่ยน โยภคัยการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรทุกๆ ระยะ ๓ - ๔ ปี เพื่อ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้งานด้านต่างๆ ขององค์กร และมี โอกาสก้าวหน้าตามความรู้ ความสามารถ เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และช่วยให้ผลงานขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อสังเกต

๑. หลังจากได้จัดตั้งสำนักงานประมาณขึ้นเมื่อปี ๒๕๐๒ และ มีการจัดทำงบประมาณแบบแสดงแผนงานมาโดยตลอดจนถึงปี ๒๕๒๔ อาจถือได้ว่าเป็นงบประมาณแสดงแผนงานเฉพาะรูปแบบ เท่านั้น การแสดงวัตถุประสงค์ของแผนงาน งาน และโครงการ พร้อมทั้งงานที่จะทำเป็นเพียงรายละเอียดประกอบเพื่อให้เข้าใจ ว่า แผนงาน งาน และโครงการ จะต้องใช้จ่ายเงินงบประมาณไป ทำอะไร แต่ยังไม่มีการติดตาม ตรวจสอบ หรือจัดวางระบบการ รายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ การพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ในปีถัดไปจึงขาดข้อมูลสำคัญสำหรับประเมินว่า แผนงาน งาน และโครงการ ควรจะทำต่อไป หรือควรระงับยกเลิก หรือควร ปรับปรุงอย่างไร ดังนั้น การพิจารณาตัดทอนงบประมาณแต่ละปี จึงมักกลายเป็นเรื่องของการต่อรองตัวเลข โดยส่วนราชการ พยายามยึดถืองบประมาณที่ได้รับแล้วเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำ ทำให้ แผนงาน งาน และโครงการต่างๆ มีโอกาสได้รับการจัดสรร งบประมาณเพิ่มขึ้นตลอด แผนงานและโครงการใหม่ๆ ที่มีคุณค่า และเกิดประโยชน์มากกว่า อาจไม่ได้รับการพิจารณาเพราะไม่มี งบประมาณพอเพียงก็ได้

๒. การบริหารงบประมาณ สำนักงานประมาณยึดถือการ ควบคุมจำนวนเงิน ตามหมวดรายจ่ายต่างๆ มิได้แยกคุมเป็น แต่ละแผนงาน งาน และโครงการ ส่วนราชการจึงสามารถใช้จ่าย เงินระหว่างแผนงาน งาน และโครงการ ภายในหมวดเดียวกันได้ โดยเฉพาะหมวดที่มีการถัวจ่ายได้ โดยไม่มีการควบคุมรายการ

“...การพิจารณาตัดกอบ งบประมาณแต่ละปี จึงมักกลายเป็นเรื่องขอ การต่อรองตัวเลข โดย ส่วนราชการพยายาม ยึดถืองบประมาณ ที่ได้รับแล้วเป็นเกณฑ์ ขั้นต่ำ ทำให้แผนงานงาน และโครงการต่างๆ มีโอกาสได้รับการ จัดสรรงบประมาณ เพิ่มขึ้นตลอด...”

การปฏิบัติเช่นนี้ถูกต้องตามระเบียบเบิกจ่าย แต่ย่อมทำให้เกิดปัญหาในการติดตามผลดำเนินงานและรวบรวมค่าใช้จ่ายจริงของแผนงาน งาน และโครงการต่างๆ เป็นปัญหาที่ย้อนกลับไปในขั้นการพิจารณาจัดทำงบประมาณปีถัดไปดังกล่าวแล้ว

๓. การติดตามผลดำเนินงานตามแผนงาน งาน และโครงการของส่วนราชการต่างๆ โดยกองตรวจและรายงาน ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากมีข้อจำกัดทั้งจำนวนและคุณภาพของบุคลากร งานติดตามประเมินผล เป็นงานวิชาการที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสบการณ์จากการจัดทำงบประมาณมาแล้ว และมีความรู้ด้านวิชาการประเมินผล เมื่อเริ่มใช้ระบบงบประมาณแสดงผลงานก็ควรเริ่มศึกษารวบรวมต้นทุน (Unit cost) ในการดำเนินงานโครงการต่างๆ อาจเริ่มโครงการที่เป็นนโยบายสำคัญ ก่อน โดยเฉพาะโครงการที่สามารถวัดผลงานออกมาเป็นหน่วยนับได้ เช่น การสร้างทางหลวง เขื่อน การผลิตบัณฑิตของสถาบันการศึกษา ฯลฯ เมื่อได้สะสมค่าใช้จ่ายดำเนินการหลายๆ ปี ก็ย่อมจะสามารถนำไปสู่ต้นทุนโครงการได้ ซึ่งสามารถนำมาใช้พิจารณาจัดสรรงบประมาณปีต่อๆ ไปได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น สำนักงานงบประมาณควรจะมีกองตรวจและรายงาน จำนวน ๔ กอง ทำนองเดียวกับกองวิเคราะห์งบประมาณ จึงจะทำให้การติดตามประเมินผลมีประสิทธิภาพและทำให้ระบบงบประมาณแสดงผลงานบังเกิดประโยชน์เต็มที่ตามวัตถุประสงค์

๔. สำหรับกองจัดวางระบบงานได้จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านต่างๆ แก่ส่วนราชการ เพื่อความประหยัดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ภารกิจที่สำคัญของกองจัดวางระบบงาน ได้แก่ การปรับปรุงด้านพัสดุให้เป็นไปตามหลักวิชาการสากล การปรับปรุงระบบงานก่อสร้างภาครัฐโดยการจัดทำมาตรฐานถอดแบบคำนวณราคากลาง รวมทั้งเมื่อเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจจนกระทบต่อราคาวัสดุอุปกรณ์ก่อสร้างก็ได้แก้ไขโดยการนำสัญญาแบบปรับราคาได้ หรือค่า K มาใช้จนกระทั่งทุกวันนี้ งานที่สำคัญอีกด้านหนึ่ง คือ การปรับปรุงโครงสร้างและจัดองค์กรของส่วนราชการ ซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการพิเศษที่แต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี มีรองนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และผู้อำนวยการกองจัดวางระบบงานเป็นกรรมการและเลขานุการ ทำหน้าที่ปรับปรุงการจัดโครงสร้างและแบ่งส่วนราชการ ซึ่งคล้ายคลึงกับภารกิจของ ก.พ.ร. ในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังให้บริการปรับปรุงการบริหารสำนักงานอีกหลายแขนง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการวางพื้นฐานให้สำนักงานงบประมาณสามารถให้บริการปรับปรุงงานด้านการจัดการ (Management) แก่ส่วนราชการ

เพื่อความประหยัดงบประมาณแผ่นดินควบคู่กับภารกิจด้านการวิเคราะห์งบประมาณ ทำนองเดียวกับสำนักงานงบประมาณของสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ใช้ชื่อในปัจจุบันว่า "Office of Management and Budget" หรือ OMB นั้นเอง แต่ภายหลังไม่ทราบว่าเป็นเพราะสาเหตุอะไร การดำเนินงานของกองจัดวางระบบงานจึงได้ถดถอยลงไปตามลำดับ เป็นที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง

๕. การรวบรวมรายละเอียดค่าใช้จ่ายจริงของแผนงาน งาน และโครงการ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลการลงบัญชีด้วยเครื่องจักรของกรมบัญชีกลาง และส่วนราชการต่างๆ ต้องร่วมมือในการเบิกจ่ายเงิน แยกเป็นแผนงาน งาน และโครงการ ให้ถูกต้องตามข้อเท็จจริงด้วย ข้อมูลการใช้จ่ายจริงจึงจะสะท้อนการดำเนินงานจริง นอกจากนี้การสรุปรวมข้อมูลดังกล่าวควรจะรวดเร็วทันเวลาในการอนุมัติเงินประจำงวดด้วย ซึ่งเท่าที่ผ่านมาข้อมูลของตัวเลขค่าใช้จ่ายจริงมักนำมาใช้ประโยชน์ได้ไม่มากนัก และส่วนราชการมีข้ออ้างว่าได้ทำข้อมูลพื้นฐานในการจัดหาแล้ว แต่ยังไม่ถึงขั้นต้องเบิกจ่ายเงิน จึงทำให้ยอดจ่ายจริงไม่ตรงกับกรปฏิบัติงาน

๖. ในขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติงบประมาณโดยรัฐสภา ในระยะแรกของการใช้งบประมาณแสดงผลงาน รัฐสภาคือสภาร่างรัฐธรรมนูญซึ่งมาจากการแต่งตั้ง สมาชิกส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิ จึงเข้าใจในหลักการของงบประมาณแบบนี้ ต่อมาเมื่อมีรัฐสภาที่มาจากการเลือกตั้ง สมาชิกมีพื้นความรู้และประสบการณ์หลากหลายแตกต่างกัน มักจะมีความเข้าใจในระบบงบประมาณและการคลังไม่มากนัก ในการพิจารณารายละเอียดงบประมาณรายจ่ายจึงมุ่งเน้นความสนใจที่รายการค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งเป็นรูปแบบของงบประมาณแสดงรายการ (Line item Budget) นั้นเอง ทำให้สำนักงานงบประมาณจำเป็นต้องเตรียมรายละเอียดรายจ่ายเป็นรายการแทนที่จะเน้นข้อมูลผลดำเนินงาน ระบบงบประมาณของไทยจึงยังคงผสมด้วยงบประมาณแสดงรายการอยู่ด้วย

จากความไม่สมบูรณ์ดังกล่าวแล้ว ทำให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาปรับปรุงระบบงบประมาณอีกครั้งหนึ่งในปี ๒๕๒๕ โดยการขอความช่วยเหลือทางด้านวิชาการจากสหรัฐอเมริกาผ่านทางกรมวิเทศสหการ มีการจัดส่งข้าราชการระดับสูงของสำนักงานงบประมาณไปดูงาน ณ สหรัฐอเมริกา และขอให้ผู้เชี่ยวชาญจาก Public Administration Service (P.A.S.) เจ้าเก่า มาให้คำแนะนำการปรับปรุงระบบงบประมาณเป็นระยะเวลา ๒ ปี



บทความในอดีต

คัดลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง งบประมาณและเจ้าหน้าที่งบประมาณ

โดย ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์
จากวารสารกรมบัญชีกลาง ปี พ.ศ. ๒๕๐๓

“...รายได้ก็เช่นเดียวกัน
การราชการก็จะต้อง
คิดอ่านคาดคะเนไว้
ล่วงหน้า มิฉะนั้น
จะเกิดสภาพ
“หาเข้ากินค่า”
หรือ “ชักหน้า
ไม่ถึงหลัง” ขึ้น...”

การเงินและความเจริญของครอบครัว

ในแต่ละครอบครัว การเงินและความสุขความเจริญกับประโยชน์จากการเงินที่เกิดขึ้นแก่พ่อบ้าน แม่บ้าน ลูกบ้าน ทั้งถึงกันนั้นสำคัญที่ข้อเหล่านี้ คือ

(๑) พ่อกับแม่ต้องคาดการณ์ล่วงหน้าทั้งรายได้และรายจ่าย มิใช่ทำให้เป็นไปตามยถากรรม

(๒) ทั้งพ่อและแม่ และลูกบ้านต้องร่วมใจกัน ซื่อสัตย์สุจริต ต่อกันและร่วมคิดกัน ไม่แอบแฝงเคลือบแคลงซึ่งกันและกัน

(๓) เงินที่คาดว่าจะได้และเงินที่คาดว่าจะจ่ายต้องสัมพันธ์กัน ถ้าจำเป็นจะต้องก่อหนี้ขึ้นเป็นครั้งคราว ก็ต้องมีลูทางชำระหนี้โดยไม่ชักช้า และต้องออมทรัพย์เป็น

(๔) เงินได้นั้นเกิดจากลมมาอาชีวะ เงินที่จะจ่ายนั้น พิจารณาถึงสวัสดิประโยชน์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(๕) การจัดสรรเงินได้เงินจ่ายเป็นไปโดยยุติธรรมทั่วไปในครอบครัว

(๖) วิธีการหาเงินและจ่ายเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่รั่วไหล และไม่เหลวไหล

ทั้งหกข้อนี้ไม่จำเป็นจะอธิบายให้มากคำ ก็คงจะพอที่จะช่วยให้เราทุกคนใช้วิจารณญาณขยายความได้เอง บางท่านอาจจะไม่เห็นกับวิธีการใช้ถ้อยคำหรือการแยกแยะลำดับข้อ แต่คงจะไม่มีใครเห็นด้วยถึงขนาดที่จะคัดค้านหลักการเหล่านี้

การเงินของรัฐบาล หรือที่เรียกว่า การคลัง และการงบประมาณและการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้เกิดสวัสดิประโยชน์จริง ๆ แก่ประเทศ ก็ต้องอาศัยหลักการเช่นเดียวกัน

หลักการงบประมาณแผ่นดิน

เพื่อให้เกิดความศักดิ์สิทธิ์ขึ้นสมกับที่จะใช้เป็นหลักการคลังและงบประมาณแผ่นดิน จึงขอร้อยคาถาเรียกหลักการ ๖ ประการข้างต้นมาเทียบใช้เสียใหม่ และถ้ายังไม่พอก็จะเติมภาษาอังกฤษเสียให้หลังยิ่งขึ้น คือ

- (๑) หลักคาดการณ์ไกล (foresight)
- (๒) หลักประชาธิปไตย (democracy)
- (๓) หลักดุลยภาพ (balance)
- (๔) หลักสวัสดิประโยชน์ (utility)
- (๕) หลักยุติธรรม (equity)
- (๖) หลักสมรรถภาพ (efficiency)

(๑) **คาดการณ์ไกล** หมายความว่า หน่วยราชการใดจะต้องการทำงานอย่างใดและต้องการใช้เงินเพื่อการนั้น ๆ เท่าใดในปีใด ต้องคิดและคาดคะเนไว้ล่วงหน้ามิใช่ว่านึกจะทำอะไรขึ้นมาก็ทำไป หยิบขยเงินที่นั่นที่นี้โดยไม่คำนึงว่าจะมีอนุญาตไว้ในงบประมาณหรือไม่

อาจจะมีการกรณีที่แม้จะจับยามสามตาเพ่งล่วงหน้าสักปานใด ก็คาดไม่ถึงเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับดินฟ้าอากาศหรือพระยามัจจุราช ฉะนั้นสำหรับงบประมาณแผ่นดินจึงต้องมีเงินสำรองจ่ายไว้พอสมควร เพื่อไม่ประมาทแต่ต้องเป็นไปแต่พอสมควร ถ้าเบิกจ่ายจากงบสำรองพรั้าเพื่อนัก ก็เสียหลัก

รายได้ก็เช่นเดียวกัน ทางราชการก็จะต้องคิดอ่านคาดคะเนไว้ล่วงหน้า มิฉะนั้นจะเกิดสภาพ “หาเข้ากินค่า” หรือ “ชักหน้าไม่ถึงหลัง” ขึ้น

(๒) ประชาธิปไตย เงินได้ของรัฐบาลเกือบทั้งหมดเกิดจากเงินของราษฎร ฉะนั้น จึงเป็นการสมควรที่ราษฎรจะต้องรู้เห็นและให้ความเห็นชอบด้วยทั้งรายได้และรายจ่าย ในประเทศที่มีระบบประชาธิปไตยพอสมควร รัฐสภาซึ่งประกอบด้วยผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งขึ้นมาโดยชอบธรรม ก็เป็นสถาบันที่ให้คำปรึกษาและความอนุมัติแก่รัฐบาลในการเก็บภาษีอากร และการจ่ายเงิน

เห็นได้ว่าสามหรือภรรยา งามจับเก็บเงินไว้และจ่ายไปโดยอีกฝ่ายหนึ่งไม่รู้จักต้องเกิดระหองระแหงกันไม่ช้า ถ้าการจับเงินนั้นเป็นเงินที่พึงได้ของแผ่นดินก็ขัดกับหลักประชาธิปไตย

ฉะนั้น การคลังและการงบประมาณจึงจำเป็นที่จะเปิดเผยแพร่หลายให้ประชาชนรู้เห็นโดยทั่วไป

(๓) คุณภาพ ไม่ได้หมายความว่าเงินได้กับเงินจ่ายของรัฐบาลจะต้องสมดุลย์หรือเสมอกันทุกปี แต่หมายความว่าถึงบางปีเงินได้จะน้อยกว่าเงินจ่าย (ขาดดุลย์) ก็จะต้องมีบางปีที่เงินจ่ายจะน้อยกว่าเงินได้ (เกินดุลย์) พอนานปีเข้าเองงบประมาณหลาย ๆ ปีมารวมกันก็สมดุลย์ นี้ไม่ใช่ข้ออื่น คือ เป็นการป้องกันมิให้เกิดหนี้สินล้นพ้นตัวนั่นเอง

ปกติ เมื่อเราคาดล่วงหน้าว่ามีบางปีที่เราจะต้องลงทุนมาก ทำให้รายจ่ายสูง รัฐบาลก็ควรจะออมทรัพย์ไว้ล่วงหน้า

กรณีที่รัฐบาลมีเหตุผลพอที่จะต้องกู้เงินก่อนนี้ขึ้น ก็คือเมื่อมีการลงทุนใหญ่ ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ การศึกษาสาธารณสุข หรือเมื่อเกิดสงครามขึ้น แต่เมื่อกู้มาแล้วก็มีได้นิ่งนอนใจ พยายามเก็บหอมรอมริบชำระหนี้เสีย เฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นหนี้ต่างประเทศ กรณีที่รัฐบาลไม่ควรกู้เงินนั้นก็คือ กู้มาใช้จ่ายเป็นการประจำ (เช่น เพื่อสร้างอาคารที่ทำงาน เพื่อจ่ายเงินเดือนข้าราชการ) เพราะในกรณีรายจ่ายประจำนี้ ถ้ารัฐบาลไม่สามารถหารายได้ประจำได้พอก็ต้องตัดรายจ่ายนั้นแน่

ถ้าจำเป็นจะต้องกู้ก็ควรกู้ในวิธีที่จะมิให้เกิดเงินเพื่อ เพราะถ้าเสียดียภาพแห่งค่าของเงินบาทเสื่อมลงไปแล้ว ประโยชน์ที่จะได้จากการจ่ายเงินจะสูญหายไป และจะก่อความปั่นป่วนแก่เศรษฐกิจโดยทั่วไป

เวลาที่รัฐบาลไม่ควรยื้อต่อกรจ่ายเงินมาก ๆ ก็คือ เวลาที่เศรษฐกิจของประชาชนตกต่ำ เวลานั้นรัฐบาลจะต้องช่วยราษฎร



ให้ทำมาหากินให้เศรษฐกิจดีขึ้น ฉะนั้นควรจะกล้าต่อกรมีงบประมาณขาดดุลย์ (จ่ายสูงกว่าเก็บภาษี) และกลับกันเวลาที่เศรษฐกิจประชาชนดี ค้ำจ่ายขายคล่องก็เป็นเวลาที่จะเก็บภาษีให้มากขึ้นและจ่ายน้อยกว่าเก็บภาษีเพื่อออมทรัพย์ไว้จ่ายเวลาจำเป็นอย่างหนึ่ง กับช่วยป้องกันมิให้เกิดเงินเพื่ออีกอย่างหนึ่ง

(๔) สารัตถประโยชน์ ข้อนี้ในด้านรายจ่ายพูดง่าย แต่เพียงกันก็ง่าย ว่าจะจ่ายอย่างไรจึงจะเป็นประโยชน์จริง ๆ แก่ประเทศ ในระบอบประชาธิปไตยสมบูรณ์ ก็ถือเอาความเห็นชอบของรัฐสภาเป็นใหญ่ ว่าสิ่งใดที่ผู้แทนราษฎรเห็นชอบก็แปลว่าดีสำหรับประเทศ แต่จะประชาธิปไตยหรือไม่ก็ตาม สามัญสำนึก ประกอบกับความรู้เฉพาะเรื่องย่อมจะพอชี้ให้เห็นได้ว่า รายจ่ายใดเป็นประโยชน์กว่ากัน เช่นนิทานมีว่า ที่ชายทะเลแห่งหนึ่งมีไร้อ้อย แต่ไม่มีถนนเข้าไปในไร้อ้อย ชาวไร่ก็ขายอ้อยไม่ใคร่ได้ มีอำมาตย์มาเห็นชายทะเลนั้นก็ชอบใจ เอาเงินหลวงมาสร้างเป็นที่เที่ยวเตร่และที่อยู่พักตากอากาศ ฐานะของไร้อ้อยก็ยังไม่เปลี่ยนแปลงอยู่นั่นเอง แต่ถ้าเอาเงินหลวงนั้นมาสร้างถนน ขุดคลองส่งน้ำเข้าไร้อ้อย ชาวไร่ก็จะเจริญ อำมาตย์นั้นก็อาจจะเก็บภาษีอากรจากชาวไร่มาได้ แล้วจะสร้างที่เล่นสำราญสำหรับประชาชนก็ได้ด้วยเงินหลวงเท่ากันอย่างนี้ เป็นต้น

ประโยชน์ที่พึงได้จากงบประมาณรายจ่ายเงินแผ่นดินนั้น มีทั้งประโยชน์ปัจจุบันและอนาคต ฉะนั้น จึงต้องมีการจ่ายลงทุนไว้ให้มากพอเป็นส่วนสัดเหมาะแก่รายจ่ายประจำ

“

...ประโยชน์ที่พึงได้จากงบประมาณรายจ่ายมิใช่แต่เพียงปัจจุบันและอนาคต ฉะนั้น จึงต้องมีรายจ่ายลงทุนไว้ให้มากพอเป็นส่วนสัดเหมาะแก่รายจ่ายประจำ...

”



ในด้านรายได้ ซึ่งส่วนมากก็เป็นภาษีอากร ประโยชน์ที่รัฐบาลได้จากรายได้อีกเป็นการเสียประโยชน์ของราษฎรที่ต้องเสียเงินเป็นภาษีอากรไป ฉะนั้น จะกินใช้ต้องเลี้ยงไก่ให้ดี ต้องให้อาหารให้ถูก และที่สำคัญคือ **อย่าบิบบคอไก่**

(๕) **ยุติธรรม** ผู้เขียนแปลยุติธรรมว่า equity ไม่ใช่ justice เพราะจงใจระบุว่า คำว่ายุติธรรมหมายกว้างถึงศีลธรรมและความชอบธรรมไม่ใช่ความหมายอย่างแคบ ที่บ่งว่าจะไร้ออกกฎหมายแล้ว ก็พอยุติธรรมได้

อะไรที่ขอบธรรมหรือไม่ ก็เป็นเรื่องที่เดียวกัน เป็นหนังสืออ่านยากๆ ได้หลายๆ หอสมุด แต่ในใจจริงของมนุษย์เราทุกคนนั้นพอจะมีหลักเกณฑ์เป็นสามัญสำนึกอยู่ เพราะพวกเราเกิดมาด้วยจิตใจดีพอสมควร และเติบโตมาในศาสนาที่ดี ฉะนั้น พอจะรู้ผิดชอบได้ แม้ว่าจะเดียวกันสักหน่อย

ความชอบธรรมควรจะมีทั้งในด้านรายจ่ายและรายได้ ในด้านรายจ่าย ถ้าเงินเดือนข้าราชการ เฉพาะอย่างยิ่งผู้น้อย ต่ำนักก็ไม่ยุติธรรม ต้องคิดอ่านแก้ไขแม้ว่าจะต้องกินเวลาบ้าง (เพื่อให้ถูกหลักอื่นๆ) แต่ไม่ได้หมายความว่าถ้าจะสร้างมหาวิทยาลัยหรือโรงพยาบาลขึ้นเอกหรือสถานใดหรือที่คนในจังหวัดใดแล้ว ต้องสร้างให้พร้อมกันทุกจังหวัด เพราะความต้องการและเวลาที่เหมาะสมนั้นต่างกัน บางครั้งความเสมอภาค (อย่างหยาบ) ก่อให้เกิดความยุติธรรมขึ้นเหมือนกัน

ในด้านรายได้ ผู้เสียภาษีเสียเงินก็เสียใจอยู่แล้ว ถ้ารู้สึกไม่ยุติธรรมยิ่งเข้าใจใหญ่ ผู้หลีกเลี่ยงภาษีอากรก็เป็นผู้ที่ช่วยก่อความอยุติธรรมขึ้น และผู้มีความคิดส่วนมากในประเทศที่เจริญอย่างไทยเวลานี้คงจะเห็นพ้องกันว่า คนรวยควรเสียภาษีในอัตราสูงกว่าคนจนจึงจะยุติธรรมคนจนจริงๆ นอกจากจะไม่ควรเสียภาษีแล้วรัฐบาลยังควรที่จะจ่ายเงินอุดหนุนด้วย เพราะมนุษยธรรมเป็นพี่น้องฝ่าฝืนกับยุติธรรม

(๖) **สมรรถภาพ** เกี่ยวกับวิธีการควบคุมงบประมาณทั้งรายได้และรายจ่ายให้ถูกต้อง ข้อนี้เกี่ยวข้องกับหน่วยราชการทุกแห่งที่มีหน้าที่เก็บเงินและจ่ายเงิน กระทรวงการคลังและสำนักงานประมาณมีหน้าที่ดูแลและส่งเสริมให้เกิดสมรรถภาพขึ้น

ถ้า **สมรรถภาพ** เป็นนางเอก **สุจริต** ก็ต้องเป็นพระเอก ถ้า **สมรรถภาพ** ไปแต่งงานกับ **สุจริต** เข้าจะมีลูกหลานเป็น

โจรห้าร้อยจำพวก ร้ายนัก ถ้า **สุจริต** ไม่ได้กันกับ **สมรรถภาพ** ก็ยังร้ายอยู่มากพอใช้เพราะ **สุจริต** เป็น “ผู้ร้าย” ชนิดที่รังแก **สมรรถภาพ** อยู่เรื่อยๆ นอกจากนั้นยังรังแกนางเอกเรื่องอื่นๆ ด้วย เช่น **ยุติธรรม** **สวัสดิการ** **ประโยชน์** **ประชาธิปไตย** เป็นต้น ฉะนั้นเพื่อให้เรื่องที่เราทุกคนสนใจกันเป็นพิเศษอยู่นี้ดำเนินไปด้วยดี **สุจริต** ต้องเป็นพระเอกปกป้องคุ้มครอง **สมรรถภาพ** และ **พระเอก** กับนางเอกต้องแต่งงานร่วมหัวจมท้ายกัน

ถ้าการเก็บภาษีอากร และการดำเนินการรัฐวิสาหกิจเป็นไปโดยปราศจากสมรรถภาพก็เรียกได้ว่าเกิดความเหลวไหลขึ้น ถ้าการจ่ายเงินและดำเนินราชการขาดสมรรถภาพก็เรียกได้ว่าเกิดความรว้อไหล กระทรวงการคลังและสำนักงานประมาณมีหน้าที่เป็นพิเศษที่จะต้องสอดส่องดูแลเรื่องนี้ป้องกันแก้ไขทั้งความเหลวไหลและความรว้อไหล และในเรื่องนี้ต้องอาศัยพระอินทร์และบรรดาเทพาสุรารักษ์คือ ท่านผู้ใหญ่ในราชการตั้งแต่นายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีเป็นอาทิ ให้พรอำนวยให้มีฤทธิ์เดชพอเป็นที่เกรงกลัวแก่หมู่สูรทั้งหลายได้

สมรรถภาพมีความสำคัญทางหลักวิชาการคลังอยู่อีกข้อหนึ่ง คือ งบประมาณแผ่นดินต้องกว้างขวางพอที่จะให้เกิดเป็นเงินถุงเดียว เขาก็เข้างูงนี้ออกก็ออกจากกูงนี้

หลักหกข้อที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าใครจะถามว่าข้อไหนสำคัญกว่าข้ออื่น ๆ ก็คงจะย้อนถามว่า ดิน น้ำ ลม ไฟ ทั้ง ๔ อย่างนี้ อย่างไหนสำคัญกว่ากันสำหรับชีวิต?



“

...ประโยชน์ที่รัฐบาลได้จากรายได้ก็เป็น การเสียประโยชน์ของราษฎรที่ต้องเสียเงินเป็นภาษีอากรไป ฉะนั้น จะกินใช้ ต้องเลี้ยงไก่ให้ดี...

”



คัดลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง ปีงบประมาณของไทย

โดย กรมพันธุ์ บุณนาค
อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
จากหนังสือครบรอบ ๑๐ ปี สำนักงบประมาณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๒

ไทยเราได้เคยใช้วันที่ ๑ เมษายน เป็นวันขึ้นปีใหม่มานาน ก่อนที่จะเปลี่ยนไปเป็นวันที่ ๑ มกราคม ซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น แม้ว่าจะกำหนดปฏิทินไว้ใช้ และใช้มานานแล้ว ก็ยังอาจเปลี่ยนได้ สาอะไรกับปีงบประมาณซึ่งได้กำหนดไว้แล้วอย่างไร ก็อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลและสมัยนิยมได้เช่นเดียวกัน

เป็นที่ทราบที่เราเริ่มต้นการทำงานงบประมาณกันในเมืองไทย เป็นเรื่องเป็นราวมาแต่ พ.ศ. ๒๔๑๗ แก๊ซเป็นลำดับมาจนถึงปัจจุบันนี้ มีผู้ปฏิบัติไว้ในพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ มาตรา ๔ และ ๓๒ ดังนี้

มาตรา ๔ “ปีงบประมาณ” หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ของปีหนึ่ง ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ของปีถัดไป และให้ใช้ปี พ.ศ. ถัดไปนั้นเป็นชื่อสำหรับปีงบประมาณนั้น”

มาตรา ๓๒ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๓ ให้มีระยะเวลาตั้งแต่ ๑ มกราคม ๒๕๐๓ ถึงวันที่ ๓๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๐๓ และให้เสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อรัฐสภาก่อนสิ้นเดือนตุลาคม ๒๕๐๒

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๔ ให้มีระยะเวลาตั้งแต่ ๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๐๔ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๐๔ และให้เสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อรัฐสภาก่อนสิ้นเดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๐๔

จากตัวบทกฎหมายนี้ทำให้ทราบว่าระยะปีของงบประมาณนั้น ไม่จำเป็นต้องครบระยะ ๑๒ เดือน ก็อาจทำได้.....

ปีงบประมาณของไทยแต่เดิมมาก่อน พ.ศ. ๒๔๕๗ นั้น ใช้ปีตามจันทรคติ คือ เริ่มแต่ขึ้น ๑ ค่ำ เดือน ๖ ครั้นต่อมาในปี ๒๔๕๗ จึงได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณประจำปี ๒๔๕๗ มาตรา ๑ ว่า

“มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้ให้เรียกว่า “พระราชบัญญัติงบประมาณประจำปีพุทธศักราช ๒๔๕๗” ให้ใช้แล้วแต่วันที่ ๑ เมษายน ไปตลอดถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม พุทธศักราช ๒๔๕๙”

ปีตามปฏิทินในสมัยนั้น ไทยเราใช้วันที่ ๑ เมษายน มาแต่ปี พ.ศ. ๒๔๓๑ ตามผลของประกาศทางราชการ ลงวันที่ ๕ เดือน ๔ ขึ้น ๑๒ ค่ำ ปีมะเส็ง สัมฤทธิศก จุลศักราช ๑๒๕๐ (พ.ศ. ๒๔๓๑) จึงเป็นอันว่าปีปฏิทินกับปีงบประมาณทับกันสวมรอยสนิทอยู่แต่ปี พ.ศ. ๒๔๕๗ เป็นต้นมา

ในปี พ.ศ. ๒๔๘๑ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังสมัยนั้น ได้ริเริ่มในการเปลี่ยนปีงบประมาณเสียใหม่ โดยให้เลิกจากวันที่ ๑ เมษายน ไปเป็นวันที่ ๑ ตุลาคม ด้วยเหตุผลต่างๆ หลายประการ ดังจะกล่าวโดยละเอียดต่อไป และได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภาจนประกาศใช้เป็นพระราชบัญญัติในปีนั้น และในปีที่จะใช้ปีงบประมาณใหม่ก็ได้กำหนดปีงบประมาณสั้นๆ ขึ้น เพื่อรับกับสถานการณ์ปีงบประมาณใหม่ คือจะเริ่มต้นกันแต่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๔๘๓ โดยกำหนดปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๔๘๓ เพียง ๖ เดือน คือ ตั้งแต่วันที่ ๑ เมษายน ๒๔๘๓ ถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๔๘๓

ในระยะเวลานี้เป็นเวลาประจวบกับการที่ไทยเราจะมีวันขึ้นปีใหม่ในวันที่ ๑ มกราคม ๒๔๘๔ (๒๔๘๓) อยู่ด้วย จึงได้มีผู้คิดเห็นว่าไหนๆ เราก็เคยมีปีปฏิทินทับกันอยู่สนิทกับปีงบประมาณมานานเข้า เรียกกันอย่างง่าย ๆ คล่องปากคล่องใจอยู่แล้ว ถ้าจะเลื่อนปีงบประมาณออกไปอีก ๓ เดือน ให้ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๔๘๔ ทับตรงกับปีปฏิทินได้ก็คงจะเหมาะสมยิ่งนักเที่ยว มีผู้เห็นด้วยในข้อนี้ไม่น้อย ดังนั้น รัฐสภาจึงได้ตรากฎหมายออกมาใหม่อีกฉบับ กำหนดปีงบประมาณใหม่เริ่มต้นแต่วันที่ ๑ มกราคม และให้กำหนดปีงบประมาณสั้นๆ ขึ้นเพื่อแก้ช่วงเวลาที่ยาวให้เต็ม โดยกำหนดวงเงินให้กระทรวง ทบวง กรม ได้มีการใช้จ่ายในเวลาสั้นๆ มิให้เกิดข้อขัดข้องได้ ระยะเวลาดังกล่าวนี้ คือระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๔๘๓ ถึง ๓๑ ธันวาคม ๒๔๘๓ เป็นเวลา ๓ เดือน

“

...ในปี พ.ศ. ๒๔๘๑ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังสมัยนั้น ได้ริเริ่มในการเปลี่ยนปีงบประมาณเสียใหม่ โดยให้เลิกจากวันที่ ๑ เมษายน ไปเป็นวันที่ ๑ ตุลาคม ด้วยเหตุผลหลายประการ...

”



“
...การเปลี่ยน
ปีงบประมาณของไทย
ซึ่งเคยริเริ่มเมื่อ
ปี ๒๔๘๑ พร้อมที่จะ
ลงมือปฏิบัติได้ใน
ปี ๒๔๘๓ แต่กลับ
ล้มเหลวไปนั้น
ขึ้นอยู่กับดินฟ้าอากาศ
ของเมืองไทยแท้ๆ...”

ดังนั้น เราจึงเคยได้ใช้ระยะเวลาแห่งปีงบประมาณต่าง ๆ กันมาแล้ว หลายครั้งหลายหน มีระยะเวลาห่างกัน คือ ๓ เดือนบ้าง และ ๙ เดือนก็มี และที่เป็นปกติก็ไม่เกิน ๑๒ เดือน ต่างกับของฝรั่งอยู่บ้าง คือเราไม่เคยมีระยะเวลางบประมาณเกินกว่า ๑๒ เดือน นับแต่ปี ๒๔๑๗ เป็นต้นมา ของอเมริกามี ๒๔ เดือนอยู่บ้างเป็นบางรัฐ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสมัยประชุมของสมาชิกสภาของมลรัฐนั้นๆ

เรากลับมาพิจารณาดูสถานการณ์ของบ้านเราว่าปีงบประมาณตั้งแต่ ๑ เมษายน ถึง ๓๑ มีนาคม หรือ ๑ มกราคม ถึง ๓๑ ธันวาคม ไม่เหมาะสมกับเมืองไทยเรา และโดยเฉพาะทั้งๆ ที่มีการเลื่อนการเริ่มปีงบประมาณออกไปเพียง ๓ เดือน คือจากวันที่ ๑ ตุลาคม ไป ๑ มกราคม เท่านั้นก็ยังไม่เหมาะสมได้อยู่ดีนั้นเป็นเพราะเหตุใด

การเปลี่ยนปีงบประมาณของไทยซึ่งเคยริเริ่มเมื่อปี ๒๔๘๑ พร้อมทั้งจะลงมือปฏิบัติได้ในปี ๒๔๘๓ แต่กลับล้มเหลวไปนั้นขึ้นอยู่กับดินฟ้าอากาศของเมืองไทยแท้ๆ ผลของการใช้ปีงบประมาณเริ่มต้นแต่ ๑ เมษายนก็ดี หรือเริ่มต้นแต่ ๑ มกราคม ก็ดี ได้สถิติและประสบการณ์ออกมาเป็นเครื่องชี้ขาดให้เห็นชัดว่าไม่ดีและไม่ได้อผลจริงๆ โดยไม่มีใครอาจโต้แย้งได้

เมื่อคำนึงถึงดินฟ้าอากาศของเมืองไทยแล้ว การปฏิบัติงานของกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ที่จะทำนอกสถานที่ เช่น งานก่อสร้าง งานโยธาต่างๆ มักจะทำได้ในระหว่างฤดูแล้ง และฤดูแล้งนี้เป็นฤดูที่ติดต่อกันระหว่างเดือนธันวาคมไปจนถึงเดือนมิถุนายน เป็นเวลา ๘ เดือนเต็ม แต่แทนที่กระทรวง ทบวง กรมทั้งหลายจะออกทำงานโยธากลางแจ้งนอกสถานที่ให้ได้เต็มที่เพราะดินฟ้าอากาศอำนวยให้แล้ว ปรากฏว่าระยะเวลาเดือนธันวาคมจนถึงเดือนมีนาคม คือ ๔ เดือนแรกของฤดูแล้ง กลายเป็นระยะ

ตอนปลายปีของงบประมาณไป (ปีงบประมาณ ๑ เมษายน - ๓๑ มีนาคม) เงินงบประมาณตอนปลายๆ ของแต่ละปีก็มักจะงวดลง ไม่พอจะจับจ่าย และที่ยังมีเงินเหลืออยู่พอจะใช้จ่ายได้ก็เกิดปัญหาติดขัด คือ อาจเบิกได้ไม่ทันในปีงบประมาณนั้นๆ ทั้งก็จะไม่ทันการทำงานด้วย กล่าวคือ กว่าจะลงมือปฏิบัติงานได้ก็ปลายปีงบประมาณเสียแล้ว อีกประการหนึ่งเมื่อเป็นระยะตอนปลายปีงบประมาณ ก็พ้องกับเวลาที่จะต้องกะและทำงบประมาณของปีที่จะมาถึง ทั้งต้องจัดวางแผนงานสำหรับโครงการหรืองานที่จะทำต่อไปอีกด้วย เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจึงต้องสนใจเป็นพิเศษ ยิ่งที่จะต้องเตรียมงบประมาณของตนและเตรียมต่อสู้ป้องกันงบประมาณที่ตนเสนอต่อกระทรวงการคลัง (เมื่อยังไม่ได้ตั้งสำนักงานปีงบประมาณนั้น การพิจารณางบประมาณเป็นหน้าที่ของกระทรวงการคลัง) และต่อรัฐสภาซึ่งเป็นด่านสุดท้ายอย่างหนักหน่วง การเตรียมหรือปฏิบัติงานในปีปัจจุบันตอนนี้ ต้องเพล้ามือลงไป จะออกทำงานนอกสถานที่นั้นไม่ได้เสียแล้ว เพราะการที่จะต้องต่อสู้ให้ได้มาซึ่งงบประมาณของตนแต่ละปี เป็นการยากแสนยากกว่าที่มีงบประมาณอยู่ในมือแล้ว และจะลงมือทำงานตามงบประมาณนั้นๆ เสียอีก

สมมุติว่าได้ต่อสู้กับกระทรวงการคลังและรัฐสภา ได้งบประมาณปฏิบัติงานในปีงบประมาณใหม่แล้ว การงานที่จะต้องทำในปีใหม่นี้ ใช่ว่ากระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ จะลงมือในระยะต้นๆ ปีงบประมาณได้ก็หาไม่ ด้วยจะต้องเริ่มลงมือกระเปิดประมูลราคาบ้าง สิบลราคาบ้าง ฯลฯ จนถึงขั้นขออนุญาตใช้เงินต่อกระทรวงการคลัง และรอให้กระทรวงการคลังพิจารณาอนุญาตและสั่งการไปยังเจ้าหน้าที่ที่อยู่ตามสังกัดหรือตามจังหวัดต่างๆ ได้แล้ว ก็ลงเข้าไปจนปลายเดือนพฤษภาคม (อย่างรวดเร็ว) หรือไม่ก็เดือนมิถุนายนหรือกว่านั้น ซึ่งก็ย่างเข้าฤดูฝนเสียแล้ว จะเห็นได้ว่าระยะเวลาที่ดินฟ้าอากาศอำนวยให้ทำงานกลางแจ้งได้ คือ

ตั้งแต่เดือนธันวาคมถึงเดือนมิถุนายน จำนวน ๘ เดือนนั้น ๔ เดือนต้น เป็นปลายปีงบประมาณเดิมทำการใดก็ไม่ถนัด ๔ เดือนหลัง เป็นตอนต้นปีงบประมาณใหม่ จำต้องใช้เวลาวางแผนภาระ และการติดต่องานเสียเกือบทั้งหมด ประโยชน์จึงไม่ได้รับอย่างเต็มที่

อุปสรรคในการเตรียมงานตอนกลางเดือนเมษายนและเดือนพฤษภาคมอีกประการหนึ่งก็คือ ระยะนี้เป็นฤดูร้อนข้าราชการเมืองไทยได้รับสิทธิพักร้อน และทุกคนใช้สิทธินี้โดยทั่วไป

เมื่อเป็นเช่นนี้ คือพอเริ่มจะลงมือทำงานได้ก็เป็นฤดูฝนทุก จะทำงานกลางแจ้ง งานโยธาทั้งปวงก็เป็นอุปสรรค จำต้องรามีอราหรือรอไปจนถึงปลายเดือนตุลาคม จึงจะเริ่มลงมือได้บ้าง ไปเร่งมือเอาตอนระยะพฤษภาคมจนถึงเดือนธันวาคมก็น้อย่างถูกละหลวม และงานการยังไม่ทันจะเป็นรูปร่างขึ้นมาเท่าใด เจ้าหน้าที่ก็ต้องกลับเข้าสำนักงานของตนเพื่อเตรียมงบประมาณปีต่อไป เป็นการซ้ำซากวนเวียนผจญกับปัญหาเหล่านี้เรื่อยไป ไม่มีสิ้นสุด

ฉะนั้น หากเปลี่ยนปีงบประมาณเสียใหม่ โดยกำหนดไว้ว่างานโยธาต่างๆ นั้น เราจะทำได้ในฤดูแล้งติดต่อกันไปได้เลย เราก็จะทำงบประมาณสำหรับปีใหม่เสียในฤดูฝน ดังนั้น ก็จะจัดเวลาให้เป็นลัดเป็นส่วนได้ไม่ต้องพะวง ๔ เดือนต้นของฤดูแล้ง เป็นปลายปีงบประมาณเก่า และ ๔ เดือนหลังของฤดูแล้งเป็นต้นปีงบประมาณใหม่อีกต่อไป ไม่เป็นที่ท้วงหน้าท้วงหลังดังกล่าวแล้ว

อีกอย่างหนึ่ง การที่จะคำนวณรายได้รายจ่ายของรัฐบาล โดยเฉพาะในเรื่องการคำนวณรายได้นั้น เมืองไทยเราขึ้นอยู่กับเกษตรกรรม เพราะราษฎรส่วนใหญ่ของเรายังประกอบอาชีพทางด้านนี้อยู่ รายได้ส่วนใหญ่ของประเทศย่อมมาจากอื่นไม่ได้เลย นอกจากพืชผลในการกสิกรรมและเกษตรกรรม ฉะนั้นเราจะ

คำนวณรายได้ของประเทศ เราต้องอาศัยหลักใหญ่กว่าปีหนึ่งๆ ราษฎรส่วนใหญ่ที่เป็นกสิกรได้ทำมาค้าขึ้นเพียงไร และเราจะได้จริงๆ ก็ต้องรอผลต่อเมื่อสิ้นฤดูกาลจริงๆ ซึ่งหมายถึงหลังฤดูเก็บเกี่ยวนั่นเอง การทำงานประมาณซึ่งลงมือทำแต่เดือนพฤศจิกายน ซึ่งเป็นปลายฤดูฝนเพื่อเร่งเวลาที่จะให้มงบประมาณปีใหม่ใช้ได้ทันในเดือนเมษายนนั้น นานางแห่งแม้แต่ข้าวงบาก็ยังเก็บเกี่ยวไม่ได้เราก็ได้แต่คาดคะเนล่วงหน้ากับตัวเลขงบประมาณรายได้ของเรานั้น ขาดสภาพที่แท้จริงประกอบ เพื่อความมั่นใจหรือเพื่อใช้สนับสนุนการคำนวณตัวเลขงบประมาณ นับว่ามาตรฐานการทำงานงบประมาณรายได้อยู่บนพื้นฐานที่ไม่มั่นคงนัก

การที่เราขยับขยายเวลาออกไป และคาดว่าจะเสนองบประมาณต่อรัฐสภาได้ในเดือนสิงหาคมนั้น หมายความว่า เป็นฤดูที่เก็บเกี่ยวเสร็จบริบูรณ์แล้ว การคำนวณรายได้หรือรายจ่ายเราก็จะทำได้ถูกต้องยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนๆ

การที่เราเริ่มใช้ปีงบประมาณ เริ่มกันแต่วันที่ ๑ ตุลาคม เป็นต้นมาแต่ปี ๒๕๐๕ จนถึงปัจจุบันนี้ ผู้เขียนจะไม่กล่าวถึงความเจริญของบ้านเมืองในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นและงอกงามอยู่ในระยะเวลาในรอบ ๘ ปีที่ผ่านมา เพราะอาจจะไม่เป็นผลโดยตรงจากที่ไทยเราเปลี่ยนปีงบประมาณจากเดิมมาเป็นวันที่ ๑ ตุลาคม จนถึง ๓๐ กันยายน นี้ก็ได้ แต่ก็ขอฝากไว้ให้ผู้อ่านช่วยกันคิดต่อๆ ไปในเรื่องทำนองนี้ เพราะจะได้ช่วยกันเสริมสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่อนุชนคนไทยที่จะมาเป็นผู้ใหญ่เสวยผลความเจริญที่เราช่วยกันสร้างไว้ในเวลาข้างหน้าสืบต่อไป



คัดลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง การประเมินผลโครงการ

โดย ดร. อีสสระ นิติกัทที่ปรึกษา อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
จากหนังสือครบรอบ ๒๐ ปี ของสำนักงบประมาณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๒

“
...ในการประเมินผล
โครงการใดก็ตาม
ผู้ประเมินผลจะต้อง
ทราบว่โครงการนั้น
กำหนดเป้าหมาย
(Target) ไว้อย่างไร
และอะไรคือสิ่งที่
แสดงว่าโครงการนั้น
บรรลุเป้าหมาย...”

การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) คือ การ
วัดผลความก้าวหน้าของโครงการในขณะใดขณะหนึ่ง เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุง
หรือวางแผนใหม่ในอนาคต

การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร
(Management Process) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ คือ (๑) การวางแผน
(Planning) (๒) การดำเนินงานตามแผน (Implementation)
และ (๓) การประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานในแต่ละ
ขั้นตอนในการกระบวนการบริหารดังกล่าวจะต่อเนื่องกันเป็นวงจร

ในการประเมินผลโครงการใดก็ตาม ผู้ประเมินผลจะต้อง
ทราบว่โครงการนั้นกำหนดเป้าหมาย (Target) ไว้อย่างไร และ
อะไรคือสิ่งที่แสดงว่าโครงการนั้นบรรลุเป้าหมาย มิฉะนั้นแล้วก็
จะไม่สามารถวัดความก้าวหน้าของโครงการได้ ดังที่มีคำกล่าว
เปรียบเทียบในเรื่องว่า “ถ้าเราไม่ทราบว่เราจะไปไหน ก็ไม่มี
เส้นทางใดที่จะนำเราไปถึงที่นั่นได้” นอกจากนี้ ผู้ประเมินผลยังจะ
ต้องทราบว่มีสภาพการณ์ (Conditions) นอกเหนือการควบคุม
บังคับของโครงการอันใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมาย
ของโครงการ ทั้งนี้ เพื่อที่จะทดสอบว่ความล้มเหลวของโครงการ
มีส่วนสัมพันธ์กับสภาพการณ์เช่นว่านั้นหรือไม่

ดังนั้น การประเมินผลจึงเริ่มต้นด้วยการศึกษาเค้าโครง
(Design) ของโครงการที่จะประเมินผล ซึ่งเป็นกรอบ (Frame-
work) ของการวางแผนทีแสดงโครงสร้าง (Structure) ของแผน
ทั้งนี้ เพื่อที่จะตรวจสอบว่เป้าหมายของโครงการคืออะไร อะไร
คือเครื่องวัดความก้าวหน้าของโครงการที่ผู้วางแผนได้กำหนดไว้
และมีสภาพการณ์นอกเหนือการควบคุมบังคับของโครงการอันใด
บ้าง ซึ่งผู้วางแผนสันนิษฐานว่จะต้องมีอยู่ โครงการนั้นจึงจะ

ประสบผลสำเร็จ ฉะนั้น ผู้ประเมินผลจึงต้องอาศัยเค้าโครงการ
(Project design) เป็นกรอบของการประเมินผลด้วย

ตามที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่การประเมินผลกับ
เค้าโครงการนั้นแยกกันไม่ออก ด้วยเหตุนี้การศึกษาเรื่องการ
ประเมินผลจึงต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาให้เข้าใจแจ่มแจ้งเสียก่อน
ว่เค้าโครงการนั้นคืออะไร และมีความสำคัญต่อการประเมินผล
อย่างไร

ในการวางแผนโครงการใดๆ ก็ตาม ผู้วางแผนย่อมมุ่งหวังที
จะให้โครงการนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสำเร็จของ
โครงการย่อมขึ้นอยู่กับการวางโครงสร้างของโครงการอย่างสมเหตุ
สมผล ดังนั้น เพื่อที่จะให้โครงการที่จัดทำขึ้นบรรลุเป้าหมายที่
กำหนดไว้ จึงต้องมีการวางโครงสร้างของโครงการในลักษณะที่
เหมาะสม โครงสร้างทั้งหลายของโครงการ (ซึ่งเป็นกรอบของการ
วางแผน) เรียกรวมกันว่ “เค้าโครงการ” (Project design)

ดังได้กล่าวไว้แล้วว่เค้าโครงการเป็นกรอบการประเมินผล
(Evaluation framework) ดังนั้น การประเมินผลจึงต้องเริ่มต้น
ด้วยการศึกษาเค้าโครงการของโครงการที่จะประเมินผลในกรณี
ที่เจ้าหน้าที่โครงการ (Project Staff) เป็นผู้ทำการประเมินผล
การศึกษาเค้าโครงการก็ทำได้โดยง่าย เพราะเจ้าหน้าที่โครงการ
เป็นผู้วางเค้าโครงการไว้ในตอนเริ่มวางแผนแล้ว แต่ในกรณีที่
ผู้ประเมินผลมิใช่เจ้าหน้าที่โครงการ ซึ่งอาจเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์
งบประมาณ หรือเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในการประเมินผล
โดยเฉพาะ (Evaluation Staff) การศึกษาเค้าโครงของโครงการ
ที่จะประเมินผลจะทำได้โดยเชิญเจ้าหน้าที่โครงการซึ่งรับผิดชอบ
โครงการนั้น และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง เช่น นักวิเคราะห์
งบประมาณ เจ้าหน้าที่โครงการของกรมวิเทศสหการ (ในกรณีที่

เป็นการประเมินผลโครงการที่ได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศ) เป็นต้น มาปรึกษาหารือเพื่อสอบถามจุดหมายของโครงการ (Objectives) สิ่งชี้ความก้าวหน้าตามเป้าหมาย (Indicators) และข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับความสำเร็จของโครงการ (Assumptions) เมื่อได้ทราบโครงสร้างต่างๆ ของโครงการนั้นอย่างแจ่มแจ้งแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องบันทึกไว้ และเพื่อให้การวิเคราะห์เค้าโครงการง่ายขึ้น ควรบันทึกไว้ในแบบทดสอบความสมเหตุสมผลของเค้าโครงการ (Logical framework matrix) การบันทึกข้อความดังกล่าวควรบันทึกข้อความโดยย่อให้กระชับรัดกุม เพื่อแสดงให้เห็นเป้าหมายของโครงการอย่างชัดเจน

การทำความกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับเค้าโครงการนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการประเมินผล เพราะถ้าหากว่าผู้ประเมินผลไม่ทราบเค้าโครงของโครงการที่จะประเมินผลอย่างชัดเจนแล้วก็ไม่อาจทำการประเมินผลได้

การวิเคราะห์ความสมเหตุสมผลของเค้าโครงการ เมื่อได้ศึกษาเค้าโครง (Design) ของโครงการที่จะประเมินผลอย่างแจ่มแจ้งแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องวิเคราะห์ว่าเค้าโครงการที่ได้วางไว้ นั้นสมเหตุสมผล (Rational) หรือไม่ โดยตรวจสอบความเกี่ยวข้องระหว่างอินพุท เอาท์พุท วัตถุประสงค์ และเป้าหมายระดับสูง ตลอดจนความถูกต้องของสิ่งชี้ความก้าวหน้าตามเป้าหมาย และข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับความสำเร็จของโครงการ

ก่อนที่จะวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโครงการ ผู้ประเมินผลจะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อสนับสนุนการวัดผลความก้าวหน้าของโครงการ รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ที่แสดงความก้าวหน้าตามเป้าหมาย (Indicators) เช่น ปริมาณปุ๋ยที่ชาวนาใช้ในแต่ละปี เพื่อพิสูจน์ว่าชาวนาใช้ปุ๋ยเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ อาจได้จากรายงานของทางราชการ หรือของเอกชนที่เชื่อถือได้ หรือจากการสอบถาม (Questionnaire) เมื่อได้ข้อมูลต่างๆ ครบถ้วนแล้ว จึงตรวจสอบความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโครงการ

การที่ผู้ประเมินผลต้องตรวจสอบความสมเหตุสมผลของเค้าโครงการนั้น ก็เพราะการวางแผนโครงการมีส่วนสัมพันธ์กับ

ความสำเร็จของโครงการและปรากฏอยู่เสมอว่าความล้มเหลวของโครงการ เนื่องมาจากการวางแผนเค้าโครงการไม่ดี

เมื่อการวัดความก้าวหน้าตามเป้าหมายเสร็จสิ้นแล้ว เจ้าหน้าที่ประเมินผล (Evaluation Staff) จะต้องเชิญเจ้าหน้าที่โครงการและเจ้าหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น นักวิเคราะห์งบประมาณ เป็นต้น มาร่วมประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการประเมินผล ความมุ่งหมายของการประชุมดังกล่าวก็เพื่อให้ได้ข้อยุติเกี่ยวกับการประเมินผลที่ดีที่สุด

เมื่อได้ข้อยุติเกี่ยวกับการประเมินผล ซึ่งเป็นผลมาจากการประชุมทบทวนการประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินจะจัดทำรายงานการประเมินผลขึ้น รายงานดังกล่าวจะเสนอต่อผู้บริหารโครงการ ทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อป้อนข้อมูลให้แก่ผู้บริหารโครงการ ซึ่งจะเป็ประโยชน์การปรับปรุงแผนต่อไป

การติดตามผล ซึ่งหมายถึงการดูแลให้มีการดำเนินงานตามรายงานการประเมินผลนั้น โดยปกติเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการในระดับนโยบาย นอกจากนี้ เพื่อให้มีการติดตามผลอย่างจริงจัง นักวิเคราะห์งบประมาณก็ควรจะมึบทบาทอันสำคัญในการดูแลให้มีการปฏิบัติตามรายงานการประเมินผล เพราะสามารถที่จะให้งบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุมให้การปรับปรุงแผนเป็นไปตามรายงานการประเมินผลได้

ความสำเร็จของการประเมินผลอยู่ที่การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน ดังนั้น การประเมินผลจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารโครงการที่มีต่อการประเมินผล

“

...ความสำเร็จของการประเมินผลอยู่ที่การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน

”



กีดลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง ทำโฉบประมาณรายจ่ายจึงสูงขึ้น

โดย มาบิตย ชัยมงคล อดีตผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์งบประมาณ
จากหนังสือครบรอบ ๑๔ ปี ของสำนักงบประมาณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๖

“

...งบประมาณ
รายจ่ายของรัฐบาล
หมายถึง รายการ
ต่างๆ ที่เป็นตัวเงิน
ซึ่งรัฐบาลจัดทำขึ้น
เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายใน
กิจกรรมและบริการ
ต่างๆ อันเป็นหน้าที่
ของรัฐบาล...

”

งบประมาณแผ่นดิน อาจถือได้ว่าเป็นตัวชี้หรือกำหนดนโยบายของรัฐบาล จึงได้รับความสนใจจากบุคคลทั่วไปเป็นอันมาก มีปัญหาที่กล่าวถึงกันอยู่เสมอว่างบประมาณที่ตีนั้นควรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างไร จึงจะเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศ เพราะเหตุใดงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลจึงสูงมากขึ้นทุกปี และอะไรคือตัวที่กำหนดงบประมาณรายจ่าย บทความนี้จึงเขียนขึ้น โดยพยายามศึกษาและวิเคราะห์ถึงงบประมาณรายจ่ายที่ผ่านมาแล้วในรอบ ๑๐ ปี เพื่อจะมุ่งตอบปัญหาดังกล่าวข้างต้นเป็นสำคัญ

กล่าวโดยทั่วไป งบประมาณรายจ่ายของรัฐบาล หมายถึง รายการต่างๆ ที่เป็นตัวเงินซึ่งรัฐบาลจัดทำขึ้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกิจกรรมและบริการต่างๆ อันเป็นหน้าที่ของรัฐบาล ฉะนั้น งบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลจึงขึ้นอยู่กับขอบเขตและหน้าที่ของรัฐบาล และขอบเขตหน้าที่ของรัฐบาลนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ตลอดจนแนวนโยบายของรัฐบาล ซึ่งถูกกำหนดโดยแนวความคิดของกลุ่มนักการเมือง ถ้ากลุ่มนักการเมืองมีแนวนโยบายแบบ **สังคมนิยม (Socialism)** ซึ่งหมายความว่ารัฐบาลถูกกลมกลืนให้ มีหน้าที่คอยดูแลรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมทั้งหมด ขอบเขตและหน้าที่ของรัฐบาลตามแนวนโยบายนี้จะกว้างขวางครอบคลุมไปทั่วทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของส่วนรวม ส่วนภาคทางเอกชนมีบทบาทน้อยมาก แต่ถ้ากลุ่มนักการเมืองมีแนวนโยบายแบบ **เสรีนิยม (Liberalism)** ขอบเขตและหน้าที่ของรัฐบาลตามแนวนโยบายนี้จะแคบลง เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มแรกตามแนวนโยบายนี้ ขอบเขตและหน้าที่ของรัฐบาลจะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยรัฐบาลจะเป็นผู้จัดหารากฐานที่สำคัญเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ อันจะเป็นส่วนช่วยเร่งให้เกิดการพัฒนาเพื่อให้มีส่วนของเอกชนเข้ามามีบทบาทที่สุด

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงหน้าที่ที่เหมาะสมตามแนวความคิดของนักเศรษฐศาสตร์แล้ว จะพบว่าแต่ละท่านมีแนว

ความคิดในเรื่องนี้ต่างๆ กัน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นไปตามกาลเวลาตลอดจนสถานการณ์สิ่งแวดล้อมในขณะนั้นเป็นสำคัญ เช่น Adam Smith (๑๗๗๖) กล่าวว่ารัฐบาลที่เหมาะสมนั้น ควรมีหน้าที่เพียง ๓ ประการ คือ (๑) การป้องกันประเทศ (๒) การรักษาความสงบภายในประเทศ (๓) ดำเนินการกิจการสาธารณูปโภคบางชนิดที่เอกชนไม่สามารถจะดำเนินการได้ ต่อมา John M. Keynes (๑๙๓๖) กล่าวว่ารัฐบาลควรมีหน้าที่ทำอะไรก็ได้ที่ประชาชนไม่ทำ และสิ่งที่ประชาชนไม่สนใจจะทำนั้น ก็คือ สิ่งที่ระบบราคาไม่สามารถทำงานได้ ซึ่งหมายถึงกิจกรรมบางอย่างที่มีผลประโยชน์ร่วมกันของสังคม โดยไม่มีกำไรเป็นเครื่องตอบแทนตามแนวความคิดของ Keynes หน้าที่ของรัฐบาลจึงกว้างขวางมาก ต่อมาภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง แนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของรัฐบาลได้พัฒนามากขึ้น รัฐบาลเข้ามามีบทบาทในการวางแผนเพื่อพัฒนาประเทศมากขึ้น รัฐบาลได้ถูกกลมกลืนให้คอยดูแลความทุกข์สุขของประชาชน คล้ายกับพ่อคอยดูแลลูก ฉะนั้นหน้าที่ของรัฐบาลจึงต้องให้บริการและจัดหากิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของประชาชน เช่น จัดการศึกษา ป้องกันประเทศ รักษาความสงบภายในประเทศ จัดหาบริการสาธารณะและสาธารณูปโภคต่างๆ ขจัดความเสียหายที่จะเกิดแก่ส่วนรวม เช่น ป้องกันการผูกขาด ป้องกันการว่างงาน ตลอดจนแบ่งสรรทรัพยากรของประเทศไปสู่ประชาชนโดยทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ทั้งนี้เพื่อให้ฐานะความเป็นอยู่ของประชาชนโดยส่วนรวมดีขึ้น หน้าที่ของรัฐบาลในความคิดนี้จึงกว้างขวางมาก

กล่าวโดยย่อ งบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดระยะเวลา ๑๐ ปีที่ผ่านมา กล่าวคือ ในปีงบประมาณ ๒๕๐๒ งบประมาณรายจ่ายมีจำนวน ๗,๐๗๗.๒ ล้านบาท ได้เพิ่มสูงขึ้นเป็น ๒๙,๐๐๐ ล้านบาท ในปีงบประมาณ ๒๕๑๖ หรือเพิ่มขึ้นประมาณ ๓๐% ด้วยอัตราการเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยปีละ ๒๑.๕๒%

หากนำงบประมาณรายจ่ายไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วน

ต่อมวลรวมผลิตภัณฑ์ประชาชาติ (GNP) แล้วจะพบว่าอัตราส่วนนี้ได้สูงขึ้นตลอดเวลาเช่นเดียวกัน เช่น รายจ่ายของรัฐบาลคิดเป็น ๑๓.๙% ของ GNP ในปีงบประมาณ ๒๕๐๕ สูงขึ้นเป็น ๑๙.๑% ของ GNP ในปีงบประมาณ ๒๕๑๕ นั่นหมายถึงการเพิ่มขึ้นของงบประมาณรายจ่ายมีอัตราสูงกว่าการเพิ่มขึ้นของ GNP อย่างไรก็ตาม เมื่อนำอัตราส่วนดังกล่าวนี้ของแต่ละประเทศมาเปรียบเทียบกัน จะพบว่ารายจ่ายของรัฐบาลประเทศที่พัฒนาแล้วมีอัตราสูงกว่า ๒๐% ของ GNP ในขณะที่ประเทศไทยมีงบประมาณรายจ่ายเพียง ๑๙.๑% ของ GNP ที่เป็นเช่นนี้ไม่ใช่เพราะประเทศที่พัฒนาแล้วรวย และประเทศกำลังพัฒนาจน แต่มาจากเหตุผลที่ว่ารัฐบาลของแต่ละประเทศมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน ซึ่งอาจจะดูได้จากหน้าที่แต่ละประเทศมีระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน ตลอดจนข้อจำกัดทางด้านรายได้ของรัฐบาลในแต่ละประเทศที่มีไม่เท่ากันอีกด้วย

จากการศึกษาพบว่า การเพิ่มขึ้นของงบประมาณรายจ่ายนั้น เป็นผลเนื่องมาจาก

๑. การที่เศรษฐกิจของประเทศเจริญขึ้น รัฐบาลไม่เพียงแต่เพิ่มงบประมาณรายจ่ายทางการลงทุนต่าง ๆ ให้มากขึ้นเท่านั้น การจัดหาและปรับปรุงเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในทางการค้า การอุตสาหกรรมย่อมมากขึ้นไปด้วย เพื่อเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาการเศรษฐกิจ รัฐบาลจะต้องจัดหา Infrastructures ต่าง ๆ อันจะเป็นสิ่งรองรับและเป็นแรงดันกระตุ้นให้เกิดการลงทุนทางด้านเอกชนมากขึ้น ซึ่งจะมีผลส่งสะท้อนไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยส่วนรวมในเบื้องปลาย กิจกรรมเหล่านี้ ได้แก่ ถนน สะพาน เขื่อน ไฟฟ้า ชลประทาน โทรศัพท และประปา หลังจากที่รัฐบาลได้ประกาศการใช้แผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติแล้ว ปรากฏว่ารายจ่ายทางการลงทุนต่าง ๆ เพื่อการสะสมทุนนั้นได้เพิ่มสูงขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับระยะก่อนมีแผน ทั้งนี้เพราะรัฐบาลมีภาระที่จะต้องใช้จ่ายในกิจการต่าง ๆ เพื่อให้เป้าหมายกำหนดไว้ในแผนได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งเราจะพบว่ารัฐบาลได้ใช้จ่ายเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศเป็นจำนวนประมาณ ๓๐ - ๔๐% ของงบประมาณรายจ่ายทั้งหมด

๒. การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร มีผลทำให้รายจ่ายของรัฐบาลมีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่ ได้แก่ รายจ่ายทางด้านสาธารณสุข เช่น การจัดสร้างโรงพยาบาลและจัดตั้งสถานีอนามัยเพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนาสุขภาพและอนามัยของคนในชาติให้แข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ทางด้านการศึกษา รัฐบาลจำเป็นต้องจัดหาสถานการศึกษาเพิ่มขึ้น เพื่อรับกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาดีขึ้นแล้ว ก็จะ

ทำให้ประสิทธิภาพของคนในชาติเพิ่มขึ้น อันเป็นส่วนกำลังที่สำคัญเพื่อพัฒนาประเทศชาติไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ รายจ่ายอื่นๆ เช่น การรักษาความสงบในประเทศและการบริการของรัฐบาลก็จำเป็นต้องเพิ่มขึ้นด้วย เมื่อประชาชนเพิ่มขึ้น

๓. การป้องกันประเทศนั้นเป็นหน้าที่อันสำคัญของรัฐบาล ปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่าประเทศต่างๆ ที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียส่วนใหญ่ได้ถูกภัยคอมมิวนิสต์คุกคาม ทั้งภายในและภายนอกประเทศตลอดมา และภัยจากการรุกรานนี้ได้ทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ รวมทั้งเหตุการณ์ของโลกได้เปลี่ยนแปลงเพิ่มความกดดันมากขึ้น ทำให้หลายประเทศจำเป็นต้องพยายามหาทางพึ่งตัวเองให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ด้วยเหตุนี้เอง ทำให้งบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลในการป้องกันประเทศได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะรัฐบาลมีความจำเป็นจะต้องทำการปรับปรุงกิจการกองทัพอยู่เสมอ อาวุธยุทโธปกรณ์ต่างๆ ที่มีอยู่เดิมนั้นหากล้าสมัย แม้รัฐบาลจะตระหนักดีว่าประเทศใดก็ตามที่มีค่าใช้จ่ายในการป้องกันประเทศมาก ก็จะทำให้มีเงินงบประมาณที่จะนำไปใช้จ่ายในการพัฒนาการเศรษฐกิจและอื่น ๆ เหลือน้อยก็ตาม แต่รัฐบาลก็มีความจำเป็นที่จะต้องป้องกันประเทศเพื่อปกป้องอำนาจอธิปไตยและรักษาความสงบให้คงไว้ เพราะความสงบเรียบร้อยภายในประเทศเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้คนในชาติสามารถจะประกอบอาชีพใดๆ ที่สุจริตได้ โดยปราศจากการหวาดระแวงถึงภัยต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้ว จึงทำให้งบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลในการป้องกันประเทศได้เพิ่มจำนวนสูงขึ้นตามลำดับ ตามความกดดันของสงครามร้อนและสงครามเย็นที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นในปัจจุบัน

ส่วนสาเหตุอื่น ๆ ที่ทำให้งบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลสูงขึ้น ก็ได้แก่ ระดับราคาสินค้าทั่วไปมีแนวโน้มสูงขึ้นตลอดเวลา อันทำให้รายจ่ายของรัฐบาลทางด้านค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์ ค่าใช้สอยและอื่น ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นที่รัฐบาลจะต้องจัดหาและใช้สอยมีราคาสูงขึ้นด้วย ในทางปฏิบัติ สินค้าและบริการใดที่รัฐบาลเคยจัดซื้อนั้น จำเป็นจะต้องเพิ่มงบประมาณเพื่อการนี้อย่างน้อยปีละ ๕% เงินเดือนข้าราชการ ทหาร ตำรวจ ที่รัฐบาลจำเป็นต้องจ่ายนั้นก็มิมีลักษณะเช่นเดียวกัน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้ว เราอาจจะสรุปได้ว่าการที่งบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลสูงขึ้นนั้น เป็นไปตามความเจริญ ตลอดจนเป็นไปตามการขยายตัวของปัจจัยต่างๆ ในประเทศ อย่างไรก็ตาม หากจะพิจารณาร่างงบประมาณแต่ละปีควรจะเป็นจำนวนเท่าใดนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง อันเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการคลัง (Fiscal Policy) โดยเฉพาะ

“

...การกึ่งงบประมาณ รายจ่ายของรัฐบาลสูงขึ้นนั้น เป็นไปตามความเจริญ ตลอดจนเป็นไปตามการขยายตัวของปัจจัยต่างๆ ในประเทศ...

”



คัดลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง ปัญหาการเตรียมงบประมาณของไทย

โดย เสน่ห์ นาคสุสุข

อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ขณะดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
จากหนังสือครบรอบ ๒๐ ปี ของสำนักงบประมาณ วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๖

“ปัญหาการเตรียมงบประมาณที่จะกล่าวไว้ ณ ที่นี้ ส่วนใหญ่เป็นข้อเท็จจริงที่ข้าพเจ้าประสบอยู่และได้ไปบรรยายให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เคยขอร้องมาให้เข้าใจถึงวิธีการเตรียมงบประมาณตั้งแต่ขั้นการเตรียมจนถึงการจัดรายละเอียดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานงบประมาณอย่างถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม”

ปัญหาในการจัดทำงบประมาณและข้อเสนอแนะ

๑. ปัญหาในการจัดทำงบประมาณของส่วนราชการ

(๑) ขาดการวางแผนงบประมาณที่ดี

- ค่าของงบประมาณของส่วนราชการส่วนใหญ่จะมีลักษณะรวบรวมค่าของงบประมาณของหน่วยปฏิบัติหรือหน่วยเจ้าของงานเข้าด้วยกันเท่านั้น ส่วนราชการได้ให้ความสนใจน้อยมากในการที่จะวางแผนความต้องการงบประมาณของแต่ละปี โดยอาศัยหลักการวางแผนที่ดี
- ค่าของงบประมาณส่วนใหญ่จะไม่สามารถบอกหรือบ่งชี้ได้ว่า ต้องการสัมฤทธิ์ผลเพียงใดและมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมอย่างไร วิธีการที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ จะดำเนินการได้เมื่อใด

ข้อสังเกตเหล่านี้จะเห็นได้จากการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ ตามงบประมาณในแต่ละปี กล่าวคือ บางโครงการหรืองานไม่มีการใช้จ่ายงบประมาณเลย ทั้ง ๆ ที่ได้ตั้งงบประมาณไว้แล้ว เพราะเหตุว่ามีปัญหาในเรื่องกำลังคน เครื่องมือ เครื่องใช้ เนื่องจากจัดหาไม่ได้ตามที่คาดหมายไว้ และบางงานหรือโครงการยังขาดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ

- วัตถุประสงค์ที่แน่นอนและมีลักษณะที่เป็นจริง
- วิธีการดำเนินงานที่แน่นอนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
- การเลือกสรรวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ประหยัดต่อการใช้ทรัพยากร
- การจัดลำดับความสำคัญของงานหรือโครงการ
- การแบ่งระยะเวลาดำเนินการให้เหมาะสมกับขีดความสามารถและกำลังงบประมาณของส่วนราชการ
- การพิจารณาปรับเปลี่ยนโยกย้ายกำลังคน เครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีอยู่ในการดำเนินการเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายและทรัพยากร

(๒) ขาดข้อมูลสนับสนุนค่าของงบประมาณ

ค่าของงบประมาณบางงานหรือโครงการไม่ได้แสดงความจำเป็นและความต้องการในแต่ละปีหรือแต่ละงานให้เห็นได้ชัดแจ้ง ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมจากการดำเนินการตามค่าของงบประมานนั้น ๆ อย่างจริงจัง

(๓) ขาดหน่วยงบประมาณกลางและเจ้าหน้าที่สำหรับทำหน้าที่กำหนดจัดทำนโยบายและแผนงบประมาณ

โดยหลักการแล้ว ส่วนราชการไม่จำเป็นจะเป็นระดับกรมหรือกระทรวง ควรจะจัดให้มีเจ้าหน้าที่คณะหนึ่งหรือหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ในการวางแผนงบประมาณจัดลำดับความสำคัญค่าของงบประมาณ วิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายให้เป็นโดยประหยัดและอยู่ในเกณฑ์เดียวกัน ให้แก่หัวหน้าส่วนราชการ แต่ตามข้อเท็จจริงปรากฏว่าในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ได้มอบหมายให้กองหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการเงินและบัญชีทำหน้าที่

“

...ควรจะต้องให้มี
เจ้าหน้าที่คณะหนึ่ง
หรือหน่วยงานหนึ่ง
ทำหน้าที่ในการ
วางแผนงบประมาณ
จัดลำดับความสำคัญ
ค่าของงบประมาณ...

”

จัดทำงบประมาณ จึงทำให้การจัดทำงบประมาณของส่วนราชการ เป็นไปในลักษณะของการรวบรวมค่าขอตั้งงบประมาณของ หน่วยปฏิบัติการหรือเจ้าของโครงการเท่านั้น

(๔) ขาดการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญในค่าขอ งบประมาณตามระดับ

มีหลายส่วนราชการที่ไม่ได้ให้ความสนใจในการกำหนดแนว นโยบายงบประมาณของส่วนราชการนั้น ที่จะเน้นการดำเนินการ ในด้านใดและจะจัดสรรงบประมาณให้ในด้านใด เพียงใด นอกจากนั้น ได้ให้ความสนใจในการจัดลำดับความสำคัญในค่าขอ งบประมาณด้านต่าง ๆ น้อยเกินไป หรือไม่ได้จัดลำดับความ สำคัญเลย อันเป็นผลให้ขาดจุดมุ่งหมายที่แน่นอน

(๕) ค่าของงบประมาณสำหรับงานหรือโครงการที่จะต้องใช้เงินเป็นจำนวนมากทั้งในระยะเริ่มต้นและในเวลาต่อๆ ไป ส่วนราชการบางหน่วยมักจะขอตั้งงบประมาณไปโดยไม่มีการ ศึกษาความเหมาะสมหรือในลักษณะโครงการทดลองก่อน

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีความจำเป็นเร่งด่วนต้องขอ งบประมาณตามนโยบายของหัวหน้าส่วนราชการ ในลักษณะ นโยบายย้อมเหนื่อเหตุผล ค่าของงบประมาณลักษณะนี้นอกจาก จะเพิ่มยอดค่าของงบประมาณของส่วนราชการนั้นๆ ให้สูงมาก เกินกำลังงบประมาณที่จะได้รับแล้ว ยังทำให้ผู้มีส่วนร่วมใน การพิจารณาค่าของงบประมาณ มีความลำบากใจในการพิจารณา

๒. ปัญหาการพิจารณางบประมาณของสำนักงานงบประมาณ

(๑) การจัดทำงบประมาณไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่ ปฏิทินงบประมาณกำหนดไว้

สาเหตุของความคลาดเคลื่อนนี้อาจมีหลายประการ เช่น ระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินงบประมาณไม่อาจปฏิบัติได้ ตามความเป็นจริง เพราะช่วงเวลาที่แต่ละช่วงที่กำหนดไว้ได้ให้เวลา ใวน้อยกว่าที่ควรปฏิบัติได้ หรือเนื่องจากส่วนราชการต่างๆ ที่ เสนอค่าของงบประมาณไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจังในการ เสนอยอดวงเงินและรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายให้เป็นไป ตามกำหนดเวลาในปฏิทินงบประมาณ ทำให้การพิจารณาง งบประมาณในแต่ละระดับหรือขั้นตอนต้องรวบรัดขาดความถี่ถ้วน

รอบคอบ เพื่อให้ทุกสิ่งทุกอย่างเสร็จเรียบร้อยทันเวลาในช่วง สดท้าย

(๒) การใช้นโยบายงบประมาณเพื่อให้เกิดผลทาง เศรษฐกิจและสังคม

ในการกำหนดนโยบายงบประมาณแต่ละปีที่ผ่านมา มักจะ เน้นหนักแต่ในเรื่องรายได้ของประเทศในปีที่ตั้งงบประมาณ ควร จะมีจำนวนเท่าใด สอดคล้องกับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมอย่างไร เพียงใด ส่วนในเรื่องที่ยังไม่ได้ให้ความสนใจ อย่างจริงจังได้แก่ ขีดความสามารถของผู้ประกอบการอันเป็น ส่วนรวมเพียงพอที่จะดำเนินการตามงบประมาณในปีนั้น หรือไม่ งบประมาณรายจ่ายปีนั้นๆ จะก่อให้เกิดภาวะในเรื่องแรงงานใน ตลาดแรงงานอย่างไร

(๓) การพิจารณางบประมาณของคณะกรรมการพิจารณา งบประมาณ

สำนักงานงบประมาณได้ตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเพื่อ พิจารณางบประมาณรายจ่ายให้เป็นไปโดยเรียบร้อย โดยทฤษฎี แล้ว คณะกรรมการชุดนี้จะมีประโยชน์เป็นอย่างมากในการ วางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดสรรงบประมาณให้ ในเรื่องหรือหน่วยงานต่างๆ โดยไม่ซ้ำซ้อนกัน และในการ พิจารณากำหนดค่าใช้จ่ายที่มีลักษณะเดียวกันให้อยู่ในหลักเกณฑ์ เดียวกัน แต่ในทางปฏิบัติคณะกรรมการดังกล่าวยังไม่ได้ทำหน้าที่ ที่กล่าวมาแล้วอย่างเต็มที่

(๔) นักวิเคราะห์งบประมาณ

งบประมาณนั้นขึ้นอยู่กับนักวิเคราะห์งบประมาณเป็นอย่างมาก โดยทฤษฎีแล้วควรถือได้ว่านักวิเคราะห์งบประมาณทุกคน ควรจะมีคุณสมบัติและมีแนวทางในการพิจารณางบประมาณโดย อาศัยหลักเกณฑ์เดียวกันหรือที่ใกล้เคียงกันแต่ตามความเป็นจริง ปรากฏว่า นักวิเคราะห์ยังมีคุณภาพที่แตกต่างกันมาก และ หลักเกณฑ์หรือแนวในการพิจารณาก็แตกต่างกันออกไป



คัดลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง เงินประจำงวด เครื่องมือการบริหารงบประมาณ

โดย บดี จุลณานนท์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ขณะดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
จากหนังสือครบรอบ ๒๐ ปี ของสำนักงบประมาณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๖

“

...เงินประจำงวด
ตามคำนิยามของ
พ.ร.บ. วิธีการ
งบประมาณ คือ
“ส่วนหนึ่งของ
งบประมาณ
รายจ่ายที่แบ่งสรร
ให้จ่ายหรือให้
ก่อนนี้ผูกพันใน
ระยะเวลาหนึ่ง”...

”

เงินประจำงวดคืออะไร

เงินประจำงวด ตามคำนิยามของ พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณ คือ “ส่วนหนึ่งของงบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่ายหรือให้ ก่อนนี้ผูกพันในระยะเวลาหนึ่ง” จากคำนิยามนี้ หากท่านผู้ที่ไม่มีความคุ้นเคยในเรื่องงบประมาณ ก็อาจจะยังไม่เข้าใจคำว่าเงินประจำงวดคืออะไรแน่ จึงขอขยายความดังนี้ โดยปกติส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจะได้รับอนุมัติงบประมาณตามจำนวนที่กำหนดใน พ.ร.บ.งบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งเงินจำนวนที่ได้รับนั้นเป็นวงเงินขั้นสูงที่จะใช้จ่ายได้ในปีหนึ่งๆ แต่ในการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับโดยปกติจะไม่ใช้จ่ายในครั้งเดียวหมดทั้งจำนวน กล่าวคือรายจ่ายบางประเภท เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าใช้สอย เป็นต้น จะมีการเฉลี่ยใช้จ่ายเป็นรายเดือนหรือรายงวด โดยที่การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปในลักษณะดังกล่าว จึงได้กำหนดให้มีการแบ่งงบประมาณที่ได้รับออกเป็นส่วนๆ ตามความจำเป็นและตามระยะเวลาที่จะต้องใช้จ่าย ส่วนหรือจำนวนของงบประมาณที่แบ่งออกมาและอนุมัติให้ใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผูกพันได้ในระยะเวลาหนึ่งนี้เองคือ **เงินประจำงวด** ในปีงบประมาณหนึ่งจะแบ่งงบประมาณออกเป็นเงินประจำงวดกี่งวดก็ย่อมแล้วแต่จะมีการกำหนดว่าระยะเวลาที่เดือนเป็น ๑ งวด

สรุปแล้วเงินประจำงวดก็คือ ส่วนหนึ่งของงบประมาณรายจ่ายที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจต่างๆ ได้รับอนุมัติ (จากสำนักงบประมาณ) เพื่อให้ไปใช้จ่ายหรือให้ไปก่อนนี้ผูกพันได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ตามความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายหรือตามความจำเป็นที่จะต้องก่อนนี้ผูกพัน (ซึ่งแต่ละงวดไม่จำเป็นต้องมีจำนวนเท่ากัน)

การอนุมัติเงินประจำงวด

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ มาตรา ๒๓ กำหนดว่า “ยกเว้นในกรณีที่บัญญัติในมาตรา ๒๓ ตี ส่วนราชการหรือ

รัฐวิสาหกิจจะจ่ายเงินหรือก่อนนี้ผูกพันได้แต่เฉพาะตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือตามอำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมายอื่น และห้ามมิให้จ่ายเงินหรือก่อนนี้ผูกพันตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมจนกว่าจะได้รับอนุมัติเงินประจำงวดแล้ว ในกรณีที่มีความจำเป็นและเร่งด่วน คณะรัฐมนตรีมีอำนาจให้ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจจ่ายเงินหรือก่อนนี้ผูกพันตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมก่อนได้รับเงินประจำงวด หรืออนุมัติให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจก่อนนี้ผูกพันเกินกว่า หรือนอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมได้”

จากความเป็นมาตรา ๒๓ ที่กล่าวข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจจะจ่ายเงินหรือก่อนนี้ผูกพันได้แต่เฉพาะตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือตามอำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมายอื่น และห้ามมิให้จ่ายเงินหรือก่อนนี้ผูกพันตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมจนกว่าจะได้รับอนุมัติเงินประจำงวดแล้ว ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่า ถึงแม้จะมีกฎหมายกำหนดงบประมาณรายจ่ายให้แก่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจแล้วก็ตาม ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจจะนำไปใช้จ่ายเพื่อก่อนนี้ผูกพันยังมิได้จนกว่าจะได้รับอนุมัติเงินประจำงวดแล้ว เว้นแต่กรณีดังกล่าวในวรรค ๒ เท่านั้น

จะเห็นได้ว่า การอนุมัติเงินประจำงวดให้แก่ส่วนราชการก็ตีรัฐวิสาหกิจก็ตี มีวัตถุประสงค์สำคัญอยู่ ๒ ประการ คือ ๑. ให้ไปจ่ายเงิน หรือ ๒. ให้ไปก่อนนี้ผูกพัน

การอนุมัติเงินประจำงวดเพื่อวัตถุประสงค์ให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจไปใช้จ่ายเงินนั้น ก็จะพิจารณาอนุมัติจำนวนเงินให้ตามความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ เช่นในงวดที่ ๑ ระหว่างระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ถึงวันที่ ๓๑ มกราคม รวมระยะเวลา ๔ เดือน ส่วนราชการใดขออนุมัติเงินประจำงวดมาเพื่อไปใช้จ่ายในเรื่องเงินเดือนค่าจ้างก็ตี ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ กิติ ค่าครุภัณฑ์หรือค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างก็ตี สำนักงบประมาณก็จะพิจารณาอนุมัติให้ตามความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายเงินในช่วงเวลานั้นเท่านั้น รายจ่ายที่จะต้องจ่ายนอกเหนือระยะเวลาดังกล่าวก็จะอนุมัติให้ ในงวดที่ ๒ หรืองวดที่ ๓ ต่อไปมีรายจ่ายหลายประเภทหลายรายการที่จะต้องจ่ายในแต่ละเดือนแต่ละงวด ในจำนวนเท่าๆ กัน หรือในจำนวนใกล้เคียงกัน ได้แก่ รายจ่ายประเภทเงินเดือนค่าจ้าง เป็นต้น แต่ก็มีรายจ่ายอีกหลายประเภทหลายรายการที่จะจ่ายแต่ละงวดแต่ละเดือนไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละรายการไป ดังนั้น การพิจารณาจะต้องทราบแผนการปฏิบัติงานของแต่ละงานและโครงการ นอกจากนั้นยังต้องทราบข้อผูกพันของสัญญา (ถ้ามี) ที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจได้ทำไว้ประกอบในการพิจารณา กำหนดเงินประจำงวดด้วย การพิจารณากำหนดเงินประจำงวดเพื่อวัตถุประสงค์ให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจจ่ายเงิน เป็นเรื่องไม่มีปัญหายุ่งยากเท่าใดนัก ขึ้นอยู่กับแผนการปฏิบัติงานและภาระข้อผูกพันที่กำหนดมีขึ้นแล้ว หรือประมาณว่าจะมีขึ้นในช่วงระยะเวลาแต่ละงวดเท่านั้น

การอนุมัติเงินประจำงวดเพื่อวัตถุประสงค์ให้ส่วนราชการไปก่อนนี้ผูกพันนั้น ในการพิจารณากำหนดวงเงินที่จะอนุมัติแตกต่างไปจากการพิจารณาอนุมัติในกรณีก่อน เพราะในกรณีการอนุมัติเงินประจำงวดเพื่อให้ส่วนราชการไปใช้จ่ายนั้น กำหนดโดยพิจารณาว่าความจำเป็นที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาแต่ละงวดนั้นจะมีเงินจำนวนเท่าใด แต่การพิจารณากำหนดวงเงินประจำงวดเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะให้ส่วนราชการไปก่อนนี้ผูกพันนั้น ต้องพิจารณาถึงวงเงินทั้งสิ้นที่ส่วนราชการจะไปทำสัญญาจัดซื้อหรือว่าจ้างเป็นกรณีๆ ไป ว่าการจัดซื้อหรือการว่าจ้างนั้นๆ จะเป็นวงเงินทั้งสิ้นเท่าใด เช่นการก่อสร้างอาคารหลังหนึ่งประมาณว่าจะต้องใช้เวลาก่อสร้าง ๑๒ เดือน เริ่มตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๒๑ เสร็จสิ้นในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๒๒ วงเงินค่าก่อสร้างทั้งสิ้น ๑๒ ล้านบาท กำหนดจ่ายเงินเดือนละ ๑ ล้านบาท ตามตัวอย่างที่กล่าวมานี้ หากเป็นกรณีที่จะอนุมัติเงินประจำงวดให้แก่ส่วนราชการเพื่อวัตถุประสงค์จะนำไปใช้จ่ายตามสัญญาที่ได้ทำไว้แล้ว ก็อาจจะกำหนดเงินประจำงวดให้ในวงเงินงวดละ ๔ ล้านบาท แต่หากการอนุมัติเงินประจำงวดเพื่อวัตถุประสงค์ให้ส่วนราชการไปก่อนนี้

ผูกพันตามกฎหมายแล้ว สำนักงบประมาณจะต้องอนุมัติให้ก่อนที่จะทำสัญญาก่อสร้างทั้งจำนวน ๑๒ ล้านบาท ทั้งนี้ เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายวิธีการงบประมาณมาตรา ๒๓ ดังกล่าวข้างต้น

แต่ถ้าจะไม่ปฏิบัติตามความที่กล่าวข้างต้น กล่าวคือ ส่วนราชการประสงค์จะทำการก่อนนี้ผูกพัน โดยยังไม่ได้รับอนุมัติเงินประจำงวดในรายการนั้นๆ เลย หรือได้รับอนุมัติเงินประจำงวดมาแล้วเพียงบางส่วน ไม่ครบจำนวนที่จะทำการก่อนนี้ ส่วนราชการจะทำสัญญาก่อนนี้ได้ก็เฉพาะกรณีที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วเท่านั้น ทั้งนี้ เป็นไปตามมาตรา ๒๓ วรรค ๒ ซึ่งมาตรานี้ได้นำมาใช้กับการก่อสร้างอาคาร ถนน และสิ่งปลูกสร้างอื่นที่มีวงเงินค่าก่อสร้างสูงๆ แทบทุกรายการในปัจจุบัน

ประโยชน์ของเงินประจำงวด

๑. เพื่อให้ทราบปริมาณเงินภาคีรัฐบาลที่จะใช้จ่ายในแต่ละงวดจะเป็นไปในลักษณะอย่างไร และมีปริมาณเท่าใด

๒. ใช้เป็นเครื่องมือปรับระดับปริมาณเงินหมุนเวียน การอนุมัติเงินประจำงวดให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจไปใช้จ่ายก็เท่ากับเป็นการปล่อยปริมาณเงิน (Money Supply) เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจของประเทศ หากปริมาณเงินหมุนเวียนในตลาดมีมากเกินไป อาจจะทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อได้ ตรงกันข้ามหากปริมาณเงินหมุนเวียนในตลาดมีน้อยเกินไป อาจจะทำให้เกิดภาวะเงินฝืดได้ ภาวการณ์ทั้งเงินเฟ้อและเงินฝืดนั้นย่อมไม่เป็นที่ปรารถนา เงินประจำงวดจึงเป็นเครื่องมือบริหารการเงินในระยะสั้นที่สำคัญประการหนึ่งที่จะแก้ไขหรือปรับปริมาณเงินหมุนเวียนในตลาดเพื่อให้เกิดเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ

๓. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า ก่อนที่ส่วนราชการจะนำงบประมาณไปใช้จ่ายในเรื่องใดนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการตั้งงบประมาณไว้และสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานกับปริมาณงานที่จะดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนั้นก็เพื่อเป็นการควบคุมหรือกระตุ้นการดำเนินงานของส่วนราชการเจ้าของงบประมาณให้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และระยะเวลา หรือระงับการดำเนินงาน หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐเกี่ยวกับงานหรือโครงการต่างๆ ในภายหลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณบางส่วนไปแล้ว หรือในกรณีที่ภาวการณ์ทางเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไป รัฐบาลอาจให้ระงับหรือเปลี่ยนแปลงโครงการเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การปกครองและการเมืองของประเทศ

“

...การอนุมัติเงินประจำงวด เพื่อให้ส่วนราชการไปใช้จ่ายนั้น กำหนดโดยพิจารณาว่าความจำเป็นที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาแต่ละงวดนั้นจะมีเงินจำนวนเท่าใด...

”



รวมเกร็ดเรื่องงบประมาณ

โดย เรณู สุวรรณสิทธิ์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

จากหนังสือครบรอบ ๑๐ ปี สำนักงบประมาณ วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๖

ฉะนั้น ในโอกาสอันเป็นมงคลที่สำนักงบประมาณได้ตั้งมาครบสิบปี ข้าพเจ้าในฐานะผู้บังคับบัญชาของท่านทุกคน ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ได้ร่วมงานมา และได้ปฏิบัติหน้าที่ของท่านด้วยดี เป็นผลให้บ้านเมืองของเราได้ตั้งอยู่ในความสงบและเจริญก้าวหน้าไปเป็นอันมาก และขอตั้งความหวังว่าเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณทุกคนจะได้ระลึกถึงความรับผิดชอบของท่านต่อบ้านเมืองของท่านอยู่เสมอ จะทำการสิ่งใดก็ทำเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ ละเว้นกิจการซึ่งเป็นการแสวงประโยชน์ส่วนตน หรือซึ่งจะทำความเสียหายให้แก่ราชการงานเมืองหรือประชาชน กับทั้งปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ มีสติสัมปชัญญะ ไม่เอาแต่ผลประโยชน์ของตนมาเป็นข้อใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้ความร่วมมือแก่กันและกัน แม้ว่าในการปฏิบัตินั้นจะกระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ได้เสียของตนหรือของพวกพ้องก็ตาม ทั้งนี้เพื่อสร้างสำนักงบประมาณให้เป็นที่ยกย่องเชิดชูได้ว่าเป็นสถาบันทำงานเพื่อชาติโดยแท้จริง และขอให้จงจำไว้ด้วยว่า ผู้ที่ทำงานอยู่กับเงินนั้น รู้จักค่าของเงิน โดยเหตุนี้เองจึงเชิดชูเกียรติและคุณธรรมไว้สูงกว่าเงิน

โดย ดร. สุธี สิวห์เสนต์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

จากหนังสือครบรอบ ๒๐ ปี สำนักงบประมาณ วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๖

สำนักงบประมาณตระหนักดีถึงภาระหน้าที่อันพึงมีต่อประเทศชาติ โดยเฉพาะการประสานงานกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดแผนพัฒนาในระยะยาวฉบับต่างๆ การร่วมมือกับกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย ในการชดเชยงบประมาณขาดดุลในแต่ละปี เพื่อเป็นการลงทุนและกระจายมวลรวมของภาครัฐบาลจักได้มีส่วนสร้างเสริม สนับสนุน และเอื้ออำนวยต่อการลงทุนภาคเอกชน อันจะส่งผลก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม การเพิ่มพูนผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ ในขณะที่เดียวกัน จะต้องยอมรับว่าการกระจายรายได้ของบุคคลในภาคเศรษฐกิจต่างๆ โดยเฉพาะภาคเกษตรในแดนชนบทยังมีความเหลื่อมล้ำก้ำกึ่งอยู่เหลือที่จะประมาณได้ ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศเป็นเกษตรกรซึ่งมีรายได้ต่ำและฐานะความเป็นอยู่ยังอยู่ในสภาพยากจนข้นแค้น รายได้ถัวเฉลี่ยต่อคนยังไม่ถึง ๒,๐๐๐ บาทต่อปี ก็ยังปรากฏอยู่ดาษดื่น โครงการซึ่งรัฐบาลควรริเริ่มและฟื้นฟูในการพัฒนาการเกษตร ตลอดทั้งการพัฒนาชนบทในรูปแบบของการสาธารณสุข การศึกษา การประปา การไฟฟ้า ฯลฯ อันเป็นปัจจัยสำคัญของการดำรงชีวิตของประชาชนเหล่านี้ยิ่งขาดแคลนและไม่เพียงพอ สำนักงบประมาณจึงมีปณิธานอันแน่วแน่ในอันที่จะฟื้นฟูบูรณะสถานภาพดังกล่าวนี้ให้ดีขึ้น ทั้งนี้จะพยายามโดยทุกวิถีทางที่จะให้ความสนับสนุนจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อกิจการดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยนัยนี้การวางแผนงบประมาณไม่เพียงแต่จะยึดแนวปฏิบัติอันสอดคล้องกับการวางแผนพัฒนาการเศรษฐกิจ ระยะเวลาเป็นบรรทัดฐานเท่านั้น

โดย ทรงพันธ์ บุณยากร ขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองจัดวางระบบงาน
จากหนังสือครบรอบ ๑๔ ปี สำนักงบประมาณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๖

ขณะนั้น สหรัฐอเมริกากำลังตื่นตัวในงบประมาณแบบใหม่ที่เรียกกันว่า Performance Budget เขาพยายามจ้ำจี้จ้ำไช ให้ผมเรียนรู้วิธีการของ Performance Budgeting อย่างเหลือเกินจนพอจะกระดิกหูบ้าง แต่ยังไม่ศรัทธานัก เพราะในใจผมคิดว่างบประมาณแบบนี้เห็นจะนำไปใช้ในเมืองไทยเป็นที่ลำบากมาก เนื่องด้วยต้องขึ้นอยู่กับการสร้าง Unit Cost ขึ้นไว้ใช้ประกอบ และต้องหาวิธีวัดงาน (Work Measurement) ให้ได้ทุกงานอีกด้วย ข้าราชการที่จรรยาและเข้าใจ Work Measurement และทำ Unit Cost ได้ เห็นจะพอนับตัวได้ ในกระทรวงการคลัง และยังตามหน่วยงานคลังของกระทรวงอื่นๆ ด้วยแล้ว ให้มีมติมนยั้งนัก ใจผมคิดเป็นอย่างอื่นอยู่ตลอดเวลา คือ เห็นจะลอกวิธีการ Performance Budget ไปใช้ในเมืองไทยทั้งดุ้นไม่ได้แน่ๆ ผมคิดอยู่ตลอดเวลาที่ฝึกฝนการงบประมาณแบบ Performance Budget ว่า ถ้าเราไม่เอาแบบนี้แล้ว แบบงบประมาณอย่างไหนแล้วจึงจะเหมาะแก่เมืองไทยดีที่สุด ในที่สุดหลังจากได้มีโอกาสดูงานที่ประเทศอังกฤษ ต่อจากการศึกษาในสหรัฐอเมริกาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ อีก ๖ เดือน ผมเดินทางกลับเมืองไทยเมื่อราวกลางปี พ.ศ. ๒๕๐๐

พวกผมกับฝรั่ง P.A.S. ช่วยกันหาสู่ทางปฏิบัติกันอย่างขมุกขมนั จนในที่สุดได้ร่างพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ เข้าสู่รัฐบาลและรัฐสภาอนุมัติให้ใช้เป็นกฎหมายแม่บทงบประมาณแผ่นดินไทย มาจนทุกวันนี้

โดย ทรงจำ พูลพิพัฒน์ ขณะดำรงตำแหน่งพนักงานงบประมาณ
จากหนังสือครบรอบ ๑๐ ปี สำนักงบประมาณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๖

ย้อนหลังไปเมื่อสิบปีก่อน สำนักงบประมาณมีเจ้าหน้าที่ประมาณ ๓๐ คน มีโต๊ะเก้าอี้ นั่งทำงานกันโดยอาศัยบางส่วนของอาคารสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เครื่องมือเครื่องใช้ก็ขาดสน เครื่องคำนวณมีอยู่เครื่องเดียว เครื่องพิมพ์ดีดมีอยู่ ๓-๔ เครื่อง นักวิเคราะห์คนหนึ่งรับผิดชอบงานหลายส่วนราชการ มีหน้าที่เป็นนักวิเคราะห์ เสมียนพิมพ์ และบางครั้งก็ทำหน้าที่เป็นภารโรงด้วย แต่งานก็เริ่มต้นได้ และเจริญเติบโตมาได้ตั้งปาฏิหาริย์

การทำงานของเจ้าหน้าที่ตอนต้นๆ ไม่ค่อยได้คำนึงถึงเวลาสักเท่าไหร่ เพราะงานของแต่ละคนมากกว่าเวลาที่กำหนดให้ ในตอนที่ทำงบประมาณเพื่อเสนอตัวเลขแก่คณะรัฐมนตรีนั้น เจ้าหน้าที่บางส่วนต้องอยู่กับตัวเลขที่สำนักฯ ตั้งแต่เช้าจนกระทั่งเย็น และต่อไปจนเกือบใกล้เที่ยงยังมี เมืองงบประมาณเสร็จสิ้นไปปีหนึ่ง ต่างก็มานั่งปลงอนิจจังกันว่าเรานี้ช่างอากัปกั้นเสียจริง แต่เมื่อนึกถึงเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการอื่นๆ บางส่วนเขาก็เสียสละให้แก่ชาติด้านต่างๆ อย่างมากมายเหมือนกัน แล้วเราก็รู้สึกพอใจในหน้าที่ของเรา

ผู้สร้างในอดีตก็ยังคงเป็นผู้สร้างอยู่ แม้ว่าบางท่านจะได้อำลาพวกเราไปอย่างไม่มีวันกลับ และบางท่านก็ได้โยกย้ายไปสู่ตำแหน่งหน้าที่อันมีเกียรติกว่า รวมทั้งบุคคลที่ยังนั่งเฝ้าศาลอยู่ ในปัจจุบัน สำนักงบประมาณได้เป็นหนี้ท่านอยู่ทุกคน จึงได้ภูมิใจในภารกิจของท่าน ทั้งในอดีตและปัจจุบันเกิด

อดีตได้สร้างปัจจุบันขึ้นมาแล้ว เมื่อปัจจุบันได้รับการพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง ความรุ่งโรจน์ก็ย่อมเป็นของอนาคตอย่างแน่นอนขอข้าพเจ้าขอภาวนาให้สำนักงบประมาณเดินทางสายนี้ไปตลอดกาล





ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ และโครงสร้างสำนักงบประมาณ

ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ



๑. ดร.ป๋วย อึ้งภากรณ์

๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๒ - ๓๐ กันยายน ๒๕๐๔



๒. นายสิริ ปากาสิต

๑ ตุลาคม ๒๕๐๔ - ๑๑ มิถุนายน ๒๕๐๙



๓. นายเรณู สุวรรณสิทธิ์

๑๒ มิถุนายน ๒๕๐๙ - ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๑๓



๔. พลโท ชาญ อังสุโชติ

๒๑ พฤษภาคม ๒๕๑๓ - ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๑๗



๕. นายบุญธรรม ทองไช้บุกดต์

๒๘ มิถุนายน ๒๕๑๗ - ๒๐ ตุลาคม ๒๕๑๙



๖. ดร.สุธี สิงห์เสนห์

๒๑ ตุลาคม ๒๕๑๙ - ๗ พฤษภาคม ๒๕๒๖

โครงสร้างสำนักงบประมาณ

ครั้งที่ ๑ ๑๓ พ.ย. ๒๕๐๖



ครั้งที่ ๒ ๒๐ ก.พ. ๒๕๐๕



ครั้งที่ ๓ ๑๑ ธ.ค. ๒๕๐๕



ครั้งที่ ๔ ๕ พ.ค. ๒๕๑๕



ภาพในอดีต



ตึกเก่าสำนักรบประมาณ

- มาตรา ๒ สำนักนายกรัฐมนตรี มีส่วนราชการดังนี้ -
- (๑) สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี
 - (๒) สำนักบริหารของนายกรัฐมนตรี
 - (๓) **สำนักงบประมาณ**
 - (๔) สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
 - (๕) กรมประมวลราชการแผ่นดิน
 - (๖) กรมประชาสัมพันธ์
 - (๗) กรมตรวจราชการแผ่นดิน

พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการ
สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๐๖

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๖



คำแปลงบประมาณ

รายการ	จำนวนเงิน	หน่วยเงิน
๑) ราชการในรัฐ	๒๕,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๒) ราชการในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๓) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๔) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๕) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๖) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๗) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๘) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๙) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๑๐) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๑๑) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๑๒) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๑๓) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๑๔) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๑๕) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท
๑๖) เงินในต่างประเทศ	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	บาท

เอกสารงบประมาณ



กองงบประมาณฝ่ายสารบรรณ



กองประมวลราชรับ



กองวิทยาและกฎหมายการคลัง



กองงบประมาณฝ่ายการเงิน



กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ

ภาพแบ่งส่วนราชการ ๓ ปี





พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(พ.ศ. ๒๕๒๔ - ๒๕๔๐)

บันทึกอดีต

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับสำนักงบประมาณ
การงบประมาณแผ่นดินยุคที่ ๓

บทความในอดีต

แนวความคิดและองค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบแผนงาน
การปรับปรุงงบประมาณของประเทศไทย
มาตรฐานความคุ้มค่า

ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
และโครงสร้างสำนักงบประมาณ

ภาพในอดีต



บันทึกอดีต

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับสำนักงบประมาณ ระหว่างปี ๒๕๒๔ - ๒๕๔๐



โดย พหล จินตนา
อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

“

...ประวัติการพัฒนา
สำนักงบประมาณ
นอกจากจะแยกตัว
ออกมาสังกัดสำนัก
นายกรัฐมนตรีแล้ว
ยังมีการปฏิวัติการ
งบประมาณขอ
ประเทศใหม่เรียกว่า
ยุคระบบงบประมาณ
แบบแสดงผลงาน...

”

สำนักงบประมาณมีอายุครบ ๕๐ ปี โดยนับย้อนหลังไปเมื่อวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๐๒ รัฐบาลในขณะนั้นได้ตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๐๒ กำหนดให้ สำนักงบประมาณเป็นส่วนราชการขึ้นกับสำนักนายกรัฐมนตรี ตลอดเวลา ๕๐ ปี มีหัวหน้าใหญ่ หรือผู้อำนวยการ สำนักงบประมาณจนถึงปี ๒๕๕๒ ทั้งสิ้น ๑๓ ท่าน หากไม่นับผู้อำนวยการสำนักงบประมาณท่านแรก คือ ศาสตราจารย์ ดร.ปิวย อึ้งภากรณ์ ก่อนที่ท่านจะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ท่านเป็นกรรมการฝ่ายการคลังและงบประมาณที่เสนอให้แยกการงบประมาณออกจากกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณท่านต่อๆ มาทั้ง ๑๓ ท่านนั้น เป็นบุคคลภายนอกที่ได้รับแต่งตั้งจำนวน ๔ ท่าน และเป็นรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงบประมาณจำนวน ๙ ท่าน

ประวัติการพัฒนาสำนักงบประมาณ นอกจากจะแยกตัวออกมาสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีแล้ว ยังมีการปฏิวัติการงบประมาณของประเทศใหม่เรียกว่า ยุคระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting) ยุคต่อมา อยู่ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๒๔ - ๒๕๔๐ เป็นยุคที่ ๒ ของการปฏิรูประบบงบประมาณจากเดิมมาเป็นแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) เหตุใดสำนักงบประมาณจึงเลือกใช้ระบบนี้

(๑) กำเนิดสำนักงบประมาณ เป็นผลผลิตของการปฏิวัติปี ๒๕๐๑ ของประเทศไทย รัฐบาลไทยด้วยความช่วยเหลือจากรัฐบาลของสหรัฐอเมริกาได้นำระบบงบประมาณที่รัฐบาลกลางของสหรัฐฯ (Federal Government) กำลังใช้อยู่ในขณะนั้นมาปรับปรุงบางส่วนให้เข้ากับระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

(๒) เมื่อกาลเวลาผ่านไปกว่า ๒๐ ปี ระบบงบประมาณมีการปรับปรุงตามความจำเป็นตลอดเวลา แต่ยังคงเป็นระบบแสดงผลงานเหมือนเดิม ในทางวิชาการนั้น ระบบและวิธีการจัดทำและบริหารงบประมาณที่ใช้มากกว่า ๒๐ ปีเป็นความล้าสมัย

(๓) เมื่อเกิดกระแสท้วงติงระบบงบประมาณว่าล้าสมัย

สำนักงบประมาณมิได้นิ่งนอนใจ ได้จัดส่งข้าราชการงบประมาณไปศึกษาดูงานการงบประมาณในประเทศพัฒนาแล้ว ทั้งยุโรป สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และญี่ปุ่น เพื่อหาข้อยุติในการพัฒนาระบบงบประมาณใหม่ให้ทันสมัย ในระยะเดียวกัน สหรัฐอเมริกาได้พัฒนาระบบงบประมาณแบบ Performance Budgeting ไปเป็น PPBS (Planning Programming Budgeting System) นักวิชาการและอาจารย์มหาวิทยาลัยในประเทศ ได้นำเรื่องราวของระบบงบประมาณแบบ PPBS มาบรรยายให้ผู้เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังและงบประมาณและเสนอบทความในสื่อสารมวลชน จนเกิดกระแสผลักดันให้สำนักงบประมาณเร่งพัฒนาระบบงบประมาณเสียใหม่

(๔) สำนักงบประมาณได้ส่งผู้บริหารระดับสูงไปศึกษาดูงานที่สหรัฐอเมริกาอีกครั้งหนึ่งว่า ระบบงบประมาณแบบ PPBS นั้น มีผลดีผลเสียอย่างไร เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงใช้ต่อไป ผลของการศึกษาดูงานของทีมงาน ณ สหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๔๐ หรือ พ.ศ. ๒๕๒๓ พบว่า

- ระบบงบประมาณแบบ PPBS ที่กระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกานำมาใช้ มีข้อบกพร่องมากมาย เกิดความรำหือไหลของการใช้จ่ายงบประมาณจนไม่สามารถตรวจสอบควบคุมและประเมินประสิทธิผลได้ หากนำมาใช้ในประเทศไทย เชื่อว่าคณะกรรมาธิการงบประมาณของรัฐสภาไทยคงไม่ยอม เพราะไม่มีรายละเอียดรายการใช้จ่ายแสดงปรากฏ ในที่สุดรัฐบาลสหรัฐได้ยกเลิกการใช้ระบบงบประมาณแบบ PPBS
- ทีมงานพบว่า กระทรวงต่างๆ ของสหรัฐ (ปี ค.ศ. ๑๙๔๐) ใช้งบประมาณแบบแสดงรายการ (Program Budgeting System) โดยผสมผสานระหว่างระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานกับแบบแสดงรายการมาแทนระบบงบประมาณแบบ PPBS และตัดความสำคัญของ Planning ออกเป็นระบบงบประมาณที่รัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกาคงใช้ (Federal Government) กำลังใช้อยู่ การจะลอกเลียนและนำมาปรับใช้กับระบบงบประมาณไทย

ก็ไม่ใช้เรื่องแปลก เพราะระบบเดิมก็นำมาจากสหรัฐอเมริกาเช่นกัน นอกจากนั้น จะไม่เกิดปัญหายุ่งยาก เพราะส่วนราชการคุ้นเคยกับหลักการเรื่องแผนงาน/งาน/โครงการอยู่แล้ว

การปฏิรูประบบงบประมาณในปี พ.ศ. ๒๕๒๔ สำนักงานประมาณ มีความพร้อมที่จะนำระบบงบประมาณใหม่มาประกาศใช้ และจะเกิดผลดีต่อประเทศที่ระบบใหม่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศมากมาย รวมถึงกรณีต่าง ๆ ต่อไปนี้

(๑) ระบบงบประมาณใหม่จะสามารถตอบข้อครหาต่างๆ ที่มีการเข้าใจผิดตลอดมาว่าระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Program Budgeting) ที่เกิดพร้อมกับการปฏิวัติในปี พ.ศ. ๒๕๐๒ เป็นระบบงบประมาณที่สนองความต้องการของระบอบเผด็จการ

(๒) ระบบงบประมาณใหม่ คือ ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน ดิกว่าระบบงบประมาณแบบ PPBS ที่มีหลายฝ่ายกล่าวถึง และความจริงที่ไม่อาจปฏิเสธได้ก็คือ รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้ยกเลิกการใช้ระบบงบประมาณแบบ PPBS ไปแล้ว

(๓) รัฐบาลไทยในขณะนั้น มีนโยบายกระจายการบริหารงบประมาณไปบริหารในระดับจังหวัด เพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการปกครอง โดยสำนักงานประมาณได้รับมอบให้ดำเนินการยกร่างฯ และประกาศใช้เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๒๔

(๔) สำนักงานประมาณประสงค์จะกระจายอำนาจบางส่วน ให้ส่วนราชการสามารถบริหารเอง รวมทั้งลดระดับความสำคัญของเงินประจำงวดลงด้วย

เมื่อระบบงบประมาณใหม่ที่ใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๒ มาถึงปี พ.ศ. ๒๕๒๔ เป็นเวลากว่า ๒๐ ปี กลายเป็นของโบราณล้าสมัย การพัฒนาระบบงบประมาณในยุค พ.ศ. ๒๕๒๔ - ๒๕๔๐ นั้น ท่านผู้อำนวยการสำนักงานประมาณท่านที่ ๖ เป็นผู้ตัดสินใจ ส่วนผู้อำนวยการสำนักงานประมาณท่านที่ ๗ รับนโยบายและสานต่อจนสำเร็จตามเป้าหมาย

มีข้อสังเกตว่าผู้อำนวยการสำนักงานประมาณที่ได้รับแต่งตั้งมาจากส่วนราชการอื่นระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๒๔ - ๒๕๓๔ มี ๒ ท่าน และเกิดขึ้นในสมัยรัฐบาลเผด็จการทั้งสิ้น สำหรับท่านผู้อำนวยการสำนักงานประมาณที่นำการปฏิรูประบบงบประมาณครั้งนี้ ท่านเป็นข้าราชการจากส่วนราชการอื่นที่ได้สังกัดกระทรวงการคลัง ท่านเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะใกล้เคียงผู้อำนวยการฯ ท่านแรกมาก ท่านเคยเป็นอาจารย์สอนที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีลูกศิษย์ลูกหามากทั้งในวงราชการและภาคเอกชน ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนอาจารย์ปฏิบัติต่อลูกศิษย์

ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน เมื่อใช้มากกว่า ๒๐ ปี

กาลเวลาที่เปลี่ยน สิ่งแวดล้อมเปลี่ยน บุคคลเปลี่ยน รัฐบาลเปลี่ยน โครงสร้างการบริหารราชการมีการเปลี่ยนแปลง สำนักงานประมาณ ที่ถูกกำหนดให้มีบทบาทสำคัญในการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาประเทศ แต่ระบบงบประมาณคงเป็นแบบเดิม เมื่อรัฐบาลเปลี่ยนจากเผด็จการเป็นรัฐบาลประชาธิปไตย กรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรฝ่ายค้าน มีความเข้าใจว่า “งบประมาณรายจ่ายประจำปีที่เสนอต่อรัฐสภามีการหมกเม็ดและเป็นเผด็จการ”

ในฐานะที่ท่านทำหน้าที่วิเคราะห์จัดทำงบประมาณตลอดชีวิตราชการกว่า ๓๐ ปี ไม่เคยลืมคำกล่าวของ ศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณท่านแรกที่ได้กล่าวไว้ว่า

“การจัดทำงบประมาณ ต้องคำนึงถึงหลักศาตการณ์ไกล ประชาธิปไตย คุณภาพ ผลประโยชน์ ยุติธรรม สมรรถภาพ และประหยัด”

สำหรับเจ้าหน้าที่งบประมาณ ต้องอาศัยความรู้ ความถูกต้อง ความประหยัด และเหมาะสมกับสถานการณ์

คำกล่าวข้างต้น ท่านผู้อำนวยการสำนักงานประมาณท่านแรก คงต้องการให้เป็นปรัชญาในการทำงานของข้าราชการงบประมาณ

สำหรับข้อกล่าวหาว่าระบบงบประมาณที่นำมาใช้ในปี พ.ศ. ๒๕๐๒ เป็นระบบเผด็จการ สำนักงานประมาณไม่เคยชี้แจงทำความเข้าใจกับมหาชนอย่างเป็นทางการเลย ทั้งๆ ที่ “ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting) มีต้นแบบมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นประเทศประชาธิปไตย สมบูรณ์แบบ”

การพัฒนาประบบงบประมาณเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ระบบงานใด ๆ ก็ตาม เกิดขึ้นตามความจำเป็นและเหมาะสมกับสภาพการณ์ ในขณะนั้น ๆ ช่วงปี พ.ศ. ๒๕๒๔ - ๒๕๔๐ มีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสำนักงานประมาณมากมาย คณะผู้จัดทำหนังสือครบรอบ ๕๐ ปี ยกให้เป็นเอกลักษณ์ของผู้เขียนที่จะเล่าเรื่องหรือเหตุการณ์อะไรในอดีตก็ได้ เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นอนิจจัง ทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลง ส่วนจะเปลี่ยนไปในทางที่ดีหรือเลวเป็นความรู้สึกนึกคิดเฉพาะตัว เรื่องที่เกิดขึ้นในอดีตถ้าไม่มีการบันทึกไว้คนรุ่นหลังก็ลืม

สุดท้ายนี้ขอให้สำนักงานประมาณมีอายุยืนนานนับร้อยปี ขอให้ข้าราชการสำนักงานประมาณมีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศ โดยส่วนรวม ขอให้ข้าราชการและพนักงานราชการของสำนักงานประมาณมีความสุขความเจริญ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานทุกคน ขอให้มีความสุขพลานามัยสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยเบียดเบียน พรอันใดที่ประเสริฐขอให้ได้รับพรนั้น

“
...สำนักงานประมาณ
ไม่เคยชี้แจงทำความเข้าใจ
กับมหาชนอย่างเป็นทางการเลย ทั้งๆ ที่
“ระบบงบประมาณ
แบบแสดงผลงาน
(Performance
Budgeting) มีต้นแบบ
มาจากประเทศ
สหรัฐอเมริกา...”



การงบประมาณแผ่นดินยุคที่ ๓

โดย รชชัย ลำดับวงศ์
อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
อดีตตุลาการศาลปกครองสูงสุด

การงบประมาณแผ่นดินยุคที่ ๓ นี้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นยุคของการนำระบบและวิธีการงบประมาณแบบแผนงานตามหลักการของระบบ Planning - Programming Budgeting System (PPBS) มาใช้ในกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งมีเรื่องราวที่ควรบันทึกไว้ดังต่อไปนี้

ก่อนที่สำนักงบประมาณจะเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการนำระบบงบประมาณแบบแผนงานมาใช้ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณในขณะนั้น ดร.สุธี สิงห์เสน่ห์ ตั้งคณะกรรมการชุดแรกขึ้นโดยมีท่าน ดร.อิสสระ นิตติพันธ์ประภาศ เป็นประธาน เพื่อทำหน้าที่พิจารณาและนำเสนอถึงความเป็นไปได้ที่จะนำระบบงบประมาณแบบแผนงานมาใช้ในการงบประมาณแผ่นดินไทย คณะกรรมการดังกล่าวพิจารณา โดยรอบคอบแล้ว ทั้งในแง่มุมมองของข้อจำกัดทางกฎหมาย การเตรียมความพร้อม การวางระบบ และการนำไปปฏิบัติ เป็นต้น เห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่จะนำระบบงบประมาณแบบแผนงานมาใช้ได้และได้เสนอผลการดำเนินการต่อผู้อำนวยการสำนักงบประมาณซึ่งผู้อำนวยการได้ให้ความเห็นชอบและได้ตั้งคณะกรรมการขึ้นใหม่ ๒ คณะ คือ คณะกรรมการวางระบบงบประมาณ เพื่อทำหน้าที่พิจารณาในเรื่องโครงสร้างแผนงาน การวางระเบียบบริหารงบประมาณ ระบบเงินประจำงวด ระบบรายงานงบประมาณที่จะมีการดำเนินการและใช้จ่ายในแต่ละจังหวัดเพื่อแจ้งให้ผู้ว่าราชการจังหวัดใช้ประโยชน์ในการกำกับดูแลการดำเนินงานและการใช้งบประมาณ ส่วนคณะกรรมการชุดที่ ๒ คือคณะกรรมการระบบสารสนเทศ เพื่อทำหน้าที่วางระบบข้อมูลงบประมาณด้วยคอมพิวเตอร์สำหรับการวางแผนและจัดทำงบประมาณ ระบบข้อมูลดังกล่าวในระยะแรกนั้นคณะกรรมการได้ให้ความสำคัญข้อมูลเกี่ยวกับภาวะงบประมาณเป็นอันดับแรก ในการดำเนินงานของคณะกรรมการดังกล่าวข้างต้นได้มีผู้เชี่ยวชาญด้านงบประมาณจากสหรัฐอเมริกา (PAS) คือ Mr.Comb , Mr.Young เป็นต้น เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือในการวางระบบ

รัฐบาลได้ให้ความเห็นชอบในการนำระบบงบประมาณแบบแผนงานมาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๒๕ เป็นต้นมา และได้กำหนดเป้าหมายไว้ว่าจะได้นำระบบงบประมาณแบบแผนงานที่สมบูรณ์มาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๒๗ เป็นต้นไป

การนำระบบงบประมาณแบบแผนงานเข้ามาใช้ประกอบด้วยการดำเนินงาน ๓ ระยะที่สำคัญคือ

ระยะที่ ๑ เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการปรับปรุง การจัดเตรียมและการบริหารงบประมาณประจำปี ๒๕๒๕ ซึ่งเป็นปีแรกของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ ฉบับที่ ๕ โดยได้ปรับปรุงการจัดทำและการบริหารงบประมาณประจำปี ๒๕๒๕ ใน ๓ เรื่องใหญ่ ๆ คือ

- ๑) การใช้กระบวนการจัดทำงบประมาณแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (top-down) แทนแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (bottom-up)
- ๒) การเปลี่ยนแปลงรายการรายจ่าย ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี จากที่เคยแสดงรายการเป็นหมวดรายจ่ายเป็นตามแผนงานแทน
- ๓) การนำระบบงบลงทุนระยะยาว (multiyear) เข้ามาใช้

สำหรับการปรับปรุงการบริหารงบประมาณในขั้นแรกนี้ สำนักงบประมาณได้ประกาศใช้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๔ (ต่อมาได้ยกเลิกและใช้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๕) ทั้งนี้เพื่อให้หลักการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณมีความสอดคล้องกับหลักการของระบบและวิธีการงบประมาณแบบแผนงานและเพื่อผ่อนคลายการควบคุมด้านการบริหารงบประมาณในปีงบประมาณ ๒๕๒๕ ในเรื่องการจัดซื้อ จัดจ้าง สำหรับหมวดค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โดยเพิ่มหรือลดวงเงินจากที่กำหนดไว้ในเงินประจำงวดภายใต้ข้อกำหนดได้โดยไม่ต้องขอตกลงกับสำนักงบประมาณก่อน

“...การงบประมาณแผ่นดินยุคที่ ๓ นี้ กล่าวได้ว่าเป็นยุคของการนำระบบและวิธีการงบประมาณแบบแผนงานตามหลักการของระบบ PPBS มาใช้ในกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน...”

”

ระยะที่ ๒ เนื่องจากแผนงาน งาน / โครงการที่ใช้อยู่เดิมยังยึดหลักการงบประมาณแบบแสดงผลงานอยู่ดังนั้นก็จำเป็นต้องมีการกำหนดแผนงานใหม่ให้สอดคล้องกับหลักการของงบประมาณแบบแผนงานด้วย และในระยะนี้ได้กำหนดแผนงานบางด้านขึ้นใหม่ก่อน โดยได้ดำเนินการกำหนดแผนงานใหม่สำหรับด้านการเกษตรและการศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำงบประมาณประจำปี ๒๕๒๖ การกำหนดแผนงานใหม่นี้ เป็นการดำเนินงานร่วมกับสำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ระยะที่ ๓ เป็นการกำหนดโครงสร้างแผนงานใหม่ของด้านต่างๆ ที่เหลือจากการดำเนินการในระยะที่ ๒ ซึ่งได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ พ.ศ. ๒๕๒๖ ได้ดำเนินการแล้วเสร็จเมื่อประมาณก่อนกลางปีงบประมาณ ๒๕๒๖ เล็กน้อย โดยสามารถจัดทำโครงสร้างแผนงานครบถ้วนทุกด้านและจัดทำงบประมาณแบบแผนงานอย่างสมบูรณ์แบบตามที่กำหนดไว้สำหรับงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๒๗ เป็นต้นมา โดยกำหนดแผนงานออกเป็น ๑๒ ด้าน คือ (๑) การเกษตร (๒) การอุตสาหกรรมและเหมืองแร่ (๓) การคมนาคมขนส่งและสื่อสาร (๔) การพาณิชย์และท่องเที่ยว (๕) การวิทยาศาสตร์ (๖) การศึกษา (๗) การสาธารณสุข (๘) การบริการสังคม (๙) การรักษาความมั่นคงแห่งชาติ (๑๐) การรักษาความสงบเรียบร้อยภายใน (๑๑) การบริหารงานทั่วไปของรัฐ และ (๑๒) การชำระหนี้เงินกู้ นอกเหนือจากนี้ แต่ละด้านดังกล่าวยังได้มีการแบ่งออกเป็นสาขา แผนงาน แผนงานรอง และงาน / โครงการ ลดหลั่นลงไปตามลำดับ ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดได้จากเอกสารงบประมาณฉบับที่ ๕ (ปกขาวคาดเหลือง)

การปรับปรุงเอกสารประกอบงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ได้มีการเพิ่มเอกสารงบประมาณฉบับที่ ๔ และฉบับที่ ๕ ขึ้นโดยเอกสารฉบับที่ ๔ เป็นเอกสารแสดงรายละเอียดตามหมวดประเภทและรายการรายจ่ายของแต่ละโครงการ ส่วนเอกสารฉบับที่ ๕ เรียกว่า งบประมาณรายจ่ายจำแนกตามโครงสร้างแผนงาน เอกสารฉบับนี้จะแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างแผนงานหรือโครงการ แผนการดำเนินงานทั้งหมดของรัฐบาลจำแนกเป็นด้าน สาขา แผนงาน แผนงานรอง และงานโครงการ โดยจะแสดงรายละเอียดให้ทราบว่าแต่ละด้าน สาขา แผนงาน และแผนงานรองมี

วัตถุประสงค์อะไร มีความพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร ใช้เงินงบประมาณเท่าใด และมีงานโครงการอะไรบ้าง แต่ละโครงการใช้เงินงบประมาณเท่าใด

การปรับปรุงวิธีการจัดทำงบประมาณ

สำหรับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๒๘ สำนักงบประมาณได้มีการปรับปรุงวิธีการกำหนดวงเงินรายกระทรวงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น คือแทนที่จะพิจารณากำหนดวงเงินงบประมาณของแต่ละกระทรวงโดยไม่มีคำขอตั้งงบประมาณได้มีการให้ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจเสนอคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายมาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วย ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการที่ปฏิบัติในปีที่ผ่านมามีปัญหาหลายประการ กล่าวคือ

ประการแรก สำนักงบประมาณไม่มีโอกาสพิจารณารายละเอียดงบประมาณเท่าที่ควร ทำให้มีการตั้งงบประมาณบางรายการที่ไม่จำเป็นหรือตั้งงบประมาณบางรายการไว้ในวงเงินที่สูงเกินควร

ประการที่สอง เมื่อส่วนราชการได้รับอนุมัติวงเงินงบประมาณแล้ว ก็อาจจัดสรรเงินงบประมาณที่ได้รับให้แก่งาน/โครงการต่างๆ ที่มีความสำคัญระดับต่ำหรือไม่มีความจำเป็นแต่ไม่จัดสรรให้แก่งาน/โครงการที่มีความจำเป็นในระดับสูงหรือที่มีข้อผูกพันไว้ให้ครบถ้วน อย่างนี้จะทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณในภายหลัง โดยส่วนราชการจะอ้างว่าไม่ได้รับงบประมาณในเรื่องที่สำคัญ หรือได้รับงบประมาณไม่พอ หรือในกรณีที่มีวงเงินเหลืออยู่ ส่วนราชการก็อาจนำงาน/โครงการที่ไม่มีมีความจำเป็นมาบรรจุให้เต็มภายในวงเงินที่ได้รับ โดยไม่คืนวงเงินที่เหลือได้

ประการที่สาม การจัดทำงบประมาณแบบกำหนดวงเงินให้ส่วนราชการอาจมีการกำหนดวงเงินวงประมาณไว้น้อยเกินสมควรหรือไม่ครบถ้วนทำให้ส่วนราชการอ้างได้จางวงเงินที่กำหนดให้นั้น ไม่สามารถจะจัดสรรให้แก่งาน/โครงการตามนโยบายของรัฐบาลหรือของกระทรวงได้

ดังนั้น การปรับปรุงวิธีการดังกล่าวก็เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่มีอยู่ให้หมดไปหรือเหลือน้อยที่สุด ซึ่งเห็นว่าจะเกิดประโยชน์อย่างน้อย ๒ ประการคือ

ประการแรก สำนักงบประมาณจะได้้นำคำขอตั้งงบประมาณ

“

...สำหรับการจัดทำ
งบประมาณรายจ่าย
ประจำปี ๒๕๒๘
สำนักงบประมาณ
ได้มีการปรับปรุงวิธี
การกำหนดวงเงิน
รายกระทรวงให้
เหมาะสมยิ่งขึ้น...

”



ของส่วนราชการมาใช้ประกอบการพิจารณาถึงความจำเป็นและเหตุผลในการตั้งงบประมาณสำหรับงาน/โครงการและรายการต่าง ๆ โดยครบถ้วนเสียแต่แรก

ประการที่สอง จะทำให้การจัดทำงบประมาณมีความสมบูรณ์ครบถ้วนและมีความสอดคล้องสนองตอบนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งนโยบายและแผนของกระทรวง ทบวง กรมยิ่งขึ้น ซึ่งสำนักงบประมาณเห็นว่าการปรับปรุงวิธีการดังกล่าวจะบังเกิดผลดีแก่ทุกฝ่าย เพราะมีโอกาสได้รับข้อมูลความต้องการงบประมาณที่ครบถ้วนและมีเวลาพิจารณา ร่วมกันแต่ต้น หากมีอะไรต้องแก้ไขเพิ่มเติม ก็ยังมีเวลาที่จะดำเนินการในระหว่างการศึกษาพิจารณาของคณะรัฐมนตรีก่อนที่จะนำเสนอต่อรัฐสภาได้

แนวทาง วิธีการและหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและพิจารณา งบประมาณ

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๒๕ เป็นต้นมา นอกจากจะได้มีการปรับปรุงวิธีการจัดทำ งบประมาณดังกล่าวข้างต้นและสำนักงบประมาณยังได้กำหนด แนวทางและวิธีการจัดทำงบประมาณอย่างเป็นทางการเป็นระเบียบแบบแผน ขึ้น โดยผู้อำนวยการสำนักงบประมาณได้มีบันทึกกำหนดแนวทาง วิธีการและหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและพิจารณา งบประมาณรายจ่ายประจำปี

สำหรับแนวทางและวิธีการจัดทำงบประมาณจะมีสาระสำคัญโดยสรุปคือการใช้วิธีผสมผสานกันระหว่างวิธีการที่สำนัก งบประมาณกำหนดวงเงินโดยส่วนรวมและเป็นด้านไว้ กับให้ ส่วนราชการฯ เสนอค่าของงบประมาณรายจ่ายมาประกอบการ พิจารณาด้วยการแยกพิจารณางบประมาณแต่ละด้านตาม โครงสร้างแผนงานและอาศัยวงเงินของแต่ละด้านที่จัดทำไว้ สำหรับเป็นแนวทางประกอบการพิจารณา มีคณะกรรมการ พิจารณางบประมาณ และมีคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณา งบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยให้คณะอนุกรรมการพิจารณา กลั่นกรอง งบประมาณที่กองงบประมาณฝ่ายต่างๆ ได้จัดทำและ เสนอแล้วเสนอผลการพิจารณาต่อคณะกรรมการฯ เป็นต้น

ส่วนหลักเกณฑ์การพิจารณางบประมาณ มีสาระสำคัญโดย สรุปคือ หลักเกณฑ์การพิจารณาโดยทั่วไป การพิจารณารายจ่าย

ประจำของงานโครงการ การพิจารณารายจ่ายลงทุน การตั้ง งบประมาณสำหรับงาน/โครงการใหม่ โครงการต่อเนื่อง เป็นต้น

เพื่อให้การพิจารณาของคณะอนุกรรมการและ คณะกรรมการมีข้อมูลที่ครบถ้วนและสะดวกต่อการพิจารณาได้มี การจัดทำระบบข้อมูลที่จำเป็นและสะดวกต่อการพิจารณา โดย การให้กรอกข้อมูลที่จำเป็นลงในแบบ ง.๐๐๑ และ ๐๐๒ ซึ่งแบบ ง.๐๐๑ จะแสดงภาพรวมของงาน / โครงการ เช่น วัตถุประสงค์ รายการรายจ่ายที่สำคัญ (รายจ่ายผูกพันตามสัญญา / ตามมติ ครม. รายจ่ายรักษางานเดิม รายจ่ายปรับปรุงงานเดิม รายจ่าย กิจกรรมใหม่ รายจ่ายผูกพันตามโครงการ) จำแนกเป็นรายปีย้อน หลังของปีปัจจุบัน ๑ ปี และของปีที่ตั้งงบประมาณต่อไปอีก ๓ ปี รวมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมายของหน่วยนับของงานที่ จำนวนอัตราเดิมอัตราใหม่ของงาน/โครงการนั้นๆ ส่วนแบบ ง.๐๐๒ เป็น การแสดงรายละเอียดตามหมวดรายจ่ายประกอบ แบบ ง.๐๐๑ ซึ่งแบบดังกล่าว หากได้มีการใช้งานอย่างจริงจังแล้ว จะเอื้อประโยชน์ต่อการทำ MTEF และการ redeploy งบประมาณในโอกาสต่อมาเป็นอย่างดี แต่เป็นที่น่าเสียดายที่ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ คณะอนุกรรมการและคณะกรรมการมิได้ ให้ความสำคัญมากนัก

อาจกล่าวได้ว่าสำนักงบประมาณได้พัฒนาระบบและวิธีการ จัดทำงบประมาณตลอดมาตราบเท่าที่จะเห็นได้จากภาพที่สำนัก งบประมาณได้มีการศึกษาที่จะนำระบบการประมาณการ งบประมาณล่วงหน้าหลายปีที่ในขณะนั้นเรียกว่า Forward Estimates หรือ Medium Term Expenditure Plans มาใช้ อย่างจริงจัง ในกรณีนี้ได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจาก IMF โดย Mr. Jack Diamond เป็น ผู้ศึกษาและเสนอรายงานตั้งแต่ ปี พ.ศ. ๒๕๓๖ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดทำ MTEF ในปัจจุบัน

การบริหารงบประมาณ

ภายหลังจากที่สำนักงบประมาณได้ใช้ระเบียบว่าด้วยการ บริหารงบประมาณ พ.ศ.๒๕๒๕ แทนระเบียบฯ พ.ศ.๒๕๒๔ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว

ต่อมาในปีงบประมาณ ๒๕๒๖ สำนักงบประมาณได้ ปรับปรุงการบริหารงบประมาณอีกครั้งหนึ่ง โดยมีสาระสำคัญที่

“

แนวทางและวิธีการ จัดทำงบประมาณ ระเบียบสาระสำคัญโดยสรุป คือการใช้วิธีผสมผสาน กันระหว่างวิธีการที่ สำนักงบประมาณ กำหนดวงเงิน โดยส่วนรวมและ เป็นด้านไว้กับให้ ส่วนราชการฯ เสนอ ค่าของงบประมาณ...

”

เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมดังนี้ คือมีการรวมหมวดรายจ่ายบางหมวดเข้าด้วยกัน คือ รวมหมวดเงินเดือนและหมวดค่าจ้างประจำเข้าด้วยกัน เรียกว่า หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ รวมหมวดค่าตอบแทน หมวดค่าใช้สอย และหมวดค่าวัสดุเข้าด้วยกัน เรียกว่า หมวดค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ และรวมหมวดค่าครุภัณฑ์ และหมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างเข้าด้วยกัน เรียกว่า หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง การรวมหมวดรายจ่ายดังกล่าวเป็นการผ่อนคลายการควบคุมการใช้รายจ่ายมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมหมวดค่าตอบแทน หมวดค่าใช้สอย และหมวดวัสดุเข้าด้วยกัน จึงทำให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัวในการใช้จ่ายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในปีงบประมาณ ๒๕๒๖ สำนักงบประมาณยังได้อนุญาตให้หัวหน้าส่วนราชการมีอำนาจโอนเงินประจำงวดบางหมวดระหว่างงานและโครงการในแผนงานเดียวกันได้ หมวดรายจ่ายดังกล่าว ได้แก่ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ และหมวดค่าสาธารณูปโภค ซึ่งจะทำให้หัวหน้าส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจมีความรับผิดชอบในโครงการบริหารงบประมาณมากขึ้น

สำหรับการอนุมัติเงินประจำงวดในยุคนี้ได้มีการปรับปรุงระบบการอนุมัติเงินประจำงวดกับการโอนเงินจัดสรรที่แต่เดิมหน่วยงานเจ้าของงบประมาณจะต้องจัดทำส่งสำนักงบประมาณสำหรับคำขอเงินประจำงวด และกรมบัญชีกลางสำหรับการโอนเงินจัดสรรไปให้หน่วยงานในสังกัดในต่างจังหวัด โดยรวมการอนุมัติทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกันโดยมีการระบุดวงงบประมาณส่วนกลางและส่วนจังหวัดเพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัดและลดภาระงานของหน่วยงานเจ้าของงบประมาณในการที่จะต้องทำงานหลายครั้งด้วย

นอกจากมีการพัฒนาระบบสารสนเทศด้วยระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการจัดทำงบประมาณแล้ว สำนักงบประมาณยังได้ให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณในขั้นตอนการอนุมัติเงินประจำงวดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้เร่งรัดให้มีการอนุมัติเงินประจำงวดด้วยระบบคอมพิวเตอร์ควบคู่กันไปด้วย โดยได้เริ่มใช้ระบบนี้ตั้งแต่การอนุมัติเงินประจำงวดของงบประมาณฯ ปี ๒๕๓๐ เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน (ในการอนุมัติเงินประจำงวดด้วยคอมพิวเตอร์นี้ได้ผลดีเป็นที่น่าพอใจ เพราะสามารถพิมพ์เงินประจำงวดแต่ละครั้งเสร็จได้ภายใน ๓ นาที) สำหรับเรื่องนี้ต้องให้เครดิต ดร.อุณหิศ การจนกุลบุตร เป็นพิเศษ เพราะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาจน

สามารถใช้งานได้ภายใน ๑ ปี โดยไม่ต้องจ้างที่ปรึกษาให้เปลืองงบประมาณ

การแก้ไขพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ ที่สำคัญ

ได้มีการแก้ไข ม.๒๓ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณฯ ในปี พ.ศ. ๒๕๓๔ โดยมีสาระสำคัญคือ ได้มีบทบัญญัติว่า รายจ่ายใดมีจำนวนและระยะเวลาการจ่ายเงินที่แน่นอน ผู้อำนวยการส่วนสำนักงบประมาณโดยความเห็นชอบของ กรม. กำหนดให้ส่วนราชการจ่ายเงินโดยไม่ต้องขออนุมัติเงินประจำงวดก็ได้และเมื่อ พ.ร.บ.งบประมาณรายจ่ายประจำปี ฯลฯ ใช้บังคับแล้วให้สำนักงบประมาณรวบรวมงบประมาณรายจ่ายซึ่งจะต้อง ก่อหนี้ผูกพันและวงเงินที่คาดว่าจะต้องก่อหนี้ผูกพันงบประมาณปีต่อไป พร้อมทั้งจำนวนเงินเมื่อเหลือเมื่อขาดเสนอให้ กรม. พิจารณาอนุมัติการก่อหนี้ผูกพันภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายใช้บังคับ และเมื่อ กรม.อนุมัติแล้ว ให้ส่วนราชการดำเนินการตามระเบียบที่ผู้อำนวยการกำหนดด้วยด้วยความเห็นชอบของ กรม. จากผลของการแก้ไขกฎหมายดังกล่าวจึงได้มีการออกระเบียบการก่อหนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๔ ขึ้น เพื่อถือปฏิบัติ และได้มีการปรับปรุงแก้ไข ระเบียบดังกล่าวให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๓๖

การบริหารงบประมาณในระดับจังหวัด

ในปลายปีงบประมาณ ๒๕๒๓ รัฐบาลได้มอบหมายให้ สำนักงบประมาณยกร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัด เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัดตามแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น สำนักงบประมาณพิจารณาเห็นว่ากรมจะมอบให้ ผู้ว่าราชการจังหวัดรับผิดชอบในการบริหารงบประมาณของหน่วยงานระดับจังหวัดอย่างเต็มรูปนั้น จะมีปัญหาในทางกฎหมายได้เพราะโดยนิตินัยนั้น หน่วยงานของราชการส่วนกลาง ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดต่างๆ นั้น ไม่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้ว่าราชการจังหวัด นอกจากนี้ โครงสร้างของงบประมาณในขณะนั้นก็เป็นโครงสร้างที่เน้นหนักการรวมอำนาจการบริหารงบประมาณไว้ที่ส่วนกลาง กล่าวคือ ในการตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีก็ตี ในการอนุมัติเงินประจำงวดก็ตี มิได้จำแนก

“

...ให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณในขั้นตอนการอนุมัติเงินประจำงวด ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้เร่งรัดให้มีการอนุมัติเงินประจำงวดด้วยระบบคอมพิวเตอร์...

”



งบประมาณรายจ่ายตามจังหวัด ซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการให้อำนาจผู้ว่าราชการจังหวัดควบคุมการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัด ดังนั้น เพื่อมิให้เป็นการขัดต่อกฎหมายและหลีกเลี่ยงปัญหาในทางปฏิบัติ สำนักงานประมาณจึงได้สร้างระบบบริหารงบประมาณในระดับจังหวัดภายในกรอบของกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕) โดยได้กำหนดหลักการในการยกร่างระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัดไว้ดังนี้

๑) ให้หัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณมอบอำนาจสั่งซื้อสั่งจ้าง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด

๒) การขอโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย ซึ่งกระทบกระเทือนงบประมาณจังหวัด (รายการค่าวัสดุครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง) จะกระทำต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากผู้ว่าราชการจังหวัด (สำหรับหน่วยงานในราชการบริหารส่วนภูมิภาค) หรือได้หรือผู้ว่าราชการจังหวัด (สำหรับหน่วยงานของราชการส่วนกลางซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดต่างๆ) แล้ว

สำนักงานประมาณได้ยกร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัด พ.ศ. ๒๕๒๓ ตามหลักการดังกล่าวข้างต้น และได้เสนอไปให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา คณะรัฐมนตรีพิจารณาแล้วเห็นชอบด้วย และได้มีมติให้ประกาศใช้ระเบียบดังกล่าว ต่อมา สำนักงานประมาณได้ปรับปรุงระบบบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับแนวความคิดของงบประมาณแบบแผนงาน โดยมี การเปลี่ยนแปลงระบบในสาระสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้อำนาจหัวหน้าส่วนราชการโอนเปลี่ยนแปลงรายการและเงินประจำงวดได้ในบางกรณี และการอนุญาตให้หัวหน้าส่วนราชการมอบอำนาจดังกล่าวแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด สำนักงานประมาณจึงเห็นว่าควรจะปรับปรุงระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัดให้สอดคล้องกัน ดังนั้น จึงได้เสนอร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัด พ.ศ. ๒๕๒๔ ไปให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา ซึ่งคณะรัฐมนตรีพิจารณาแล้ว เห็นชอบด้วยตามที่เสนอ และมีมติให้ประกาศให้ใช้ระเบียบดังกล่าวได้

ระบบการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัดมีความมุ่งหมายที่สำคัญ ๒ ประการ คือ

(๑) เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลต่อการประสานแผนปฏิบัติการของกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ และ

(๒) เพื่อให้มีการใช้จ่ายเงินของรัฐบาลในจังหวัดต่างๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อระบบเศรษฐกิจของท้องถิ่น

การพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประมาณในยุคนี้อาจกล่าวได้ว่าสำนักงานประมาณได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นพิเศษตลอดมา โดยได้มีการส่งเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณเป็นจำนวนมากไปศึกษาเพิ่มเติมและดูงานในต่างประเทศ ทั้งด้วยทุนรัฐบาลมิตรประเทศและด้วยงบประมาณของไทยเอง รวมทั้งการสนับสนุนส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในระดับปริญญาโทในประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ NIDA ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๓๕ เป็นจำนวนหลายสิบคน นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรที่จำเป็นในการอบรมสัมมนาเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณระดับต่างๆ อย่างกว้างขวางและเข้มข้น ทั้งนี้เพื่อให้เจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณมีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สรุปรวมความได้ว่าการงบประมาณยุคที่ ๓ เป็นยุคเปลี่ยนผ่านที่จะนำมาสู่ยุคปัจจุบัน เพราะการพัฒนาาระบบและวิธีการงบประมาณ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบสารสนเทศ การงบประมาณด้านคอมพิวเตอร์ในยุคนี้ ถือได้ว่าเป็นต้นทุนที่สำคัญอันเอื้อต่อการปฏิรูประบบงบประมาณในยุคที่ ๔ (ตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๔๐ - ปัจจุบัน)

“

...ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประมาณในยุคนี้ อาจกล่าวได้ว่า สำนักงานประมาณ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นพิเศษตลอดมา...

”

บทความในอดีต

ถอดลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง แนวความคิดและองค์ประกอบ ของระบบงบประมาณแบบแผนงาน

โดย ดร.อิสสระ นิติทัณฑ์ประภาศ
อธิการบดีผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ขณะดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
จากหนังสือครบรอบ ๒๕ ปี ของสำนักงบประมาณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๗



๑. แนวความคิดของระบบงบประมาณแบบแผนงาน

ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Programme budgeting) นั้น มีแนวความคิดพื้นฐานที่ไม่แตกต่างจากแนวความคิดหลักของระบบ PPBS. (Planning-Programming-Budgeting System) ดังนั้น ในทางทฤษฎีจึงถือว่าระบบทั้งสองไม่แตกต่างกัน

แนวความคิดพื้นฐานของระบบงบประมาณแบบแผนงาน อาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ ในประเทศที่มีการวางแผนระยะปานกลาง นั้นแผนดังกล่าวจะกำหนดจุดมุ่งหมาย (Objective) โดยส่วนรวมของแผนนั้นไว้ การที่จะทำให้การดำเนินงานของรัฐบาลเป็นผลให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวจะต้องมีการเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณกับการวางแผน การที่จะให้เกิดการเชื่อมโยงดังกล่าวได้นั้นจะต้องทำให้กระบวนการวางแผน (Planning process) และกระบวนการจัดสรรงบประมาณ (Budgeting process) ประสมประสานและกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrated process)

เพื่อให้เป็นไปตามแนวความคิดดังกล่าวการกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนพัฒนาจะต้องการทำให้สัมพันธ์กับการงานอันเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล (Government functions) และแผนงาน (Programme) นอกจากนี้การเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดสรรงบประมาณจะต้องเชื่อมโยงกันในระดับแผนงาน

อนึ่ง คำว่า "การจัดสรรงบประมาณ" (Budgeting) ที่ใช้ในระบบนี้ใช้ในความหมายของการจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation) ดังนั้น ความหมายของคำนี้จึงไม่จำกัดอยู่แต่เฉพาะเงินในงบประมาณของรัฐบาลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเงินอื่นๆ นอกงบประมาณด้วย เช่น เงินกู้ เป็นต้น

การเชื่อมโยงการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณเข้าด้วยกันนั้นจะต้องอาศัยการแปลความต้องการของแผนเพื่อ

ถ่ายทอดไปเป็นแผนปฏิบัติงานในแต่ละปีในช่วงเวลาของแผน ซึ่งเป็นเทคนิคของระบบนี้ เทคนิคดังกล่าวเรียกในภาษาอังกฤษว่า "Programming"

เพื่อที่จะให้เกิดความเชื่อมโยงดังกล่าวนี้จะต้องมีการจัดระบบการวางแผนการแปลแผนและการจัดสรรงบประมาณในลักษณะดังต่อไปนี้

การวางแผน

ในการวางแผนนั้นจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

- (๑) กำหนดจุดมุ่งหมายของแต่ละแผนงาน
- (๒) กำหนดทางเลือกต่างๆ (Alternatives) ที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
- (๓) ประเมินค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นในการดำเนินงานตามแผนงานที่เป็นทางเลือก (Alternatives)
- (๔) เลือกเอาทางเลือกทางใดทางหนึ่ง
- (๕) กำหนดเป้าหมายของผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากร (Output target)

อนึ่ง การกำหนดจุดมุ่งหมายดังกล่าวจะต้องกำหนดอย่างแน่ชัด หากจุดมุ่งหมายของแผนงานไม่แน่ชัดก็เป็นการยากที่จะประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผลสำเร็จของแผนงานได้

การแปลแผน (Programming)

ในการแปลแผน (Programming) จะต้องดำเนินการดังนี้

- (๑) กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน การบรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน ทรัพยากรที่สำคัญ ได้แก่ กำลังคน วัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

“

...ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Programme budgeting) นั้น มีแนวความคิดพื้นฐานที่ไม่แตกต่างจากแนวความคิดหลักของระบบ PPBS.

”

(๒) เมื่อได้กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้แล้วจะต้องคำนวณค่าใช้จ่ายของการใช้ทรัพยากรโดยคำนึงระดับของเป้าหมายของผลที่ต้องการให้เกิดในแต่ละปี (Annual output)

(๓) พยากรณ์ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น (output) และค่าใช้จ่าย (Costs) ซึ่งจะเกิดขึ้นในแต่ละปีในช่วงเวลาหนึ่งข้างหน้า

การจัดสรรงบประมาณ

ในการจัดสรรงบประมาณจะต้องดำเนินการ ดังนี้

(๑) จัดสรรงบประมาณสำหรับแผนงานที่ได้ออกไว้แล้วในขั้นตอนวางแผนโดยคำนึงถึงเป้าหมายของผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Targeted output) และค่าใช้จ่ายที่คำนวณไว้ในขั้นแปลแผน (Programming)

(๒) จัดทำงบประมาณตามโครงสร้างแผนงาน

(๓) พัฒนามาตรฐานที่จะใช้วัดผลสำเร็จของงาน

ตามที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะเห็นได้ว่าการแปลแผน (Programming) เป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมต่อระหว่างการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณ

ความแตกต่างระหว่างระบบงบประมาณแบบแสดงรายการระบบงบประมาณแบบผลงาน และระบบงบประมาณแบบแผนงาน โดยสรุปคือ

ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการมุ่งควบคุมการใช้ทรัพยากร (inputs) คือสิ่งของและบริการที่จะใช้ในการทำงานของรัฐบาล ความมุ่งหมายของระบบนี้คือการควบคุมในทางการคลัง (fiscal control) ระบบงบประมาณแบบผลงานมุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น (หนึ่งปีงบประมาณ) และประสิทธิภาพ จึงมีความมุ่งหมายในการควบคุมทางด้านจัดการงาน (Management control) ส่วนระบบงบประมาณแบบแผนงานนั้นมุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น (คือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปี (Annual output) และยิ่งมุ่งผลในระยะยาว คือ การบรรลุจุดมุ่งหมายของแผน กล่าวโดยสรุป ระบบงบประมาณดังกล่าว มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. คำจำกัดความและองค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบแผนงาน

๒.๑ คำจำกัดความ

ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (programme budgeting) คือระบบที่มุ่งให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

(๑) มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของรัฐบาลในเรื่องต่างๆ ที่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลอย่างแน่ชัดและรวมกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันไว้ในแผนงานเดียวกัน

(๒) มีการพิจารณากำหนดแนวทางต่างๆ ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นข่าวสารสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร

(๓) มีการแสดงปริมาณของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

(๔) มีการพิจารณาผลสำเร็จของกิจกรรมต่างๆ และวัดผลสำเร็จของกิจกรรมนั้นๆ

(๕) มีการพยากรณ์ค่าใช้จ่ายของทรัพยากรที่ใช้ (inputs) สำหรับแผนงานต่างๆ และผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น (outputs) จากการดำเนินงานตามแผนงานนั้นๆ ในระยะยาว

(๖) มีการตรวจสอบและวิเคราะห์นโยบายอย่างต่อเนื่อง

(๗) จัดให้มีข้อมูลเพื่อพิจารณาทบทวนผลงานเป็นประจำและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้ โดยอาศัยระบบบริหารข้อมูล (Information management system)

๒.๒ องค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบแผนงาน

องค์ประกอบ (Elements) ของระบบงบประมาณ อาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ลักษณะ ดังนี้

(๑) องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (Structural element)

(๒) องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์ (Analytical element)

(๓) องค์ประกอบด้านข่าวสาร (Informational element)

ก. องค์ประกอบด้านโครงสร้าง

ระบบงบประมาณแบบแผนงานนั้นมุ่งให้มีการพัฒนาโครงสร้างแผนงาน (Programme structure) เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข่าวสารสำหรับการตัดสินใจในกระบวนการของระบบนี้

ในปัจจุบันนี้กิจกรรมของรัฐบาลนั้นมีจำนวนมากและมีความเกี่ยวโยงกันอย่างลึกซึ้งซับซ้อน แต่เดิมนั้นประเทศต่างๆ มักจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ของรัฐบาลโดยยึดถือโครงสร้างการจัดองค์การหรือโครงสร้างการจัดส่วนราชการเป็นหลัก ดังนั้น ประเทศต่างๆ จึงมักจะใช้โครงสร้างส่วนราชการเป็นกรอบในการวิเคราะห์ซึ่งทำให้เกิดปัญหา เพราะผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ตัดสินใจมองไม่เห็นความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ก็สนับสนุนจุดมุ่งหมายอันเดียวกันอย่างขัดแย้ง เพราะการบรรลุจุดมุ่งหมายอันใดอันหนึ่งนั้นในบางกรณีย่อมขึ้นอยู่กับกิจกรรมของต่างประเทศต่าง ตัวอย่างเช่น ถ้ารัฐบาลได้กำหนดว่าความปลอดภัยในการคมนาคมบนทางหลวงแผ่นดินเป็นจุดมุ่งหมายของรัฐบาลที่ต้องทำให้สำเร็จ การที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวขึ้นอยู่กับกิจกรรมของกระทรวงต่างๆ หลายกระทรวง

ข. องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ (Analysis) ตามแนวความคิดของระบบงบประมาณแบบแผนงานนั้นหมายถึงการได้ส่วนเรื่องราวเพื่อที่จะช่วยให้การตัดสินใจเลือกแนวทางดำเนินงานของผู้บริหาร โดย (๑) ตรวจสอบจุดมุ่งหมาย (Objectives) อย่างถูกต้องและมีระบบ (๒) เปรียบเทียบค่าใช้จ่าย (Cost) กับประสิทธิผล (Effectiveness) การเสี่ยงของการที่จะใช้แนวทางดำเนินการซึ่งเป็นทางเลือกอันใดอันหนึ่ง หรือยุทธวิธี (Strategy) เพื่อนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมาย (๓) เสนอทางเลือกอื่นๆ ที่ดีกว่าทางเลือกที่เป็นของผู้ตัดสินใจ (หากเป็นไปได้)

ระบบงบประมาณแบบแผนงานมุ่งให้มีการนำเทคนิคต่างๆ ของการวิเคราะห์มาใช้ เช่น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผล (Cost-effectiveness analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost-benefit analysis) การวิเคราะห์แผนงาน (Programme analysis) เป็นต้น

อนึ่ง ระบบงบประมาณแบบแผนงานยังมุ่งให้การวิเคราะห์ที่กระทำในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการในระบบนี้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องของจุดมุ่งหมายและผลสำเร็จของงาน

ค. องค์ประกอบด้านข่าวสาร

การวิเคราะห์นั้นไม่อาจกระทำได้ถ้าหากปราศจากข้อมูลที่เชื่อถือได้ ข่าวสารจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการวิเคราะห์ ดังนั้น

จึงต้องมีการพัฒนาระบบจัดการข่าวสาร (Information management system) เพื่อให้มีข่าวสารที่เชื่อถือได้เพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจของผู้บริหาร การมีข่าวสารที่ถูกต้องและสมบูรณ์จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปในเชิงภววิสัย (Objective) ยิ่งกว่าอัตตวิสัย (Subjective) ในการจัดระบบข่าวสารนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้และจะต้องจัดตามความต้องการของผู้ใช้ซึ่งแตกต่างกัน

องค์ประกอบด้านข่าวสารของระบบงบประมาณแบบแผนงานยังแบ่งออกเป็น ๓ ระบบย่อย คือ

- (๑) การติดตามผล (Monitoring)
- (๒) การประเมินผล (Evaluation)
- (๓) การรายงาน (Reporting)

การติดตามผล (Monitoring) นั้นเป็นการหาข่าวสารเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามโครงการทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการบริหารของผู้บริหารโครงการข่าวสารที่จะได้จากการติดตามผลนั้นจะเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

- (๑) ในขณะที่ใดขณะหนึ่งกำลังมีการส่งมอบและใช้ทรัพยากรตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดได้หรือไม่
- (๒) ในขณะที่ใดขณะหนึ่งกำลังจะเกิดผลขั้นต้นตามที่วางแผนไว้หรือไม่

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึงการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามโครงการโดยส่วนรวม นอกจากนี้การประเมินผลยังมุ่งที่จะประเมินผลกระทบของโครงการ

ตัวอย่างเช่น ในการพัฒนาชุมชนนั้นหลังจากที่ได้มีการพัฒนาในระยะหนึ่งแล้ว แต่ปรากฏว่าราษฎรในเขตที่ได้รับการพัฒนายังคงยากจนเหมือนเดิมก่อนที่จะพัฒนา ทั้งๆ ที่ในทางรูปธรรมนั้นมีอาคารหอประชุมสำหรับใช้ทำกิจกรรมต่างๆ หากเป็นเช่นนี้ก็แสดงว่าผลกระทบของการพัฒนาไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ คือการเพิ่มรายได้ของประชาชน

การรายงาน (Reporting) การรายงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบข่าวสารข้อมูล การรายงานจะรายงานข้อมูลและข่าวสารที่ได้จากการติดตามผลหรือประเมินผลต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยต้องมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงในเรื่องที่ได้พบจากการติดตามและประเมินผลด้วย



...แนวความคิดของระบบงบประมาณแบบแผนงานนั้นหมายถึงการได้ส่วนเรื่องราวเพื่อที่จะช่วยให้การตัดสินใจเลือกแนวทางดำเนินาของผู้บริหาร...





คัดลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง การปรับปรุงงบประมาณของประเทศไทย

โดย ดร. สุธี สิงห์เสน่ห์
อดีตผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
จากหนังสือครบรอบ ๒๐ ปี ของสำนักงบประมาณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

“

...การจัดทำงบประมาณประจำปีแต่ละปีนั้น สำนักงบประมาณจะแสดงงบประมาณรายจ่ายที่ตีไว้สำหรับแผนงาน งาน/โครงการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ พร้อมทั้งรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายไว้ในเอกสารงบประมาณที่เสนอต่อรัฐสภา...

”

นับตั้งแต่ประเทศไทยได้เริ่มจัดทำงบประมาณแผ่นดินเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๓๓ ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าฯ เป็นต้นมานั้น ได้มีการปรับปรุงระบบงบประมาณตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์บ้านเมืองหลายครั้ง การปรับปรุงระบบงบประมาณครั้งหลังสุด ได้มีขึ้นระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๒๕ - ๒๕๒๗ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นหัวข้อได้ดังนี้

๑. ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงระบบงบประมาณระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๕ - ๒๕๒๗

๒. สาระสำคัญของการปรับปรุงระบบงบประมาณดังกล่าว

๑. ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงระบบงบประมาณ

๑.๑ ความเป็นมา

การปรับปรุงระบบงบประมาณในครั้งนี้สืบเนื่องมาจากจากระบบงบประมาณที่ใช้อยู่ก่อนปรับปรุงยังมีความไม่เหมาะสมอยู่หลายประการ ทั้งนี้ เนื่องจากระบบงบประมาณแผ่นดินที่ใช้อยู่จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๔ เป็นระบบที่ได้สร้างขึ้นเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๐๒ อันเป็นผลมาจากการปฏิรูประบบงบประมาณในปีนั้น ระบบดังกล่าวมีลักษณะทั่วไปดังจะกล่าวต่อไปนี้

ด้านการจัดทำงบประมาณ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจะต้องขอตั้งงบประมาณรายจ่ายสำหรับการดำเนินงานตามแผนงาน งาน/โครงการที่กำหนดไว้ ค่าขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจะแสดงจำนวนเงินงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้งสำหรับแผนงาน งาน/โครงการหนึ่ง ๆ พร้อมทั้งจำแนกงบประมาณรายจ่ายที่ขอตั้งสำหรับงาน/โครงการนั้น ๆ ออกเป็นหมวดรายจ่ายต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทน ค่าวัสดุ เป็นต้น ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งนั้น

สำนักงบประมาณจะพิจารณาถึงความจำเป็นในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละงาน/โครงการ และวิเคราะห์ความเหมาะสมของการใช้จ่ายเงินในแต่ละหมวดรายจ่ายควบคู่กันไป หลังจากที่ได้มีการริเริ่มทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ (ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) ซึ่งเป็นแผนระยะปานกลาง ในปี พ.ศ. ๒๕๐๔ แล้ว การวิเคราะห์งบประมาณของสำนักงบประมาณก็ได้คำนึงถึงเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติด้วย ในการนี้เจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณจะประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน/โครงการต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในการจัดทำงบประมาณประจำปีแต่ละปีนั้น สำนักงบประมาณจะแสดงงบประมาณรายจ่ายที่ตีไว้สำหรับแผนงาน งาน/โครงการ ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ พร้อมทั้งรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายไว้ในเอกสารงบประมาณที่เสนอต่อรัฐสภา อย่างไรก็ตาม ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีมิได้จำแนกงบประมาณรายจ่ายของแต่ละส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจตามแผนงาน งาน/โครงการ ของส่วนราชการนั้น ๆ แต่ได้จำแนกงบประมาณของแต่ละส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจออกเป็นรายจ่ายหมวดต่าง ๆ

ด้านการบริหารงบประมาณ สำนักงบประมาณได้ควบคุมการใช้จ่ายเงินตามงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจโดยวิธีการอนุมัติเงินประจำงวด การอนุมัติเงินประจำงวด คือ การกำหนดวงเงินงบประมาณที่อนุญาตให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจ่ายเงินหรือก่อนนี้ผูกพันในระยะเวลาหนึ่ง ในทางทฤษฎีนั้นการอนุมัติเงินประจำงวดมีความมุ่งหมายที่จะให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจ่ายเงินตามแผนงาน งาน/โครงการที่กำหนดไว้ และเพื่อปรับการใช้จ่ายเงินของรัฐบาลโดยส่วนรวมในขณะใดขณะหนึ่ง ให้สมดุลกับรายรับของรัฐบาล แต่ในทางปฏิบัติ

ในการอนุมัติเงินประจำงวดให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่างๆ นั้น สำนักงานงบประมาณเพียงแต่กำหนดวงเงินที่จะก่องหนึ่ผูกพันและจ่ายเงินในแต่ละหมวดรายจ่ายเท่านั้น มิได้กำหนดวงเงินประจำงวดสำหรับแผนงาน งาน/โครงการ ไปด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจึงสามารถใช้จ่ายเงินตามงบประมาณได้โดยไม่คำนึงถึงแผนงาน งาน/โครงการที่กำหนดไว้ได้ ฉะนั้น ในทางปฏิบัติระบบเงินประจำงวดที่ได้นำมาใช้ในการควบคุมงบประมาณ จึงเป็นเพียงเครื่องมือในการควบคุมให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจใช้จ่ายเงินตามความจำเป็นและประหยัด และเพื่อปรับการใช้จ่ายเงินของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับฐานะการคลังของรัฐบาลในขณะใดขณะหนึ่ง เช่น ในกรณีที่ยาได้ของรัฐบาลที่จัดเก็บได้ต่ำกว่าประมาณการมากก็จะมีผลกระทบการใช้จ่ายเงินบางรายการที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด และการที่สำนักงานงบประมาณไม่อนุมัติเงินประจำงวดโดยระบวงเงินสำหรับแผนงาน งาน/โครงการ ไปด้วย เนื่องจากก่อนการปรับปรุงระบบงบประมาณในปีงบประมาณ ๒๕๒๕ พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้กำหนดให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจใช้จ่ายเงินตามหมวดรายจ่ายดังกล่าวแล้วข้างต้น สำนักงานงบประมาณจึงไม่มีอำนาจอนุมัติเงินประจำงวดโดยระบุแผนงาน งาน/โครงการ

ตามที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่าในระบบงบประมาณที่ใช้อยู่เดิมนั้น แผนงาน งาน/โครงการ เป็นเพียงกรอบของการจัดทำงบประมาณเท่านั้น ส่วนการบริหารงบประมาณนั้น จะต้องยึดถือหมวดรายจ่ายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้ระบบงบประมาณที่ใช้อยู่เดิมจึงยังมีลักษณะเป็นระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line item Budget)

ในปี พ.ศ. ๒๕๒๓ สำนักงานงบประมาณได้พบว่าระบบงบประมาณที่ใช้อยู่เดิม มีข้อบกพร่องในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑. โดยที่โครงสร้างของงบประมาณรายจ่ายยังเป็นโครงสร้างของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ ดังนั้น จึงเป็นธรรมดาที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไปจะให้ความสำคัญในการใช้จ่ายเงินตามหมวดรายจ่ายมากกว่าผลสำเร็จของงาน/โครงการ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๒. การที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจไม่จำเป็นต้องยึดถือแผนงาน งาน/โครงการ เป็นกรอบในการบริหารงบประมาณ ทำให้การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการเป็นไปได้ยาก

๓. การที่โครงสร้างของงบประมาณในระบบเดิม เป็นโครงสร้างของงบประมาณแบบแสดงรายการ ทำให้มีการควบคุมการบริหารงบประมาณอย่างเข้มงวด โดยมีการควบคุมรายละเอียดของการใช้จ่ายเงินมากเกินไป ทำให้ผู้บริหารงานไม่มีความคล่องตัวในการบริหารงานเท่าที่ควร

๔. การที่สำนักงานงบประมาณมิได้อนุมัติเงินประจำงวดตามแผนงาน งาน/โครงการ ทำให้มองไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่จัดสรรให้งาน/โครงการหนึ่งๆ กับผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น (outputs) และวัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการนั้นๆ และทำให้เป็นอุปสรรคในการประเมินผลสำเร็จของงาน/โครงการต่างๆ

เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว สำนักงานงบประมาณเห็นสมควรที่จะนำระบบงบประมาณสมัยใหม่ คือระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Programme Budgeting) มาใช้แทนระบบเดิม จึงได้ขอความช่วยเหลือทางด้านวิชาการจากรัฐบาลสหรัฐอเมริกา โดยผ่านทางกรมวิเทศสหการ ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือด้วยดีจากรัฐบาลสหรัฐอเมริกา โดยได้จัดให้ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ของสำนักงานงบประมาณไปดูงาน ณ สหรัฐอเมริกา และส่งผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน Public Administration Service (P.A.S.) มาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบงบประมาณให้แก่สำนักงานงบประมาณเป็นเวลา ๒ ปีเศษ

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงระบบงบประมาณ

สำนักงานงบประมาณได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงระบบงบประมาณในครั้งนี้ไว้ ดังนี้

(๑) เปลี่ยนระบบงบประมาณที่ใช้อยู่เดิม ซึ่งยังมีลักษณะเป็นระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ ให้เป็นระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน ซึ่งอาจนำมาใช้ในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ ระบบที่จะนำมาใช้นี้จะต้องมีระบบที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีลัทธิ ๗ หรือลอกแบบมาจากประเทศใดประเทศหนึ่ง แต่จะต้องเป็นระบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่ปรับเข้ากับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมของประเทศไทยได้เป็นอย่างดี

(๒) การปรับปรุงระบบงบประมาณดังกล่าวจะต้องกระทำเป็นขั้นตอน ทั้งนี้ เพื่อที่จะให้มั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะเกิดขึ้นจะต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้โดยไม่มีปัญหา



...เพื่อแก้ไข
ข้อบกพร่องดังกล่าว
สำนักงานงบประมาณ
เห็นสมควรที่จะนำระบบ
งบประมาณสมัยใหม่
คือระบบงบประมาณ
แบบแสดงแผนงาน
(Programme
Budgeting)
มาใช้แทนระบบเดิม...





๒. สาระสำคัญของการปรับปรุงระบบงบประมาณ

ก. การปรับปรุงทางการจัดการงบประมาณในการจัดทำงานงบประมาณ ได้มีการปรับปรุงในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

(๑) ได้มีการปรับปรุงวิธีการกำหนดวงเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณในลักษณะที่กระทรวงหรือทบวงมีบทบาทในการจัดสรรงบประมาณให้กรมต่างๆ ในสังกัดมากขึ้น โดยการกำหนดเป็นหลักการว่ารัฐมนตรีว่าการกระทรวงหรือรัฐมนตรีว่าการทบวงอาจเปลี่ยนแปลงวงเงินงบประมาณรายจ่ายของกรมต่างๆ ในบังคับบัญชาได้ ถ้าหากว่ามีความจำเป็นที่จะต้องกระทำเพื่อสนองนโยบายของกระทรวงหรือทบวงนั้นๆ แต่ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงวงเงินดังกล่าวต้องไม่กระทบกระเทือนวงเงินงบประมาณของแต่ละกระทรวงหรือทบวง ซึ่งคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว

(๒) ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างของงบประมาณรายจ่ายตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี จากเดิมซึ่งเป็นโครงสร้างที่เน้นหนักการใช้จ่ายตามหมวดรายจ่ายเป็นโครงสร้างที่เน้นหนักผลสำเร็จของงาน การเปลี่ยนโครงสร้างดังกล่าวกระทำโดยการกำหนดแผนงานของส่วนราชการต่างๆ ไว้ในร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่เสนอต่อรัฐสภา และไม่ระบุหมวดรายจ่ายไว้ในร่างพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว

(๓) เปลี่ยนรูปแบบและเนื้อหาของเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้มีการแสดงเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของงานหรือโครงการ (Targeted outputs) อย่างแน่ชัดเท่าที่จะทำได้

(๔) วางระบบข้อมูลข่าวสารที่จะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์งบประมาณ โดยในขั้นแรกได้กำหนดแบบรายงานข้อมูลพื้นฐานของงานและโครงการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานและโครงการต่างๆ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจรายงานข้อมูลตามแบบดังกล่าวต่อสำนักงบประมาณ รายงานดังกล่าวจะแสดงข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์งบประมาณ เช่น วัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการ พื้นที่ปฏิบัติงาน (ภาคจังหวัด ตำบล หมู่บ้าน) กิจกรรมของงานหรือโครงการ ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของงานหรือโครงการ ข้อมูลพันทางการเงิน เป็นต้น

(๕) ได้จัดทำโครงสร้างของแผนงาน (Programme structure) ขึ้น การกำหนดโครงสร้างของแผนงาน คือการจัดกลุ่มกิจกรรมของรัฐบาล โดยรวมกิจกรรมต่างๆ ที่สนับสนุนจุดมุ่งหมาย (objectives) อย่างเดียวกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ในลักษณะที่จะชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ กับจุดมุ่งหมาย (objectives) ในระดับต่างๆ ทั้งนี้โดยไม่คำนึงถึงว่ากิจกรรมในกลุ่มหนึ่งๆ จะอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานเดียวกันหรือไม่ ถ้าหากว่าการจัดทำโครงสร้างของแผนงานเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลแล้ว โครงสร้างของแผนงานจะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารในการตัดสินใจวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี การจัดสรรงบประมาณประจำปี และการประเมินผลในการจัดทำงานงบประมาณประจำปี ๒๕๒๗ สำนักงบประมาณได้จัดทำเอกสารงบประมาณขึ้นใหม่อีกฉบับหนึ่งเรียกว่า “งบประมาณรายจ่ายตามโครงสร้างของแผนงาน” เอกสารงบประมาณดังกล่าวจะแสดงงบประมาณรายจ่ายที่ต้องไว้ในแต่ละด้าน (Sector) สาขา (Sub-sector) แผนงาน (programme) แผนงานรอง (Sub-programme) และงานหรือโครงการพร้อมทั้งแสดงจุดมุ่งหมาย (objective) ของกิจกรรมในด้านต่างๆ ของรัฐบาล ซึ่งจะชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ กับจุดมุ่งหมาย

ข. การปรับปรุงด้านการบริหารงบประมาณ

ในการปรับปรุงระบบงบประมาณในครั้งนี้ สำนักงบประมาณได้รับปรุงวิธีการบริหารงบประมาณหลายเรื่องด้วยกัน สาระสำคัญของการปรับปรุงที่สมควรนำมากล่าวในที่นี้ มีดังต่อไปนี้

(๑) ได้มีการปรับปรุงระบบการอนุมัติเงินประจำงวด ดังนี้ คือ ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจขอเงินประจำงวดโดยยึดถือแผนงาน งาน/โครงการเป็นกรอบ และในการอนุมัติเงินประจำงวดนั้น สำนักงบประมาณจะอนุมัติโดยกำหนดจำนวนเงินประจำงวดที่อนุญาตให้จ่ายสำหรับแผนงาน งาน/โครงการหนึ่งๆ อย่างไรก็ตามในการอนุมัติเงินประจำงวดนั้น สำนักงบประมาณก็ยังคงกำหนดให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจใช้จ่ายตามหมวดรายจ่ายด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากยังมีความจำเป็นในการควบคุมการใช้จ่ายตามหมวดรายจ่ายในระหว่างเวลาซึ่งเป็นหัวเลี้ยวหัวต่อของการเปลี่ยนแปลงระบบ การเปลี่ยนแปลงระบบการอนุมัติเงินประจำงวดดังกล่าวทำให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต้องยึดถือแผนงาน งาน/โครงการ เป็นกรอบของการบริหารงบประมาณ



มีการปรับปรุงวิธีการกำหนดวงเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณในลักษณะที่กระทรวงหรือทบวงมีบทบาทในการจัดสรรงบประมาณให้กรมต่างๆ ในสังกัดมากขึ้น...



นอกจากนี้ สำนักงบประมาณยังได้รวมกระบวนการอนุมัติเงินประจำงวดและกระบวนการจัดสรรเงินประจำงวดไปเบิกจ่ายในส่วนภูมิภาคไว้ด้วยกัน ดังจะกล่าวต่อไป

แต่เดิมในการอนุมัติเงินประจำงวดนั้น สำนักงบประมาณไม่ได้รับจำนวนเงินประจำงวดที่จะเบิกกับสำนักงานคลังจังหวัด สำนักงานคลังอำเภอ แต่ละแห่งไว้ด้วย ดังนั้น หากส่วนราชการใดมีความประสงค์จะเบิกเงินประจำงวดกับสำนักงานคลังจังหวัด สำนักงานคลังอำเภอ จะต้องยื่นคำขอต่อกรมบัญชีกลางให้โอนเงินประจำงวดที่ได้รับไปตั้งเบิกยังสำนักงานคลังจังหวัด สำนักงานคลังอำเภอ ตามที่ต้องการ ซึ่งทำให้ขั้นตอนในการเบิกจ่ายมากเกินไป ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๒๓ คณะรัฐมนตรีได้ประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัด ตามที่สำนักงบประมาณเสนอสาระสำคัญของระเบียบดังกล่าวก็คือ ให้หัวหน้าส่วนราชการเจ้าของงบประมาณมอบอำนาจการสั่งซื้อสิ่งจ้างที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบนี้ให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ให้ความเห็นชอบในการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณจังหวัด ความมุ่งหมายของการกำหนดระเบียบดังกล่าวก็เพื่อที่จะให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการประสานแผนปฏิบัติงานในระดับจังหวัดของกระทรวง ทบวงกรมต่างๆ และเพื่อให้มีการใช้จ่ายเงินของรัฐบาลไปยังจังหวัดต่างๆ มากขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อระบบเศรษฐกิจของท้องถิ่น อีกทั้งเป็นการริเริ่มการกระจายอำนาจให้จังหวัด ในการนี้สำนักงบประมาณเห็นว่าเมื่อได้มีการอนุมัติเงินประจำงวด โดยระบุจำนวนเงินที่ให้เบิกกับสำนักงานคลังจังหวัด สำนักงานคลังอำเภอ แต่ละแห่งแล้ว ก็น่าจะยกเลิกวิธีการจัดสรรเงินประจำงวดไปเบิกจ่ายยังส่วนภูมิภาคได้ จึงได้หารือเรื่องนี้กับกรมบัญชีกลาง ซึ่งกรมบัญชีกลางก็เห็นชอบด้วย ดังนั้น นับตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๒๕ เป็นต้นมา จึงได้มีการยกเลิกวิธีการจัดสรรเงินไปตั้งจ่ายในส่วนภูมิภาค อันเป็นผลให้มีการรวมกระบวนการอนุมัติเงินประจำงวดและกระบวนการจัดสรรเงินไปตั้งจ่ายในส่วนภูมิภาคเข้าด้วยกัน ดังกล่าวแล้ว

(๒) แม้ว่าในระบบใหม่นี้สำนักงบประมาณจะยังควบคุมการใช้จ่ายของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจตามหมวดรายจ่ายดังกล่าวแล้วก็ตาม แต่ก็ได้มีการผ่อนคลายการควบคุมการใช้จ่ายลง

พอสมควร ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณมากขึ้น การผ่อนคลายการควบคุมการใช้จ่ายที่นับว่าสำคัญก็ได้แก่ การรวมหมวดรายจ่ายบางหมวดเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรวมหมวดรายจ่ายหมวดค่าตอบแทน หมวดค่าใช้สอยและหมวดค่าวัสดุ ซึ่งเป็นหมวดรายจ่ายลักษณะประจำเข้าเป็นหมวดเดียวกัน จะทำให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณมากยิ่งขึ้น การผ่อนคลายการควบคุมการใช้จ่ายที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งก็คือการที่สำนักงบประมาณได้ให้อำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพิ่มวงเงินประจำงวดรายการค่าครุภัณฑ์ และรายการค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างได้ไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของเงินประจำงวดที่ได้รับโดยใช้เงินประจำงวดเหลือจ่ายในหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ปรับเพิ่มได้ แต่ทั้งนี้มิมีเงื่อนไขว่ารายการค่าครุภัณฑ์ที่จะเพิ่มวงเงินได้นั้น จะต้องเป็นรายการที่ได้รับอนุมัติเงินประจำงวดรายการละไม่เกิน ๕๐,๐๐๐ บาท ส่วนรายการค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่จะเพิ่มวงเงินประจำงวดนั้น ต้องเป็นรายการที่ได้รับอนุมัติเงินประจำงวดไว้แล้วรายการละไม่เกิน ๒๕๐,๐๐๐ บาท

จะเห็นได้ว่าการปรับปรุงด้านการบริหารงบประมาณดังกล่าวมานี้ ยังมีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ลึกซึ้งนัก ทั้งนี้สืบเนื่องจากเหตุผลที่ว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆ จะประสบความสำเร็จได้ควรกระทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมของสังคมนั้นๆ ด้วย

“

นอกจากนี้ สำนักงบประมาณยังได้รวมกระบวนการอนุมัติเงินประจำงวดและกระบวนการจัดสรรเงินประจำงวดไปเบิกจ่ายในส่วนภูมิภาคไว้ด้วยกัน...

”



คัดลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง มาตรฐานความคุ้มค่า

โดย สมกราบ ทร-จ้าวเนตร
อดีตผู้อำนวยการสำนักประเมินผล
จากหนังสือครบรอบ ๒๕ ปี สำนักงบประมาณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓

“...บทบาทและความ
รับผิดชอบหลักของ
สำนักงบประมาณ
จึงเป็นบทบาทโดยตรง
เกี่ยวกับการกำหนด
และการประเมิน
มาตรฐานความคุ้มค่า
ของงาน/โครงการ
ที่ส่วนราชการและ
รัฐวิสาหกิจขอริเริ่ม
หรือขอดำเนินการ
ต่อเนื่อง...”

ความจำเป็นในด้านการประเมินความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงินแผ่นดินเกิดจากการเรียกร้องขอตั้งวงเงินงบประมาณเพื่อใช้จ่ายตามงาน/โครงการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่างๆ ในจำนวนที่สูงกว่ากำลังเงินที่มีอยู่พอเพียงแก่การสนองข้อเรียกร้องต่างๆ เหล่านั้นได้ และถ้าหากข้อเรียกร้องเหล่านั้นรวมกันแล้วยิ่งสูงกว่ากำลังเงินที่พึงจัดสรรให้ได้เท่าใด มาตรฐานความคุ้มค่าหรือกฎเกณฑ์ที่จะต้องนำมาใช้ประเมินค่าขอตั้งกล่าว ก็ยิ่งจะต้องมีความรัดกุมและเคร่งครัดมากขึ้นเท่านั้น แม้บ้านหรือพ่อบ้านทุกคนที่ต้องรับผิดชอบแบ่งปันเงินได้รายเดือนเพื่อการใช้จ่ายของสมาชิกครอบครัวย่อมรู้ดีว่าหากวงเงินยังมีจำกัด ผลตอบแทนที่พึงได้รับจากการใช้จ่ายก็ควรที่จะต้องให้ได้ความคุ้มค่าสูงขึ้น โดยจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็น (หรือข้ออ้าง) ในด้านต่างๆ ให้ถูกต้อง

บทบาทและความรับผิดชอบหลักของสำนักงบประมาณตามอำนาจหน้าที่บัญญัติโดยกฎหมายในกระบวนการจัดสรรวงเงินรายจ่ายประจำปี จึงควรเป็นบทบาทโดยตรงเกี่ยวกับการกำหนดและการประเมินมาตรฐานความคุ้มค่าของงาน/โครงการที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจขอริเริ่มหรือขอดำเนินการต่อเนื่อง ในแต่ละปีงบประมาณประสิทธิภาพของการใช้จ่ายเงินแผ่นดินจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้น หรือจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดย่อมเป็นผลสะท้อนของมาตรฐานและความเคร่งครัด ในด้านการประเมินความคุ้มค่าของรายจ่ายที่สำนักงบประมาณนำมาใช้เป็นข้อพิจารณาในการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานความคุ้มค่าดังกล่าวควรมีกฎเกณฑ์พื้นฐาน ดังนี้

๑. จะต้องแสดงเปรียบเทียบทั้งค่าใช้จ่าย (Cost) ของงาน/โครงการและทั้งผลประโยชน์ (Benefit) ที่พึงได้รับจากงาน/โครงการนั้นๆ ได้ ข้อนี้เป็นกฎเกณฑ์พื้นฐานที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะมีบ่อยครั้งที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจขอตั้งงบประมาณ โดยระบุรายละเอียดได้แต่เพียงในด้านค่าใช้จ่าย เนื่องจากเป็นการแสดงรายละเอียดขั้นต่ำที่จำเป็น กำหนดโดยวิธีการและระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการจัดสรรและการเบิกจ่ายงบประมาณ ส่วนในด้านผลประโยชน์ของงาน/หรือโครงการนั้น

ไม่ระบุหรือระบุไม่ได้หรืออาจระบุแต่คลุมเครือไม่ชัดเจน การวิเคราะห์งบประมาณจะขาดคุณภาพ หากไม่สามารถแสดงหรือประเมินผลประโยชน์ในรูปแบบที่อำนวยความสะดวกการเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายของงาน/โครงการนั้นๆ ได้ หรือเพื่อนำมาใช้เป็นข้อพิจารณาเปรียบเทียบกับมาตรฐานความคุ้มค่าของงาน/โครงการประเภทเดียวกัน และเพื่อปรับข้อเสนอกับการขอตั้งงบประมาณให้เข้ามาตรฐาน ดังกล่าว โดยลดค่าใช้จ่ายลง หรือเพิ่มผลประโยชน์ที่พึงได้รับให้ สูงขึ้นหรือโดยทั้งสองวิธีควบคู่กัน ในการวิเคราะห์และจัดสรรวงเงินประจำปี

๒. จะต้องประเมินผลกระทบของระยะเวลาต่อค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ของงาน/โครงการ ทั้งนี้ เนื่องจากมีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างระยะเวลากับความคุ้มค่าหรือผลตอบแทน ดังนั้น ระยะเวลาจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าค่าใช้จ่ายหรือผลประโยชน์ที่พึงได้รับ ซึ่งเมื่อเปลี่ยนไปย่อมกระทบต่อผลการประเมินอัตราความคุ้มค่าเดิมของงาน/โครงการนั้นๆ ด้วย

๓. การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปี ควรเป็นโอกาสสำคัญเพื่อการศึกษา วิเคราะห์หรือทบทวนปรับปรุงข้อสมมุติเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายหรือผลประโยชน์หรือระยะเวลาของการปฏิบัติงาน ตามงาน/โครงการที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเสนอขอตั้งวงเงินประจำปี หากการจัดสรรงบประมาณสามารถเป็นไปได้ตามผลการศึกษาวินิจฉัยหรือการทบทวนปรับปรุงข้อสมมุติในด้านเหล่านี้ เพื่อประเมินความคุ้มค่าของงาน/โครงการใหม่ หรือเพื่อยืนยันในความถูกต้องของผลการประเมินความคุ้มค่าเดิม ก็จะทำให้เป็นการรักษาระดับมาตรฐานความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงินแผ่นดินไว้ด้วยความเคร่งครัดและรัดกุม และด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย

๔. การติดตามและประเมินผล คือความต่อเนื่องของกระบวนการพิจารณางบประมาณ และเป็นส่วนสำคัญที่จะอำนวยความสะดวกให้การจัดสรรงบประมาณประจำปีสามารถรักษาหรือแม้กระทั่งปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานความคุ้มค่าของรายจ่ายแผ่นดินได้ ทั้งนี้ เพราะการติดตามเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลการดำเนินงานจริงในด้านค่าใช้จ่ายด้านผลประโยชน์และด้านระยะเวลาย่อมเป็น

โอกาสที่จะสามารถเชื่อมโยงข้อสมมุติเดิมนับกับข้อเท็จจริงที่ปรากฏ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ได้ใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด

ในการพิจารณาเบื้องต้นเพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของเงินลงทุน (จำนวน B) ที่จัดสรรให้แก่งานหรือโครงการใดก็ตาม ที่มีระยะเวลาการดำเนินงาน (นาน n ปี) การคำนวณอัตราหรือผลตอบแทนขั้นต่ำหรือ Capital recovery rate โดยใช้อัตราดอกเบี้ยมาตรฐาน i ดังเช่น อัตราดอกเบี้ยพันธบัตรรัฐบาล เป็นวิธีการหนึ่ง ซึ่งมีประโยชน์ตามสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$Bx \frac{i}{1 - \left(\frac{1}{(1+i)^n} \right)}$$

ยกตัวอย่างเช่น ถ้าวงเงินลงทุนมีรวมทั้งสิ้น ๒๕๐ ล้านบาท และระยะเวลาการดำเนินงานมีรวมทั้งสิ้น ๓๐ ปี หากสมมติอัตราดอกเบี้ยมาตรฐานในเกณฑ์ร้อยละ ๑๔ ต่อปี โครงการดังกล่าวจะต้องสามารถให้ผลตอบแทนทางการเงินได้ตามสูตรขั้นต่ำไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๑๔.๒๘ ของวงเงินลงทุน ๒๕๐ ล้านบาท หรืออีกนัยหนึ่งปีละ ๓๕.๗ ล้านบาท ตลอดระยะเวลา ๓๐ ปี ของอายุขัยของโครงการ จึงจะคุ้มทุน

สำหรับโลกของธุรกิจเอกชน Capital recovery factor จำนวน .๑๔๒๘ ตามตัวอย่างข้างต้น เป็นการแสดงความคุ้มค่าขั้นต่ำของเงินลงทุนต่อหน่วย ซึ่งเป็นเครื่องชี้ว่า หากธุรกิจใดกู้เงินจากธนาคารมาในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ ๑๔ ต่อปี ธุรกิจนั้นจะต้องมีผลกำไรสุทธิขั้นต่ำต่อปี ในอัตราร้อยละ ๑๔.๒๘ จากการลงทุนต่อหน่วยตามวงเงินกู้นั้น จึงจะสามารถผ่อนชำระหนี้คืนธนาคารที่เป็นผู้ให้กู้ได้ภายในระยะเวลา ๓๐ ปี และขณะเดียวกันจ่ายค่าดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราร้อยละ ๑๔ อีกด้วย ดังนั้น หากกู้เงินมาลงทุน จำนวน ๒๕๐ ล้านบาท ก็จะต้องมีผลกำไรสุทธิต่อปีในเกณฑ์ ๓๕.๗ ล้านบาทหรือเท่ากับมูลค่า ๒๕๐ x ๐.๑๔๒๘

ดังนั้น ตามตัวอย่างข้างต้น สมมติว่าโครงการที่กล่าวถึงเป็นโครงการชลประทานซึ่งมีค่าลงทุนก่อสร้าง รวม ๒๕๐ ล้านบาท เพื่อส่งน้ำเข้าพื้นที่นาข้าว ๒,๐๐๐ ไร่ โครงการนี้ประเมินได้ในขั้นต้นว่าจะไม่คุ้มค่าการลงทุนในวงเงินดังกล่าว หากผลผลิตต่อไร่ในเขตชลประทานจะสูงขึ้นกว่าระดับผลผลิตเดิมในเกณฑ์ต่ำกว่าประมาณร้อยละ ๒๐ ถึง ในระดับราคาข้าวเปลือกเกวียนละ ๓,๐๐๐ บาท โดยเฉลี่ย ทั้งนี้ เพราะในระดับราคาข้าวเปลือกดังกล่าวผลผลิตต่อปีที่เพิ่มขึ้นในเขตโครงการจะมีมูลค่ารวมต่ำกว่าประมาณ ๓๖ ล้านบาท หากผลผลิตต่อไร่เพิ่มขึ้นจากระดับเดิมก่อนได้รับน้ำชลประทาน โดยเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ ๒๐ ถึง

เป็นที่น่าสังเกตว่า การประเมินความคุ้มค่าของเงินลงทุนตามตัวอย่างข้างต้นนี้ ได้ใช้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นอันเป็นรายได้ที่ตกแก่เกษตรกร เป็นข้อเปรียบเทียบกับวงเงินลงทุนตั้งจ่ายจากงบประมาณ ซึ่งรัฐบาลเป็นผู้จัดสรร เพราะในการประเมินความคุ้มค่าของรายจ่ายแผ่นดิน ถือว่ารายได้เพิ่มขึ้นในรูปผลผลิตที่ตกแก่เกษตรกร

นั้นเป็นรายได้ของแผ่นดินด้วย ไม่จำเป็นต้องคำนึงเฉพาะส่วนที่ตกแก่ผู้ลงทุน ดังในกรณีของธุรกิจทั่วไป

ตามสภาพการณ์ที่แท้จริง แนวการประเมินความคุ้มค่าโดยอาศัย Capital recovery rate แต่เพียงฝ่ายเดียว ดังตัวอย่างง่าย ๆ ข้างต้น ย่อมมีข้อจำกัดในหลายประการด้วยกัน เช่น การลงทุนก่อสร้างอาจเป็นการลงทุนที่ไม่สามารถดำเนินการให้ลุ่ลงและเกิดประโยชน์ได้ภายในปีแรกหรือในระยะแรก แต่มีลักษณะเป็นการลงทุนต่อเนื่องหลายปี หรือผลประโยชน์ในรูปแบบผลผลิตเพิ่มที่คาดว่าจะได้รับนั้นอาจเริ่มเกิดขึ้นในอัตราเพิ่มที่ต่ำในขั้นแรก แต่มีแนวโน้มสูงขึ้นในระยะยาว เมื่อเกษตรกรเริ่มมีความคุ้นเคยกับระบบชลประทาน ดังนั้น การใช้ผลการผลิตเพิ่มในระยะแรกเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าของโครงการจึงอาจไม่ถูกต้อง เพราะสถานการณ์จะค่อย ๆ เปลี่ยนไปหรืออาจจะต้องมีการลงทุนในส่วนของเกษตรกรในการใช้ข้าวพันธุ์ดีแทนข้าวพันธุ์พื้นเมือง ซึ่งจะต้องใช้ปุ๋ยและยาฆ่าแมลงควบคู่กันไป ทำให้รายจ่ายในส่วนของผู้เพาะปลูกสูงขึ้นด้วย ไม่เพียงแต่รายจ่ายในส่วนของรัฐบาลในการก่อสร้างระบบชลประทานเท่านั้น หรือในประการสุดท้าย อาจจะต้องมีค่าใช้จ่ายเป็นส่วนประกอบในด้านการแนะนำส่งเสริมหรือเพาะปลูกแปลงสาธิตโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐเองด้วย เป็นต้น เหล่านี้เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งย่อมจะต้องมีผลต่อการประเมินวิเคราะห์ความคุ้มค่า ดังนั้น จึงจะต้องใช้วิธีการประเมินในรูปแบบของการเปรียบเทียบรายได้-รายจ่ายของโครงการในระยะยาว เพื่อคำนวณหาอัตรา Internal rate of return (IRR) ของโครงการจากการเปรียบเทียบรายได้-รายจ่ายสุทธิในแต่ละปี ซึ่งก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการคำนวณหา Capital recovery rate นั้นเอง ในกรณีที่ผลประโยชน์หรือค่าใช้จ่ายของโครงการในระยะยาวมีมูลค่าไม่สม่ำเสมอ แต่แตกต่างกันไปเป็นระยะ ๆ ภายในช่วงระยะเวลาของโครงการรวมทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากแสดงตัวเลขสุทธิติดลบ (ขาดทุน) ในช่วงแรก แต่ติดบวก (กำไร) ในช่วงหลังอัตรา IRR ดังกล่าวจะเป็นอัตราซึ่งใช้ Discount หรือคำนวณส่วนลดค่าใช้จ่ายหรือผลประโยชน์สุทธิที่เกิดขึ้นจากโครงการนับแต่ปีเริ่มต้น ซึ่งมีผลทำให้ฐานะเปรียบเทียบแต่ละปี ระหว่าง Cost และ Benefit รวมทั้งสิ้นของโครงการมีมูลค่าเท่ากับศูนย์ และซึ่งหมายความว่า หากผู้ลงทุนจะต้องกู้เงินธนาคารมาในอัตราดอกเบี้ยเท่ากับอัตรา IRR ดังกล่าว เมื่อสิ้นสุทธระยะเวลาของโครงการแล้ว ผลกำไรรวมทั้งสิ้นที่เกิดจากโครงการจะถูกนำไปผ่อนจ่ายคืนต้นเงินและดอกเบี้ยให้แก่ผู้กู้ได้พอดีไม่ขาดไม่เกิน ดังนั้น หากวิเคราะห์แล้วพบว่า อัตรา IRR ของโครงการเท่ากับหรือสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยมาตรฐาน โครงการก็จะให้ผลประโยชน์เท่าทุนหรือคุ้มทุน แต่หากประเมินได้ว่าอัตรา IRR ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยหรืออัตราความคุ้มค่ามาตรฐาน โครงการก็จะให้ผลประโยชน์ไม่คุ้มค่าเงินลงทุนและค่าใช้จ่ายอื่นที่จะได้จัดสรรให้ ทั้งในกรณีที่รัฐตั้งจ่ายจากเงินแผ่นดิน และในกรณีที่เอกชนผู้เกี่ยวข้องจะต้องรับเป็นภาระสมทบ



ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ และโครงสร้างสำนักงบประมาณ

ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ



๖. ดร.สุธี สิงห์เสน่ห์
๒๑ ตุลาคม ๒๕๑๙ - ๗ พฤษภาคม ๒๕๒๖



๗. นายบตี จุลฉนวนนท์
๑๓ พฤษภาคม ๒๕๒๖ - ๒๐ กันยายน ๒๕๓๕



๘. นายโกวิทย์ ไปทยานนท์
๑ ตุลาคม ๒๕๓๕ - ๑๙ เมษายน ๒๕๓๖



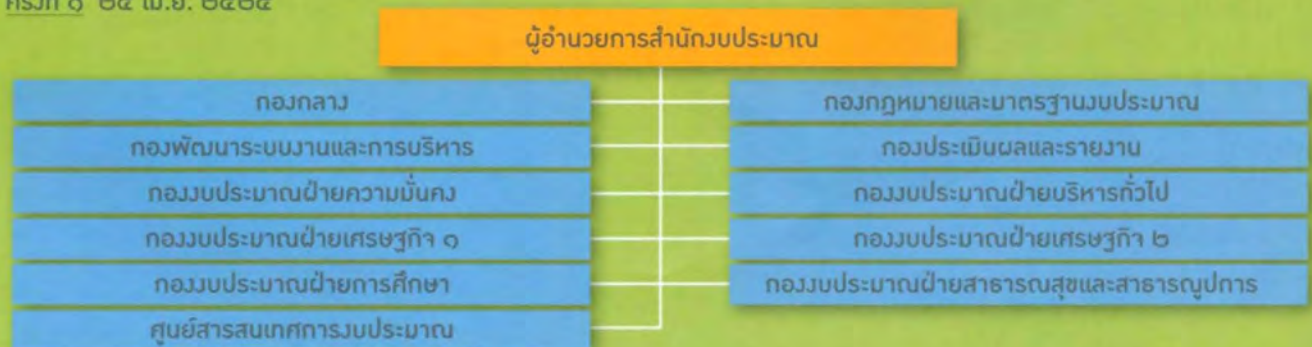
๙. นายบตี จุลฉนวนนท์
๒๐ เมษายน ๒๕๓๖ - ๓๐ กันยายน ๒๕๓๘



๑๐. นายเสรี สุขสถาพร
๑ ตุลาคม ๒๕๓๘ - ๓๐ กันยายน ๒๕๔๑

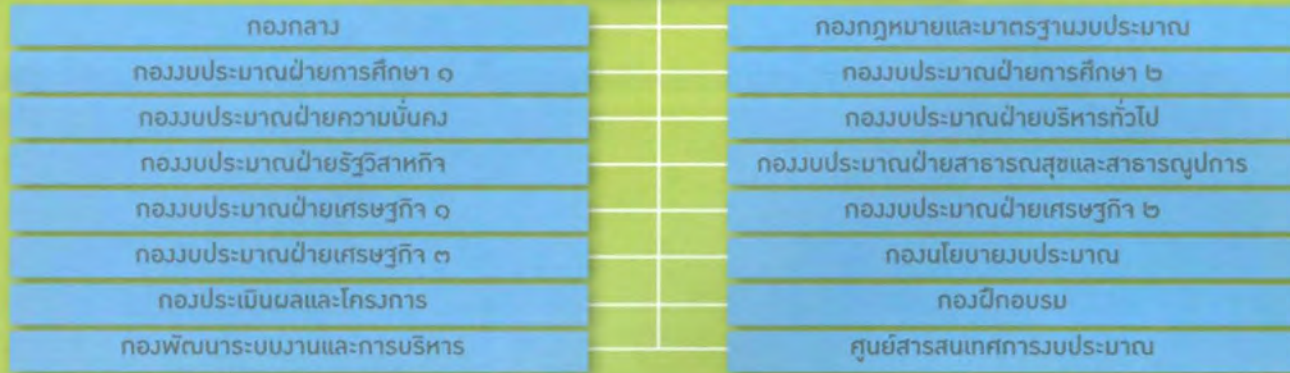
โครงสร้างสำนักงบประมาณ

ครั้งที่ ๑ ๒๕ พ.ย. ๒๕๒๕



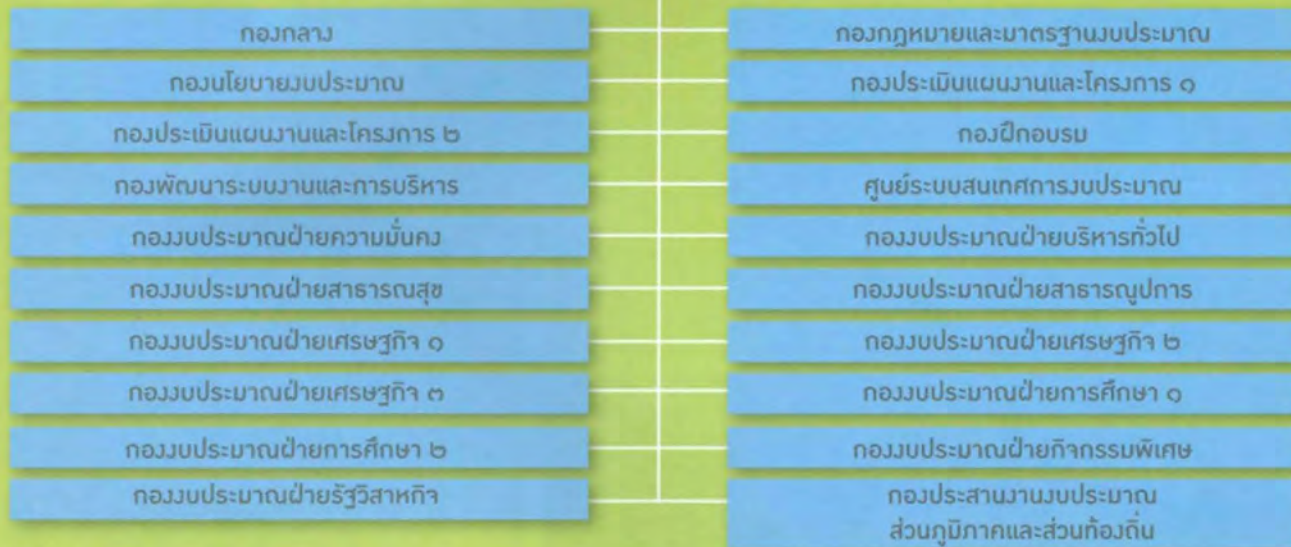
ครั้งที่ ๒ ๒๘ ก.ค. ๒๕๓๑

ผู้อำนวยการสำนักงานประถมศึกษา



ครั้งที่ ๓ ๑๔ พ.ย. ๒๕๓๓

ผู้อำนวยการสำนักงานประถมศึกษา



ครั้งที่ ๔ ๒๗ ม.ค. ๒๕๓๗

ผู้อำนวยการสำนักงานประถมศึกษา



ภาพในอดีต



การระอาจารย์ปวย ผู้ก่อตั้งและผู้อำนวยการคนแรก
ของสำนักงบประมาณ



สำนักงบประมาณ



ห้องประชุมกรรมการงบประมาณ

41 Lavenham Road
Southfields,
London SW18 5EZ

13 June 1995

Dear บอ๊ต,
I shall be honoured to
have your conference room bearing
my name.

With kind regards
Yours sincerely,

ปวย

จดหมายตอบรับจาก ดร.ปวย อธิการบดี
อดีตท่านผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
ให้บอ๊ตตั้งชื่อสำนักงบประมาณ ใช้ชื่อท่าน
เป็นชื่อห้องประชุม

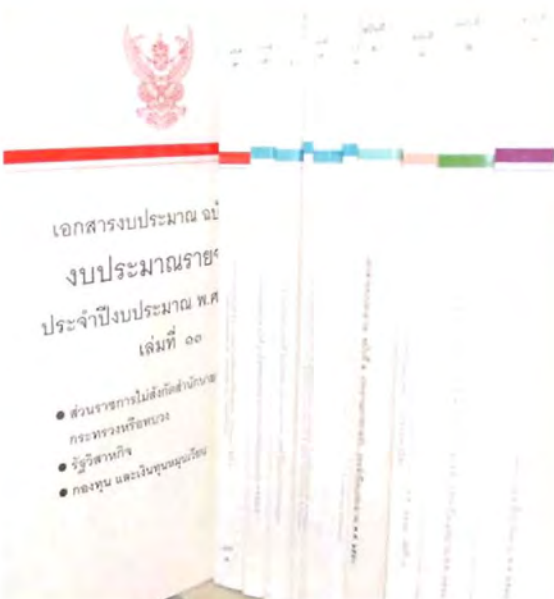
จดหมายตอบจาก ดร.ปวย



นายกรัฐมนตรีตรวจเยี่ยมสำนักงานงบประมาณ

เอกสารงบประมาณ

ใบอนุญาตที่ดินประจํางวด



๕๐ ปี
สำนักงานประมวล
BUREAU OF THE BUDGET





สู่ยุคใหม่ด้วยความมุ่งมั่น

(พ.ศ. ๒๕๔๐ - ๒๕๕๒)

บันทึกอดีต

วิวัฒนาการสำนักงบประมาณยุคที่ ๕

บทความในอดีต

วิกฤตเศรษฐกิจในช่วง พ.ศ. ๒๕๔๐

มิติใหม่งบประมาณไทยก้าวสู่ e - Budgeting

ฝากไว้...ให้สำนักงบประมาณ

การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน (PART)

CEO BOB ROAD MAP

บทสัมภาษณ์ วุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
และโครงสร้างสำนักงบประมาณ

ภาพในอดีต





บันทึกอดีต

วิวัฒนาการสำนักงบประมาณยุคที่ ๔ ปฏิรูป (ปี ๒๕๔๐-๒๕๕๒) เหตุการณ์ จุดเปลี่ยนสำคัญในช่วงปี ๒๕๔๐-๒๕๕๒



โดย พรชัย นุชสุวรรณ
อดีตผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ



...และที่สำคัญที่สุดคือ การปรับเปลี่ยนระบบ งบประมาณจากระบบ งบประมาณแบบแผนงาน (Planning Programming Budgeting System - PPBS) เป็นระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน (Performance Based Budgeting System - PBBS)...



ผมขอกล่าวถึงวิวัฒนาการของสำนักงบประมาณในช่วง ปี ๒๕๔๐-๒๕๕๒ ออกเป็น ๒ ระยะ ระยะแรกในฐานะที่ผมเป็น รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ซึ่งได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ การปฏิรูประบบงบประมาณ ซึ่งเริ่มประมาณปี ๒๕๔๐ จนถึง ปี ๒๕๔๔ และระยะที่สองในฐานะรักษาการผู้อำนวยการสำนัก งบประมาณในปี ๒๕๔๔ ในฐานะผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ใน ปี ๒๕๔๕ ถึง ๒๕๔๖ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลัง จากที่ผมได้เกษียณอายุราชการไปแล้ว ตั้งแต่ปี ๒๕๔๖-๒๕๕๒

ระยะแรก ตั้งแต่ปี ๒๕๔๐ ถึงปี ๒๕๔๔ นั้น ได้รับผิดชอบ เป็นประธานการปฏิรูประบบงบประมาณซึ่งดำเนินการไปพร้อม กับการปฏิรูประบบราชการ (สำนักงานข้าราชการพลเรือนดำเนินการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่) เหตุผลสำคัญที่สำนักงบประมาณ ปฏิรูประบบงบประมาณนั้น เนื่องมาจากวิกฤตเศรษฐกิจในปี ๒๕๔๐ ซึ่งผลจากวิกฤตเศรษฐกิจดังกล่าว ทำให้ประเทศไทย ต้องได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากกองทุนการเงินระหว่าง ประเทศ (IMF) ทุกคนตามหาความโปร่งใสจากระบบการเงิน การธนาคารของประเทศ และได้ถูกลามมาถึงการตามหาความ โปร่งใสในระบบราชการ และระบบการเงินงบประมาณของประเทศ

ในปี ๒๕๔๒ รัฐบาลได้จัดทำแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐไปสู่ การบริหารจัดการแนวใหม่ ซึ่งครอบคลุม ๕ ด้าน ได้แก่ แผนการ ปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานภาครัฐ แผนการ ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและพัสดุ แผนการปรับเปลี่ยน ระบบบริหารบุคคล แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย และแผนการ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ ในส่วน ของสำนักงบประมาณ มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตาม ดังกล่าวได้กำหนดให้สำนักงบประมาณ พัฒนาระบบงบประมาณ ที่มุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ การมอบอำนาจการจัดทำและ การบริหารงบประมาณไปสู่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ การจัดทำ

งบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง การจัดทำระบบ รายงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อการติดตามประเมินผล ตลอดจน ทบทวนปรับปรุงกฎหมายและระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ และการคลัง

สำนักงบประมาณจึงถือวิกฤตนี้ปฏิรูประบบงบประมาณ ไปพร้อมกัน โดยเน้นย้ำถึงความโปร่งใส (Transparency) ในการ จัดทำและบริหารงบประมาณ นอกจากนั้นได้เน้นการกระจาย อำนาจ (Decentralization) และที่สำคัญที่สุดคือการปรับเปลี่ยน ระบบ งบประมาณจากระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning Programming Budgeting System - PPBS) เป็นระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System - PBBS) ซึ่งในสาระสำคัญต้องปรับเปลี่ยนเป็นจำนวนมาก

จำได้ว่าสาระสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่กำลังปฏิรูปนั้นมีหลายอย่างด้วยกัน เช่น การกำหนดผลผลิต (Output Specification) และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Performance Indicators) จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับการ ปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างของส่วนราชการใหม่ด้วย แต่ใน ระบายนั้ผู้รู้มีน้อย ไม่ว่าจะจากผู้เชี่ยวชาญที่สำนักงบประมาณจ้างมา หรือจากความรู้ที่ป่มเพาะภายในสำนักงบประมาณเองก็ตาม ปัญหา จึงอยู่ที่ว่าสำนักงบประมาณเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ความรู้ ย่อมมีจำกัด การไปแนะนำส่วนราชการจึงค่อนข้างจะมีปัญหา เพราะ ผู้มีความรู้ที่แท้จริงในเรื่องนี้มีน้อย เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผมและ ท่านที่ปรึกษาสำนักงบประมาณ นายนริศ ศรีพิมล (ตำแหน่ง ในขณะนั้น) ได้รับทุนจากธนาคารโลก (World Bank) ไปอบรม หลักสูตร Budget Process and Public Expenditure Management World Bank Institute ที่ กรุง Washington D.C เป็นเวลา ๓ สัปดาห์ จากการได้สัมมนากับชาติต่างๆ ที่ไปอบรมด้วยกัน และได้ตัวอย่างจากชาติที่พัฒนาไปไกลแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และแคนาดา จะเห็นว่าระบบงบประมาณของชาติต่างๆ

“

...การปรับเปลี่ยนระบบเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน มีจุดอ่อนที่การทำความเข้าใจในเรื่องการกำหนดผลลัพธ์ การกำหนดตัวชี้วัด และมาตรฐานทางการเงิน ๗ ประการ ซึ่งอิงหลักเกณฑ์วิชาการต่างประเทศมากไป...

”

ทั่วโลกได้พัฒนาไปมาก แม้ของไทยเราจะพัฒนามาถูกทาง แต่ยังให้น้ำหนักกับการตรวจก่อนจ่ายมากกว่าการให้น้ำหนักในเรื่องประสิทธิภาพการใช้จ่าย และการที่ได้ไปฟังการบรรยายจาก Professor ผู้มีชื่อเสียงในเรื่องการงบประมาณการคลัง เช่น Professor Allen Schick จากมหาวิทยาลัย Maryland ซึ่งในภายหลังเมื่อมีการอบรมเรื่องงบประมาณ ผมได้ขอให้สำนักงบประมาณเชิญ Professor Allen Schick มาบรรยายให้เจ้าหน้าที่ของเราฟัง ๒-๓ ครั้ง นับว่าได้ประโยชน์อย่างยิ่ง

การเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบงบประมาณ สำนักงบประมาณได้ดำเนินการโดยใช้กลยุทธ์ ๒ ประการ ได้แก่ การดำเนินโครงการนำร่อง (Pilot Project Approach) และการกำหนดเงื่อนไขให้แก่หน่วยงานนำร่อง (Hurdle Approach) กล่าวคือสำนักงบประมาณเริ่มทำการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ โดยจัดทำเป็นโครงการนำร่องร่วมกับส่วนราชการ ๗ แห่ง โดยลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MOU) ร่วมกับหน่วยงานนำร่องดังกล่าว เพื่อที่จะดำเนินการปรับปรุงระบบบริหารจัดการทางการเงิน ๗ ประการ (๗ Hurdles) ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม การบริหารพัสดุ การควบคุมเงินงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ และการตรวจสอบภายใน และเมื่อหน่วยงานนำร่องปรับปรุงความพร้อมในด้านต่าง ๆ ไปได้ระยะหนึ่งแล้ว จึงมีการจัดทำข้อตกลงการใช้ทรัพยากร (Resource Agreement) ขึ้นเพื่อเป็นการมอบอำนาจการจัดสรรและบริหารงบประมาณให้แก่ส่วนราชการ เช่น การจัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรวมในระดับแผนงาน และส่วนราชการสามารถบริหารงบประมาณได้ภายใต้แผนงบประมาณนั้น

จำได้ว่าปัญหาใหญ่อีกเรื่องหนึ่งที่ผู้เชี่ยวชาญจาก World Bank ซึ่งเป็นชาว Australia (ที่สำนักงบประมาณจ้าง) ได้นำเสนอมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ๗ ประการ (Seven-Hurdles Approach) ซึ่งทำความเข้าใจไม่สู้ยากมากนัก แต่ปฏิบัติยากและแนะนำส่วนราชการให้ดำเนินการยากมาก แม้แต่ผู้รู้ภายในของสำนักงบประมาณยังเข้าใจไม่ค่อยจะตรงกัน แล้วจะไปแนะนำส่วนราชการได้อย่างไร ในส่วนตัวของผมเห็นว่าการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน มีจุดอ่อนที่การทำความเข้าใจในเรื่องการกำหนดผลลัพธ์ การกำหนดตัวชี้วัด และมาตรฐานทางการเงิน ๗ ประการ ซึ่งเป็นหลักการที่ดี แต่อิงหลักเกณฑ์วิชาการต่างประเทศมากไป การปรับใช้และการอธิบายให้เกิดความเข้าใจในระบบของไทยเราค่อนข้างเข้าใจยาก และไม่ค่อยได้ผล

นอกจากนี้ในอดีตที่ผ่านมา มีเหตุการณ์สำคัญเหตุการณ์หนึ่งที่ชาวสำนักงบประมาณไม่ลืม คือ ในปี ๒๕๔๔ รัฐบาลเพิ่งเข้ามาใหม่และมีความไม่เข้าใจในบทบาทของสำนักงบประมาณ

รัฐบาลในขณะนั้นมีนโยบายย้ายสังกัดสำนักงานงบประมาณจากสำนักนายกรัฐมนตรี (ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี) ไปเป็นกรมหนึ่งในกระทรวงการคลัง โดยอ้างว่าทั้งรับและจ่ายจะได้อยู่ภายใต้กระทรวงเดียวกัน คือ กระทรวงการคลัง อีกทั้งชาวสำนักงบประมาณได้คัดค้านและวิจารณ์กันมาก จำได้ว่ารัฐบาลมีนโยบายแก้ไขพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณปี ๒๕๐๒ เสียใหม่ โดยให้การจัดทำและบริหารงบประมาณอยู่ภายใต้คณะกรรมการนโยบายงบประมาณ ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นรองประธาน ผู้ทรงคุณวุฒิทางการเงิน การงบประมาณอีก ๔-๕ คน มีผู้แทนหน่วยงานกลางอีก ๔-๕ คน และผู้อำนวยการสำนักงบประมาณเป็นเลขานุการคณะกรรมการฯ ในขณะนั้นผู้บริหารสำนักงบประมาณได้ต่อสู้เรื่องนี้มาก ซึ่งเจงจุนกระทั่งนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง (ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์) เห็นด้วยที่จะไม่ย้ายสังกัดจากสำนักนายกฯ ไปกระทรวงการคลัง แต่ยังไม่มีการแก้กฎหมายเพื่อลดอำนาจผู้อำนวยการสำนักงบประมาณลงโดยให้อยู่ในรูปคณะกรรมการฯ จำได้ว่าผมได้รับมอบหมายเป็นประธานการแก้กฎหมายพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณโดยทำงานร่วมกับ TDRI ช่วยกันร่างกฎหมายใหม่ขึ้นมาในแนวทางดังกล่าวข้างต้น ผ่านการวิเคราะห์วิจารณ์จากรัฐมนตรีผู้กำกับดูแลสำนักงบประมาณ จนเข้าคณะรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ และส่งให้คณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจร่างกฎหมายฉบับนี้ ผมจำได้ว่านำทีมไปชี้แจงที่สำนักงานกฤษฎีกาไม่ต่ำกว่า ๕ ครั้ง แต่ยังไม่เสร็จ พอที่ผมเกษียณอายุราชการก่อน ทราบภายหลังว่ารัฐบาลไม่ติดใจร่างกฎหมายแก้ไขพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณฉบับดังกล่าว ดังนั้นร่างกฎหมายฉบับนี้จึงตกไป

ระยะที่สอง ในช่วงตั้งแต่ปี ๒๕๔๔ เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับระบบการทำงานของสำนักงบประมาณหลายอย่าง ทั้งในเรื่องของนโยบายงบประมาณ ระบบงบประมาณ เครื่องมืองบประมาณ รวมไปถึงโครงสร้างการดำเนินงานของสำนักงบประมาณเอง ทั้งนี้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้พลิกบทบาทการทำงานของสำนักงบประมาณ ให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นเชิงรุกและมีการตัดสินใจโดยอาศัยยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงนโยบายงบประมาณของสำนักงบประมาณในช่วงปี ๒๕๔๔ นี้เองมาจากรัฐบาล (รัฐบาลทักษิณ ๑) มีนโยบายชัดเจนในการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้ราชการมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ลดจำนวนข้าราชการ และปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนให้กับข้าราชการและลูกจ้างครั้งใหญ่ รัฐบาลจึงกำหนดให้มีคณะกรรมการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณและการเงิน (รต.จตุรนต์ ฉายแสง เป็นประธาน) โดยกำหนดกรอบแนวความคิดในการปรับเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการงบประมาณ



อยู่บนพื้นฐานของหลักการ ๒ เรื่อง คือ การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้นโยบายในการจัดสรรทรัพยากรตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับบริการจากรัฐบาล และการก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ และสามารถตรวจสอบได้โดยเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

อีกทั้งรัฐบาลเห็นด้วยกับนโยบายการปรับระบบงบประมาณ โดยเพิ่มยุทธศาสตร์ของประเทศเข้าไปในการดำเนินงานตามระบบด้วย เรียกว่า “ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting- SPBB) ซึ่งเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) เพื่อกำหนดหน่วยนับในการตรวจวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ร่วมกับการยึดแนวทางในด้านนโยบายและ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ให้การจัดสรรงบประมาณมีความสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ มาเป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณ

โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไว้ ๓ ระดับคือ รัฐบาล กระทรวง และส่วนราชการ โดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำ กระบวนการทำงานจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานภายใต้กระทรวง ซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาลไปปฏิบัติ และมีจุดมุ่งหมายสุดท้ายคือ เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และสิ้นสุดที่ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลผลิต ที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายผู้รับบริการ รวมไปถึงระบบการติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพื่อเป็นแนวทางการตรวจสอบ ผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานที่ขอรับจัดสรรงบประมาณ

ในความคิดของผมเห็นว่าเป็นวิธีการที่ฉลาด เพราะการใช้จ่ายงบประมาณของประเทศได้ถูกกำกับโดยยุทธศาสตร์ของประเทศ จึงเป็นการใช้จ่ายที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน ซึ่งสำนักงบประมาณในช่วงนั้นก็เห็นอเนกอีกเช่นกัน จำได้ว่าผู้ที่เห็นน้อยกว่าผู้อื่น คือ สำนักนโยบายงบประมาณ เพราะเป็นผู้จัดงบประมาณให้ลงตัวตามแนวยุทธศาสตร์ของประเทศ ดูเหมือนการจัดงบประมาณในช่วงตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๔๔ เป็นต้นมา รัฐบาลมีความพอใจมาก เพราะสามารถแปลงนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ของประเทศโดยมีวงเงินงบประมาณกำกับทุกขั้นตอน

การเปลี่ยนแปลงทางนโยบายงบประมาณอีกเรื่องที่สำคัญในช่วงดังกล่าว คือ เรื่องนโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงบประมาณฯ ก็จะเป็นเรื่องของกระจายอำนาจทางการคลังให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสำนักงบประมาณต้องพิจารณาถ่ายโอนงบประมาณตามแผนงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการฯ และต้องจัดสรรเงินอุดหนุนให้สอดคล้องกับสัดส่วนรายได้ของท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนดด้วย โดยในปีงบประมาณ ๒๕๔๔ เป็นปีงบประมาณแรกที่รัฐบาลต้องจัดสรรรายได้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ของรายได้รัฐบาล ซึ่งเดิมรายได้ของท้องถิ่นมีไม่ถึง ๑๐% ของรายได้รัฐบาล จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับก้าวกระโดด แม้ว่ารายได้ของท้องถิ่นจะประกอบด้วยรายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเอง รายได้จากภาษีที่รัฐจัดเก็บและจัดสรรให้ และเงินอุดหนุนจากรัฐบาล แต่เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านในระยะแรก จำเป็นต้องมีอาศัยกลไกทางการจัดการของระบบงบประมาณและเงินอุดหนุนเป็นสำคัญ เพื่อให้การดำเนินการกระจายอำนาจและการจัดสรรสัดส่วนรายได้ของท้องถิ่นเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย

นอกจากนี้ หลังจากที่มีการปฏิรูปการใช้วิธีงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์แล้ว นโยบายงบประมาณที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ ในปีงบประมาณ ๒๕๔๗ ได้มีการจัดทำงานงบประมาณตามแผนบูรณาการ ๓ มิติ และงบประมาณจังหวัดสำหรับผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ทั้งนี้การจัดสรรงบประมาณตามกระบวนการเชิงบูรณาการ ๓ มิติ คือ การบูรณาการในมิติยุทธศาสตร์กระทรวงและหน่วยงาน (Function) มิติยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล (Agenda) และมิติยุทธศาสตร์พื้นที่กลุ่มจังหวัดและภารกิจต่างประเทศ (Area) เป็นการปรับปรุงระบบงบประมาณให้ครอบคลุมบูรณาการในหลายมิติ ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ในส่วนของการจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มจังหวัด/จังหวัดที่เริ่มต้นในปีงบประมาณ ๒๕๔๗ ถือเป็นนโยบายงบประมาณที่เปลี่ยนมิติใหม่ของการจัดทำงานงบประมาณ โดยมุ่งให้ระบบ top-down เจอกับระบบ bottom-up ซึ่งในปีงบประมาณ ๒๕๕๒ นี้ เป็นปีแรกที่จังหวัดได้รับการจัดสรรงบประมาณให้โดยตรง โดยถือว่าจังหวัดเป็นส่วนราชการ ซึ่งปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. ๒๕๕๐ มาตรา ๗๔ (๒) นับได้ว่าเป็นรูปแบบใหม่ของนโยบายงบประมาณที่มาจากระดับจังหวัด

“

...โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไว้ ๓ ระดับคือ รัฐบาล กระทรวง และส่วนราชการ โดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำ...

”

อนึ่งในปี ๒๕๔๕ สำนักงบประมาณได้สานความสัมพันธ์กับ OECD (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD – องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา) โดยร่วมเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม OECD Senior Budget Officials Meeting ที่กรุงเทพมหานคร มาแล้ว ๔ ครั้ง นอกจากนี้สำนักงบประมาณยังได้ส่งผู้บริหารระดับสูงพร้อมเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณไปร่วมประชุมประจำปี OECD Senior Budget Officials Meeting จากความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีกับ OECD ทำให้สำนักงบประมาณและประเทศไทยได้รับประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมหลายประการ อาทิ องค์ความรู้ ประสบการณ์การทำงาน และนวัตกรรมใหม่ๆ ด้านการจัดการงบประมาณในระดับนานาชาติ เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์และศักยภาพของประเทศไทยให้เป็นที่ประจักษ์และยอมรับในระดับนานาชาติ รวมทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสำนักงบประมาณในภูมิภาคเอเชียและ OECD เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และทำงานร่วมกันในอนาคต

หากพิจารณาถึงหัวใจของการปฏิรูประบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐด้วยระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปฯ จึงต้องจัดทำตามแนวทางบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดังกล่าว โดยต้องจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ของกรมให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวง และตอบสนองต่อแผนบริหารราชการแผ่นดินในที่สุด ในการดำเนินงานนี้ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ โดยวัดจากตัวชี้วัดที่กำหนดจากกิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ ของหน่วยงาน

การที่จะบรรลุยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศนั้น นอกจากจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบของรายจ่ายงบประมาณต่อเศรษฐกิจและสังคมในระยะสั้นแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่การจัดสรรงบประมาณต้องมีความสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์และเป้าหมายการพัฒนาและเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและกรอบรายได้ เพื่อใช้ประเมินฐานความยั่งยืนทางการคลังควบคู่กันไปด้วยเสมอ การศึกษา วิเคราะห์ และการจัดทำกรอบรายจ่ายระยะปานกลาง จึงมีความสำคัญพื้นฐานทางการคลังที่แข็งแกร่งอยู่ภายใต้กรอบความยั่งยืนและวินัยทางการคลัง ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ

สำนักงบประมาณได้มีการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure

Framework: MTEF) เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำประมาณการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินนโยบายงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศต่อไป

ผมจำได้ว่าในช่วงปี ๒๕๔๕ ผมได้รับโปรดเกล้าเป็นผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ (๗ ก.ค. ๒๕๔๕) และต่อเนื่องไปจนถึงปี ๒๕๔๖ จนเกษียณอายุราชการนั้น เป็น ๑๕ เดือนที่ทำงานหนักที่สุด เพราะได้มีการพัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) อย่างต่อเนื่อง โดยมีหลักการสำคัญคือ (๑) ความล้าเรจของงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติตามที่กำหนดในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (๒) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) (๓) การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ (Budget Devolution) (๔) เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ (Expanded Budget Coverage) (๕) การวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (๖) การติดตามประเมินผลความสำเร็จ (Performance Monitoring and Evaluation) และผมได้ทราบภายหลังจากที่ผมเกษียณอายุราชการไป ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๔๖ แล้ว ระบบงบประมาณแบบใหม่นี้ก็ได้พัฒนาต่อไป โดยสำนักงบประมาณซึ่งทราบว่ามีปัจจุบันอยู่ในขั้นนำพอใจโดยมีสิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา

ไม่เพียงแต่มีการเปลี่ยนแปลงในระบบงบประมาณเท่านั้น แต่เครื่องมืองบประมาณที่เป็นส่วนช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของสำนักงบประมาณ ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปอย่างมากในช่วงระยะนี้ โดยในปีงบประมาณ ๒๕๔๔ สำนักงบประมาณได้พัฒนาวิธีการจัดทำงบประมาณสู่การเป็น e-Budgeting โดยมีจุดมุ่งหมายให้สามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณต่างๆ อย่างทันสมัยและมีประสิทธิภาพ การจัดการงบประมาณด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ในระยะแรกนี้ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ จะต้องมีส่วนร่วมในระบบนี้ เพราะเป็นช่องทางในการบันทึกข้อมูลค่าของงบประมาณส่งให้สำนักงบประมาณ โดยระบบนี้จะใช้เทคโนโลยีแบบ Web การใช้งานจะเป็นลักษณะ Online เชื่อมโยงถึงกันโดยตรงกับหน่วยงาน

ระบบ e-Budgeting ส่งผลให้สำนักงบประมาณสามารถ

“

...หัวใจของการปฏิรูประบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐด้วย...

”



พัฒนาปรับปรุงระบบข้อมูลกับส่วนราชการ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้ได้ข้อมูลครบถ้วนทั้ง ๓ มิติ คือ Function/Agenda/Area โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับระบบการบริหารการคลังของภาครัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ GFMS เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๗ เป็นต้นมา ข้อมูลที่ส่งผ่านระบบนี้ จะสามารถนำไปใช้งาน ต่อเนื่องในระบบการพิจารณาคำขอของงบประมาณตามขั้นตอน ต่างๆ ของสำนักงานงบประมาณและของรัฐสภา จนแล้วเสร็จเป็น พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี จากนั้น ข้อมูลจะถูก ส่งไปเป็นฐานข้อมูลเริ่มต้น เพื่อการบริหารงบประมาณและติดตาม ผลโดยระบบ GFMS

ระบบ GFMS เป็นระบบที่ช่วยพัฒนาระบบ BIS และ e-Budgeting ให้มีความครอบคลุมไปทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การบริหารและการเบิกจ่าย โดยครอบคลุม ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ดี สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สามารถตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ on-line real-time พร้อมไปกับระบบบัญชี ระบบการรายงาน สถานะทางการเงินการคลังของประเทศ ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารรายจ่ายในด้านบุคลากรภาครัฐ การทำต้นทุนต่อหน่วย ผลผลิตที่จะเป็นตัวดัชนีชี้วัดผลงานในระดับต่างๆ ให้สอดคล้อง ตามวัตถุประสงค์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์โดยตรง

สำนักงานงบประมาณได้นำรูปแบบเทคนิควิธีการประเมินผล การดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ โดยรูปแบบการประเมิน จะต้องมีความสอดคล้องและสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยวิธีการประเมินผลรูปแบบใหม่ ที่สำนักประเมินผลนำเทคนิควิธีการ มาจากต้นแบบของประเทศ สหรัฐอเมริกา เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool) เป็นเครื่องมือการประเมินความสำเร็จในการ ดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีจุดมุ่งหมายในการ นำมาวิเคราะห์และการประเมินความเชื่อมโยงแผนของหน่วยงาน กับความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ของผลลัพธ์-ผลผลิต-กิจกรรม-งบประมาณอย่างเป็นระบบตาม โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

นอกจากการใช้เครื่องมือ PART เพื่อเป็นเครื่องมืองบประมาณ ในรูปแบบใหม่แล้ว สำนักงานงบประมาณยังมีคู่มือการวางแผนและ บริหารโครงการ สำหรับส่วนราชการ ซึ่งมาจากแนวคิดที่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารราชการแผ่นดินและระบบการบริหาร จัดการงบประมาณที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ส่วนราชการและผู้มีส่วน

เกี่ยวข้องต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการภายในใหม่ โดยต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนและบริหารโครงการมาก ยิ่งขึ้น เนื่องจากจะเป็นกลไกสำคัญในการนำส่งผลผลิตของ ส่วนราชการ อันแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้อง/เชื่อมโยงของสิ่งที่ คาดว่าจะได้รับการลงทุนกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการ รวมทั้งเป็นไปตามแนวทางของแผนการปฏิบัติ ราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีด้วย ซึ่งคู่มือฯ ดังกล่าว ได้ผ่านการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าสำนักงานงบประมาณในช่วงปี ๒๕๔๐-๒๕๕๒ เป็นช่วงที่มีการปฏิรูประบบงบประมาณกันอย่าง จริงจัง ในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในสำนักงานงบประมาณเองและการเปลี่ยนแปลงภายนอก สำนักงานงบประมาณ โดยจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ “ความโปร่งใส” ที่ รัฐบาลต้องการให้สำนักงานงบประมาณแสดงให้เห็น เพราะวิกฤต เศรษฐกิจเกิดจากความไม่โปร่งใสของระบบการเงิน การธนาคาร ของประเทศ ดังนั้น ในฐานะที่สำนักงานงบประมาณเป็นหน่วยงาน ของรัฐต้องดูแลการเงินงบประมาณของประเทศจำเป็นต้องสร้าง ความโปร่งใส สร้างระบบการตรวจสอบที่เป็นที่ยอมรับได้ของ สังคม ดังนั้น จึงไม่เป็นที่สงสัยเลยว่าเมื่อรัฐบาลที่มาจากการเลือก ตั้งของประชาชน จึงพยายามกดดันให้หน่วยงานของรัฐต้องมีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ในช่วงปี ๒๕๔๕- ๒๕๔๖ เป็นช่วงที่ผมเป็นผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณต้องแสดง ให้เห็นว่างบประมาณนั้นสามารถตอบสนองต่อแผนพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาลที่ได้วางไว้ได้อย่างไร จนในที่สุดรัฐบาลในสมัยนั้นได้ยอมรับบทบาทของสำนักงาน งบประมาณและเห็นชอบให้สำนักงานงบประมาณอยู่ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ต่อไป และผมทราบภายหลังจากว่าร่างพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณปี ๒๕๐๒ ได้ถูกรงับไป

ผมขอเรียนว่าจากเหตุการณ์ที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้น จะเห็นว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การทำงานหนัก ความมีมานะอดทน และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคทั้งปวง หล่อหลอมให้ข้าราชการสำนัก งบประมาณสามารถยึดหลักอยู่ได้ภายใต้ลมพายุทางการเมือง และผมก็ไม่สงสัยเลยว่าในอนาคตสำนักงานงบประมาณยังคงมีบทบาท สำคัญในการจัดทำจัดสรรและบริหารงบประมาณของประเทศ ด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นธรรมและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อนำพา ประเทศชาติของเราเจริญก้าวหน้าสืบไป

“...ระบบ GFMS เป็น ระบบที่ช่วยพัฒนาระบบ BIS และ e-Budgeting ให้มีความครอบคลุม ไปทุกส่วนราชการที่ เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ขั้นตอน การวางแผน การบริหาร และการเบิกจ่าย โดย ครอบคลุมทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค...”



บทความในอดีต

คัดลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง วิกฤตเศรษฐกิจ ในช่วง พ.ศ. ๒๕๔๐

โดย อิศราพิบูลย์ เพ็ชรรัตน์
อดีตรองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ
จากผลงานเพื่อประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาสำนักงานงบประมาณ

การดำเนินการตามมาตรการงบประมาณของสำนักงานงบประมาณในช่วงภาวะวิกฤตในช่วงที่ผ่านมาได้สนับสนุนแนวความคิดที่ว่านโยบายและมาตรการที่ใช้จะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ภายในระยะเวลาอันสั้น แม้ในช่วงกลางของการใช้นโยบายการคลังแบบผ่อนคลายเป็นผลให้เศรษฐกิจกระเตื้องขึ้นบ้าง แต่เนื่องจากยังมีอุปสรรคในเรื่องกฎระเบียบ วิธีการทำงาน และการปรับพฤติกรรมของส่วนราชการรวมไปถึงหน่วยงานกลางไม่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ประสิทธิภาพของงบประมาณรายจ่ายในฐานะที่เป็นเครื่องมือทางการคลังที่นำออกมาใช้ไม่ได้ผลเต็มที่ รวมไปถึงผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ เช่น การปรับลดงบประมาณซึ่งไปกระทบและมีผลต่อการพัฒนาชนบทในระยะยาวเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบในอนาคต

สำหรับปีงบประมาณ ๒๕๔๓ ภาคเอกชนคงยังไม่สามารถเป็นตัวแปรหลักที่จะผลักดันให้เศรษฐกิจฟื้นตัวได้ เศรษฐกิจที่ชะลอตัวอย่างต่อเนื่องมาส่งผลให้มีกำลังการผลิตส่วนเกินอยู่ การลงทุนใหม่จึงเป็นไปได้ค่อนข้างยาก การส่งออกยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ การใช้จ่ายภาครัฐจึงต้องทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นเศรษฐกิจต่อไปอีกระยะหนึ่ง ดังนั้น การจัดทำงบประมาณแบบขาดดุลจึงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อเป็นกลไกสำคัญให้เศรษฐกิจสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง

ท่ามกลางวิกฤตที่เกิดขึ้นเป็นวงกว้างไปทั่วภูมิภาค เช่นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในครั้งนี้ได้ก่อให้เกิดผลกระทบขึ้นในหลายด้าน มาตรการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาได้ปัญหาหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นมาได้ เช่นในช่วงแรกของการเกิดวิกฤตที่รัฐบาลได้ใช้นโยบายการคลังแบบตึงตัว แม้จะแก้ปัญหาเรื่องการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดและการไหลออกของเงินตราต่างประเทศได้ แต่ทำให้ภายในประเทศเกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องขึ้นมาแทน รัฐบาลจึงต้องพยายามเพิ่มปริมาณเงินเข้าไปในระบบเศรษฐกิจเพื่อให้เกิดการหมุนเวียนในระบบมากขึ้น หรือหากใช้มาตรการใดมาตรการหนึ่งในช่วงเวลาที่ไม่มีเหมาะสม ถึงแม้จะเป็นมาตรการที่ดีก็ตาม อาจทำให้เกิดการสูญเสียเปล่าประโยชน์ได้เช่นเดียวกัน เช่น มาตรการเพิ่มการใช้ภาครัฐเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ หากรัฐบาลไม่ได้รับสัญญาณใดๆ ว่าเศรษฐกิจกำลังจะหดตัวจนถึงจุดต่ำสุดแล้ว รัฐบาลก็ไม่สามารถนำมาตรการนี้มาใช้ได้ เพราะถึงแม้ประชาชนจะมีรายได้เพิ่มขึ้นก็ตาม แต่ก็ยังมีภาระมรดกในเรื่องการใช้จ่ายอยู่ด้วยไม่แน่ใจในสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในอนาคต ซึ่งงบประมาณหรือปริมาณเงินที่รัฐบาลใส่เข้าไปในระบบเศรษฐกิจก็จะถูกเก็บไว้เฉยๆ ไม่ได้ถูกนำมาใช้จ่ายหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ เช่นนี้ก็จะทำให้การดำเนินมาตรการนั้นล้มเหลวได้

“

...การจัดทำ
งบประมาณแบบ
ขาดดุลจึงเป็นเรื่อง
จำเป็นเพื่อเป็นกลไก
สำคัญให้เศรษฐกิจ
สามารถขยายตัวได้
อย่างต่อเนื่อง...

”



คัดลอกบางส่วนจากเอกสารเรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการงบประมาณ มิติใหม่งบประมาณไทย ก้าวไกลสู่ e-Budgeting

และคัดลอกจากบทความเรื่อง

โครงการเปลี่ยนระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์

โดย สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ จากวารสารการงบประมาณ ปีที่ ๑ (ก.ค. - ก.ย. ๔๙) ฉบับที่ ๓



...หลักการสำคัญของการพัฒนากระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการงบประมาณ คือ การปรับปรุงกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการทางการเงินที่ทันสมัย (Modern Financial Management) ที่มุ่งสู่ e-Budgeting...



สำนักงานงบประมาณได้มีการพัฒนากระบวนการงบประมาณของประเทศมาโดยตลอด เพื่อมุ่งหวังให้การจัดสรรงบประมาณของประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม รวมทั้งเกิดประโยชน์ในการพัฒนาประเทศในภาพรวม

หลักการสำคัญของการพัฒนากระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการงบประมาณ คือ การปรับปรุงกระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการทางการเงินที่ทันสมัย (Modern Financial Management) ที่มุ่งสู่ e-Budgeting โดยเน้นให้ผู้บริหารของประเทศ และผู้บริหารทุกระดับสามารถตรวจสอบผลงานได้อย่างใกล้ชิด แก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์และเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจกำหนดนโยบายในการแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศ รวมทั้งวางระบบส่งเสริมสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการให้สามารถรับรู้ข้อมูลงบประมาณรายจังหวัดอย่างครบถ้วน เพื่อให้เกิดการบริหารงานเชิงบูรณาการแบบมีทิศทางอย่างเบ็ดเสร็จ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ

สำนักงานงบประมาณได้นำระบบ e-Budgeting ซึ่งเป็นระบบการจัดการงบประมาณแบบอัตโนมัติ อาทิ ระบบ BIS ระบบ MTEF และระบบ EvMIS มาเชื่อมโยงกับระบบ GFMS ระบบบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐของประเทศไทยอย่างสมบูรณ์แบบ

เป้าหมายสำคัญของโครงการ

ออกแบบ จัดสร้าง ระบบบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐของประเทศไทยอย่างสมบูรณ์แบบในด้านรายรับ รายจ่าย การกู้เงิน เงินคงคลังบัญชีการเงินแบบเกณฑ์คงค้าง บัญชีทรัพย์สินถาวร บัญชีต้นทุน บัญชีบริหาร แบบบันทึกข้อมูลครั้งเดียวที่ต้นทางของข้อมูล (Single Entry) รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำ การอนุมัติ การเบิกจ่าย การปรับปรุง และการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณที่เน้นการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อสร้างให้เกิดฐานข้อมูลกลางด้านการเงิน การคลังภาครัฐ แบบ Matrix และ Online Real Time ทั้งตามโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม และพื้นที่ จังหวัด CEO โดยทุกส่วนราชการเริ่มใช้งานระบบจริงวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๗

การเข้าร่วมโครงการ GFMIS ของสำนักงบประมาณ

๑. ฐานะหน่วยงานกลาง

- ๑.๑ ตั้งทีมงานเข้าร่วมกิจกรรมกับโครงการ GFMIS
- ๑.๒ สนับสนุนการถ่ายโอนข้อมูลระหว่างสำนักงบประมาณกับโครงการ GFMIS
 - ๑.๒.๑ ข้อมูลระบบ BIS (Budget Information System) ได้แก่
 - ๑.๒.๑.๑ ข้อมูลพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี
 - ๑.๒.๑.๒ ทะเบียนรหัสต่างๆ ที่สำนักงบประมาณเป็นผู้กำหนด เช่น รหัสตามโครงสร้างหน่วยงาน รหัสตามโครงสร้างยุทธศาสตร์ และรหัสตามพื้นที่
 - ๑.๒.๒ ข้อมูลการวางแผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF)
 - ๑.๒.๓ ข้อมูลจากระบบการติดตามประเมินผล (EvMIS)

๒. ฐานะส่วนราชการ

๒.๑ สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสำนักงบประมาณ เช่น โครงสร้างหน่วยงาน ข้อมูลด้านโครงสร้างบัญชี ข้อมูลด้านบุคลากร เป็นต้น

๒.๒ เข้าร่วมฝึกอบรมระบบโปรแกรมเพื่อนำมาปฏิบัติงานจริง ทั้งด้านการเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การพัสดุ และบุคลากร เป็นต้น

ประโยชน์กับภาคประชาชน

ระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐเป็นระบบงานหลักส่วนหลังของประเทศ (Back Office Operation) ที่ให้การสนับสนุนส่วนราชการและผู้บริหารทุกระดับด้านการบริหารงบประมาณ รายจ่าย การบัญชีเกณฑ์คงค้าง ต้นทุน การจัดซื้อจัดจ้าง อิเล็กทรอนิกส์ การรับจ่ายอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงข้อมูลเพื่อการบริหาร ซึ่งจะมีประโยชน์โดยตรงกับภาคราชการ ดังได้กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม ภาคราชการยังมีระบบการให้บริการประชาชน ส่วนหน้าแบบอิเล็กทรอนิกส์และเบ็ดเสร็จ (Front Operation) ตามโครงการจัดทำต้นแบบ e-Citizen Single Point Service เพื่อเป็น Gateway เชื่อมโยงกับหน่วยงานของรัฐ

ดังนั้น หากข้อมูลจากระบบให้บริการส่วนหน้าและส่วนหลังสามารถนำมาเชื่อมต่อกันได้ จะส่งผลให้ระบบข้อมูลของชาติมีความสมบูรณ์ พร้อมให้ผู้บริหารใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารประเทศ ผ่านการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของชาติที่กำหนดไว้ ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุด

“

...ระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐ เป็นระบบงานหลัก ส่วนหลังของประเทศ (Back Office Operation) ที่ให้การสนับสนุนส่วนราชการ และผู้บริหารทุกระดับ การบริการ งบประมาณ รายจ่าย..

”



คัดลอกบทความบางส่วนจาก หนังสือครบรอบ ๖๐ ปี สมนึก พิมลเสถียร ฝากไว้...ให้สำนักงบประมาณ

และคัดลอกบางส่วนจากเอกสารประกอบมติคณะรัฐมนตรี คู่มือมาตรฐานการจัดการงบประมาณ (การวางแผนและบริหารโครงการ)

“

...เพื่อให้มั่นใจได้ว่า
โครงการที่ริเริ่ม
ดำเนินการมีความ
เหมาะสม คุ้มค่า และ
เป็นไปได้อย่างไร
ความเสีย จึงจำเป็น
อย่างยิ่งที่จะต้องมี
มาตรฐานการวางแผน
และบริหารโครงการที่
รอบคอบและเป็นระบบ...

”

ข้าราชการของสำนักงบประมาณทุกระดับ จะต้องมีความ
เข้าใจในเรื่องแนวทางการบริหารโครงการของส่วนราชการมากขึ้น
การที่จะให้ความเห็นชอบโครงการหรือผลผลิตที่เริ่มต้นใหม่ หรือ
บางครั้งเริ่มต้นไปแล้ว จะต้องมองเทคนิคของการ Appraise Project
บ่อยครั้งที่มีคำถามถึงความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และม
ีการถามถึงความสำเร็จในระดับผลลัพธ์และผลผลิต ว่าคืออะไร
และเป็นอย่างไร ซึ่งหลายเรื่องที่ส่วนราชการเสนอมา ตอบไม่ได้
ว่าจะอะไรคือ ผลผลิต อะไรคือผลลัพธ์ ด้วยเหตุนี้ผมจึงได้พยายาม
ผลักดันเรื่องการจัดทำคู่มือการวางแผนและบริหารโครงการ ซึ่ง
สำนักงบประมาณได้นำเสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบเพื่อ
ถือปฏิบัติไปแล้ว จึงขอให้นำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานของเรา
กับส่วนราชการ และพัฒนาต่อไปให้เข้ากับยุคสมัย เพื่อให้การ
จัดสรรงบประมาณมีประสิทธิภาพ และมีความเป็นมืออาชีพของ
ข้าราชการสำนักงบประมาณ

*มติคณะรัฐมนตรีเมื่อ วันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๕๐ เห็นชอบ
ให้ส่วนราชการใช้คู่มือมาตรฐานการจัดการงบประมาณ (การ
วางแผนและบริหารโครงการ) เป็นแนวทางประกอบการวางแผน
และบริหารโครงการ ตามที่สำนักงบประมาณเสนอ*

เหตุผลความจำเป็น

ในการจัดทำงบประมาณในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๔
สำนักงบประมาณได้เห็นปัญหาจากการทบทวนโครงการสำคัญ
ต่างๆ ที่ดำเนินการมาแล้วและโครงการริเริ่มใหม่ต่างๆ จำนวน
มาก ทั้งในเชิงนโยบายที่รัฐกำหนดให้ดำเนินการ (Top Down)
และที่ส่วนราชการริเริ่มขึ้น (Bottom Up) พบว่า โครงการดังกล่าว
มีความหลากหลายและแตกต่างกันในหลายมิติ เช่น สาขาคสำคัญ

ความสำคัญเชิงนโยบาย/ยุทธศาสตร์ กลุ่มเป้าหมาย หน่วยงาน
รับผิดชอบ และงบประมาณ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่า
โครงการที่ริเริ่มดำเนินการมีความเหมาะสม คุ้มค่า และมีความ
เป็นไปได้อย่างไรได้การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่
จะต้องมีมาตรฐานในการวางแผนและบริหารโครงการที่รอบคอบ
และเป็นระบบ โดยส่วนราชการให้ความสำคัญกับการวางแผนของ
องค์กร โดยยึดผลผลิตที่หน่วยงานจะต้องนำเสนอ คือ หน่วยงาน
ต้องพิจารณาความสอดคล้องและความเชื่อมโยงของสิ่งที่คาดว่าจะ
จะได้รับจากการลงทุนกับยุทธศาสตร์ของกระทรวง กลยุทธ์ของ
หน่วยงาน เป้าหมายของหน่วยงานทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง
และระยะยาว สำนักงบประมาณจึงได้จัดทำคู่มือที่กำหนดมาตรฐาน
ในการวางแผนและบริหารโครงการขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือให้แก่
บุคลากรภาครัฐทั้งส่วนราชการและสำนักงบประมาณใช้เป็นแนวทาง
ในการวางแผนและบริหารโครงการ เพื่อคัดเลือกโครงการที่ก่อให้เกิด
ผลประโยชน์ตอบแทนที่ดีที่สุด ทั้งในด้านสังคมและเศรษฐกิจ
โดยคำนึงถึงความจำเป็น ระยะเวลา ความเสี่ยง และค่าใช้จ่าย
ที่เหมาะสม รวมทั้งต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เป้าหมาย
ตลอดจนแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน และสามารถใช้เป็น
แนวทางในการบริหารโครงการ ทั้งนี้ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณ
ของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

สาระสำคัญของคู่มือการวางแผนและบริหารโครงการ

คู่มือการวางแผนและบริหารโครงการ ประกอบด้วยแนวทาง
การวางแผนและบริหารโครงการอย่างละเอียด เทคนิคสำคัญ
พร้อมตัวอย่างและแบบรายงาน เพื่อให้ประกอบการดำเนินงาน
โดยมีขั้นตอนสำคัญ ๖ ขั้นตอน ดังนี้

“

...คู่มือการวางแผน
และบริหารโครงการ
ประกอบด้วยแนวทาง
วางแผนและบริหาร
โครงการอย่างละเอียด
เทคนิคสำคัญ
พร้อมตัวอย่าง
และแบบรายงาน...

”

ขั้นตอนที่ ๑ การทบทวน/ตรวจสอบ/ผลการดำเนินงานโครงการที่ผ่านมา เป็นการทบทวน/ตรวจสอบสถานภาพของข้อมูลความก้าวหน้าของโครงการตามลักษณะของแต่ละโครงการในมิติต่างๆ

เป้าหมายของขั้นตอนนี้ คือ เพื่อให้ผลที่ได้จากการทบทวน/ตรวจสอบเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจเลือกดำเนินการต่างๆ ได้แก่ เลือกดำเนินโครงการต่อโดยอาจคงแผนเดิมไว้ ปรับปริมาณและ/หรือปรับคุณภาพ ยกเลิกโครงการชะลอโครงการ หรือขยายผลโครงการ ซึ่งเมื่อพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับโครงการได้แล้วจะนำไปสู่การดำเนินการอื่นๆต่อไป

ขั้นตอนที่ ๒ การริเริ่มโครงการใหม่และการวิเคราะห์เบื้องต้น เป็นการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการในมิติต่างๆ ให้ครบถ้วน เพื่อให้สร้างความมั่นใจได้ว่าโครงการที่จะริเริ่มดำเนินการ มีความถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง เป็นไปตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ รวมทั้งเป็นโครงการที่มีศักยภาพและมีความคุ้มค่า ที่จะดำเนินโครงการ

เป้าหมายของขั้นตอนนี้ เพื่อตรวจสอบและระบุข้อมูลที่แสดงถึงความสมเหตุสมผลของโครงการซึ่งมีความเป็นไปได้สูง และสามารถทำให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ อีกทั้งเพื่อให้มั่นใจว่า โครงการจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะและประเทศชาติอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ ๓ การวิเคราะห์และวางแผนรายละเอียดโครงการ เป็นการกำหนดรายละเอียดให้กับแผนการดำเนินโครงการ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ ขอบเขตโครงการ พื้นที่โครงการ ขั้นตอนการดำเนินโครงการ ผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลกระทบของโครงการ ความคุ้มค่าของโครงการ

เป้าหมายของขั้นตอนนี้ เพื่อให้สามารถระบุรายละเอียดโครงการในมิติต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนและถูกต้องบนพื้นฐานของความสมเหตุสมผล อันจะนำไปสู่การจัดทำรายละเอียดโครงการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ขั้นตอนที่ ๔ การวิเคราะห์และจัดทำค่าของประมาณ เป็นขั้นตอนที่สำคัญและส่งผลโดยตรงต่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาในขั้นตอนที่ผ่านมา

เป้าหมายในขั้นตอนนี้ เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของโครงการได้อย่างรอบคอบ ถูกต้อง และเหมาะสม อันจะนำไปสู่การจัดทำค่าของประมาณที่สมเหตุสมผลบนพื้นฐานของความถูกต้องและความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณเป็นสำคัญ

ขั้นตอนที่ ๕ การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการ เป็นการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการจริงเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติงานและแผนงบประมาณที่กำหนดไว้

เป้าหมายของขั้นตอนนี้ เพื่อทราบสถานภาพการดำเนินโครงการจริงที่เกิดขึ้น และเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อรับมือกับปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ ๖ การประเมินผลการใช้งานและการติดตาม/ปรับปรุง/แก้ไข เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารโครงการ โดยจะเป็นการประเมินการใช้ประโยชน์จากผลผลิตเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องทำการพิจารณาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบในทุกมิติที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมายของขั้นตอนนี้ เพื่อประเมินผลการใช้งานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และเพื่อนำผลที่ได้จากการสรุปปัญหา อุปสรรค แนวทางการแก้ไข มาจัดทำบทเรียนที่ได้จากโครงการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงโครงการอื่นๆ ในอนาคตต่อไป

นอกจากนี้สำนักงบประมาณยังได้นำเทคโนโลยีมาใช้สร้างคู่มืออิเล็กทรอนิกส์ (e-Handbook) เพื่อให้เกิดความสะดวกในการใช้ประโยชน์ โดยได้ทำการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ พร้อมข้อมูล แสดงวิธีการใช้งานอย่างละเอียด เพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและเข้าใจวิธีการใช้งานได้โดยง่าย



คัดลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง

การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของ การดำเนินงาน (PART : Performance Assessment Rating Tool)

โดย อรรถชัย บุรกรรมโกวิท ที่ปรึกษาสำนักงบประมาณ
จาก หนังสือครบรอบ ๔๖ ปีของสำนักงบประมาณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๘

“...PART จะใช้สำหรับ
ส่วนราชการ
รัฐวิสาหกิจ และ
หน่วยงานอื่นของรัฐ
วัดความสำเร็จด้วย
ตัวเอง เพื่อเตรียม
ความพร้อมก่อน
การนำงบประมาณ
ไปใช้ดำเนินงาน...”

ตามที่รัฐบาลได้เห็นชอบให้มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณของไทยเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และสำนักงบประมาณได้เริ่มใช้ระบบนี้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ นั้น

การพัฒนาระบบและรูปแบบการวิเคราะห์ผลสำเร็จของการจัดการงบประมาณของสำนักงบประมาณ เสร็จสิ้นสมบูรณ์พร้อมจะติดตั้งในกระบวนการจัดการงบประมาณได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ เป็นปีเริ่มต้น ซึ่งขณะนี้สำนักงบประมาณได้พัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน (PART : Performance Assessment Rating Tool) พร้อมคู่มือการใช้เครื่องมือ PART เสร็จแล้ว โดยจะนำไปใช้ในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณและเจ้าหน้าที่จากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในเดือนมีนาคม ๒๕๔๘ และจะทดลองใช้เครื่องมือ PART ในการปฏิบัติงานจริงต่อไปจนถึงสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ โดยมีเป้าหมายในการใช้เครื่องมือ PART อย่างเต็มรูปแบบในกระบวนการจัดการงบประมาณปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๙

การจัดการงบประมาณขั้นตอนสุดท้าย คือ การติดตามผลและประเมินผลความสำเร็จจากการใช้งบประมาณ เพื่อเป็นสารสนเทศในการรายงานผลสำเร็จของการใช้งบประมาณต่อรัฐบาล และให้ประกอบการจัดทำและวางแผนงบประมาณในปีงบประมาณถัดไป ดังนั้น นอกจากการนำผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ไปใช้ในการจัดทำอนุมัติ และบริหารงบประมาณแล้วยังให้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการติดตามผลและประเมินผลโดยทั่วไปอีกด้วย สำนักงบประมาณจึงจำเป็นต้องดำเนินการตลอดปีงบประมาณและในทุกปีงบประมาณ

ทั้งนี้ สำนักประเมินผล สำนักงบประมาณ ได้พัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน (PART : Performance Assessment Rating Tool) เพื่อใช้ในกระบวนการงบประมาณทั้งระบบ เครื่องมือ PART จะใช้สำหรับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ วัดความสำเร็จด้วยตัวเอง (Self Assessment) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการนำงบประมาณ

ไปใช้ดำเนินงาน ตรวจสอบความสำเร็จระหว่างการดำเนินงานและวัดความสำเร็จหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน สำหรับสำนักงบประมาณจะทำหน้าที่เป็นผู้วิเคราะห์ระดับความสำเร็จ (Assessor) จากผลการใช้เครื่องมือ PART ของส่วนราชการฯ ในแต่ละปี และนำผลจากการวิเคราะห์ไปใช้ประกอบการตัดสินใจในกระบวนการจัดการงบประมาณต่อไป

PART จะวัดระดับความสำเร็จใน ๕ มิติ ประกอบด้วย ๓๑๐ ประเด็นคำถาม ดังนี้

(๑) มิติจุดมุ่งหมายและรูปแบบ (Purpose And Design) เพื่อตรวจสอบการกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่า มีความสอดคล้องกับเป้าหมายระดับสูงอย่างถูกต้อง ตรงประเด็นหรือไม่ ตามแนวคิดการกระจายงานลงสู่การปฏิบัติ (Cascade) ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

(๒) มิติการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อตรวจสอบการแปลงเป้าหมาย (Purpose And Design) ขององค์กรมาเป็นแผนกลยุทธ์ว่า มีความสอดคล้องเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่

(๓) มิติความเชื่อมโยงงบประมาณ (Performance Budget Cascade) เพื่อตรวจสอบการจัดสรรงบประมาณ ตามยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ว่า มีความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงกันหรือไม่

(๔) มิติการบริหารจัดการ (Implementation) เพื่อตรวจสอบการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไปปฏิบัติงานจริงว่า มีการใช้แผนกลยุทธ์เป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร

(๕) มิติการประเมินผลในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์ (Result) เพื่อวัดสำเร็จจากการดำเนินงานว่า เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดหรือไม่

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ความสำเร็จแต่ละมิติ จะใช้วิธีการให้คะแนน (Scoring) และนำคะแนนที่ได้มาจัดระดับ (Rating) ถึงความสำเร็จ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จทั้ง ๕ มิติ จะเป็นสารสนเทศที่สำคัญสำหรับรัฐบาลในการตัดสินใจ

บริหารจัดการเชิงนโยบาย สำหรับสำนักงบประมาณในการจัดการงบประมาณ และสำหรับหน่วยงานต่างๆ ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน

เครื่องมือ PART ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า “ผลการดำเนินงานที่ดี” เกิดจากการดำเนินงานตามขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกันทั้งระบบ กล่าวคือ ผู้ดำเนินการนำส่งผลผลิต/บริการ อันได้แก่ ส่วนราชการฯ ต้องกำหนดผลผลิต/บริการที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายที่ต้องการในระดับสูงต่างๆ โดยเน้นการดำเนินการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลักมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมทั้งเป้าหมายระยะยาวและเป้าหมายประจำปี กำหนดกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการกระจายแผนให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อให้บริหารงานและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน และสุดท้ายเมื่อดำเนินงานตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สอดคล้องกับหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการฯ กำลังดำเนินการอยู่ ทั้งนี้ เครื่องมือ PART ได้กำหนดชุดคำถามที่ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยเน้นความเชื่อมโยงประเด็นต่างๆ ในการดำเนินงาน และงบประมาณเข้าด้วยกัน โดยแบ่งเป็น ๕ ชุดคำถาม คือ ชุด ก) จุดมุ่งหมายและรูปแบบ ชุด ข) การวางแผนกลยุทธ์ ชุด ค) ความเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต ชุด ง) การบริหารจัดการ และชุด จ) การประเมินผลในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์ โดยเครื่องมือ PART ใช้วิเคราะหว่า ส่วนราชการฯ ดำเนินการแบบมุ่งเน้นผลงานได้ในระดับใด หากส่วนราชการฯ ดำเนินงานตามแนวทางของเครื่องมือ PART อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ส่วนราชการฯ มีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และจะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเจตนารมณ์ ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ส่วนราชการฯ จะได้รับประโยชน์จากการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้วยเครื่องมือ PART ดังนี้

ก) การนำเครื่องมือ PART มาใช้กับทุกส่วนราชการฯ นั้นเป็นการวัดระดับความสำเร็จการดำเนินงานของส่วนราชการฯ ที่มีมาตรฐานเดียวกันทั้งระบบ จึงแสดงให้เห็นภาพรวมของผลการดำเนินงานภาครัฐ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งส่วนราชการฯ และหน่วยงานกลางต่างๆ ที่กำกับดูแลในการจัดสรรงบประมาณ

ข) ส่วนราชการฯ สามารถแสดงผลการดำเนินงานและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนได้รับทราบอย่างโปร่งใสและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ค) เนื่องจากเครื่องมือ PART ตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ดังนั้น เครื่องมือนี้จึงเป็นคำถามที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการฯ ปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานและการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

ง) ขณะประเมินผล ส่วนราชการฯ สามารถแสดงผลการดำเนินงานและข้อคิดเห็นต่างๆ ซึ่งเป็นการสะท้อนข้อมูลจากหน่วยงานระดับล่างขึ้นสู่หน่วยงานระดับบน อันเป็นแนวทางที่สนับสนุนให้มีการกระจายแผนหรือกระจายภาระงานที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นได้

จ) การใช้เครื่องมือ PART มีส่วนช่วยกระตุ้นให้ส่วนราชการฯ ปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นตามลำดับ เพราะส่วนราชการฯ สามารถเห็นจุดบกพร่องต่างๆ หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างระบบราชการแบบมุ่งเน้นผลงานที่ยั่งยืนในอนาคต

๒.๒ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือ PART

ก) ผู้บริหารวิเคราะห์ (ส่วนราชการฯ)

ประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่ายนโยบายและวางแผนฝ่ายคลังและผู้รับผิดชอบกิจกรรมนำส่งผลผลิต ซึ่งมีหน้าที่ดูแลให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จ โดยเข้าใจรายละเอียดกิจกรรมที่ของประมาณไว้

ข) ผู้วิเคราะห์ (สำนักงบประมาณ)

ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ทั้งฝ่ายประเมินผล และจัดทำงบประมาณ ที่เข้าใจรูปแบบกิจกรรมและงบประมาณของส่วนราชการฯ ที่รับการวิเคราะห์ในมิติต่างๆ และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในโครงสร้างของส่วนราชการฯ นั้นๆ

ค) ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์ของสำนักงบประมาณ

ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณอาวุโสหรือระดับสูง ที่มีความรู้ความเข้าใจเครื่องมือ PART เป็นอย่างดี โดยอาจกำหนดผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์แยก ตามกลุ่มภารกิจ

๒.๓ ขั้นตอนการใช้เครื่องมือ PART

ก) ช่วงก่อนเริ่มการวิเคราะห์

๑. ผู้บริหารวิเคราะห์กำหนดผลผลิต/หน่วยงานประเมิน (Unit of Evaluation) ที่จะวิเคราะห์แต่ละครั้ง และสรุปข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องส่งให้ผู้วิเคราะห์

๒. ผู้บริหารวิเคราะห์ชี้แจงรายละเอียดของกลุ่มกิจกรรมนำส่งผลผลิต และงบประมาณที่ได้รับกับผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์ทั้งหมด

๓. ผู้บริหารวิเคราะห์ชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ให้เข้าใจถึงแนวทาง ขั้นตอนที่จะวิเคราะห์

๔. ผู้วิเคราะห์และผู้บริหารวิเคราะห์ควรทำความเข้าใจค่านิยมตามหลักการการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานก่อนกรณีที่ใช้คำศัพท์ต่างกัน แต่มีความหมายเดียวกัน ให้สรุปค่านิยมร่วมกัน เพื่อใช้เป็นดัชนีในการวิเคราะห์

“

...เครื่องมือ PART ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า “ผลการดำเนินงานที่ดี” เกิดจากการดำเนินงานตามขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกันทั้งระบบ...

”



๕. ผู้วิเคราะห์รวบรวมและศึกษาเอกสารที่แสดงผลการดำเนินงานของผู้รับการวิเคราะห์ จากระบบฐานข้อมูลของสำนักงานงบประมาณ

๖. ผู้วิเคราะห์ดำเนินการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเบื้องต้นของผู้รับการวิเคราะห์ และตั้งข้อสังเกตจากเอกสารที่รวบรวมได้

ข) ช่วงวิเคราะห์

๑. ผู้รับการวิเคราะห์กรอกคำตอบในแบบคำตอบเบื้องต้นของการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ PART และรวบรวมเอกสารประกอบ และ/หรือ เอกสารชี้แจงเพิ่มเติมส่งให้ผู้วิเคราะห์

๒. ผู้รับการวิเคราะห์และผู้วิเคราะห์ประชุมร่วมกันเพื่อชี้แจงคำตอบตามเอกสารประกอบ

๓. ผู้วิเคราะห์ ชักถามเหตุผลของผู้รับการวิเคราะห์และซักถามตามข้อสังเกตที่ได้จากการศึกษาในช่วงก่อนเริ่มประเมินผล โดยต้องบันทึกความคิดเห็นของผู้วิเคราะห์ประกอบทุกคำตอบ

๔. ผู้รับการวิเคราะห์หาข้อมูลหรือเอกสารเพิ่มเติมเพื่อประกอบคำตอบ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าผู้รับการวิเคราะห์แสดงเอกสารประกอบคำตอบที่สนับสนุนคำตอบได้ชัดเจน และผู้วิเคราะห์เห็นด้วย ผู้วิเคราะห์ต้องบันทึกความคิดเห็นใหม่ให้สอดคล้องกับเอกสาร

ค) ช่วงสรุปผลการวิเคราะห์

๑. ผู้วิเคราะห์สรุปปัญหา ประเด็น และข้อสังเกตที่ได้ระหว่างการวิเคราะห์ และจัดเก็บเป็นฐานความรู้สำหรับการวิเคราะห์ (Knowledge Based) ทั้งนี้ ข้อมูลในฐานข้อมูลนี้ ควรมีการสรุปส่วนที่คล้ายกันของแต่ละกลุ่มภารกิจ เพื่อให้ผู้วิเคราะห์ใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ครั้งต่อไป

๒. ผู้วิเคราะห์รายงานผลการวิเคราะห์ให้ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบและนำข้อมูลของผู้วิเคราะห์ ส่วนราชการ หรือกลุ่มภารกิจอื่นมาพิจารณาร่วมกัน

๓. ผู้วิเคราะห์สรุปผลการวิเคราะห์ และสรุปแนวโน้มการดำเนินงานของแต่ละส่วนราชการ รวมถึงข้อเสนอแนะ

๔. ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์สรุปรายงานภาพรวมของผลการวิเคราะห์ส่วนราชการ ที่รับผิดชอบ

สำนักงานงบประมาณได้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) ให้เป็นเครื่องมือของหน่วยงานภาครัฐใช้ในการประเมินผลการ

ดำเนินงานด้วยตนเอง (Self Assessment) โดยสำนักงานงบประมาณ จะทำหน้าที่วิเคราะห์ผลการประเมิน (Assessor) ของหน่วยงานภาครัฐในแต่ละปีงบประมาณเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในกระบวนการจัดการงบประมาณ และเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการของรัฐบาลตามตรา ๒๒ ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ - ๒๕๔๙ สำนักงานงบประมาณได้ดำเนินการนำเครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณทดลองใช้กับหน่วยงานนำร่อง ๔๐ หน่วยงาน และได้ปรับปรุงแนวทางการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในกรณีที่หน่วยงานภาครัฐมีความประสงค์จะขอให้สำนักงานงบประมาณทบทวนผลการวิเคราะห์ผลสำเร็จ สำนักงานงบประมาณ จะนำเรื่องดังกล่าวเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อพิจารณาหาข้อยุติโดยคณะกรรมการกลั่นกรองฯ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณเป็นประธานคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการงบประมาณและการติดตามประเมินผลจากภายนอก เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อธิบดีกรมบัญชีกลาง และปลัดกระทรวงทุกกระทรวงเป็นกรรมการ โดยคณะกรรมการกลั่นกรองฯ มีหน้าที่ในการตรวจสอบผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐให้ถูกต้องตามขั้นตอนกระบวนการ หลักเกณฑ์ที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

๕.๑ ให้หน่วยงานภาครัฐเฉพาะส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ได้รับงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑ ตามที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ดำเนินการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๐ เป็นต้นไป ตามแนวทางและขั้นตอนที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

๕.๒ ให้หน่วยงานภาครัฐที่ได้รับงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ เป็นต้นไป รายงานผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณให้สำนักงานงบประมาณ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในกระบวนการจัดการงบประมาณ และจัดทำรายงานเสนอต่อคณะรัฐมนตรี



...การใช้เครื่องมือ PART มีส่วนช่วยกระตุ้นให้ส่วนราชการฯ ปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นตามลำดับ เพราะส่วนราชการฯ สามารถเห็นจุดบกพร่องต่างๆ หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุง เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น...



กัตลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง CEO BOB ROAD MAP

โดย วุฒิพันธ์ วิชัยรัตน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ
จาก หนังสือครบรอบ ๕๖ ปี สำนักงานงบประมาณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

นับจากนี้ไปวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานงบประมาณ จึงมุ่งในทางรุกต่อเนื่อง-ขยายผลไปสู่การปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง กับวัฒนธรรมใหม่ทางการบริหารราชการแผ่นดินสอดคล้องกับ ทิศทางและแนวโน้มการแก้ปัญหาเศรษฐกิจ-สังคม กระทั่งการเมือง ในภาพรวมเพื่อบรรลุเป้าหมายของการสถาปนา “ระบบเศรษฐกิจ/ สังคม/การเมือง และวัฒนธรรมที่ดีมีเสถียรภาพและยั่งยืน” ในที่สุด

วันนี้เราจึงต้องพยายามช่วยกันคิดร่วมกันแสวงหาวิธีการใหม่ๆ มา Empower พวกเราตนเอง เพื่อจะเป็น Change Agent ของ ระบบราชการ Change Agent ของการปฏิรูประบบราชการ ด้วยการ พัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ ขึ้น เช่น การวางโครงสร้างการทำงานแบบองค์กรเอกชน มี Board of Director กำกับ Executive Board มีการจัดโครงสร้างการทำงานแบบ Cross Function กันได้ โดยที่ทั้งหมดนี้จะต้องอยู่ภายใต้กรอบเค้าโครง ของสายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่และภารกิจเดิมของ ทุกฝ่ายอยู่อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เพียงแต่อาจจะมีการเพิ่มแนว ปฏิบัติใหม่ๆ ที่คงจะต้องพัฒนาไปท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาให้ได้ จนกว่าจะแข็งแรงพอที่จะรับมือกับความ ไม่แน่นอนต่างๆ ได้ ด้วยเนื้อหาของพวกเราทุกคน ทุกกลุ่ม ทุก ฝ่ายเองจริงๆ

แนวคิดข้างต้นนี้จะเรียก ROAD MAP ระยะที่ ๒ ของ สำนักงานงบประมาณ หรือจะถือว่าเป็นภารกิจต่อเนื่องที่จะเสริมหรือ เติมเต็มกรอบทิศทางที่ได้วางไว้ในปีที่แล้ว ว่าหลังจากที่เรา มี ทิศทางเป้าหมายร่วมหลักๆ ขององค์กรซึ่งได้ออกแบบและวาง กรอบ-วิธีการต่างๆ ไว้ในระยะที่ ๑ ไปบ้างแล้ว คราวนี้จึง เป็นการเน้นย้ำ และให้น้ำหนักเพิ่มเติมกับความพยายามในการ ระดมสรรพกำลังและทรัพยากรทั้งปวง มาเข้าร่วมกันผลักดันการ เดินไปข้างหน้าร่วมกัน ให้เป็นไปอย่างมีพลัง/ประสิทธิภาพ และมี ประสิทธิภาพที่สุด เพื่อเร่งให้เกิดการพัฒนาในเชิงวิวัฒนาการจาก การพัฒนาในเชิงปริมาณไปสู่การพัฒนาในเชิงคุณภาพ

นอกจากนั้น เราคงจะต้องหันมาให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖ กับการปรับเปลี่ยนคุณภาพการใช้ ชีวิตในที่ทำงานของสำนักงานงบประมาณด้วยตนเอง ตั้งแต่การ พัฒนาด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและโดยรอบตัว อาคาร-สถานที่ทำงาน คุณภาพการให้บริการและสวัสดิการต่างๆ ที่จำเป็น รวมถึงคุณภาพการบริหารจัดการในเรื่องของงานการเงิน- การพัสดุ-งานด้านความปลอดภัย งานยานยนต์ และพาหนะ ตลอดจนรวมทั้งคุณภาพงานด้านจิตใจและกิจกรรม สันทนาการ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัย/ส่วนประกอบที่จะช่วยเสริมเติมเต็ม ให้กับพลังกำลังทั้งหมดของการปฏิบัติงานสำหรับชาวสำนักงาน งบประมาณเองโดยตรงได้อย่างแท้จริง

อีกด้านหนึ่ง ผมจะพยายามมอบหมายกระจายอำนาจ การบริหารและการตัดสินใจลงไปเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตลอดจนกรณีที่มี กรอบและแนวปฏิบัติตามระเบียบและหลักเกณฑ์อยู่แล้ว ผมจะ มอบวงเงินภายในกรอบดังกล่าวให้ท่านรองฯ หรือท่านที่ปรึกษาฯ ที่รับผิดชอบ ช่วยรับกรอบวงเงินที่ได้รับความเห็นชอบหรือมีแนว ปฏิบัติตามระเบียบและหลักเกณฑ์อยู่แล้วดังกล่าว ไปบริหารจัดการ ในรายละเอียดโดยตรง แล้วรายงานให้ผมทราบ

ทั้งหมดทั้งปวงนี้ คือ การเริ่มต้นของกระบวนการ Empower องค์กรทุกส่วน-ทุกฝ่ายและทุกระดับชั้นของสำนักงาน งบประมาณ เป็นการกระตุ้นและฟื้นฟูทรัพยากรทั้งหลายทั้งปวงที่มีอยู่ให้ได้รับ การพัฒนาขึ้นพร้อมๆ กันไป อย่างเท่าทันและทัดเทียมกัน จนสามารถจะฉีกเป็นพลังที่มีทั้งเอกภาพและทิศทางอย่าง ที่ พวกเราชาวสำนักงานงบประมาณทุกคนต้องการได้อย่างแท้จริง

“รักสำนักงานงบประมาณ ต้องไม่เพียงอยากจะทำแสดงออกซึ่ง ความรัก หากต้อง ช่วยกันทำ ! รักสำนักงานงบประมาณ ต้องไม่ถาม ว่าทำอะไรจากสำนักงานงบประมาณ หากต้องถามว่า เราได้ทำอะไร สำนักงานงบประมาณ ไปบ้างแล้วหรือยัง !”

“

...“รักสำนักงานงบประมาณ ต้องไม่เพียงอยากจะทำแสดงออกซึ่งความรัก หากต้องช่วยกันทำ ! รักสำนักงานงบประมาณ ต้องไม่ถามว่าทำอะไรจากสำนักงานงบประมาณ หากต้องถามว่า เราได้ทำอะไรสำนักงานงบประมาณ ไปบ้างแล้วหรือยัง !”...

”



คัดลอกบางส่วนจากบทสัมภาษณ์ วุฒิปันธุ์ วิชัยรัตน์

อดีตผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ
จาก หนังสือครบรอบ ๔๔ ปี สำนักงบประมาณ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๐

“

..สำนักงบประมาณ
ต้องมีหลักการ...
ต้องมีองค์ความรู้...
มีข้อมูล...
มียุทธศาสตร์ และ
มีทางเลือกเชิง
นโยบายที่จะทำให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด
กับชาติบ้านเมือง...

”

ผมเอง ในฐานะผู้บริหารสูงสุดของสำนักงบประมาณ ได้วางแนวทาง และนโยบายในการบริหารสำนักงบประมาณเพื่อใช้เป็นกรอบในหลักการให้ทุกคนในสำนักงบประมาณถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการรอบอยู่ในปัจจุบัน ๒ หลักใหญ่ๆ คือ ประการแรก หลักการตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กับ

ประการที่สอง หลักการที่ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ Good Governance

ในหลักการที่หนึ่ง คือ หลักเศรษฐกิจพอเพียง นั้น ผมต้องการให้สำนักงบประมาณยึดถือแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจที่ต้องเท่าทันยุคสมัย แต่ก็ในระดับที่ “พอประมาณ” ด้วย “ความมีเหตุมีผล” และตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้อง “มีภูมิคุ้มกันในตัว” ที่ดีพอสมควรต่อผลกระทบใดๆ อันอาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงโดยจะอาศัยความรอบรู้ รอบคอบ และความระมัดระวังในทุกขั้น/ทุกตอนของการปฏิบัติ

ในส่วนของหลักการเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ Good Governance นั้น แนวปฏิบัติของเรา สำนักงบประมาณ ก็คือ

- ประการแรก ต้องทำงานตามหลักนิติธรรม
- ประการที่สอง ต้องทำงานตามหลักคุณธรรม โดยมีคู่มือจริยธรรม และคู่มือว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงบประมาณเป็นกรอบวิธีปฏิบัติ
- ประการที่สาม ต้องคำนึงถึงความโปร่งใส อธิบายได้
- ประการที่สี่ ต้องคุ้มค่า ประหยัดได้ทั้งคน เงินและเวลา
- ประการที่ห้า ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม และสุดท้าย
- ประการที่หก ต้องมีความรับผิดชอบทำงานด้วยจิตสำนึกที่ไม่ดูตาย

วันนี้ เจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณทุกคนทุกฝ่ายกำลังร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามที่จะผลักดัน Road Map

ของสำนักงบประมาณ เพื่อยกระดับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การจากการพัฒนาในเชิงปริมาณไปสู่การพัฒนาในเชิงคุณภาพพัฒนาในเรื่องของวิธีการไปสู่การพัฒนาในเรื่องของวิธีคิด

ถึงวันนี้ ผมมั่นใจที่จะยืนยันว่าสำนักงบประมาณ

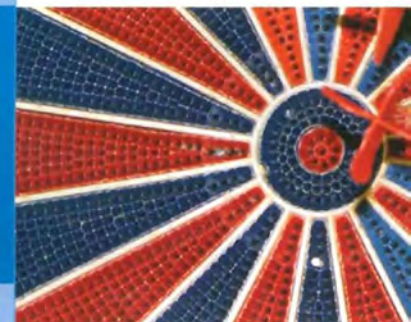
- จะยังคงความสามารถในการดำเนินพันธกิจทางเศรษฐกิจ ด้วยการเป็นเครื่องมือและกลไกในการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจของประเทศ / ยังคงเป็นเครื่องมือและกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ / และจะยังคงความสามารถในการกำกับ ติดตาม (Monitor) และส่งสัญญาณเตือนภัยทางเศรษฐกิจให้กับประเทศได้เป็นอย่างดี เหมือนเคย

- จะยังคงความสามารถในการดำเนินพันธกิจทางการเมืองและการบริหารด้วยความเข้าใจในบทบาทของการเป็นข้าราชการมืออาชีพ... สามารถเป็นเครื่องมือและกลไกสร้างความสมดุลทางการเมืองระหว่างฝ่ายรัฐบาลกับฝ่ายค้าน / ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายนิติบัญญัติ ไม่ให้เป็นปัญหา หรือเกิดข้อขัดแย้งรุนแรง จนเป็นอุปสรรคต่อการบริหารราชการแผ่นดิน ตลอดจนจะยังคงความสามารถในการเป็นกลไกหรือเครื่องมือในการแปลงนโยบายของฝ่ายการเมืองไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยข้าราชการประจำให้เป็นไปอย่างราบรื่น และสัมฤทธิ์ผลตามที่ทุกฝ่ายต้องการ

สำนักงบประมาณต้องมีหลักการ ต้องมีองค์ความรู้ มีข้อมูล มียุทธศาสตร์ และมีทางเลือกเชิงนโยบายที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับชาติบ้านเมือง รับผิดชอบกับการดูแล และรักษาจริยธรรมทางการคลังของประเทศ ดูแลการใช้เงินงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ที่สำคัญ เราจะต้องถือปฏิบัติอย่างนี้กับทุกรัฐบาล ทุกฝ่ายเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน คือ สามารถตอบสนองแนวทางหรือนโยบายของรัฐบาลได้ในระดับที่ดีมีมาตรฐานเดียวกัน โดยจะพยายามไม่ให้รัฐบาลใดรัฐบาลหนึ่งมาตำหนิเราได้ว่าเราเลือกปฏิบัติ/หรือไม่มีบรรทัดฐานเป็นอันขาด

กีดลอกบางส่วนจากบทความเรื่อง การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

จาก หนังสือการปรับปรุงการจัดการการงบประมาณ สำนักงบประมาณ



กระบวนการงบประมาณของไทยในปัจจุบัน มีหลายสิ่งซึ่งให้เห็นว่าได้ใช้ระบบการจัดการงบประมาณแบบแสดงผลงานสมัยใหม่บ้างแล้ว และที่ผ่านมากกระบวนการงบประมาณดังกล่าวสามารถช่วยให้รัฐบาลดำเนินงานด้านงบประมาณได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะความสามารถในการรักษาวินัยทางการคลัง นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่ารัฐบาลมีเงินคงคลังสะสมอย่างต่อเนื่องก่อนจะประสบกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ บัดนี้จึงนับเป็นโอกาสอันดีที่สำนักงานงบประมาณจะดำเนินการปรับปรุงกระบวนการงบประมาณให้เข้มแข็งและมีมาตรฐานสูงขึ้น กล่าวคือ สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คล่องตัว สามารถตรวจสอบได้ โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดสรรทรัพยากรของประเทศต่อไป

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการงบประมาณของประเทศใหม่ทั้งระบบ โดยจะเปลี่ยนจากระบบการจัดทำงบประมาณในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ใช้ไป (Inputs) ตลอดจนการควบคุมการจัดสรรงบประมาณอย่างเข้มงวด และความเคร่งครัดในการเบิกจ่ายงบประมาณมาเป็นระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น โดยที่ผลผลิต คือ สิ่งของหรือบริการเป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ในขณะที่ผลลัพธ์ หมายความว่า ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบ ที่มีต่อชุมชน และสิ่งแวดล้อม

สิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) ที่เป็นการกำหนดหน่วยนับในการตรวจวัดและประเมินผลการดำเนินงาน การวัดผลการดำเนินงานนี้จะต้องชัดเจน สมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา โดยทั่วไปหน่วยนับในการตรวจวัดจะต้องครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย มีประสิทธิผล และทันเวลาตามต้องการ

ระบบงบประมาณแบบใหม่ทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า

- ผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายรัฐบาล
- ผลผลิตที่ต้องการมีปริมาณ ราคาและคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกัน
- กลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสม เป็นผู้ได้รับประโยชน์จากผลผลิตนั้น ภายในเวลาที่ต้องการ

ขั้นตอนแนวทางการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

๑. ขั้นตอนแรกของการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การจัดทำนโยบายระดับ กระทรวง และกรม โดยระบุพันธกิจ (Mission) และจุดมุ่งหมายในปัจจุบันและอนาคตของกระทรวงและกรม ในขั้นนี้ประเด็นที่ต้องการพิจารณา ได้แก่

- ทำไมจึงมีกระทรวงนี้ และกรมนี้
- กรมให้บริการอะไรแก่ประชาชน และบริการที่ให้นั้นสัมพันธ์อย่างไรกับพันธกิจของกระทรวง
- ใครคือผู้ใช้หลักของบริการที่กรมจัดให้และประโยชน์ที่ได้รับคืออะไร

“

...การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นแนวทางที่ครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น...

”



๒. ขั้นตอนต่อมาคือ การระบุว่าอะไรคือเป้าหมายเชิงนโยบายและวัตถุประสงค์ของกระทรวง/กรม ที่พยายามจะบรรลุผลในระยะยาวและในปีงบประมาณปัจจุบัน และพันธกิจของกรมสัมพันธ์อย่างไรกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และพันธกิจของกระทรวง

๓. การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มุ่งหวังแล้ว จึงกำหนดการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อเชื่อมโยงทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลผลิตเชื่อมโยงผลผลิตเข้ากับผลลัพธ์และเชื่อมโยงผลลัพธ์เข้ากับวัตถุประสงค์เชิงนโยบาย

๔. การนำเสนอขอทรัพยากร (งบประมาณและบุคลากร) และการควบคุมการใช้ทรัพยากร

กลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ

เพื่อที่จะทำการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณให้ประสบความสำเร็จ สำนักงบประมาณจึงเสนอให้มีการคัดเลือกหน่วยงานปฏิบัติที่จะเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง โดยเรียกว่าเป็นหน่วยงานนำร่อง เมื่อโครงการนำร่องได้ดำเนินการไปแล้ว สำนักงบประมาณจะได้ศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโครงการนำร่อง เพื่อที่จะขยายผลไปสู่หน่วยงานของรัฐทั้งหมด

โครงการนำร่อง

การเลือกหน่วยงานนำร่อง เป็นประเด็นแรกที่จะกระทำ โดยจะคัดเลือกคณะทำงาน เพื่อประเมินขีดความสามารถของหน่วยงานนำร่อง ประเด็นในการพิจารณาคัดเลือกหน่วยงานนำร่อง คือ

๑. ความสมัครใจของผู้บริหารของหน่วยงานที่ต้องการให้เกิดความเปลี่ยนแปลง
๒. มีการจัดทำข้อมูลแสดงผลการดำเนินงานและข้อมูลทางการเงิน
๓. ศักยภาพของหน่วยงานในการแสดงผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิรูปในวงกว้าง
๔. ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
๕. ความพร้อมในการใช้เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน

๖. ความคล่องตัวในการจัดสรรงบประมาณในหน่วยงาน

เมื่อได้คัดเลือกหน่วยงานนำร่องแล้ว สำนักงบประมาณจะได้จัดทำข้อตกลงการใช้ทรัพยากร (Resource Agreement) กับหน่วยงานนำร่อง สารสำคัญของข้อตกลงการใช้ทรัพยากร มีดังนี้

สำนักงบประมาณ

- ให้ความเป็นอิสระในการบริหารการเงินแก่ส่วนราชการมากขึ้น โดยจัดสรรงบประมาณเป็นวงเงินรวม ๔ กลุ่ม โดยไม่ระบุหมวดรายจ่าย ประกอบด้วย งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน และงบอุดหนุน

- ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณที่เน้น การพิจารณาผลการดำเนินงาน (Output Oriented)

ส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานนำร่อง

- จัดทำและเสนอรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลผลิตที่กำหนดต่อสำนักงบประมาณ

แกนหลักของการปรับปรุงระบบการจกังบประมาณ (Core of Budget Reform)

การจกังบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting)

ความรับผิดชอบ ความโปร่งใสและการรายงาน (Accountability, Transparency and Reporting)

การมอบอำนาจในการบริหารงบประมาณ (Budgeting Devolution)

การเพิ่มขอบเขตการครอบคลุมของงบประมาณ (Expanding Budget Coverage)

“...หน่วยงานปฏิบัติที่จะเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง โดยเรียกว่าเป็นหน่วยงานนำร่อง เมื่อโครงการนำร่องได้ดำเนินการไปแล้ว สำนักงบประมาณจะได้ศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโครงการนำร่อง เพื่อที่จะขยายผลไปสู่หน่วยงานของรัฐทั้งหมด...”

กัตลอกบางส่วนจากบทความ เรื่อง ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

จากเอกสารประกอบการสัมมนา OECD Asian Senior Budget Officials
โดย สำนักงบประมาณ

๑.๑ แนวคิดและหลักการตาม (ร่าง) พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณฉบับใหม่

สำนักงบประมาณในฐานะเป็นหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบแผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและพัสดุ ตามแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๔๒ ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการงบประมาณ จากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมการให้ทรัพยากรไปสู่การจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน ซึ่งต่อมารัฐบาลภายใต้การนำของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร มีนโยบายให้ดำเนินการปรับปรุงระบบงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance Based) ซึ่งเป็นแนวคิดเพื่อให้สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรของประเทศให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศและยึดหลักการ ในเรื่องการส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น ระบบงบประมาณใหม่ กำหนดความรับผิดชอบ ออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

๑. ระดับชาติหรือระดับรัฐบาล รับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายยุทธศาสตร์ของชาติ (Strategic Delivery Target)

๒. ระดับกระทรวง หรือเรียกว่า ระดับความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จที่เรียกว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Service Delivery Target) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement – PSA)



๓. ระดับกรม หรือหน่วยปฏิบัติ รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามผลผลิต (Outputs) จากการทำงาน โดยใช้ระบบถ่วงดุลความรับผิดชอบที่ว่า รัฐสภา/สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร มีความรับผิดชอบต่อประชาชนเจ้าของประเทศ รัฐบาล ผู้บริหารประเทศ มีรัฐสภาและ ส.ส. เป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนราชการมีรัฐบาลผู้บริหารประเทศ เป็นผู้ตรวจสอบ

โครงสร้างความรับผิดชอบและการประเมินผลในแต่ละระดับตามข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ

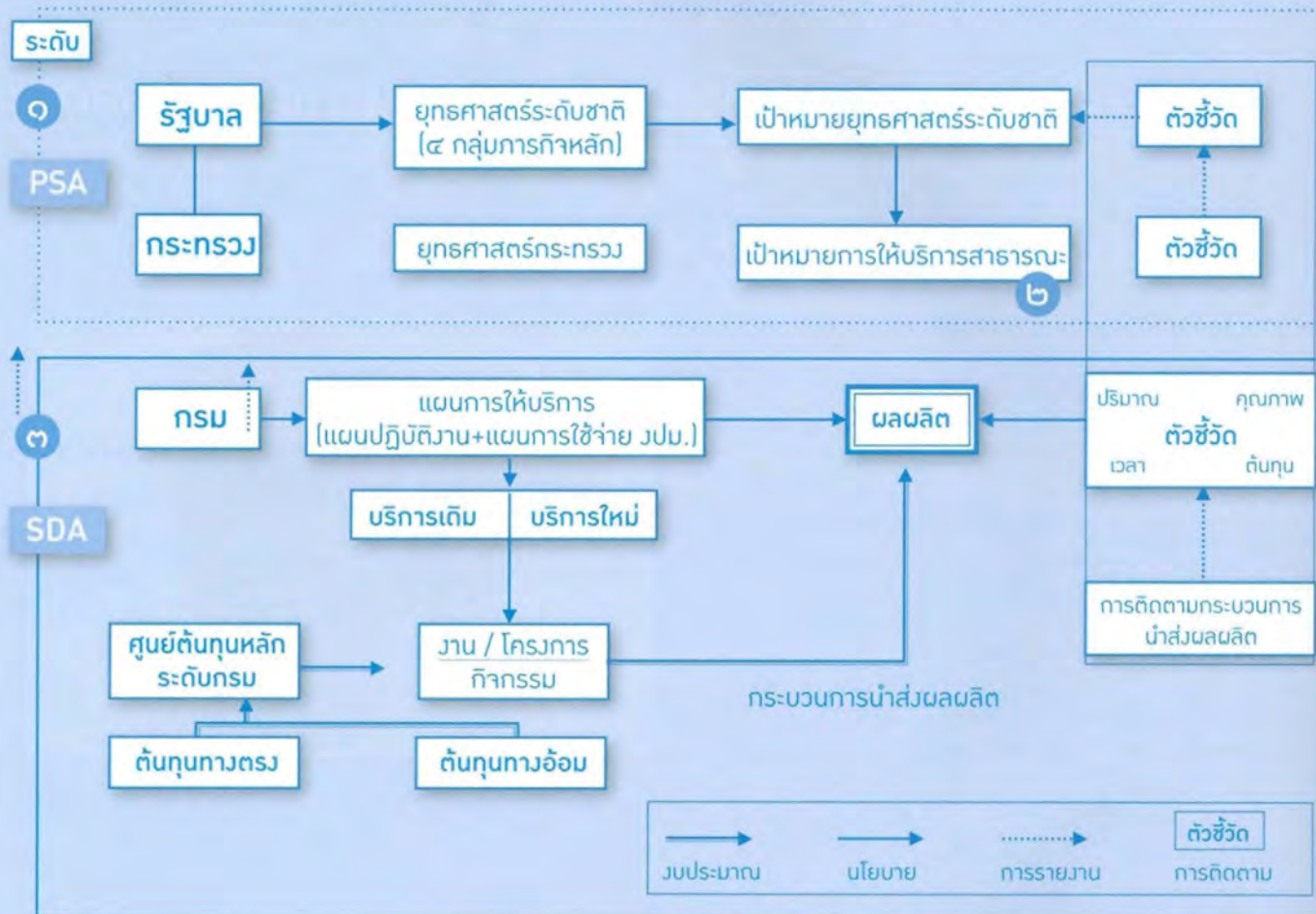
การใช้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณได้กำหนดโครงสร้างความรับผิดชอบและการประเมินผลที่มีความเชื่อมโยงในแต่ละระดับ ดังนี้

“

...ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance Based) ซึ่งเป็นแนวคิดเพื่อให้สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรของประเทศให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ...

”

โครงสร้างความรับผิดชอบและการประเมินผลในแต่ละระดับตามข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ
การใช้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณ ได้กำหนดโครงสร้างความรับผิดชอบ
และการประเมินผลที่มีความเชื่อมโยงในแต่ละระดับ ดังนี้



๑.๒ ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณตาม (ร่าง) พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณฉบับใหม่

ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนหลัก ได้แก่

- การกำหนดวงเงินรวม
- การแปลงนโยบายเป็นเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ
- การจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง และข้อตกลง การจัดทำผลผลิต ระดับหน่วยงานของรัฐ
- การอนุมัติพระราชบัญญัติงบประมาณประจำปี

รายละเอียดการจัดทำงบประมาณแต่ละขั้นตอนสามารถสรุปได้ดังนี้

๑. การกำหนดวงเงินรวม

- สงป. กค. สคช. และ ธปท. ประเมินสถานะและทิศทางเศรษฐกิจ
- สงป. สรุปแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ที่ได้ปรับแล้วให้สะท้อนความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)
- กระทรวงการคลังสรุปนโยบายภาษี ประมาณการรายได้ และกำหนดนโยบายการคลัง

- คณะรัฐมนตรีกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี และประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง ไม่น้อยกว่า ๓ ปี และแจ้งให้คณะกรรมการทราบ เพื่อจัดทำรายละเอียดของงบประมาณรายจ่าย

๒. การแปลงนโยบายเป็นเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในข้อ ๔ หัวข้อ ขั้นตอนการวางแผนและจัดทำเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ)

- คณะกรรมการสนับสนุนโดยสำนักงบประมาณ นำนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาฯ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญของนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ และวงเงินเบื้องต้น
- รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติจัดทำเป้าหมายการให้บริการ สาธารณะของกระทรวงภายในวงเงินที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ
- ในกรณีที่มีกระทรวงที่มีพันธะร่วมกันที่จะต้องดำเนินการให้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์บรรลุ ผลสัมฤทธิ์ดำเนินการคัดเลือกกระทรวงที่จะดำเนินการเป็นผู้นำและผู้รับผิดชอบในการจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะร่วมกันหลายกระทรวง (Cross-Ministry Service Delivery Targets)

๓. การจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง และข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐ

- กระทรวงสนับสนุนโดยหน่วยงานแผนงานงบประมาณ พิจารณาและตัดสินใจว่าจะดำเนินแผนกลยุทธ์ระยะสั้น และระยะยาวอย่างไร รวมทั้งจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นในแต่ละเป้าหมายการให้บริการ โดยรัฐมนตรีจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลผลิตของเป้าหมายการให้บริการและความเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
- กระทรวงประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละเป้าหมายการให้บริการให้เสนอแผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติงานและแผนงบประมาณที่มีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการ โดยหัวหน้าหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบต่อผลผลิตของแผนงานที่เสนอ

- กระทรวงพิจารณาให้ความเห็นชอบในการคัดเลือกแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและมีแนวโน้มที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด ภายใต้วงเงินงบประมาณเบื้องต้น

- กระทรวงสรุปคำขอเสนอคณะกรรมการ ประกอบด้วย
 - เป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ แผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงาน
 - ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (SDA) ประกอบด้วย แผนปฏิบัติงาน รายละเอียด ผลผลิตของเป้าหมายการให้บริการ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแต่ละผลผลิต และตัวชี้วัดความสำเร็จ ๕ มิติของผลผลิต คือ ตัวชี้วัดด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และราคา และผู้รับผิดชอบในการนำส่งผลผลิต
 - มีการลงนามของผู้รับผิดชอบในข้อตกลงที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

๔. การอนุมัติ พ.ร.บ. งบประมาณประจำปี

- คณะกรรมการรวบรวมและวิเคราะห์ค่าของงบประมาณ และพิจารณาให้ความเห็นชอบเสนอ ครม. เพื่อพิจารณา
- ครม. พิจารณางบประมาณ หากเห็นชอบให้สำนักงบประมาณวิเคราะห์ รวบรวมและจัดทำร่าง หากพิจารณาแล้วเห็นควรปรับวงเงินให้รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องปรับวงเงินในส่วนที่เกี่ยวข้อง และให้สำนักงบประมาณวิเคราะห์ รวบรวมและจัดทำร่างเสนอต่อคณะกรรมการให้พิจารณาก่อนให้ ครม. พิจารณาให้ความเห็นชอบ
- รัฐสภาและวุฒิสภาพิจารณาร่าง พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี

“

...พันธะร่วมกันที่จะต้องดำเนินการให้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์บรรลุผลสัมฤทธิ์ดำเนินการคัดเลือกกระทรวงที่จะดำเนินการเป็นผู้นำและผู้รับผิดชอบในการจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะร่วมกันหลายกระทรวง (Cross-Ministry Service Delivery Targets)...

”



ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ และโครงสร้างสำนักงบประมาณ

ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ



๑๐. นายเสรี สุขสถาพร
๑ ตุลาคม ๒๕๓๘ - ๓๐ กันยายน ๒๕๔๑



๑๑. นายสวัสดิภาพ กันการธรรม
๑ ตุลาคม ๒๕๔๑ - ๓๐ กันยายน ๒๕๔๒



๑๒. นายพลกรัพย์ ปิยะอนันต์
๑ ตุลาคม ๒๕๔๒ - ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๔๕



๑๓. นายพรชัย นุชสุวรรณ
๗ กรกฎาคม ๒๕๔๕ - ๓๐ กันยายน ๒๕๔๖



๑๔. นายวุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์
๑ ตุลาคม ๒๕๔๖ - ๓๐ กันยายน ๒๕๕๑



๑๕. นายบัณฑิต สุภักควณิช
๑ ตุลาคม ๒๕๕๑ - ปัจจุบัน

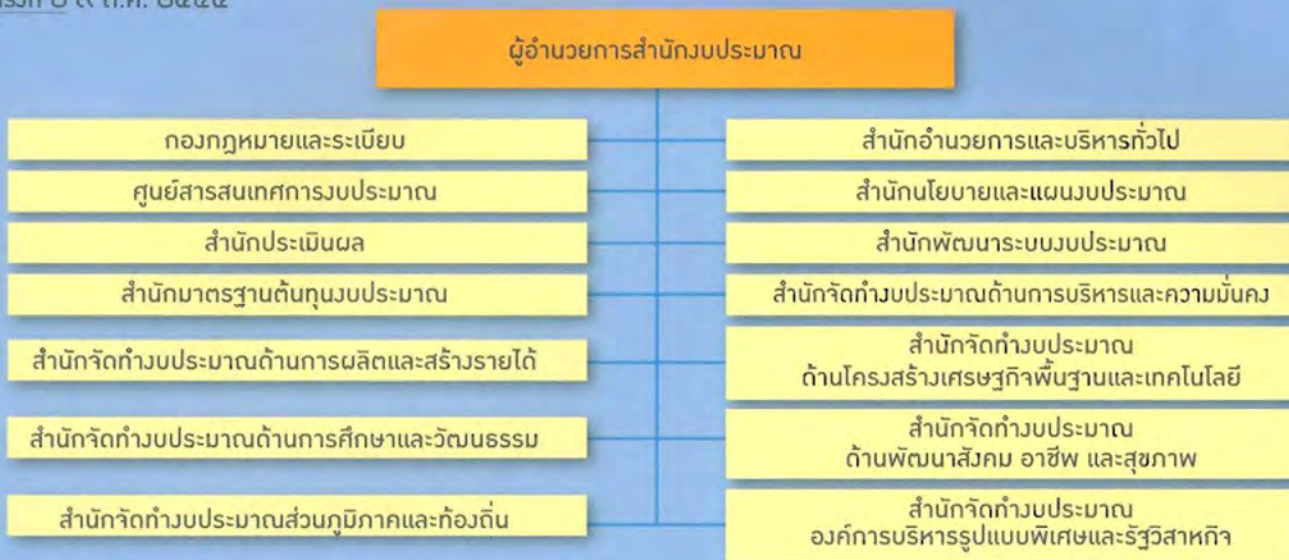
ครั้งที่ ๑ ๒๒ พ.ค. ๒๕๕๐

โครงสร้างสำนักงบประมาณ

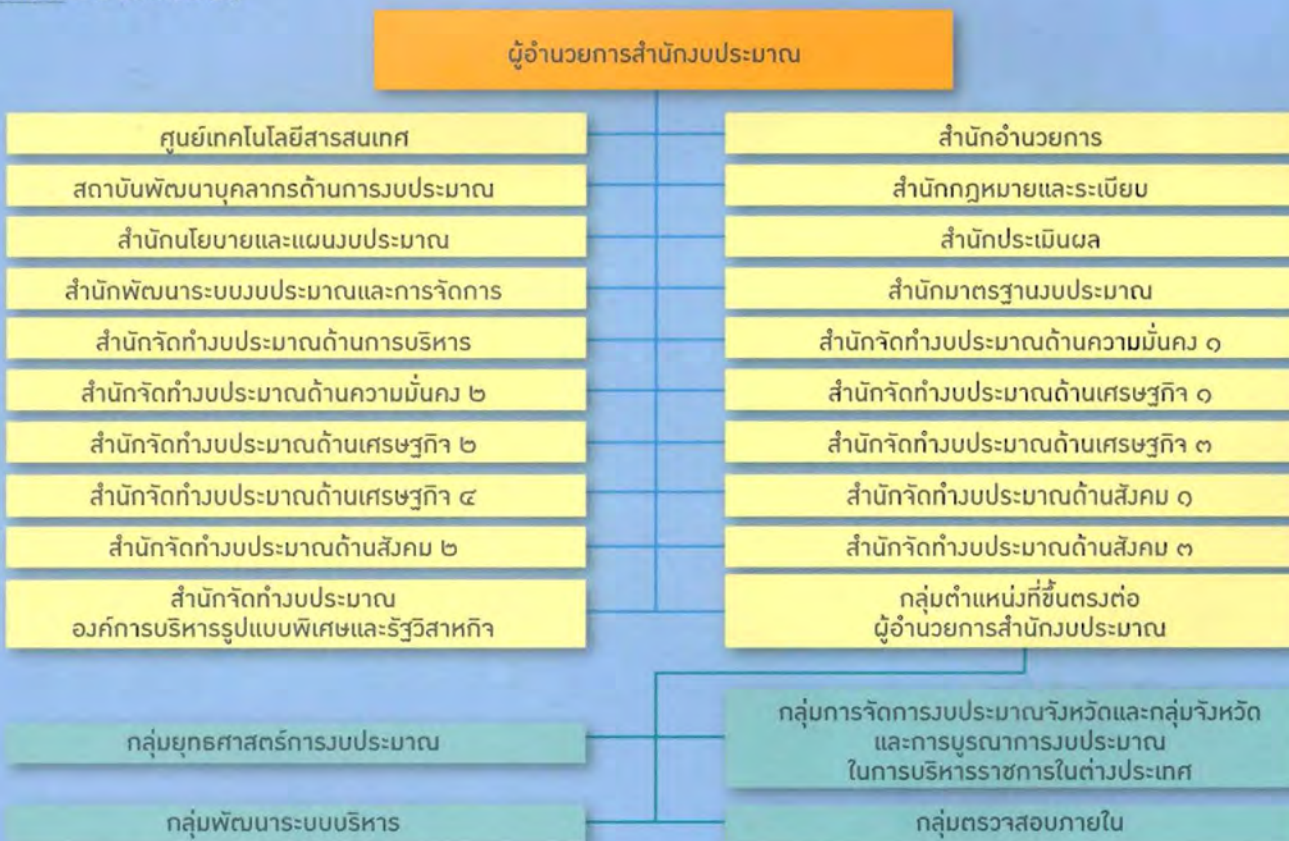
ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ



ครั้งที่ ๒ ๙ ต.ค. ๒๕๕๕



ครั้งที่ ๓ ๒๕ ม.ค. ๒๕๕๐





ภาพในอดีต



นายกรัฐมนตรี / รัฐมนตรี ที่สำนักงบประมาณ

ประชุม OECD



แนวทางการจัดทำ
แผนปฏิบัติการราชการ ๕ ปี



ตรวจราชการ
๓ จังหวัด
ชายแดนภาคใต้



ร่วมแถลงนโยบาย
การบริหารงบประมาณ ปี ๒๕๕๑



การเสวนาข้อสังเกต และข้อเสนอแนะ
ของกรรมการงบประมาณ



กีฬาสำนักงานงบประมาณ



การแข่งขันกอล์ฟประเพณีสำนักงานงบประมาณ





ก้าวต่อไปอย่างเข้มแข็ง

(พ.ศ. ๒๕๕๖ - ...)

บทความ

ก้าวต่อไปของสำนักงบประมาณ
ระบบ ICT ที่รองรับการจัดการงบประมาณโดยใช้ฐานความรู้
การติดตามประเมินผล
มาตรฐานงบประมาณไทยในอนาคต
ผลกระทบของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
บทบาทใหม่ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงบประมาณ
ก้าวไปใบบทสรรชหน้าของการพัฒนาระบบงบประมาณไทย
การจัดการงบประมาณเพื่อพัฒนาไปสู่อนาคต
ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจไทย
การงบประมาณแผ่นดินในบริบทของการเปลี่ยนแปลง
ข้าราชการแห่งอนาคต
พัฒนาการของระบบงบประมาณไทย



บทความ

ก้าวต่อไปของสำนักงบประมาณ

โดย บัณฑิต สุภักดิ์
ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ



สำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานที่มีประวัติการก่อตั้งมายาวนานถึงครึ่งศตวรรษซึ่งได้ครบรอบ ๕๐ ปี ในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ นี้ เป็นหน่วยงานที่มีเกียรติภูมิและได้รับความไว้วางใจจากรัฐบาลผู้บริหารประเทศในแต่ละยุคสมัย โดยในระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐบาล ๓๑ คณะ และการเปลี่ยนแปลงรัฐธรรมนูญ ๑๐ ครั้ง ตลอดเวลาของการดำเนินงานที่ผ่านมา สำนักงบประมาณได้มีการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินการ การบริหารจัดการระบบงบประมาณให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยให้การปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวเพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ดี เนื่องจากการปฏิบัติงานของสำนักงบประมาณ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการยอมรับทั้งจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ และประชาชนทั่วไป จึงต้องมีการปรับปรุงพัฒนาองค์กร เพื่อแสวงหาและค้นคว้าสิ่งดี ๆ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดการตัดสินใจใช้ทรัพยากรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิผลที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างมีเสถียรภาพ ภายใต้การปฏิบัติงานที่โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

เมื่อมองไปถึงอนาคตข้างหน้าของสำนักงบประมาณ คงต้องให้ความสำคัญกับสิ่งดี ๆ ที่มีอยู่เดิมของสำนักงบประมาณ และพิจารณาเพิ่มเติมว่าสิ่งดี ๆ เรื่องใดที่จะต้องสร้างเพิ่มขึ้นในอนาคต สำนักงบประมาณมีความเชื่อมั่นว่า การวิเคราะห์และนำเสนองบประมาณที่ผ่านมาได้พิจารณาจากเหตุผลและทางเลือกที่ดี อันเป็นการเสนอความเห็นที่พิจารณาถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และได้คำนึงถึงผลกระทบรอบด้าน โดยมีความโปร่งใสในการทำงานและพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้อยู่เสมอ วัฒนธรรมการทำงานข้างต้นเป็นสิ่งที่สั่งสมมาโดยอาศัยประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ และดำรงความซื่อสัตย์สุจริตอยู่เสมอ

ก้าวต่อไปของสำนักงบประมาณจึงเป็นการมุ่งหวังที่จะพัฒนางานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ โดยจะเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสำนักงบประมาณในอนาคต โดยมีกรอบหลัก ๆ ที่สำคัญ ๓ กรอบ คือ การพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการงบประมาณ การพัฒนาการบริหารจัดการภายในสำนักงบประมาณ และการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความก้าวหน้าในระดับสากล

๑. การพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการงบประมาณ

ระบบงบประมาณได้มีการพัฒนามาโดยลำดับ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองทั้งภายในและภายนอกประเทศ และได้มีการพัฒนาปรับปรุงให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอีกด้วย ในปัจจุบันสำนักงบประมาณได้ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ แต่ระบบดังกล่าวอาจยังไม่ได้รับการพัฒนาถึงขั้นที่ให้อำนาจตอบโต้ทุกฝ่ายที่ต้องการได้ ดังนั้นจึงเป็นก้าวต่อไปที่สำนักงบประมาณจะต้องปรับปรุงการจัดการงบประมาณ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ รัฐบาล ฝ่ายนิติบัญญัติ สำนักงบประมาณและหน่วยราชการต่าง ๆ โดยเฉพาะการปรับปรุงเอกสารงบประมาณและการจัดการฐานข้อมูล เพื่อให้สามารถนำเสนอภาพรวมของงบประมาณของประเทศได้อย่างครบถ้วนชัดเจนมากขึ้น เช่น การประมาณการเศรษฐกิจระยะปานกลาง ความครอบคลุมของรายจ่ายสาธารณะ (Budget Coverage) ประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) การลงทุนร่วมภาครัฐและเอกชน (PPP) มาตรการกึ่งการคลัง (Quasi - Fiscal Activities) การพัฒนาฐานข้อมูลในระดับจังหวัด การพัฒนาโครงสร้างแผนงานตามยุทธศาสตร์ การพัฒนามาตรฐานค่าใช้จ่ายงบประมาณเรื่องต้นทุนและราคามาตรฐาน ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) เป็นต้น

นอกเหนือไปจากการพัฒนาระบบงบประมาณแล้ว ก้าวต่อไปในการพัฒนาระบบการจัดการงบประมาณ ต้องพิจารณาในด้าน



...สำนักงบประมาณ
ได้มีการพัฒนาปรับปรุง
เปลี่ยนแปลงระบบการ
ดำเนินการ การบริหาร
จัดการระบบงบประมาณ
ให้มีความทันสมัย
และสอดคล้อง
กับสถานการณ์
ทางเศรษฐกิจ สังคม
และการเมือง
ที่เปลี่ยนแปลงไป
อยู่ตลอดเวลา...





“

การพัฒนาองค์ความรู้
ของสำนักงบประมาณ
จะเน้นไปที่ความทันสมัย
รวดเร็ว ครอบคลุม
และถูกต้องของข้อมูล
ความสะดวกในการใช้งาน
เกิดการบูรณาการ
ฐานข้อมูลกับ
หน่วยงานกลางและ
หน่วยงานปฏิบัติต่างๆ
ที่เกี่ยวข้อง...

”

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงบประมาณด้วย พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นต้นแบบของกฎหมายด้านการงบประมาณที่สามารถใช้อย่างเกิดประโยชน์ได้ดีที่สุด ที่ผ่านมาสำนักรบประมาณได้ใช้กรอบกฎหมายวิธีการงบประมาณดังกล่าวอย่างตรงไปตรงมาจนมีส่วนสนับสนุนการพัฒนาประเทศมาจนถึงปัจจุบัน และยิ่งนับได้ว่าเป็นแม่บทของกฎหมายที่ใช้หลักการของกฎหมายในแนวทางที่ถูกต้องในทุกสถานการณ์ และเกิดประโยชน์สูงสุด แต่อย่างไรก็ดี ในช่วง ๑๐-๑๕ ปีที่ผ่านมา มีกฎหมายอื่นๆ ที่มีความคาบเกี่ยวกับการจัดการงบประมาณ และมีผลให้เกิดปัญหาหลายประการ ซึ่งหากไม่แก้ไขปรับปรุงแล้ว การจัดการงบประมาณในอนาคตจะมีความยากลำบากเพิ่มขึ้น เนื่องจากจะเป็นการยากที่จะทำให้เกิดมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงาน ดังนั้น หลักการของกฎหมายวิธีการงบประมาณควรจะเป็นการเสริมสร้างความรับผิดชอบ อันนำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่คุ้มค่า มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ของหน่วยราชการทุกประเภท ไม่ว่าจะหน่วยราชการนั้นๆ จะตราขึ้นจากกฎหมายใดๆ จะต้องมีความมาตรฐานในการพิจารณาอย่างรอบคอบ และไม่แตกต่างกันบนพื้นฐานของกฎหมาย

๒. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในสำนักงบประมาณ

อาจจะมีคนจำนวนไม่มากนักที่ทราบ ว่า ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณเป็นหนึ่งในข้าราชการประจำไม่เกิน ๑๐ คน ที่ต้องเข้าร่วมประชุมในคณะรัฐมนตรีทุกครั้ง และต้องเสนอความเห็นหรือข้อสังเกตเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีเกือบทุกวาระ ทั้งเรื่องเพื่อพิจารณาและเรื่องเพื่อทราบ เพื่อให้มติคณะรัฐมนตรีนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน และอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายหรือระเบียบต่างๆ ที่ปฏิบัติได้จริง ดังนั้น การนำเสนอทางเลือกที่เหมาะสมบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจน จึงเป็นหลักการที่สำนักงบประมาณยึดมั่นมาโดยตลอด การได้รับความไว้วางใจในการเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีเป็นบทบาทหนึ่งที่สำนักงบประมาณภาคภูมิใจที่จะคงไว้ซึ่งมาตรฐานและดำรงบทบาทดังกล่าว โดยยึดถือหลักการที่ได้ดำเนินการมาเดิมและต่อเนื่องไปในอนาคต แต่ทั้งนี้การเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตที่ดีจากสำนักงบประมาณสู่หน่วยงานภายนอกต่างๆ อันเป็นความสำเร็จส่วนหนึ่งของสำนักงบประมาณนั้น ไม่สามารถดำเนินการได้โดยผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ แต่เพียงผู้เดียว เนื่องจากความสำเร็จใดๆ หากปราศจากพื้นฐานที่ดีรองรับ แม้ว่าจะมีองค์ประกอบดีเพียงไร ความสำเร็จนั้นก็จะไม่ยั่งยืนและจะไม่ดำรงอยู่ตลอดไป ฉะนั้น การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในสำนักงบประมาณจึงเป็นก้าวต่อไปอันสำคัญที่สำนักงบประมาณให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในเรื่องของ

การสร้างฐานข้อมูลองค์ความรู้ประกอบการพิจารณา และการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร

เมื่อการเปลี่ยนแปลงที่ติดต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ดีสำนักงบประมาณจึงต้องแสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บุคลากรของสำนักงบประมาณต้องมีความรู้หลากหลาย และต้องมีความพยายามทำความเข้าใจในลักษณะงานของทุกหน่วยงาน ทั้งนี้ ในความเป็นจริงบุคลากรของสำนักงบประมาณอาจจะไม่มีผู้ที่จบการศึกษาด้านแพทยศาสตร์ ไม่มีผู้ที่จบการศึกษาด้านโบราณคดีหรือการทหาร ฯลฯ แต่ในการวิเคราะห์งบประมาณ เจ้าหน้าที่ที่ต้องเข้าใจถึงเนื้อหาและศึกษาหาความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง และต้องติดตามข่าวสารบ้านเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ การพัฒนาองค์ความรู้ของสำนักงบประมาณจึงเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของการสังเกตองค์ความรู้จากข้อมูลและประสบการณ์ในการดำเนินการ โดยต้องเปลี่ยนจากการพัฒนาองค์ความรู้ที่เดิมขึ้นอยู่กับตัวบุคคล เป็นการจับเก็บองค์ความรู้ไว้ในระบบฐานข้อมูลสารสนเทศและภูมิสารสนเทศ เพื่อเป็นประโยชน์ให้แก่บุคลากรของสำนักงบประมาณโดยรวม ในการเรียนรู้ประสบการณ์ของการดำเนินการจัดการงบประมาณด้านต่างๆ และเรียนรู้ทางเลือกที่จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเองโดยตรงและสายงานอื่นที่มีความใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดฐานองค์ความรู้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจจัดสรรงบประมาณได้อย่างมั่นใจ ทั้งนี้ การพัฒนาองค์ความรู้ของสำนักงบประมาณจะเน้นไปที่ความทันสมัย รวดเร็ว ครอบคลุม และถูกต้องของข้อมูล ความสะดวกในการใช้งาน เกิดการบูรณาการฐานข้อมูลกับหน่วยงานกลางและหน่วยงานปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ของสำนักงบประมาณ เป็นการดำเนินงานที่ได้ประโยชน์ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

สำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานกลางที่ต้องปรับปรุงตนเองให้สอดคล้องกับการพัฒนาในทุกมิติ จากอดีตถึงปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของส่วนราชการในมิติต่างๆ ทำให้สำนักงบประมาณมีข้อจำกัดในการปฏิบัติหน้าที่ค่อนข้างมาก ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน เช่น การพัฒนางบประมาณไปสู่มิติพื้นที่ เป็นการดำเนินงานที่ทำให้ภาระงานของสำนักงบประมาณเพิ่มมากขึ้น ในการประสานงานและทำงานร่วมกันในเชิงบูรณาการ รวมทั้งการพัฒนางบประมาณในมิติที่เกี่ยวข้องกับภาคเอกชน ประกอบกับในปัจจุบันสำนักงบประมาณยังไม่มีการจัดทำโครงการพัฒนาที่ชัดเจน เกิดความสับสนได้ตามที่ต้องการ เนื่องจากขาดกำลังบุคลากรที่จะปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ปัญหาในลักษณะเช่นนี้นับเป็นเพียงส่วนน้อยกับเมื่อเทียบกับภาวะที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้น



การพัฒนาองค์กรสำนักงานงบประมาณคงจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างสำนักงานงบประมาณ การเพิ่มอัตรากำลังและปรับปรุงสถานที่ตามภาระงานที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งการสร้าง ความเข้มแข็งในวิชาชีพด้านการงบประมาณให้มีเกียรติ ศักดิ์ศรี และได้รับการยอมรับในทุกระดับ

จะเห็นได้ว่าภารกิจหน้าที่ของสำนักงานงบประมาณ เป็นภารกิจที่มีความสำคัญต่อทิศทางการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก แม้ว่าจะมีเครื่องมืออุปกรณ์และระบบที่ดีเพียงใดก็ตาม แต่ก็ไม่สำคัญเท่าคน เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่ดีเลิศและมีค่าสูงส่งที่สุดกว่าสิ่งใด ก้าวต่อไปของสำนักงานงบประมาณจึงมุ่งเน้นที่การพัฒนาเพิ่มศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนากำลังคนให้มีขีดความสามารถสูงและคล่องตัวที่จะทำหน้าที่นักวิเคราะห์งบประมาณที่ดีได้ โดยการศึกษาอบรมเพิ่มเติม การสัมมนา และการประชุมเชิงวิชาการ ในขณะที่เดียวกันก็จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรของสำนักงานงบประมาณโดยรวม โดยเน้นการเสริมสร้าง สัญชาตญาณที่จะเรียนรู้ คิด และพัฒนางานที่รับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย ไม่เพียงเท่านั้นสำนักงานงบประมาณยังคำนึงถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกที่จะต้องประสานงานเกี่ยวข้องกับ การจัดการงบประมาณ สามารถพัฒนาศักยภาพการจัดการงบประมาณที่ดีได้โดยอาศัยระบบสารสนเทศของสำนักงานงบประมาณ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจระบบงบประมาณ จนนำไปสู่การปฏิบัติและตัดสินใจในแนวทางที่เหมาะสมในอนาคต สิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากรคือการเสริมสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน หลายครั้งเกิดการเข้าใจผิดกันระหว่างผู้ประสานงาน อันเนื่องมาจากความคาดหวังต่อกัน โดยมีความเข้าใจที่ต่างระดับกัน ในอนาคตการพัฒนาคุณภาพบุคลากร จะเน้นว่าการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์ที่แท้จริง ไม่ใช่เพียงเหวี่ยงน้ำไปหาคนในที่กว้าง แต่ต้องดูว่าน้ำลงขวดที่เขาถืออยู่หรือไม่

๓. การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความก้าวหน้าในระดับสากล

นอกจากนี้ก้าวต่อไปของสำนักงานงบประมาณ ไม่เป็นเพียงแต่ มุ่งไปสู่การพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในระดับประเทศเท่านั้น หากยังมุ่งพัฒนาองค์กรและวิธีการบริหารจัดการงบประมาณให้ ก้าวหน้าขึ้นไปในระดับสากลอีกด้วย โดยตระหนักว่าตราบโด ที่โลกหมุนไปข้างหน้า ขณะที่เรายิ่งย่ำอยู่กับที่ เราจะกลายเป็นคนที่ล้าหลังไปทันที ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ประเทศต่างๆ ในโลก มีความใกล้ชิดกันมากขึ้นในเรื่องข้อมูลข่าวสาร ดังนั้น สำนักงาน งบประมาณจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสากลที่ต้องก้าวให้ทันกับ

กรอบแนวคิด วิธีปฏิบัติตามหลักการที่สากลประเทศยึดถือและปฏิบัติอยู่ สำนักงานงบประมาณได้ประสานความร่วมมือในเรื่องงบประมาณระดับภูมิภาคอาเซียน และประเทศในทวีปเอเชีย บางประเทศ ได้มีการพัฒนาจนนำไปสู่การศึกษาดูงานและ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ในระดับ สากลบทบาทของสำนักงานงบประมาณได้มีเพิ่มมากขึ้นโดยลำดับ ทั้งในระดับการประชุมหารือเพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และการพัฒนางานด้านงบประมาณกับธนาคารโลก กองทุนการเงินระหว่างประเทศ รวมทั้งประสบการณ์ที่สำนักงานงบประมาณเป็นเจ้าภาพ จัดการประชุมด้านการงบประมาณขององค์กรความร่วมมือและ พัฒนาด้านเศรษฐกิจ (OECD) จำนวน ๔ ครั้งที่ผ่านมา

สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ด้านการงบประมาณในระดับภูมิภาคและระดับสากล ในอนาคตสำนักงานงบประมาณมุ่งหวังจะเพิ่มบทบาทผู้นำในภูมิภาค และพัฒนาระบบงบประมาณที่เป็นเอกลักษณ์ของเอเชีย และนำเอาหลักปรัชญาที่จะสร้างความสุขให้กับประชาชนบนพื้นฐานของ ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมมาปฏิบัติจริงในอนาคต เพราะความรู้ที่สำนักงานงบประมาณได้รับมาจากการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ด้านการงบประมาณทั้งในระดับภูมิภาคและสากล จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้น หากสามารถนำมาพัฒนาในลักษณะของ การต่อยอดความรู้ประสบการณ์เดิมให้เกิดความรู้ประสบการณ์ และแนวทางการดำเนินการใหม่ เพื่อการพัฒนาระบบการจัดการ งบประมาณที่ยั่งยืนและเหมาะสมต่อไป

ก้าวต่อไปของสำนักงานงบประมาณที่กล่าวมาข้างต้นทั้ง ๓ ด้านนั้น เป็นเพียงกรอบหลักๆ ที่จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา สำนักงานงบประมาณในอนาคตให้เกิดความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน เสมือนกับว่าหากหน่วยงานมองไม่เห็นทางข้างหน้า และไม่รู้จัก รื่นรมย์กับทางที่เดินไปนั้น ย่อมไม่สามารถจะเดินต่อไปได้อย่าง สง่างาม ทั้งนี้การพัฒนาด้านต่างๆ เหล่านี้ ไม่เพียงแต่จะต้อง อาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรภายในสำนักงานงบประมาณ เองเท่านั้น แต่ยังต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยราชการอื่นๆ ในฐานะเพื่อนร่วมวิชาชีพอีกด้วย การวางแผนพัฒนาด้านต่างๆ นั้นไม่ยาก แต่การจะทำให้แผนการหรือทิศทางการพัฒนา ที่กำหนดไว้สัมฤทธิ์ผลนั้นเป็นเรื่องยากกว่า บทบาทของสำนัก งบประมาณในอนาคตจึงต้องพัฒนาบนพื้นฐานของการยอมรับ ทั้งจากภายในและภายนอกอย่างจริงจัง เพื่อให้สำนักงานงบประมาณ เป็นหน่วยงานกลางที่จะเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาลกับภารกิจของ หน่วยราชการต่างๆ ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีได้ และส่งผล ให้เกิดการตัดสินใจการจัดสรรงบประมาณ อันเป็นทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัดที่มาจากภาษีอากรของประชาชนให้เกิดประโยชน์ อย่างเต็มที่ต่อประชาชนและประชาสังคมโดยรวมต่อไป

“ การวางแผนพัฒนา ด้านต่างๆ ขึ้นไม่ยาก แต่การจะทำให้แผนการ หรือทิศทางการพัฒนา ที่กำหนดไว้สัมฤทธิ์ผลนั้น เป็นเรื่องยากกว่า ”

ระบบ ICT ที่รองรับการจัดการงบประมาณ โดยใช้ฐานความรู้

โดย ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ



เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ถือเป็นเครื่องมือสนับสนุนที่สำคัญยิ่งของสำนักงานงบประมาณ ทั้งในภารกิจกาจัดการงบประมาณของประเทศ และการดำเนินงานภายในสำนักงานงบประมาณ ที่ต้องตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นระบบ ICT สำนักงานงบประมาณจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับเปลี่ยนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพให้เพียงพอต่อแนวทางการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ต่าง ๆ ที่มีการใช้งานอยู่ในปัจจุบันและอนาคต เช่น การให้บริการภาครัฐอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Services) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การจัดการมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Management) การจัดการฐานความรู้ (Knowledge-based Management) การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development and Management) เป็นต้น ซึ่งถือเป็นปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่สำนักงานงบประมาณได้ใช้ขับเคลื่อนองค์กรและการจัดการระบบงบประมาณประเทศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและคำนึงถึงแผนนโยบาย กรอบแนวทาง การกำกับ หลักเกณฑ์ และข้อบังคับต่างๆ ในระดับประเทศ ที่รัฐบาลกำหนดไว้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณภายใต้กรอบนโยบายของรัฐบาล แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๕๔ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๐-๒๕๕๔) เป็นต้น รวมถึงการปรับปรุงการมีการใช้ ICT ให้ทันตามพัฒนาการของเทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อสำนักงานงบประมาณ เช่นการพัฒนากระบวนการในรูปแบบสถาปัตยกรรมที่มุ่งเน้นการบริการ (SOA : Service-Oriented Architecture) ที่เน้นการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมให้มากที่สุด มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลดความหลากหลายมุ่งเน้นเพิ่มความสามารถการแข่งขัน และรองรับภารกิจขององค์กร เป็นต้น

ปัจจุบันในการปฏิบัติงาน การกำกับติดตาม การวิเคราะห์และประเมินผล รวมถึงการกำหนดกรอบนโยบายและแผน ในการจัดการงบประมาณประเทศของสำนักงานงบประมาณ ที่ต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ของการดำเนินงานทุกส่วนราชการแล้ว ยังต้องนำข้อมูลและสารสนเทศมาสังเคราะห์ให้ได้มาซึ่งแก่นสาระที่จะนำมาประกอบใช้ในการทำงานและการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่

สำนักงานงบประมาณ และยังคงประมวลร่วมกับกรอบนโยบายหรือยุทธศาสตร์ระดับประเทศ สถานภาพด้านการเงินการคลัง ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านความมั่นคง และด้านต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีข้อมูลและสารสนเทศที่มากทั้งปริมาณและมิติ ที่ต้องนำมาบูรณาการและสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกันให้เกิดสารสนเทศที่ตรงต่อการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ในการจัดทำงบประมาณ ดังนั้น สำนักงานงบประมาณได้เริ่มนำแนวคิดของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาพัฒนาร่วมกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ขยายประสิทธิภาพการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้เป็นการสังเคราะห์สารสนเทศต่างๆ ให้เกิดเป็นความรู้ ที่มีระบบจัดเก็บและรวบรวมความรู้ได้อย่างเป็นระเบียบ จำแนกหมวดหมู่ตามภารกิจของสำนักงานงบประมาณไว้ จนกลายเป็น ฐานความรู้ (Knowledge-based) และที่สำคัญต้องมีกระบวนการตั้งแต่การจัดทำ การนำความรู้มาใช้ รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ ที่ต้องได้รับการนำไปสู่การปฏิบัติ (action) ที่ชัดเจน และได้รับการสนับสนุนในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานและบริหารงาน มีความเข้าใจ วิเคราะห์และตัดสินใจได้จากความรู้ที่นำไปสู่ภูมิปัญญา (wisdom) จนสามารถสร้างนวัตกรรม (innovation) ใหม่ ที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานและการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำนักงานงบประมาณได้จัดทำโครงการพัฒนาระบบจัดการงบประมาณโดยใช้ฐานความรู้ (Knowledge-based Budget Management System : KBMS) ขึ้นเป็นระบบที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานงบประมาณ เพื่อให้สำนักงานงบประมาณมีข้อมูลสารสนเทศและกระบวนการ การบริหารจัดการงบประมาณโดยใช้ฐานความรู้ช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งระบบที่พัฒนาขึ้นนี้ประกอบไปด้วยข้อมูลที่สามารช่วยสนับสนุนการตัดสินใจกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้โครงการพัฒนาระบบจัดการ งบประมาณโดยใช้ฐานความรู้ได้วางแผนการพัฒนาโครงการเป็นระยะ ซึ่งแผนการพัฒนาโครงการโดยใช้ฐานความรู้ ที่ได้มอบหมายให้สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศภาครัฐ (สบทร.) เป็นที่ปรึกษา ที่ขณะนี้ยังอยู่ในระหว่างการพัฒนาในระยะแรก เพื่อศึกษา วิเคราะห์ จัดทำ

“

...สำนักงานงบประมาณ
ได้เริ่มนำแนวคิดของ
การจัดการความรู้
(Knowledge
Management)
มาพัฒนาร่วมกับระบบ
เทคโนโลยีสารสนเทศ
ขยายประสิทธิภาพ
การมีการใช้ข้อมูล
และสารสนเทศ...

”



ระบบต้นแบบเพื่อการจัดทำฐานความรู้ และการนำความรู้มาใช้ ร่วมกับการจัดทำงบประมาณ แบ่งระยะการทำงานออกเป็น ๔ ระยะ ประกอบด้วย

ระยะที่ ๑ วิเคราะห์และออกแบบการจัดการเรื่อง การรวบรวมแนวคิดระบบต้นแบบนำร่องเรื่อง น้ำและถนน

ระยะที่ ๒ วิเคราะห์และออกแบบการจัดการพัฒนาระบบ เรื่องน้ำและถนน และรวบรวมแนวคิด ระบบต้นแบบนำร่องเรื่อง สาธารณสุข การศึกษา งบกลาง และเกษตร

ระยะที่ ๓ วิเคราะห์และออกแบบการจัดการพัฒนาระบบ เรื่องน้ำ ถนน สาธารณสุข การศึกษา งบกลาง และเกษตร รวมถึง การรวบรวมแนวคิดต้นแบบนำร่องประเด็นอื่นๆ

ระยะที่ ๔ วิเคราะห์และออกแบบการจัดการพัฒนาระบบ ในทุกด้านของการจัดการงบประมาณ

โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนัก งบประมาณต้องพัฒนาเพื่อรองรับระบบฐานความรู้ไปพร้อมกับ โครงการดังกล่าว ใน ๓ ส่วน คือ

๑. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT เพื่อให้มีระบบ เทคโนโลยีและระบบสื่อสารที่เพียงพอ และตอบสนองต่อการใช้ ระบบสารสนเทศต่างๆ ของสำนักงานงบประมาณ ทั้งในระบบทั่วไป จนถึงภารกิจหลักด้านการงบประมาณ รองรับการจัดเก็บ การเข้าถึงฐานความรู้ การเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ เช่นการกำหนด กรอบพื้นฐานการมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร ในระดับผู้ใช้งานที่มุ่งสู่การทำงานที่สามารถทำงานจากภายนอก สำนักงานงบประมาณ (Virtual Office) รองรับการใช้งานจาก อุปกรณ์ที่หลากหลาย (Multi Devices) มากขึ้น มีระบบสื่อสาร ในลักษณะการสื่อสาร แบบครบวงจร (Unified Communication) เพื่อให้เกิดการสื่อสารในระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์ และ สำหรับการมีการใช้ระบบ ICT ในระดับองค์กร ได้แก่ การจัดหา เทคโนโลยีระบบแม่ข่ายคอมพิวเตอร์ในรูปแบบของระบบเสมือน (Virtualization) ที่เป็นการจัดเตรียมระบบให้เป็นส่วนกลางของ ทั้งสำนักงานงบประมาณ สามารถจัดสรรและบริหารทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพและยืดหยุ่นตามลักษณะการใช้งานได้ การพัฒนา ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่ปรับขยายความเร็วเพิ่มช่องทางใน การเชื่อมต่อ และให้มีความเสถียรในการใช้งาน การพัฒนาระบบ ความปลอดภัยและการจัดการความเสี่ยงด้าน ICT ให้เป็นไปตาม กฎหมายและมาตรฐานความปลอดภัยที่จำเป็นและให้เกิดความ พร้อมต่อการให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสนับสนุน เทคโนโลยีสีเขียว (Green Technology) เพื่อการประหยัด พลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม

๒. การพัฒนาด้านระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานและการบริหารของสำนักงานงบประมาณ ทั้งการบริหาร งานภายในองค์กร (Back Office) และการจัดการภารกิจหลัก ขององค์กร โดยเฉพาะงานด้านการงบประมาณของประเทศ ยังมี ความจำเป็นต้องปรับเพิ่มระบบให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหาร ประเทศที่ปรับเปลี่ยนไปตามปัจจัยแวดล้อมต่างๆ โดยการพัฒนา จะมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับฐานข้อมูลด้านผลประโยชน์ กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ซึ่งเป็นผู้รับบริการ (Output Side) ได้รับ

ควบคุมกำกับค่าใช้จ่ายของหน่วยงานผู้ให้บริการ (Input Side) โดยเน้นการเจาะลึกลงไปถึงกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ต่างๆ อย่าง ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน และจะได้ใช้ฐานข้อมูลดังกล่าวในการพิจารณา วิเคราะห์ถึงความต้องการ/ความจำเป็นที่จะต้องให้บริการ สถานภาพการให้บริการที่เป็นอยู่จริง และบริการที่จำเป็นจะต้อง จัดสรรงบประมาณให้เพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา และสร้างเป็นฐานความรู้ (Knowledge-based) เพื่อสนับสนุน การดำเนินงานและตัดสินใจได้ การปรับระบบฐานเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ให้สามารถเชื่อมโยงสู่ฐานข้อมูลงบประมาณได้ มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นสารสนเทศเบื้องต้นของระบบฐาน ความรู้ รวมถึงการสร้างความร่วมมือในการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศกับหน่วยงานภายนอก เช่น การสร้างมาตรฐานข้อมูลงบประมาณ และจัดทำระบบการ แลกเปลี่ยนข้อมูลของระบบสารสนเทศภายในสำนักงานงบประมาณ เป็นต้น

๓. การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของสำนัก งบประมาณมีทักษะ ความรู้ และสมรรถนะด้าน ICT ทั้งในระดับ พื้นฐาน (ICT Competency by General) และในระดับเฉพาะที่ สอดรับกับการทำงานในแต่ละส่วนงาน (ICT Competency by Function) เช่น ความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ความสามารถด้านการติดตาม โครงการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับเจ้าหน้าที่ประเมินผล เป็นต้น การพัฒนาระบบการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และส่งผ่านความรู้อย่างเป็นระบบ และ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้าน ICT ที่สามารถตอบสนองการ พัฒนาและการให้บริการด้าน ICT ให้กับสำนักงานงบประมาณได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็นการพัฒนาที่จะดำเนินการ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีแผนและโครงสร้างการพัฒนา ที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น รวมถึงการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับ เจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณในการใช้งานระบบ ICT ได้อย่าง ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาฐานความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังกล่าว ข้างต้นนั้น ล้วนมีเป้าหมายเพื่อให้เกิด การทำงานของสำนัก งบประมาณ ที่นำไปสู่การเป็น “องค์กรที่ทันสมัย” ที่ปฏิบัติงานได้ อย่างฉลาดและคล่องแคล่ว (SMART) สามารถวิเคราะห์และ ตัดสินใจด้วยความรู้ มีระบบเทคโนโลยีที่เพียงพอและสนับสนุน ในทุกระดับมีเทคโนโลยีที่ตามสมัยและทันต่อพัฒนาการของ ระบบเทคโนโลยีเป็น “องค์กรที่เชื่อถือได้” โดยการใช้ความรู้และ เทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการทำงานให้เกิดการจัดการองค์กร ได้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนและสามารถติดตามการทำงานได้ อย่างชัดเจน และ เป็น “กลไกในการขับเคลื่อนนโยบายและ ยุทธศาสตร์ของรัฐบาล” โดยมีระบบสารสนเทศและฐานความรู้ ต่างๆ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น ที่เพียงพอ ต่อการประมวลผลและสังเคราะห์ ให้เกิดความรู้และนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ เพื่อให้ประกอบการกำหนดนโยบาย การวางแผนการบริหารจัดการ และติดตามประเมินผลในระบบ งบประมาณของประเทศ ที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารประเทศ และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างครอบคลุม เพื่อพัฒนาไปสู่ การจัดการองค์กรที่ยั่งยืนและเป็นเลิศได้ต่อไป

“

...การพัฒนา ระบบ การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เพื่อ สนับสนุนการเรียนรู้ และสับนำความรู้ย่อย เป็นระบบ และพัฒนา สมรรถนะบุคลากร ด้าน ICT ...

”

การติดตามและประเมินผล

โดย สำนักประเมินผล

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB) ที่สำนักงานงบประมาณใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงาน และผลสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ ที่จะต้องดำเนินงานเพื่อนำส่งผลผลิต ผลลัพธ์ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล ดังนั้น รายงานการติดตามประเมินผลที่มีคุณภาพ ครบถ้วน ทันเวลา จึงเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณ ที่สามารถนำไปใช้สนับสนุนการวางแผน การจัดสรร และการบริหารงบประมาณ ให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า ตลอดจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายในการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่ายของฝ่ายบริหาร และฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างแท้จริง

สำนักงานงบประมาณได้พัฒนาระบบ แนวทาง และวิธีการในการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำข้อมูลและรายงานการติดตามประเมินผลไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการพัฒนารูปแบบ วิธีการ รวมทั้ง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการติดตาม ประเมินผลของสำนักงานงบประมาณในฐานะหน่วยงานกลางในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานและประเมินผลความสำเร็จจากการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์และผลกระทบ และจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลของแผนงาน/

ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายของรัฐบาล ใช้เป็นเครื่องมือของรัฐสภาในการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ใช้เป็นเครื่องมือของสำนักงานงบประมาณในกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณ และใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในการนำส่งผลผลิตของหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศและประชาชน

ปัจจุบัน สำนักงานงบประมาณได้ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐโดยใช้รูปแบบรายงานแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส เพื่อติดตามความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยสำนักงานงบประมาณจะสรุปภาพรวมผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณจำแนกตามยุทธศาสตร์ กระทรวง และหน่วยงานเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีทุก ๒ เดือน นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำรายงานการติดตามผลแบบเร่งด่วน ซึ่งใช้สำหรับจัดทำรายงานการติดตามผลการดำเนินงานที่มีระยะเวลาจำกัด เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร สำหรับกรณีที่ต้องการติดตามผลโดยใช้แบบรายงานและแบบเร่งด่วนไม่สามารถให้ข้อมูลได้เพียงพอต่อการตัดสินใจ หรือต้องการข้อมูลเชิงลึก เช่น เรื่องที่อยู่ในความสนใจ เรื่องที่เป็นนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น สำนักงานงบประมาณจะดำเนินการติดตามผลในเชิงลึก เพื่อทราบความก้าวหน้า ความสำเร็จจากการดำเนินงานในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

“

...สำนักงานงบประมาณ ได้พัฒนาระบบ แนวทาง และวิธีการในการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำข้อมูลและรายงานการติดตามประเมินผลไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ...

”



วิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่า ยงบประมาณ ไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการ งบประมาณ และหน่วยงานสามารถใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการดำเนินงานของตน ซึ่งจะส่งผลให้การใช้ ทรัพยากรของประเทศมีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง นอกจากเครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน จากการใช้จ่า ยงบประมาณ (PART) แล้ว ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ สำนักงบประมาณได้กำหนดให้ส่วนราชการและ รัฐวิสาหกิจ นำหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลัก ธรรมชาติของแผนงาน/โครงการสำคัญตามนโยบายรัฐบาล ไปใช้ในการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ ซึ่งสำนักงบประมาณจะได้นำผลการวิเคราะห์ความ เสี่ยงดังกล่าว ไปใช้ประโยชน์ในการจัดสรรงบประมาณและการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการงบประมาณต่อไป

การพัฒนากระบวนการติดตามและประเมินผลในระยะที่ ผ่านมา แม้สำนักงบประมาณจะได้นำความสำคัญต่อการกิจด้าน การติดตามประเมินผลในบทบาทของหน่วยงานกลาง ในการ กำหนดรูปแบบ วิธีการ และดำเนินการติดตามประเมินผลการ ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งรวบรวมและประมวล ผลข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลในภาพรวม ของประเทศ โดยได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุน การดำเนินงานดังกล่าวมาแล้วข้างต้นก็ตาม ระบบการติดตาม ประเมินผลของสำนักงบประมาณก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้ อย่างมีคุณภาพ ทันสมัย ครบถ้วน และทันเวลาเท่าที่ควร เนื่องจากสาเหตุสำคัญได้แก่ ข้อจำกัดด้านบุคลากร องค์ความรู้ ในการติดตามประเมินผล และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

แนวทางการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลของสำนัก งบประมาณ

เพื่อให้ระบบการติดตามประเมินผลสามารถสนองต่อ ความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งสำนักงบประมาณ หน่วยงาน ภาครัฐ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายนิติบัญญัติ ได้อย่างแท้จริง

ในส่วนของ การประเมินผล ได้ให้ความสำคัญในการ ประเมินผลผลผลิต/โครงการของหน่วยงานภาครัฐระดับผลลัพธ์ และผลกระทบของผลผลิต/โครงการสำคัญตามนโยบายของรัฐบาล ผลผลิต/โครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชนทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคม ผลผลิต/โครงการของหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินงานใน ลักษณะการบูรณาการโดยหน่วยงานหลายหน่วยงาน และการ ดำเนินงานของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ซึ่งจะดำเนินการโดยสำนัก งบประมาณและการจ้างที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในการประเมินผล ผลผลิต/โครงการที่เกินกว่าศักยภาพของ เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณจะสามารถดำเนินการได้ภายใต้ ข้อจำกัดของบุคลากรและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑ สำนักงบประมาณได้นำ เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้ จ่า ยงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ ของหน่วยงานกับความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผลลัพธ์-ผลผลิต-กิจกรรม-งบประมาณ อย่างเป็นระบบ โดยสำนักงบประมาณได้พัฒนารูปแบบมาจาก แนวคิดของ The Office of Management and Budget (OMB) ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการจัดสรร งบประมาณของรัฐบาลกลางประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้หน่วยงาน ประเมินผลตนเอง (Self Assessment) เพื่อนำข้อมูลผลการ

“...สำนักงบประมาณได้ กำหนดให้ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ นำ หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ความเสี่ยงตามหลัก ธรรมชาติของ แผนงาน/โครงการสำคัญ ตามนโยบายรัฐบาล ไปใช้ในการจัดทำคำขอ งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓...

”

สำนักงานงบประมาณ จะให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลให้ครอบคลุม ๔ ประเด็นสำคัญ คือ

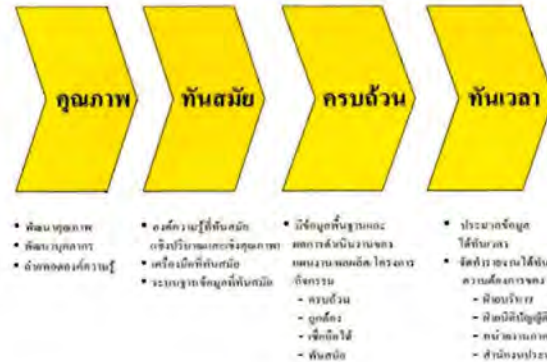
๑) คุณภาพ : มีการพัฒนาคุณภาพของการติดตามประเมินผล ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ซึ่งปัจจัยสำคัญได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในทักษะด้านการติดตามประเมินผล มีการถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านการติดตามประเมินผล อย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยบุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านการติดตามประเมินผล ต้องมีทักษะในการติดตามประเมินผลบนพื้นฐานจิตใจที่เป็นกลาง และมีความเป็นอิสระในการติดตามประเมินผล

๒) ทันสมัย : มีการพัฒนาองค์ความรู้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางการประเมินสถานะแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการนำส่งผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ มีการพัฒนาเครื่องมือด้านการติดตามประเมินผลที่ทันสมัย รวมทั้ง การพัฒนาระบบการปรับปรุงฐานข้อมูลด้านการติดตามประเมินผลให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และการตัดสินใจในระดับนโยบายของผู้บริหาร

๓) ครบถ้วน : มีข้อมูลพื้นฐาน และข้อมูลความก้าวหน้าในการดำเนินงานของแผนงาน/ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรมอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยการพัฒนากระบวนการติดตามประเมินผล เพื่อสนับสนุนการจัดทำระบบฐานข้อมูลและการจัดทำรายงานการติดตามประเมินผล เพื่อประโยชน์ในการตอบคำถามที่เกี่ยวข้องได้ครอบคลุมครบถ้วนทุกประเด็น ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง ตรงตามความเป็นจริง เชื่อถือได้ และทันสมัย

๔) ทันเวลา : มีระบบการติดตามประเมินผลที่สามารถประมวลผล และจัดทำรายงานการติดตามประเมินผลได้ทันความต้องการของฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ หน่วยงานภาครัฐ และสำนักงานงบประมาณ โดยบุคลากรด้านการติดตามประเมินผล ต้องเข้าใจความจำเป็น และให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง

แนวทางการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลของสำนักงานงบประมาณ



เพื่อพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลของสำนักงานงบประมาณให้ครอบคลุม ๔ ประเด็นสำคัญข้างต้น คือ คุณภาพ ทันสมัย ครบถ้วน และทันเวลา สำนักงานงบประมาณ จะให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร พัฒนาองค์ความรู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในลักษณะบูรณาการอย่างเป็นระบบ โดยสำนักงานงบประมาณจะนำองค์ความรู้เรื่องการติดตามประเมินผลในฐานะของหน่วยงานกลางที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการติดตามประเมินผลเป็นอย่างดี มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลโดยการนำประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในปัจจุบัน มาใช้ประโยชน์ในการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลในลักษณะของการให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการสนับสนุนกระบวนการติดตามประเมินผลของสำนักงานงบประมาณ ให้สามารถบริหารจัดการงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยหน่วยงานต่างๆ ภายในสำนักงานงบประมาณสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและสามารถประมวลผลข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการติดตามประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารสำนักงานงบประมาณสามารถติดตามผลการดำเนินงานของแผนงาน/ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา นอกจากนี้ สำนักงานงบประมาณในฐานะของหน่วยงานกลาง จะสนับสนุน

“

เพื่อพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลของสำนักงานงบประมาณให้ครอบคลุม ๔ ประเด็นสำคัญข้างต้น คือ คุณภาพ ทันสมัย ครบถ้วน และทันเวลา...

”



“

...การพัฒนากระบวนการติดตามและประเมินผลจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงาน ตลอดจนผู้บริหารในทุกระดับที่จะต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการติดตามประเมินผล...

”

หน่วยงานภาครัฐ ให้มีศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลของหน่วยงาน โดยการเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบสารสนเทศด้านการติดตามประเมินผลของหน่วยงานกับระบบการติดตามประเมินผลของสำนักงานประมาณให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนา ระบบดังกล่าว จะนำไปสู่ระบบการติดตามประเมินผลภาครัฐที่สามารถให้บริการแก่สำนักงานประมาณ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจได้อย่างครบวงจร ซึ่งจะส่งผลให้สารสนเทศที่ได้จากระบบการติดตามประเมินผลภาครัฐมีความทันสมัยอยู่เสมอ และสามารถเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ทั้งเจ้าหน้าที่สำนักงานประมาณ หน่วยงานภาครัฐ ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติให้สามารถนำสารสนเทศจากระบบฐานข้อมูลเดียวกันมาใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การพัฒนากระบวนการติดตามและประเมินผลจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงาน ตลอดจนผู้บริหารในทุกระดับที่จะต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการติดตามประเมินผล และผลักดันให้กระบวนการติดตามประเมินผลเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งในเชิงนโยบายของสำนักงานประมาณ ที่นำไปสู่การควบคุมและปรับปรุง

ผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ และด้วยประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในปัจจุบัน ทั้งในส่วนของ การเชื่อมโยงผ่านระบบเครือข่าย ประสิทธิภาพการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดจนความเสถียรและรวดเร็วในการใช้งานของระบบโปรแกรมที่ทันสมัยสามารถที่จะสนับสนุนการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรภาครัฐทั้งในส่วนขององค์ความรู้ด้านการติดตามประเมินผลที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถที่จะขับเคลื่อนระบบการติดตามประเมินผลภาครัฐให้เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการงบประมาณที่สามารถแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้จ่ายงบประมาณของภาครัฐตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB: Strategic Performance Based Budgeting) ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้งบประมาณซึ่งมาจากภาษีอากรของประชาชนได้ถูกนำไปใช้จ่ายอย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อประเทศชาติ

มาตรฐานงบประมาณไทยในอนาคต

โดย สำนักมาตรฐานงบประมาณ

สำนักงบประมาณ เป็นหน่วยงานกลางของรัฐ ที่มีหน้าที่หลักในการจัดการงบประมาณของแผ่นดิน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการจัดการทรัพยากรของประเทศ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การดำเนินงานของสำนักงบประมาณจึงเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างเสถียรภาพและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สำนักงบประมาณได้ตระหนักในภารกิจหน้าที่ดังกล่าว จึงได้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการงบประมาณมาโดยตลอด เพื่อให้สอดคล้องเท่าทันกันกับสภาพเศรษฐกิจสังคม สถานการณ์ของบ้านเมือง และการเปลี่ยนแปลงนโยบายของฝ่ายบริหาร จนปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อจะแสดงให้เห็นถึงผลผลิต (output) ที่ได้รับต่อการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐ ที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาล



ก้าวต่อไปในอนาคต

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการดำเนินการจัดทำมาตรฐานดังกล่าวข้างต้น ทำให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปในทิศทางและมาตรฐานเดียวกันก็ตาม แต่ไม่สามารถแสดงถึงภาพรวมทั้งหมดของค่าใช้จ่ายของกิจกรรมนั้น ๆ ได้ รวมถึงความชัดเจนของการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต ปริมาณผลผลิต ไปสู่อุทธศาสตร์กระทรวง นโยบายรัฐบาล กับงบประมาณที่ได้รับ ประกอบกับสภาพปัจจุบันที่หน่วยงานของรัฐจัดตั้งหลากหลายรูปแบบ ทั้งในรูปของส่วนราชการ องค์การอิสระ หน่วยงานในกำกับ ซึ่งได้รับการจัดสรรงบประมาณในลักษณะต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ตลอดจนหน่วยงานของรัฐบางประเภท เช่น องค์การมหาชน หน่วยงานในกำกับ ต่างมีรายได้ของตนเองที่นอกเหนือจากเงินงบประมาณที่ได้รับ ซึ่งเรียกว่า “เงินนอกงบประมาณ” ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้ว เงินรายได้เหล่านี้ถือได้ว่าเป็นเงินรายได้ของรัฐเช่นเดียวกัน การใช้จ่ายเงินส่วนนี้ จึงควรใช้มาตรฐานเดียวกับเงินงบประมาณ

“

...องค์ประกอบหรือเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญคือการกำหนดมาตรฐานในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การกำหนดราคามาตรฐาน...

”



สำนักงบประมาณ จึงได้เห็นความสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาจัดทำมาตรฐานของการพิจารณางบประมาณ หรือ การพัฒนาระบบมาตรฐานของสำนักงบประมาณ ประกอบด้วย ๒ ส่วนที่สำคัญๆ ได้แก่ การพัฒนาระบบการจัดทำค่าใช้จ่าย ผลผลิตสู่ต้นทุนเป้าหมาย และการพัฒนาระบบมาตรฐาน สิ่งก่อสร้าง

การพัฒนาระบบการจัดทำค่าใช้จ่ายผลผลิตสู่ต้นทุนเป้าหมาย

ค่าใช้จ่ายผลผลิต ถือเป็นต้นทุนผลผลิตในลักษณะต้นทุน ประเมินการ ที่แสดงถึงข้อมูลค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น ณ ระดับผลผลิต ซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ส่วนราชการใช้ในการ จัดทำ ณ ระดับผลผลิตเดียวกันได้ การจัดทำค่าใช้จ่ายผลผลิตนั้น จึงจะต้องประกอบไปด้วย ข้อมูลค่าใช้จ่ายในมิติต่างๆ เช่น ต้นทุนคงที่ / ต้นทุนผันแปร / ต้นทุนทางตรง / ต้นทุนทางอ้อม ดังนั้นการจัดทำค่าใช้จ่ายผลผลิตสู่ต้นทุนเป้าหมายนี้ จะเป็นราคา ที่รัฐจะจัดซื้อผลผลิตจากส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ของรัฐ และเพื่อให้มีความสะดวก รวดเร็ว และนำไปสู่การกำหนดราคา ผลผลิตที่เหมาะสม ใกล้เคียงกับต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจริง จึงจะ ดำเนินการจัดทำระบบการจัดการ และการสนับสนุนการพัฒนา ค่าใช้จ่ายผลผลิตสู่การกำหนดเป็นต้นทุนเป้าหมาย ภายใต้ระบบ สารสนเทศการงบประมาณ และสอดคล้องกับระบบการจัดการ ทางการเงิน ในระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผลดีของการจัดทำค่าใช้จ่ายผลผลิตสู่ต้นทุนเป้าหมายนี้ จะประกอบด้วย

๑) ด้านการควบคุม (Controlling) หมายถึง การสามารถ ควบคุมให้เกิดการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า มีการใช้ ทรัพยากรที่สมประโยชน์

๒) ด้านการวางแผนและตัดสินใจ (Planning & Decision Making) หมายถึง การสามารถกำหนดค่าใช้จ่ายตามแผนงาน ผลผลิต กิจกรรม ทำให้สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ และแผนที่กำหนด

๓) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ (Max Efficiency) หมายถึง การพัฒนากระบวนการผลิตให้มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด ภายใต้คุณภาพ ที่กำหนด

๔) ด้านการจัดทำงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การสามารถใช้ในการกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี (Pre-Ceiling) ของแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว มีเหตุ มีผล สามารถอธิบายได้ จึงจะส่งผลให้การจัดทำงบประมาณ สามารถกำหนดค่าใช้จ่ายได้ล่วงหน้า และแล้วเสร็จได้ในเวลา อันรวดเร็ว

การพัฒนาระบบมาตรฐานสิ่งก่อสร้าง

เป็นการศึกษา ข้อมูลรูปแบบมาตรฐานสิ่งก่อสร้างที่เป็น ปัจจุบัน เพื่อจัดทำระบบบัญชี ราคามาตรฐานสิ่งก่อสร้างภาครัฐ ทั้งในด้านรูปแบบ ราคามาตรฐานต่อหน่วย ประกอบด้วย ประเภทสิ่งก่อสร้าง ลักษณะและรูปแบบสิ่งก่อสร้าง การใช้พื้นที่ มาตรฐานการทำงาน มาตรฐานด้านวัสดุ และระยะเวลาในการ ดำเนินการก่อสร้าง ราคาสำหรับการดำเนินงานแต่ละงาน และราคาต่อหน่วยสำหรับประเภทสิ่งก่อสร้างที่เป็นปัจจุบัน และสามารถผันแปรเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลราคาวัสดุก่อสร้างของ กระทรวงพาณิชย์ หลักเกณฑ์การคำนวณราคากลางของกระทรวง การคลัง เพื่อให้ได้ลักษณะของสิ่งก่อสร้างที่เหมาะสมกับ ความต้องการและความจำเป็นของผู้ใช้ประโยชน์สิ่งก่อสร้าง มีความ ทันสมัย สอดคล้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการก่อสร้าง โดยเน้นการประหยัดงบประมาณเป็นหลัก รวมทั้งการคำนวณ ราคาจ้างงานที่เป็นจริงตามภาวะเศรษฐกิจ โดยมีเป้าหมาย ที่จะดำเนินการและพัฒนาในรูปแบบโปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์

สำนักงบประมาณคาดหวังว่า การพัฒนาระบบมาตรฐาน เพื่อการจัดทำงบประมาณในอนาคต ใน ๒ ส่วน ดังกล่าวข้างต้น ที่มุ่งเน้นความเป็นมาตรฐาน ทันสมัย และอำนวยความสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้การจัดทำงบประมาณของ ส่วนราชการ หน่วยงาน รวมทั้งในส่วนของสำนักงบประมาณ มีความชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณได้ อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความเป็นจริง เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่กำหนด

“...ค่าใช้จ่ายผลผลิต ถือเป็นต้นทุนผลผลิต ในลักษณะต้นทุน ประเมินการ ที่แสดง ถึงข้อมูลค่าใช้จ่าย ทั้งสิ้น ณ ระดับ ผลผลิต...”

ผลกระทบของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ ต่อการจัดการงบประมาณ ของสำนักงานงบประมาณ

โดย สำนักกฎหมายและระเบียบ

ภายหลังจากที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ ได้มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๐ รัฐธรรมนูญฉบับนี้ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายประการ ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมทั้งการบริหารงานภาครัฐ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในรัฐธรรมนูญประการหนึ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของสำนักงานงบประมาณ คือ บทบัญญัติในหมวด ๘ การเงิน การคลังและงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยบทบัญญัติมาตรา ๑๖๖ ถึงมาตรา ๑๗๐ สาขาที่มีการบัญญัติ หมวด ๘ การเงิน การคลัง และงบประมาณขึ้นในรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน เนื่องจากเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญต้องการให้ความสำคัญกับการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลังและการงบประมาณของรัฐจึงต้องแยกออกเป็นหมวดหนึ่งเฉพาะในรัฐธรรมนูญ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลไก มาตรการเพื่อควบคุมวินัยทางการเงินการคลังของประเทศ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและสังคมส่วนรวมอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและความเป็นธรรมในสังคม

ความเปลี่ยนแปลงในรัฐธรรมนูญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง และการงบประมาณดังกล่าว ส่งผลให้สำนักงานงบประมาณต้องปรับปรุงแนวทางการจัดการงบประมาณในหลายประการ ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติด้านการเงิน การคลัง และการงบประมาณเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติโดยไม่ขัดกับรัฐธรรมนูญ และสอดคล้องตรงตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ ดังนี้

๑. การจัดทำเอกสารประกอบการเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี (มาตรา ๑๖๗ วรรคหนึ่ง)

เอกสารประกอบการเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นเอกสารที่สำนักงานงบประมาณจัดทำขึ้นเพื่อเสนอเป็นข้อมูลให้รัฐสภาได้ศึกษาเพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยในอดีตการนำเสนอเอกสารประกอบการเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะดำเนินการภายใต้ขอบเขตที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ มาตรา ๘ มาตรา ๙ หรือมาตรา ๑๗ แล้วแต่กรณี จนกระทั่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มีการบัญญัติมาตรา ๑๖๗ เพิ่มเติมรายละเอียด โดยกำหนดให้เอกสารประกอบงบประมาณที่เสนอต่อรัฐสภาต้องประกอบด้วยประมาณการรายรับ วัตถุประสงค์ กิจกรรม แผนงาน โครงการในแต่ละรายการของการใช้จ่ายงบประมาณ ความจำเป็นในการตั้งงบประมาณผูกพันข้ามปีฐานะทางการคลังของประเทศเกี่ยวกับภาพรวมจากการใช้จ่ายและการจัดการรายได้ ประโยชน์และการขาดรายได้จากการยกเว้นภาษีเฉพาะรายได้ในรูปแบบต่างๆ ภาระหนี้และการก่อหนี้ของรัฐและฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ โดยกำหนดให้มีผลใช้บังคับภายหลังจากรัฐธรรมนูญฉบับนี้ใช้บังคับไปแล้ว ๑ ปี กล่าวคือ มีผลใช้บังคับในวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๑ ซึ่งการกำหนดรายละเอียดของเอกสารประกอบงบประมาณดังกล่าวส่งผลกระทบต่อมาตรา ๘ แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ ที่บัญญัติให้มีเอกสารประกอบงบประมาณอยู่แล้วในบางส่วน ดังนั้น ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ สำนักงานงบประมาณจึงต้องเสนอเอกสารประกอบร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้มีความสอดคล้องและครบถ้วนสมบูรณ์ตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายวิธีการงบประมาณ ตามที่บัญญัติไว้ในมาตราดังกล่าวทุกประการ

“

...ความเปลี่ยนแปลงในรัฐธรรมนูญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง และการงบประมาณดังกล่าว ส่งผลให้สำนักงานงบประมาณต้องปรับปรุงแนวทางการจัดการงบประมาณในหลายประการ...

”



๒. การกำหนดงบประมาณรายจ่ายงบกลาง (มาตรา ๑๖๗ วรรคสอง)

งบประมาณรายจ่ายงบกลางโดยหลักการคือ งบประมาณรายจ่ายที่ไม่สามารถจัดสรรไว้ที่หน่วยงานใดได้อย่างชัดเจน และหากตั้งไว้ในงบกลาง จะทำให้การบริหารจัดการงบประมาณรายการดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้เองจึงมีการนำงบประมาณเหล่านั้นมาจัดสรรรวมกันไว้ในงบกลาง โดยเรียกรวมกันว่างบประมาณรายจ่ายงบกลาง โดยมีรายการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงินอย่างชัดเจน (ยกเว้นรายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น) แต่ด้วยเหตุที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มีเจตนารมณ์ที่ต้องการควบคุมวินัยการเงินการคลังของรัฐโดยป้องกันการใช้งบกลางเป็นเครื่องมือในทางการเมือง จึงได้บัญญัติให้การตั้งงบประมาณรายจ่ายงบกลางให้มีรายการต่างๆ เท่าที่จำเป็นและจะต้องระบุเหตุผลและความจำเป็นไว้อย่างชัดเจนว่าจะนำไปใช้เพื่อกิจการใด เป็นจำนวนเท่าไรด้วย ทั้งนี้ โดยกำหนดให้มีผลใช้บังคับภายหลังจากรัฐธรรมนูญฉบับนี้ใช้บังคับไปแล้ว ๑ ปี กล่าวคือ มีผลใช้บังคับในวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๑ ดังนั้น ในการจัดทำงบประมาณ รายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ สำนักงบประมาณจะต้องพิจารณาทบทวนรายการงบประมาณต่างๆ ที่จัดสรรไว้ใน รายจ่ายงบกลางว่ารายการใดควรจัดสรรให้แก่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐโดยตรง และรายการใดที่เป็นรายจ่ายที่ตั้งไว้ในงบกลางเพื่อจัดสรรให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐโดยทั่วไปใช้จ่ายตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยสำนักงบประมาณจะต้องแสดงเหตุผล และความจำเป็นที่ต้องจัดสรรเป็นรายจ่ายงบกลางทุกรายการเพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณของรัฐสภา

๓. การมีกฎหมายการเงินการคลังของรัฐ เพื่อควบคุมวินัยทางการเงินการคลัง (มาตรา ๑๖๗ วรรคสาม)

เจตนารมณ์ที่ต้องการให้มีการตรา “กฎหมายกลาง” ที่เกี่ยวกับการเงินการคลังของรัฐเพื่อกำหนดกรอบวินัยการเงินการคลังซึ่งต้องใช้เป็นกรอบในการจัดหารายได้ กำกับกับการใช้จ่ายเงินตามหลักการรักษาเสถียรภาพและพัฒนาการทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน รวมทั้งสร้างความเป็นธรรมในสังคม โดยรัฐธรรมนูญกำหนดให้จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน ๒ ปี นับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีที่เข้าบริหารราชการแผ่นดินหลังจากการเลือกตั้งทั่วไปครั้งแรกตามรัฐธรรมนูญนี้ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา ซึ่ง

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๕๐ มอบหมายให้กระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักและสำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบร่วมในการพิจารณาจัดทำร่างกฎหมายการเงินการคลังเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อนำเสนอรัฐสภาต่อไปภายในระยะเวลาที่รัฐสภากำหนด

๔. การเสนอคำขอแปรญัตติร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐสภา ศาลและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ (มาตรา ๑๖๘ วรรคเก้า)

ในการพิจารณางบประมาณรายจ่ายของรัฐสภา ศาลและองค์กรตามรัฐธรรมนูญหากหน่วยงานนั้นเห็นว่างบประมาณรายจ่ายที่ได้รับการจัดสรรให้นั้นไม่เพียงพอ ให้สามารถเสนอคำขอแปรญัตติต่อคณะกรรมการได้โดยตรง การกำหนดดังกล่าวเป็นหลักการใหม่ที่ต้องการให้องค์กรตรวจสอบฝ่ายบริหาร ไม่ว่าจะป็นรัฐสภา ศาลและองค์กรตามรัฐธรรมนูญไม่ตกอยู่ภายใต้การควบคุมด้านงบประมาณของฝ่ายบริหาร โดยให้สภาเป็นผู้ชี้ขาดเรื่องงบประมาณสอดคล้องกับหลักการที่ให้นิยามนิติบัญญัติเป็นผู้อนุมัติงบประมาณ ฝ่ายบริหารเป็นผู้จัดทำงบประมาณ โดยกำหนดให้มีผลบังคับใช้ภายหลังจากรัฐธรรมนูญฉบับนี้ใช้บังคับ ๑ ปี กล่าวคือจะมีผลใช้บังคับในวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๑ ทั้งนี้ สำนักงบประมาณจะต้องเตรียมการ โดยประสานกับสภาผู้แทนราษฎรเพื่อกำหนดแนวทางการเสนอคำขอแปรญัตติของหน่วยงานดังกล่าวต่อไป ทั้งนี้ อาจขออนุโลมใช้ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. ๒๕๕๑ ข้อ ๑๒๔ โดยให้เสนอคำขอแปรญัตติต่อประธานคณะกรรมการได้โดยตรง

๕. การตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลัง (มาตรา ๑๖๙ วรรคหนึ่ง)

เงินคงคลังเป็นทุนหมุนเวียนของประเทศที่มีไว้เพื่อการบริหารเงินให้เกิดสภาพคล่องเมื่อรัฐบาลมีสภาพคล่องเพียงพอต่อการใช้จ่ายฐานะทางการคลังของประเทศก็จะมีเสถียรภาพรัฐบาลจึงมีหน้าที่ในการรักษาระดับเงินคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอต่อการใช้จ่ายเงินสดของหน่วยงานและองค์กรภาครัฐต่างๆ เท่าที่ผ่านมาเมื่อรัฐบาลมีการนำเงินคงคลังออกมาใช้รัฐบาลจะต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลัง ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญฉบับนี้ได้กำหนดรายละเอียดเพิ่มเติมให้มีการระบุถึงแหล่งที่มาของรายได้ที่จะนำมาชดใช้เงินคงคลังที่ได้ใช้ไปก่อนหน้านั้นเพื่อให้มีเงินที่จะนำมาชดใช้อย่างแท้จริง มิใช่การชดใช้ทาง



...สำนักงบประมาณจะต้องแสดงเหตุผลและความจำเป็นที่ควรจัดสรรเป็นรายจ่ายงบกลางทุกรายการเพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณของรัฐสภา...



บัญชีดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา โดยกำหนดให้มีผลบังคับใช้ภายหลังจากรัฐธรรมนูญฉบับนี้ใช้บังคับ ๑ ปี กล่าวคือมีผลใช้บังคับในวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๑ ดังนั้น ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ หรือการจัดทำงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ สำนักงบประมาณก็ต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลังรวมไว้ในวงเงินงบประมาณรายจ่ายทั้งสิ้นเพื่อนำเงินมาชดใช้ และกำหนดแหล่งที่มาของรายได้ตามข้อเท็จจริงที่ไม่รวมเงินกู้เพื่อชดใช้รายจ่ายที่ได้ใช้เงินคงคลังจ่ายไปก่อนแล้ว

๖. การรายงานการโอนรายจ่ายตามงบประมาณที่กำหนดไว้ในรายการใดไปใช้ในรายการอื่น (มาตรา ๑๖๙ วรรคสาม)

การโอนงบประมาณรายจ่ายเป็นเครื่องมือทางการบริหารงบประมาณอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งการโอนงบประมาณรายจ่ายมีกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ในกฎหมายและระเบียบนั้นๆ รัฐธรรมนูญฉบับนี้กำหนดหลักการใหม่เพิ่มเติมจากหลักการเดิมของการโอนงบประมาณภายในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งกำหนดให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้มีอำนาจกระทำได้ตามมาตรา ๑๙ วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยไม่ต้องรายงานต่อรัฐสภา แต่หลักการใหม่กำหนดให้ต้องรายงานต่อรัฐสภาทราบทุกหกเดือน เพื่อให้รัฐสภาทราบว่ารายจ่ายตามงบประมาณที่รัฐสภาอนุมัติไว้ถูกเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ดังนั้น เพื่อให้การรายงานการโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณดังกล่าว สอดคล้องกับระบบงบประมาณปัจจุบัน สำนักงบประมาณสมควรรายงานการโอนงบประมาณในระดับผลผลิตหรือโครงการของส่วนราชการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ การรายงานการโอนครั้งแรกจะเป็นการรายงานการโอนงบประมาณรายจ่ายที่เกิดขึ้นตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๐ ถึงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๑

๗. การควบคุมการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณ (มาตรา ๑๗๐ วรรคหนึ่ง)

เงินนอกงบประมาณคือ เงินที่ไม่ได้อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายประจำปีซึ่งอาจเป็นเงินรายได้ของ

หน่วยงานนั้นๆ ที่มีกฎหมายกำหนดไว้เป็นการเฉพาะว่า ไม่ต้องนำเงินรายได้ส่งเข้าคลังเป็นรายได้แผ่นดินตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ในอดีตยังไม่มีรัฐธรรมนูญหรือกฎหมายว่าด้วยการงบประมาณใดๆ ที่เป็นเครื่องมือในการควบคุมการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณโดยตรง มีแต่เพียงกฎหมายเฉพาะในเรื่องนั้นๆ ที่เป็นการควบคุมเงินนอกงบประมาณ กล่าวคือ มาตรา ๒๔ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติ วิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่กำหนดให้เงินที่ส่วนราชการได้รับเป็นกรณีพิเศษต้องนำส่งคลัง ยกเว้นกรณีที่มีกฎหมายกำหนดเป็นอย่างอื่น ดังจะเห็นได้จากหน่วยงานของรัฐหลายหน่วยสามารถเก็บเงินไว้กับหน่วยงานนั่นเอง โดยไม่ต้องนำส่งคลัง อย่างไรก็ตาม เมื่อไม่มีการนำเงินส่งคลัง จึงไม่สามารถทราบภาพรวมการเงินของประเทศได้ รัฐธรรมนูญฉบับนี้จึงกำหนดหลักการให้มีการรายงานการรับและการจ่ายเงินนอกงบประมาณเสนอต่อคณะรัฐมนตรีและให้คณะรัฐมนตรีต้องทำรายงานเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภาเมื่อสิ้นปีงบประมาณทุกปี โดยกำหนดให้มีผลบังคับใช้เมื่อรัฐธรรมนูญฉบับนี้ใช้บังคับไปแล้ว ๑ ปี กล่าวคือมีผลใช้บังคับในวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๑ ทั้งนี้ ผู้ที่มีหน้าที่ต้องประมวลผลรายงานดังกล่าวเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา คือกระทรวงการคลัง โดยรายงานเฉพาะเงินรายได้ของหน่วยงานภาครัฐที่อยู่ภายใต้ฝ่ายบริหาร

อย่างไรก็ดี สำนักงบประมาณได้ตระหนักถึงปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของบทบัญญัติ หมวด ๔ การเงินการคลัง และงบประมาณในรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน ประกอบกับสำนักงบประมาณเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานในเชิงรุกแบบมืออาชีพเพื่อสร้างระบบการทำงานที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ และมีความเป็นสากล สำนักงบประมาณจึงได้เตรียมความพร้อมโดยการดำเนินการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดการงบประมาณและการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องและตรงตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ เป็นต้นมาแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการงบประมาณของประเทศ เป็นไปอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและถูกต้องสอดคล้องตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญอย่างแท้จริง

“...สำนักงานประมาณ
ก็จะต้องเก็บงบประมาณ
รายจ่ายเพื่อชดใช้
เงินคงคลังรวมไว้ในวงเงิน
งบประมาณรายจ่าย
ก็สิ้นด้วยเพื่อนำเงินมา
ชดใช้และกำหนดแหล่ง
ที่มาของรายได้ตาม
ข้อเท็จจริงก็ไม่รวมเงินกู้
เพื่อชดใช้รายจ่ายที่ได้ใช้
เงินคงคลังจ่ายไปก่อนแล้ว”



บทบาทใหม่ในการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงบประมาณ

โดย สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการงบประมาณ

“

...การพัฒนาบุคลากร
เพื่อการพัฒนาการ
บริหารจัดการ
งบประมาณ จึงควร
วางแนวทางสำหรับ
พัฒนาบุคลากรไว้
๒ ส่วน กล่าวคือ
การพัฒนาบุคลากร
ภายในของสำนัก
งบประมาณ และการ
เสริมสร้างศักยภาพ
ให้แก่บุคลากรระดับสูง
ของหน่วยงานภายนอก...

”

เป็นที่รับรู้และตระหนักกันดีว่า บุคลากรเป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหารและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร ทั้งนี้เพราะบุคลากรจะเป็นผู้ผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินภารกิจต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้ และเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร การพัฒนางานในทุกๆ ด้าน สำนักงบประมาณในฐานะเป็นองค์กรกลาง มีหน้าที่หลักในการบริหารจัดการงบประมาณของแผ่นดินก็ย่อมรับเช่นเดียวกันว่า บุคลากรของสำนักงบประมาณเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากภารกิจของสำนักงบประมาณ จะประกอบไปด้วยการจัดทำนโยบายหรือยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณให้กับฝ่ายบริหารหรือรัฐบาล การจัดทำร่างหรือข้อเสนอของงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อนำเสนอขอความเห็นชอบจากรัฐสภา การจัดสรรงบประมาณหรือการบริหารงบประมาณให้กับส่วนราชการต่างๆ การติดตามประเมินผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณของส่วนราชการ รวมทั้งการมีหน้าที่เสนอความเห็น และให้คำแนะนำต่อคณะรัฐมนตรีและส่วนราชการต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ ซึ่งเป็ภารกิจที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การปฏิบัติงานตามภารกิจดังกล่าว จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถ ยึดถือความมีเหตุผล ต้องสร้างผลงานที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรของสำนักงบประมาณจึงเป็นสิ่งสำคัญ และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย สถานการณ์ และเทคโนโลยี

ด้วยหลักการดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการงบประมาณ จึงควรวางแนวทางสำหรับพัฒนาบุคลากรไว้ ๒ ส่วน กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรภายในของสำนักงบประมาณ และการเสริมสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากรระดับสูงของหน่วยงานภายนอกที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าหน้าที่งบประมาณ ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ ซึ่งเป็นมติใหม่ของแนวคิดในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือในการบริหารจัดการงบประมาณ



การพัฒนาบุคลากรภายในของสำนักงบประมาณ

ดังได้กล่าวแล้วว่าภารกิจหลักของสำนักงบประมาณ คือ การบริหารจัดการงบประมาณ ซึ่งมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาประเทศ บุคลากรของสำนักงบประมาณจึงต้องปฏิบัติงานด้วยความรอบรู้ รวดเร็ว ทันสมัย เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพเชื่อถือได้ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภายในของสำนักงบประมาณจึงประกอบด้วย

๑. การพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน โดยแนวทางการพัฒนา ในส่วนนี้ นอกเหนือจากการดำเนินการในเรื่องการฝึกอบรม การส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น การศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก และการศึกษาดูงานเฉพาะด้านทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งดำเนินการเป็นปกติและต่อเนื่องอยู่แล้วนั้น ในก้าวต่อไปของการพัฒนา จึงได้ปรับปรุงและวางแนวทางการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับระบบจำแนกตำแหน่งแบบใหม่ตามระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาโดยยึด “สมรรถนะ” (Competency) เป็นหลักในการดำเนินการดังนี้

๑.๑ การจัดทำแผนงานพัฒนารายบุคคล (Individual Development) โดยต้องมีการกำหนดรายการสมรรถนะหลักของ

องค์กร สมรรถนะหลักสำหรับกลุ่มงานของทุกตำแหน่ง จัดทำมาตรฐานสมรรถนะสำหรับผู้ถือครองตำแหน่ง ซึ่งจะประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน รายการสมรรถนะหลักนี้จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์บทบาท ภารกิจของสำนักงานงบประมาณ และเมื่อนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่เป็นอยู่จริงของบุคลากรแล้ว จึงกำหนดเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว แต่จะมีเครื่องมืออื่น ๆ ให้เลือกใช้อีก เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) การมอบหมายงานที่ยากและท้าทาย (Job Enrichment) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) และการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง (Job Shadowing) เป็นต้น

๑.๒ การพัฒนาลายอาชีพ (Career Development) หรือการกำหนดผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งจะไม่ใช้การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เพียงอย่างเดียว แต่จะรวมไปถึงการย้ายงาน โดยใช้สมรรถนะเป็นหลักในการพิจารณา นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำแผนพัฒนาคณะและคนดี (Talent Management) โดยเริ่มการสรรหาคณะคนดี พร้อมทั้งหาวิธีการจูงใจและรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรให้นานที่สุด เพื่อองค์กรจะได้เตรียมให้เป็นผู้สืบทอดทายาท หรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) สำหรับตำแหน่งงานบริหารต่อไป

๒. การพัฒนาความเชื่อ ทศนคติ พฤติกรรม ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาด้วยความเชื่อว่า โดยสภาพและภารกิจของสำนักงานงบประมาณ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานนั้น ๆ แล้ว ยังต้องมีองค์ประกอบ อื่นๆ อันได้แก่ การทุ่มเทและความตั้งใจปฏิบัติงาน ความซื่อสัตย์ และการมีมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งการมีความเชื่อที่ถูกต้อง การมีทัศนคติที่ดีต่อคน ต่องาน ต่อองค์กร ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความรู้ความสามารถ เพราะองค์กรไม่เพียงแต่จะได้ผลงานในระยะสั้น แต่จะช่วยให้องค์กรได้พัฒนางานที่ยั่งยืนต่อไป ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรในเรื่องนี้ จึงมีแนวทางการดำเนินงานโดยหลัก ๆ ดังนี้

๒.๑ การจัดกิจกรรม การจัดบรรยายภาคในการทำงานที่มุ่งเน้นให้บุคลากรหรือ “คน” ในองค์กรเกิดความเข้าใจกัน มีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพูดคุย การเสวนาบ่อยครั้ง

๒.๒ การบริหารงานบุคคลด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยยึดสมรรถนะเช่นเดียวกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ

๒.๓ การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีเป้าหมายให้เป็นวัฒนธรรมที่คนในองค์กร หรือบุคลากรของสำนักงาน

จะต้องเป็นผู้ที่ “อยาก” (อยากเรียนรู้เพราะเห็นความสำคัญ) หรือ “กลัว” (กลัวการไม่รู้ เพราะจะมีผลเสียต่อการทำงาน)

การพัฒนาความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมนั้น ย่อมมีผลให้บุคลากรมีความเข้าใจและผูกพันกับองค์กร ซึ่งจะทำให้ทุกคนตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

การเสริมสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากรระดับสูงของหน่วยงานภายนอก

สำนักงานงบประมาณถือว่า การเสริมสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากรระดับสูงของหน่วยงานภายนอกที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าหน้าที่งบประมาณ ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ จัดเป็นมิติหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ครอบคลุมบุคลากรในทุกภาคส่วนที่มีส่วนร่วม หรือเกี่ยวข้องกับบริหารจัดการงบประมาณ เนื่องจากภารกิจหรืองานของสำนักงานงบประมาณนั้น เป็นงานที่อาจจะเริ่มต้น หรือสิ้นสุดที่สำนักงานงบประมาณ แต่กระบวนการส่วนหนึ่งจะอยู่ที่ส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ของรัฐเสมอ กฎหมายงบประมาณหรือพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ จึงได้กำหนดให้มีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐเป็นเจ้าหน้าที่งบประมาณ ดังนั้นจึงควรที่จะจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรงบประมาณเหล่านี้ด้วย โดยในระยะแรกจะดำเนินการในลักษณะโครงการการงบประมาณสำหรับนักบริหารระดับสูง (กงส.) ซึ่งจะร่วมมือกับสถาบันพระปกเกล้าในการจัดทำหลักสูตร และร่วมดำเนินการฝึกอบรม ให้กับผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ จังหวัดและกลุ่มจังหวัด ให้มีความรู้ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง ทั้งนี้ได้ตั้งเป้าหมายการฝึกอบรมทั้งสิ้น ๕๐๐ คน ระยะเวลาดำเนินการ ๓ ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ - พ.ศ. ๒๕๕๔) การพัฒนาบุคลากร ในแนวทางดังกล่าวนี้ จะเป็นการเสริมสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงความร่วมมือและบูรณาการการจัดการงบประมาณระหว่างภาครัฐด้วยกัน เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณของประเทศมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า บทบาทใหม่ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานงบประมาณที่จะดำเนินการต่อไปนั้น จะเป็นการดำเนินงานโดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการงบประมาณของประเทศ ด้วยการเสริมสร้างทั้งความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณให้กับบุคลากรทุกภาคส่วน การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ ความเชื่อและทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรของสำนักงานงบประมาณบนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า “คน” คือ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการพัฒนางาน และพัฒนาองค์กร

“

...กฎหมายงบประมาณ หรือพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ จึงได้กำหนดให้มีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐเป็นเจ้าหน้าที่งบประมาณ ดังนั้นจึงควรที่จะจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรงบประมาณเหล่านี้ด้วย...

”



ก้าวไปในทศวรรษหน้าของการพัฒนาระบบงบประมาณไทย

โดย สำนักพัฒนาระบบงบประมาณและการจัดการ

“

...เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามหลักการที่สำคัญ ๓ ประการ คือ การรักษาวินัยทางการคลัง การส่งเสริมประสิทธิภาพการใช้จ่ายทรัพยากร และมุ่งประโยชน์สูงสุดของประชาชน...

”

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง และรวดเร็วของสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในปัจจุบัน ทำให้ทุกประเทศต้องพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐภายใต้บริบทของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์โลก ระบบงบประมาณถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และเป็นเครื่องมือสำคัญที่รัฐบาลจะนำมาใช้ในการจัดสรรทรัพยากรของประเทศ สำหรับระบบงบประมาณของไทยได้มีการปรับปรุง พัฒนารูปแบบ กระบวนการ วิธีการ ตลอดจนกลไกการดำเนินงานมาโดยตลอด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามหลักการที่สำคัญ ๓ ประการ คือ การรักษาวินัยทางการคลัง การส่งเสริมประสิทธิภาพการใช้จ่ายทรัพยากร และมุ่งประโยชน์สูงสุดของประชาชน อย่างไรก็ตามเพื่อให้ระบบงบประมาณภายใต้บริบทของสังคมไทยบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามหลักการสำคัญทั้ง ๓ ประการข้างต้น และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสังคมโลกได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำนักงบประมาณจึงต้องการพัฒนารูปแบบ กระบวนการ วิธีการ กลไกการดำเนินงานของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานต่อไปอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบงบประมาณเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืนต่อไป ระบบงบประมาณไทยในทศวรรษหน้าจะเป็นอย่างไร

ก้าวไปในทศวรรษหน้าของการพัฒนาระบบงบประมาณไทย การพัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในทศวรรษหน้า จะครอบคลุมในส่วนของการทบทวนรายจ่ายภาครัฐอย่างจริงจัง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการงบประมาณของหน่วยงาน และการผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการงบประมาณที่ครอบคลุมรายจ่ายสาธารณะทุกประเภท (Budget Coverage) ตลอดจนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการและขั้นตอนการจัดการงบประมาณ

การทบทวนรายจ่ายภาครัฐ จำเป็นต้องเร่งดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อให้ทราบภาพรวมการจัดสรรทรัพยากรให้กับด้านต่างๆ ที่ผ่านมา และที่สำคัญคือการวิเคราะห์ทบทวนความจำเป็นในการใช้จ่ายงบประมาณด้านต่างๆ โดยคำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รวมทั้ง ควรมีการทบทวนการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐในรูปแบบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มภาระงบประมาณ ตลอดจนพัฒนาวิธีการ กระบวนการ แนวทางการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐในรูปแบบต่างๆ ให้ความสำคัญกับประเมินผลสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐในรูปแบบต่างๆ ที่มีอยู่แล้วอย่างจริงจัง เพื่อทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

จากแนวทางดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานหลักทั้งกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงบประมาณ เพื่อให้เกิดการวางแผนการพัฒนาการกำหนดนโยบายการเงิน การคลัง และการจัดสรรทรัพยากรของประเทศ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการงบประมาณของหน่วยงาน สำนักงบประมาณต้องสนับสนุนให้ส่วนราชการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการงบประมาณ อาทิ การผลักดันให้หน่วยงานประยุกต์ใช้แผนงบประมาณระยะปานกลางระยะเวลา ๓ – ๕ ปีอย่างจริงจัง การเสริมสร้างความรับผิดชอบในการจัดการงบประมาณให้กับหน่วยงาน โดยหน่วยงานจะเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการ และการใช้จ่ายงบประมาณ การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการควบคุมและตรวจสอบภายในภายใต้หลักการมาภิบาล ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการงบประมาณของแต่ละหน่วยงานมีความความคล่องตัว คุ่มค่า และสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดสรรงบประมาณและเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในช่วงเวลาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

การผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการงบประมาณที่ครอบคลุมรายจ่ายสาธารณะทุกประเภท (Budget Coverage) ซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อการจัดสรรทรัพยากรในทศวรรษหน้า ระบบงบประมาณที่ไม่ครอบคลุมรายจ่ายทุกประเภทเป็นสาเหตุของความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่โปร่งใส และยากต่อการตรวจสอบ ซึ่งนำไปสู่การขาดวินัยทางการคลังได้ง่าย ดังนั้น ระบบงบประมาณในอนาคตของไทยจะต้องครอบคลุมรายจ่ายสาธารณะทุกประเภท ทั้งรายจ่ายในปัจจุบันและรายจ่ายผูกพันที่จะเกิดขึ้น

ในอนาคตอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมการจัดสรรทรัพยากรที่ครอบคลุมทุกแหล่งเงิน รายจ่ายสาธารณะที่ไม่ได้นำมารวมไว้ในงบประมาณแผ่นดิน อาทิ สิทธิทางภาษี (Tax Expenditures : รายจ่ายอันเนื่องมาจากการยกเว้น / ลดหย่อนภาษี ในบางวัตถุประสงค์เช่น การส่งเสริมการลงทุน) รายจ่ายโครงการเงินกู้ เงินช่วยเหลือต่างประเทศ เงินนอกงบประมาณอื่นๆ ของรัฐ

นอกจากนี้การนำนวัตกรรมทางการเงินมาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ อาทิ การนำมาตราการกึ่งการคลัง (Quasi-fiscal activities) ที่รัฐบาลจะริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ผ่านสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ เพื่ออัดฉีดเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ จะไม่มีการรายงานปรากฏอยู่ในงบประมาณประจำปี ตัวอย่างของมาตรการกึ่งการคลัง เช่น โครงการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยของข้าราชการ (ธอส.-กบข.) กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (ธอส.) เป็นต้น สำนักงานงบประมาณจึงต้องพัฒนา และผลักดันให้มีการจัดการงบประมาณสำหรับมาตรการกึ่งการคลังเช่นเดียวกับงบประมาณประจำปี เพื่อให้รัฐสภาและประชาชนได้รับรู้ข้อมูลอย่างครบถ้วนและโปร่งใส

สิ่งสำคัญของการจัดสรรงบประมาณในทศวรรษหน้า คือ การจัดสรรทรัพยากรจะต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการของประชาชนที่ถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้เหล่านี้ จะนำไปสู่การตัดสินใจในการกระจาย หรือจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ ผลิต หรือนำส่งบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน การรับรู้ความต้องการของประชาชนสามารถกระทำได้โดยผ่านกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังนั้น สำนักงานงบประมาณจะต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการและขั้นตอนการจัดการงบประมาณ อาทิ การให้ความสำคัญกับโครงการที่ผ่าน กระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดง ความต้องการ และเสนอแนะวิธีการดำเนินงานที่อาจนำมาสู่การพัฒนาการให้บริการสาธารณะได้ ซึ่งหมายรวมถึงการที่ประชาชนจะเข้ามามีบทบาทในการวางแผนงบประมาณมากยิ่งขึ้น

การวางแผนงบประมาณ ถือเป็นหัวใจสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง หรือการวางแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งสำนักงานงบประมาณต้องผลักดันให้เกิดการพัฒนากระบวนการ และกระบวนการวางแผนงบประมาณของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถกำหนดออกมาในรูปแบบของผลผลิต และตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม และสามารถนำมาใช้วัดผลสำเร็จของงานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

นอกจากนี้ ควรผลักดันการพัฒนากระบวนการ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เชิงบูรณาการของหน่วยงานกลาง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานงบประมาณ) อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การกำหนดผลผลิต และผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาวและระยะสั้นมีความชัดเจน สนองตอบต่อความต้องการของการของประชาชน อีกทั้งหน่วยงานสามารถนำไปกำหนดทิศทางการทำงานที่สอดคล้องกันได้

การพัฒนากระบวนการงบประมาณในก้าวต่อไป สำนักงานงบประมาณต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลสำเร็จของงาน/โครงการต่างๆ ที่ดำเนินการโดยรัฐหรือรัฐให้ออกชนดำเนินการ นอกจากนี้สำนักงานงบประมาณควรให้ความสำคัญกับการประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และคุณภาพของการให้บริการ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการงบประมาณได้อีกแนวทางหนึ่ง และท้ายที่สุดสำนักงานงบประมาณต้องนำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนมาประกอบการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณในปีต่อไป

อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ ภาครัฐต้องส่งเสริมให้ประชาชนทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นและให้ความสำคัญกับความเห็นของประชาชนอย่างจริงจังและจริงใจ มิใช่เป็นเพียงพิธีการ และถูกตีกรอบให้เป็นเพียงการให้ข้อมูลทางเดียว หรือการมีส่วนร่วมแบบปรึกษาหารือที่มีการจัดตั้งกระบวนการไว้แล้ว แต่ไม่มีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจแต่อย่างใด

จากกล่าวได้ว่า การก้าวไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในทศวรรษหน้า ต้องอาศัยการพัฒนาโลก วิธีการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ภายใต้การนำอันเข้มแข็งของผู้บริหารสำนักงานงบประมาณที่จะผลักดันให้เกิดการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น ในขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่สำนักงานงบประมาณและเจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานต้องปรับบทบาทการทำงานในเชิงรุก ปรับกระบวนการ และพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งหน่วยงานต้องเพิ่มความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และทำให้การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ และนำพาประเทศไทยไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป ร่วมมือกันพัฒนาระบบงบประมาณ และก้าวไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานภายในทศวรรษหน้าพร้อมๆ กัน

“

สิ่งสำคัญของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ ภาครัฐต้องส่งเสริมให้ประชาชนทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นและให้ความสำคัญกับความเห็นของประชาชนอย่างจริงจังและจริงใจ มิใช่เป็นเพียงพิธีการ และถูกตีกรอบให้ข้อมูลทางเดียว.

”



การจัดการงบประมาณเพื่อพัฒนาไปสู่อนาคต

โดย สำนักนโยบายและแผนงบประมาณ

“

...เป้าหมายโดยรวม
ของการพัฒนาระบบการจั
ดการงบประมาณใน
อนาคตจึงต้องม
องภาพของ “คน”
อย่างเป็นระบบ
และครบทุกกลุ่ม...

”

การก้าวอย่างของสำนักงบประมาณมาจนครบรอบปีที่ ๕๐ สำนักงบประมาณได้ผ่านประสบการณ์บนความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัวมาโดยลำดับ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการเมือง แต่ทุกยุคทุกสมัยของความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสำนักงบประมาณก็ไม่เคยมองข้ามหรือละเลยการพัฒนา รูปแบบการทำงานของสำนักงบประมาณ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ สุดแต่จังหวะ โอกาสและเวลาที่เหมาะสม ดังนั้น พัฒนาการตั้งแต่การจัดทำงบประมาณที่ละเอียดแบบแสดงรายการในช่วงก่อตั้งสำนักงบประมาณ มาจนถึงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน จึงไม่ได้ทำให้เรารู้สึกว่า เป็นการพัฒนามาจนถึงจุดสูงสุด แต่สิ่งที่สำนักงบประมาณคำนึงถึงและรับรู้มาโดยตลอด คือ งบประมาณต้องตอบสนองและแก้ไขปัญหาให้ประชาชนทุกภาคส่วน ดังนั้น แนวคิดหรือทิศทางในการปรับปรุงระบบงบประมาณ หรือพัฒนา รูปแบบการทำงานของสำนักงบประมาณในอนาคต ก็คงมีเป้าหมายรวมอยู่ที่ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

ถึงแม้ว่าโลกจะมีการพัฒนาด้านวิทยาการไปอย่างไม่หยุดนิ่ง การติดต่อสื่อสารสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วไร้พรมแดน การเคลื่อนย้ายทรัพยากรทุกประเภท ทั้งด้านทุนและแรงงาน กระทำได้โดยไม่มีข้อจำกัดของระยะทาง พัฒนาการด้านต่างๆ ที่อุบัติในโลกปัจจุบันจึงนับว่าเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคในการ พัฒนางานของสำนักงบประมาณ ดังนั้น สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นเครื่องมือและถือเป็นโอกาสที่จะเลือกวิธีการ เลือกแนวทางเพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ โดยให้คนเป็นศูนย์กลางของการรับประโยชน์ และในเมื่อประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรมที่กำลังก้าวไปสู่ภาคอุตสาหกรรมอย่างเต็มรูปแบบของการพัฒนา ดังนั้น เป้าหมายโดยรวมของการพัฒนาระบบการจัดการงบประมาณในอนาคตจึงต้องมองภาพของ “คน” อย่างเป็นระบบและครบทุกกลุ่ม เพื่อให้



งานงบประมาณเป็นกลไกที่จะช่วย “สร้างเสริม” การดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพและคุณค่า โดยมีใช้เป็นการ “ส่งให้” เพียงอย่างเดียว

เมื่อหันกลับมามองทุกสิ่งที่ใกล้ตัว “งบประมาณ” ก็มีหลายสิ่งหลายอย่างที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นและต้องดำเนินการ เช่น สภาพบังคับจากกฎหมาย ความต้องการของทุกๆ ฝ่าย และสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนาต่อไป ซึ่งจะขอกำหนดเป็นข้อเสนอแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

๑. การพัฒนาวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับกฎหมายต่าง ๆ

เนื่องจากงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารประเทศของรัฐบาลและต้องผ่านกระบวนการของฝ่ายนิติบัญญัติ ก่อนที่จะมีผลบังคับใช้เป็นกฎหมาย ดังนั้น งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือทางการเมืองทั้งของพรรครัฐบาล พรรคร่วมรัฐบาล และ

พรรคฝ่ายค้าน ที่จะนำมาประกอบการตรวจสอบการบริหารงานของรัฐบาล ซึ่งหากจะพิจารณาในแง่ของกฎหมายแล้วจะพบว่า บทบัญญัติของกฎหมายโดยเฉพาะรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มีสิ่งที่สำนักงบประมาณจะต้องจัดทำรายละเอียดที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมหลายสิ่งหลายอย่าง รวมทั้งมีกฎหมายรองอีกหลายฉบับที่สำนักงบประมาณจะต้องนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาวิธีการทำงานในระบบงบประมาณของประเทศ นับตั้งแต่ในขั้นตอนการวางแผนเตรียมการเรื่อง งบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล

บทบาทของสำนักงบประมาณในเชิงกฎหมายหลาย ๆ เรื่อง ยังไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพังตนเอง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานทางด้านการเงินการคลัง เข้ามามีส่วนร่วม และช่วยให้การทำงานด้านงบประมาณเป็นไปตามกฎหมายอย่างครบถ้วน และสมกับเจตนารมณ์ของการร่างกฎหมายนั้น ๆ ด้วย ตัวอย่างที่อยากจะชี้ให้เห็นชัด เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ หมวด ๘ การเงิน การคลังและงบประมาณ นับตั้งแต่มาตรา ๑๖๖ ถึง มาตรา ๑๗๐ มีสิ่งที่ต้องดำเนินการเกี่ยวข้องกับงบประมาณ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม แผนงาน โครงการให้ชัดเจน การแสดงฐานะการเงินของประเทศ การจัดหารายได้ ประโยชน์และการขาดรายได้จากการยกเว้นภาษีเฉพาะรายในรูปแบบต่างๆ ความจำเป็นที่ต้องจัดงบประมาณผูกพัน ภาระหนี้และการก่อหนี้ของรัฐ ฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจ เหตุผลและความจำเป็นในการกำหนดงบประมาณรายจ่ายงบกลาง การกำหนดให้มีกฎหมายการเงินการคลังของรัฐ เพื่อกำหนดกรอบวินัยการเงินการคลังการตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดเชยเงินคงคลัง เป็นต้น และยังมีกฎหมายรองอื่นๆ เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งจะต้องดำเนินการเพิ่มเติมภายใต้กรอบของกฎหมายหลักด้านงบประมาณ คือ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติมทั้งนี้ ประเด็นในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณดังที่ยกตัวอย่างมานี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของกฎหมายที่ยังมีอีกมากมายที่มาเกี่ยวข้องกับสำนักงบประมาณทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งบทบาทของนักการงบประมาณ ทั้งที่เป็น

เจ้าหน้าที่อยู่ในส่วนราชการต่างๆ และเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณโดยตรงจำเป็นต้องศึกษา เรียนรู้ และเข้าใจ เพื่อให้สามารถนำไปประกอบการวินิจฉัย พิจารณา วิเคราะห์ และให้ความเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและตรงไปตรงมา ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

๒. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่รองรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากการจัดทำงบประมาณในแต่ละปีมีรายละเอียดประกอบการพิจารณาที่ต้องสามารถคัดเลือกได้ว่า จะเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในแง่ของกลุ่มเป้าหมาย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพร้อม และการบริหารจัดการต่อเนื่อง ทั้งสถานการณ์ในขณะที่พิจารณาและต้องมองไปถึงอนาคตด้วย ดังนั้น การพัฒนาฐานข้อมูลของสำนักงบประมาณในอนาคต จะต้องเป็นการนำฐานข้อมูลของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องมาพัฒนา จนเป็นองค์ความรู้ที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์และประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารได้เป็นอย่างดีในทุกขั้นตอน ทั้งเพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทั้งเพื่อประกอบการเสนอความเห็นต่อนายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรี รวมทั้งการให้ข้อมูลและความเห็นในที่ประชุมของคณะกรรมการชุดต่างๆ รวมทั้งคณะกรรมการสามัญและวิสามัญของฝ่ายนิติบัญญัติอีกด้วย ดังนั้น องค์ความรู้ที่จะได้รับการพัฒนาทั้งของสำนักงบประมาณและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน คือ เพื่อประกอบเป็นทางเลือกในการตัดสินใจที่ถูกต้องและได้รับ



“

...การพัฒนาฐานข้อมูลของสำนักงบประมาณในอนาคต จะต้องเป็นการนำฐานข้อมูลของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาจนเป็นองค์ความรู้ที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์และประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารได้เป็นอย่างดีในทุกขั้นตอน...

”

“

...การปรับปรุง
โครงสร้างแผนงาน
ที่จะพัฒนาขึ้น
จะต้องรองรับ
การเปลี่ยนแปลง
โครงสร้างภา
ราชการที่อาจจะ
เกิดขึ้น ไม่ว่าจะ
โดยมิติตใดๆ...

”

ประโยชน์สูงสุดจากการใช้จ่ายงบประมาณ และเพื่อให้การพัฒนา
ฐานข้อมูลเกิดขึ้นและใช้ประโยชน์ได้จริง ก็คงต้องพิจารณาให้ทะลุ
ทุกมิติ และวางแผนการจัดการฐานข้อมูลให้ง่ายต่อการใช้งานบน
พื้นฐานของโปรแกรมที่ทุกฝ่ายคุ้นเคยด้วย

ในส่วนของ การเตรียมการในอนาคตของสำนักงานงบประมาณ
เพื่อรองรับการทำงานของส่วนราชการต่างๆ คือ การพัฒนาระบบ
ฐานข้อมูลในส่วนราชการจะสามารถคิดและวางแผนการทำงานล่วงหน้า
ที่สำคัญๆ ผ่านฐานข้อมูลคลังโครงการ (Project Stock) เพื่อรองรับการ
เปลี่ยนแปลงทั้งด้านแนวคิด หลักเกณฑ์ และวิธีการ การจัดการ และ
การนำไปปฏิบัติอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งด้านการบริหารราชการ
ด้านการเมือง และทิศทางการพัฒนา เช่น แนวคิดในเรื่องนวัตกรรม
ทางการเงินและการคลังที่มีในปัจจุบันและที่อาจจะเพิ่มขึ้นในอนาคต
โดยสามารถเสนอโครงการที่ผ่านการวิเคราะห์เบื้องต้นในประเด็นต่างๆ
และสามารถชี้ถึงความสำคัญของโครงการต่างๆ ผ่านการให้คะแนน
มาตรฐานเพื่อการวิเคราะห์โครงการ ที่ทุกฝ่ายสามารถตรวจสอบ
ได้อย่างโปร่งใส

๓. การพัฒนาโครงสร้างแผนงานด้านการงบประมาณให้มีความยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงของฝ่ายการเมืองที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
นโยบายและการบริหารงานของรัฐบาล มีผลโดยตรงต่อการ
จัดการงบประมาณผ่านการจัดทำพระราชบัญญัติงบประมาณ



รายจ่ายประจำปี โครงสร้างแผนงานที่ผูกติดกับแผนการบริหาร
ราชการแผ่นดินที่จัดทำขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล และต้อง
ปรับเปลี่ยนไปตามนโยบายของรัฐบาลทุกครั้ง ย่อมทำให้กลไกการ
จัดทำงบประมาณใช้ทรัพยากรเกินความจำเป็นโดยเฉพาะเรื่อง
ภาระงานและระยะเวลาในการปรับโครงสร้างแผนงานด้านการ
งบประมาณทุกๆ ครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ดังนั้น แนวคิด
การพัฒนาโครงสร้างแผนงานด้านงบประมาณให้มีเสถียรภาพและ
มีความยั่งยืนในระดับหนึ่ง คงเป็นสิ่งที่นักการงบประมาณ ทั้งของ
ส่วนราชการและสำนักงานงบประมาณอยากเห็นและอยากใช้ได้จริง
ภายใต้กรอบของกฎหมายและได้รับการยอมรับของฝ่าย
นิติบัญญัติ ซึ่งเป็นผู้อนุมัติร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ
รายจ่ายประจำปี

แนวคิดในการสร้างความยั่งยืนของโครงสร้างแผนงานด้าน
งบประมาณคงมีเจตนาอย่างไรก็ตาม เพียงแต่จะทำอย่างไรให้โครงสร้าง
แผนงานตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐของรัฐธรรมนูญแห่ง
ราชอาณาจักรไทยและภารกิจตามกฎหมายของส่วนราชการถูก
กำหนดไว้ชัดเจนและทุกฝ่ายยอมรับ โดยมีส่วนที่จะผันแปรไปตาม
นโยบายของรัฐบาลเฉพาะโครงสร้างแผนงานตามยุทธศาสตร์
ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลเท่านั้น การพัฒนาในส่วนนี้คงใช้
เวลาอยู่บ้างที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง แต่ก็เป็นที่มีความ
สำคัญและจะช่วยให้โครงสร้างแผนงานด้านการงบประมาณ
มีความยั่งยืนต่อไปได้จริง

นอกจากนี้ การปรับปรุงโครงสร้างแผนงานที่จะพัฒนาขึ้นจะ
ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภาคราชการที่อาจจะเกิดขึ้น
ไม่ว่าจะโดยมิติตใด ๆ เช่น การจัดกลุ่มส่วนราชการในกระทรวง
ลักษณะ cluster การกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น การเพิ่มบทบาทของกระทรวงให้มากขึ้น รวมถึง
การเพิ่มบทบาทและความสำคัญในการจัดทำงบประมาณของ
จังหวัด และกลุ่มจังหวัดของสำนักงานงบประมาณและส่วนราชการ
ที่เกี่ยวข้อง ภายใต้กรอบกฎหมายวิธีการงบประมาณในอนาคต

๔. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายด้านงบประมาณในประเทศและต่างประเทศ

การพัฒนาปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาใดๆ ก็ตาม ทุกฝ่ายที่
เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีส่วนร่วมและรับรู้ไปพร้อมๆ กัน ดังนั้น
การสร้างเครือข่ายด้านงบประมาณภายในประเทศจึงมีความ



จำเป็นที่ต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็ง และเป็นกลไกเพิ่มเติมในลักษณะการสื่อสารสองทาง เพื่อเป็นช่องทางการติดต่อในลักษณะคู่ขนานกับกลไกปกติของทางราชการเพราะกลไกด้านเครือข่ายนั้น ควรจะร่วมมือ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความเห็น และถ่ายทอดประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องของยุทธศาสตร์ นโยบาย และการวางแผน ปฏิบัติในทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ ทั้งนี้ การสร้างเครือข่ายด้านงบประมาณภายในประเทศจะนำไปสู่การพบปะ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในอีกมิติหนึ่งนอกเหนือจากการทำงานปกติ โดยการสร้างและเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นการพัฒนาในลักษณะร่วมกันคิด ร่วมกันทำ มากกว่าที่จะเป็นการทำงานในลักษณะสั่งการจากบนลงล่างหรือการสื่อสารทางเดียว

การสร้างและพัฒนาเครือข่ายด้านการงบประมาณนี้ นอกจากจะดำเนินการร่วมกับหน่วยงานกลางด้วยกันแล้ว ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการร่วมระหว่างหน่วยงานกลาง โดยเฉพาะสำนักงบประมาณกับส่วนราชการทั่วไปด้วย และที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการสร้างเครือข่าย คือ การติดต่อสื่อสารของเครือข่ายด้านการงบประมาณจะต้องรวดเร็ว ถูกต้อง โดยใช้การจัดการด้านสารสนเทศมาช่วยอย่างเต็มรูปแบบ โดยใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีอยู่ให้เต็มศักยภาพอีกด้วย

ในส่วนของการสร้างเครือข่ายด้านการงบประมาณกับต่างประเทศ นั้น องค์กรกลางในระดับสากล เช่น ธนาคารโลก กองทุนการเงินระหว่างประเทศ องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ก็มีการประสานงานกันในเรื่องบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบร่วมกับหน่วยงานกลางด้านการเงินการคลังของไทย รวมทั้งการจัดประชุมร่วมกับสำนักงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันหน่วยงานด้านงบประมาณของประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ลาว เวียดนาม ภูฏาน มองโกเลีย รวมทั้ง นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยของญี่ปุ่น ซึ่งเข้ามาศึกษาดูงานด้านงบประมาณในไทย ก็เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างเครือข่ายด้านงบประมาณในต่างประเทศ ซึ่งในอนาคตการสร้างความร่วมมืออย่างใกล้ชิดและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่อกันก็จะมีส่วนช่วยให้การพัฒนาระบบงบประมาณของประเทศในภูมิภาคให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมมากขึ้น

แนวทางการพัฒนาทั้ง ๔ แนวทางข้างต้นถึงแม้จะเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นแต่เมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้ว จะประสบผลสำเร็จไม่ได้เลยหากไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ในขณะเดียวกันองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้แนวคิดในการพัฒนาทั้ง ๔ ประการข้างต้นเป็นไปได้และได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ “ประโยชน์ที่คุ้มค่า” และ “ความง่าย” ที่จะนำไปปฏิบัติและไม่เกิดภาระในการทำงานเกินความจำเป็นมากนัก ซึ่งเป็นเรื่องที่พิจารณาดำเนินการอย่างเหมาะสมต่อไป



“

...การติดต่อสื่อสารของเครือข่ายด้านการงบประมาณจะต้องรวดเร็ว ถูกต้อง โดยใช้การจัดการด้านสารสนเทศมาช่วยอย่างเต็มรูปแบบ...

”



ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจไทย

โดย ดร.อำพน กิตติอำพน
เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



...ถึงแม้ว่าเศรษฐกิจไทย จะไม่อาจหลีกเลี่ยงผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนี้ได้ แต่ประเทศไทยก็อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพสูงที่สามารถจะใช้นโยบายการจับและการคลังในการลดความรุนแรงของผลกระทบด้านลบของวิกฤต...



ปี ๒๕๕๒ เป็นปีที่เศรษฐกิจโลกเข้าสู่วิกฤตเศรษฐกิจซึ่งมีความรุนแรงมากที่สุดในรอบ ๖๐ ปี เนื่องจากวิกฤตสถาบันการเงินในสหรัฐ ได้ส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงระบบการเงินในหลายประเทศ และนำไปสู่การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงต้องเผชิญกับผลกระทบจากการลดลงของการค้าในโล การลดลงของการเดินทางท่องเที่ยว การลดลงของระดับราคาสินค้าและบริการ และการลดลงของเงินทุนเคลื่อนย้ายในโลก

ประเทศไทยเองก็ต้องเผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวซึ่งจะส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัวและการว่างงานสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม โดยเปรียบเทียบแล้วยังนับว่าเศรษฐกิจไทยมีความเข้มแข็งและมีความพร้อมในการรับวิกฤตการณ์ครั้งนี้ได้ดีกว่าหลายประเทศ

ประการแรก เศรษฐกิจไทยมีพื้นฐานเศรษฐกิจที่มีความหลากหลาย ถึงแม้สินค้าอุตสาหกรรมส่งออก เช่น รถยนต์และอิเล็กทรอนิกส์จะได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง ประเทศไทยยังมีการส่งออกสินค้าเกษตรและอาหารซึ่งโดยปกติความต้องการในการบริโภคจะลดลงน้อยกว่าสินค้าอื่นๆ ในช่วงที่รายได้ของผู้บริโภคลดลง นอกจากนั้นภาคการท่องเที่ยวก็ยังเป็นสาขาที่สามารถช่วยพยุงเศรษฐกิจด้วยการกระตุ้นการท่องเที่ยวของคนไทยในประเทศไทย และการท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศในกลุ่มที่ยังมีกำลังซื้อ รวมถึงการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เป็นต้น

ประการที่สอง หลังจากวิกฤตเศรษฐกิจปี ๒๕๔๐ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระราชทานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้กับประชาชนไทยเป็นต้นมา คนไทยทุกภาคส่วน ทั้งประชาชน ผู้ประกอบการ และภาครัฐฯ ก็ได้คำนึงถึงความพอเพียง ความมีเหตุผล และการสร้างภูมิคุ้มกันต่อความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นถึงแม้เศรษฐกิจจะขยายตัวในอัตราร้อยละ ๔-๕ ต่อปีในช่วงที่ผ่านมา ประชาชนก็ได้สร้างหนี้อย่างเกินตัวเหมือนช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ก่อนปี ๒๕๔๐

สถาบันการเงินในประเทศมีความเข้มแข็ง มีทุนสำรองในระดับสูง และมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพียงเล็กน้อย ในภาครัฐเองสัดส่วนหนี้สาธารณะต่อ GDP ก็ลดลงมาจนอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศในระดับรายได้ที่ใกล้เคียงกัน

ประการที่สาม ประเทศไทยมีทุนสังคมที่เข้มแข็ง ภาคเกษตรและภาคชนบทสามารถเป็นแหล่งรองรับผู้ว่างงานจากในเมืองหรือจากสาขาการผลิตอื่นๆ ที่ลดการจ้างแรงงาน ผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจต่อสังคมจึงมักจะมี ความรุนแรงน้อยกว่าประเทศอื่นๆ

ดังนั้นถึงแม้ว่าเศรษฐกิจไทยจะไม่อาจหลีกเลี่ยงผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนี้ได้ แต่ประเทศไทยก็อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพสูงที่สามารถจะใช้นโยบายการเงินและการคลัง ในการลดความรุนแรงของผลกระทบด้านลบของวิกฤต และอาจจะสามารถใช้ช่วงเวลาระหว่างการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกให้เป็นช่วงของการปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้ประเทศไทยมีความพร้อมมากขึ้นสำหรับเวลาที่เศรษฐกิจโลกกลับฟื้นตัว

ทิศทางการพัฒนาประเทศไทยในระยะสั้นจึงเป็นเรื่องการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจอย่างเร่งด่วนเพื่อให้อุดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจโลก และจำกัดผลกระทบต่อประชาชน แรงงาน และทุนสังคมของประเทศให้น้อยที่สุด พร้อมกับใช้ช่วงเวลานี้ไม่ให้เสียโอกาส โดยเร่งลงทุนในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทการพัฒนา ระยะยาวที่ประเทศไทยจะต้องเผชิญต่อไปในอนาคต

ส่วนทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจไทยในระยะยาวต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทการพัฒนาในอนาคต ซึ่งต้องใช้เวลาเตรียมการล่วงหน้าตั้งแต่วันนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้วิเคราะห์และชี้ถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งในเวทีโลกและภายในประเทศ

ซึ่งประเทศไทยต้องเตรียมพร้อมรับ ทั้งสิ่งที่เป็นการสร้างโอกาส และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับประเทศใน ๑๐ บริบท ได้แก่

(๑) การรวมตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคจะมีมากขึ้น และประเทศเพื่อนบ้านของไทยจะมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

(๒) เศรษฐกิจโลกจะเปลี่ยนศูนย์กลางอำนาจมาอยู่ที่ประเทศแถบเอเชียมากขึ้น จีนและอินเดียจะเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจโลกในอนาคต

(๓) การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเงิน จะมีการเคลื่อนย้ายเงินทุนในโลกสูงขึ้น และภาวะการเงินโลกจะมีความผันผวนมากขึ้น

(๔) ประชากรสูงอายุในโลกจะมีมากขึ้นและส่งผลถึงการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในประเทศที่เป็นสังคมผู้สูงอายุ

(๕) เทคโนโลยีจะมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ และสังคมมากขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเทคโนโลยีจะอยู่บนพื้นฐานสำคัญ ๔ ประการคือ Atoms Neurons Genes และ Bits ซึ่งเป็นพื้นฐานของเทคโนโลยี ๔ ประเภท คือ นาโนเทคโนโลยี ไบโอเทคโนโลยี Information technology และ Cognitive sciences ซึ่งเกี่ยวกับการทำงานของสมอง จิต และพฤติกรรมของมนุษย์

(๖) พลังงาน ปริมาณน้ำมันของโลกอาจจะหมดไปภายใน ๕๐ - ๖๐ ปี ดังนั้นราคาจะสูงขึ้น แม้จะไม่สูงเท่ากับในช่วงก่อนวิกฤตปี ๒๕๕๒ นี้ ดังนั้นความมั่นคงและมีประสิทธิภาพด้านพลังงานยังมีความสำคัญ

(๗) ภาวะโลกร้อน จะส่งผลกระทบต่อธรรมชาติ เศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตของประชาชน การใช้พลังงานและปล่อยก๊าซเรือนกระจกในปริมาณเช่นปัจจุบันนี้ จะส่งผลต่อการบริโภค การลงทุน การค้า และนโยบายด้านต่างๆ ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

สำหรับบริบทการเปลี่ยนแปลงในประเทศ ประกอบด้วย

(๘) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจ ภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นแหล่งจ้างงานและดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ เริ่มสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันจากการที่ค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น ภาคอุตสาหกรรมจึงต้องปรับไปสู่เทคโนโลยีที่สูงขึ้น และในขณะเดียวกันภาคเศรษฐกิจที่มีศักยภาพเช่นภาคบริการและภาคเกษตรจะต้องรับบทบาทในการสร้างงานและสร้างรายได้มากขึ้น

(๙) สังคมผู้สูงอายุ ประชากรสูงอายุของไทยจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นจาก ๗ ล้านคนในปัจจุบัน เป็น ๑๖ ล้านคนในปี ค.ศ. ๒๐๒๗ ขณะที่จำนวนประชากรวัยเด็กอายุต่ำกว่า ๑๔ ปี มีจำนวน ๑๔ ล้านคน และจะลดลงเหลือ ๑๐ ล้านคนในอีก ๒๐ ปีข้างหน้า จึงต้องมีการเตรียมการรองรับการขาดแคลนแรงงาน และการสร้างความมั่นคงในชีวิตให้กับผู้สูงอายุหลังวัยเกษียณ

(๑๐) การเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมและความเป็นเมือง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยังมีแนวโน้มเสื่อมโทรม ในขณะเดียวกันประเทศไทยจะมีประชากรเมืองเพิ่มขึ้นมากกว่า ๑๔ ล้านคนภายในปี ๒๐๓๐ การรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสร้างเมืองน่าอยู่จึงมีความสำคัญต่อทั้งเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของประชาชน

การเปลี่ยนแปลงในบริบทการพัฒนาทั้งดังกล่าวล้วนส่งผลถึงสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎระเบียบในโลกที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาจะไม่จำกัดอยู่แต่เฉพาะเรื่องการค้าและการเงินเท่านั้น แต่จะครอบคลุมไปถึงอาหาร พลังงาน และการเปลี่ยนแปลงของภาวะอากาศ

การพัฒนาประเทศจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมและกฎกติกาในโลก เพื่อไม่ให้เสียเปรียบในการแข่งขัน ในอดีตประเทศพัฒนาได้ผลักดันกฎเกณฑ์ในการพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโลก เช่น การประชุม Earth Summit เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๙๒ ที่นำไปสู่การประเดิมการพัฒนาที่ยั่งยืน การประชุม WTO ปี ค.ศ. ๑๙๙๔ ซึ่งวางกฎระเบียบการค้าที่เกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น ประเด็นด้านปัญหาโลกร้อนคาดว่าจะนำไปสู่กฎระเบียบด้านการค้าการลงทุนและการทำธุรกิจในโลกอีกมาก ซึ่งประเทศไทยควรจะต้องติดตามและระมัดระวังไม่ให้ประเทศเราเป็นฝ่ายเสียเปรียบ

การพัฒนาเศรษฐกิจให้ยั่งยืน จึงไม่สามารถมองเพียงปัจจัยเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะต้องดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ สร้างความสมดุลของการบริหารทุนทั้งสามทุน คือ ทุนสังคม ทุนเศรษฐกิจ และทุนทรัพยากรธรรมชาติ และการสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

“

...การพัฒนาประเทศ
จะต้องรู้เท่าทัน
การเปลี่ยนแปลง
สภาวะแวดล้อม
และกฎกติกาในโลก
เพื่อไปให้เสียเปรียบ
ในการแข่งขัน

”



การงบประมาณแผ่นดินในบริบทขอ การเปลี่ยนแปลง

โดย กพร ศิริสัมพันธ์
เลขาธิการ ก.พ.ร.



การงบประมาณแผ่นดิน
นั้นมีความสำคัญ
ต่อการบริหาร
ราชการแผ่นดินและ
ส่งผลกระทบต่อการ
พัฒนาประเทศเป็น
อย่างมาก อีกทั้งยังเป็น
เรื่องที่สามาร
พิจารณาให้เหตุผลได้
ในหลายมุมมอง...



ผมต้องขอแสดงความยินดีเนื่องในโอกาสวันคล้ายวันสถาปนาครบรอบ ๕๐ ปีของสำนักงานประมาณ มา ณ ที่นี้อาจกล่าวได้ว่าสำนักงานประมาณของเราเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์เป็นอย่างสูง การขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลและการพัฒนาระบบราชการไปสู่ความเป็นเลิศจะไม่มีโอกาสประสบความสำเร็จได้โดยหากปราศจากความร่วมมือร่วมใจและการสนับสนุนของสำนักงานประมาณ แม้ว่าหลายครั้งที่ต้องถูกมองว่าเป็นปัญหาอุปสรรคและถูกวิพากษ์วิจารณ์ค่อนข้างมาก แต่ก็ต้องยอมรับว่าสำนักงานประมาณได้พยายามปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบการงบประมาณของประเทศอย่างตลอดเวลารจนมีความก้าวหน้าทันสมัย ไม่ด้อยไปกว่าประเทศใดๆ สมควรได้รับการยกย่องชมเชยเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ก็ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการและผู้บริหารของสำนักงานประมาณทุกท่าน รวมทั้งข้าราชการของสำนักงานประมาณเองที่พร้อมเปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จเป็นที่ตั้ง

การงบประมาณแผ่นดินนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารราชการแผ่นดินและส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นเรื่องที่สามารถพิจารณาให้เหตุผลได้ในหลายมุมมอง ในทางเศรษฐศาสตร์ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการคลัง จำเป็นต้องมีความรอบคอบว่าควรจะใช้เงินงบประมาณแบบขาดดุล สมดุล หรือเกินดุล จึงจะมีความเหมาะสมกับภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศในช่วงนั้นๆ รวมทั้งจะจัดสรรงบประมาณแผ่นดินอย่างไรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ในทางรัฐศาสตร์ก็ถือว่าเป็นเรื่องของการเจรจาต่อรองทางการเมืองในการจัดสรรคุณค่าหรือทรัพยากรในสังคมว่าใคร ได้อะไร มากน้อยอย่างไร จำเป็นต้องคำนึงถึงการรักษาระดับความเป็นธรรมและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ ไม่ให้เกิดลักษณะแบบที่ฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์บนความสูญเสียของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือ trade-off ขึ้น ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ก็มองว่าเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอด



และขับเคลื่อนนโยบายของรัฐสู่การปฏิบัติ เพราะการดำเนินกิจกรรมใดๆ ของหน่วยงานของรัฐ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเป็นหลัก จึงต้องมีภาวะวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ต้องการ

ฉะนั้น เรื่องการงบประมาณแผ่นดินจึงเป็นเรื่องยากเพราะต้องตอบสนองต่อเป้าหมายและหลักการหลายประการในเวลาเดียวกัน รวมทั้งยังต้องวิเคราะห์และดำเนินการภายใต้ปัจจัยและข้อจำกัดต่างๆ ตลอดจนความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือต้องตอบโต้หลายข้อไปพร้อมๆ กันนั่นเอง ทำให้บางครั้งการงบประมาณแผ่นดินก็สามารถเป็นไปได้อย่างมีเหตุผลครบถ้วนตามหลักวิชาการ แต่บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงสถานการณ์และอิทธิพลข้อเรียกร้องของฝ่ายต่างๆ ประกอบกัน กล่าวคือต้องอาศัยทั้งความเป็นศาสตร์และศิลปะควบคู่กันไป

กระแสการปฏิรูประบบราชการได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่งมีเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการงบประมาณแผ่นดินในหลายประเด็น โดยเฉพาะในส่วนของโครงสร้างภาวะ

รับผิดชอบ (accountability) ต่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินอันมาจากภาษีอากรของประชาชนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่า สามารถนำเงินงบประมาณแผ่นดินไปใช้เพื่อตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรม รวมถึงยังต้องสร้าง**ความโปร่งใส**ในกระบวนการงบประมาณแผ่นดินทั้งในแง่ของการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและการป้องกันทุจริตประพฤติมิชอบในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ตลอดจนการ**เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม**ในการตัดสินใจกำหนดสัดส่วนวงเงินงบประมาณในแต่ละด้าน และจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของแผนงาน/โครงการ (Participatory Budgeting) และการให้ประชาชนเข้ามาติดตามตรวจสอบและประเมินผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินโดยตรง (People's Audit)

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาประเทศในแบบยึดพื้นที่ (Area-based approach) เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศทั้งในส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการวางระบบการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ แต่ละจังหวัดและกลุ่มจังหวัดสามารถขอตั้งงบประมาณของตนเองโดยตรง ตลอดจนการกระจายอำนาจทางการคลังให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้มีการจัดสรรเงินงบประมาณให้แก่จังหวัดและเงินอุดหนุนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมกันประมาณหนึ่งแสนห้าหมื่นล้านบาทในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เป็นผลทำให้มีตัวแสดงในเวทีนโยบายสาธารณะมากขึ้นและกระบวนการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินก็เป็นไปอย่างลุล่วงซับซ้อนมีหลายมิติกว่าเดิม

ขณะเดียวกัน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ ในหมวด ๘ ก็ได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างวินัยการเงินการคลัง การวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายของแผ่นดิน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดให้มีการออกกฎหมายว่าด้วยการเงินการคลังของรัฐขึ้นภายในเวลาสองปี

ในส่วนของ การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินนั้น ก็มีความพยายามในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันนิติบัญญัติของประเทศเพื่อใช้อำนาจของการเป็นผู้อนุมัติเงินงบประมาณแผ่นดิน หรือที่เรียกกันว่า Power of the Purse ทั้ง

ในแง่ของการควบคุมก่อนอนุมัติกฎหมายงบประมาณประจำปี และการควบคุมหลังจากอนุมัติกฎหมายงบประมาณประจำปีไปแล้ว โดยเฉพาะความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักงบประมาณของรัฐสภา (Parliamentary Budget Office) ขึ้น เพื่อช่วยทำหน้าที่ในการทบทวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของฝ่ายบริหารและติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่สมาชิกรัฐสภา อันเป็นรูปแบบที่ได้เกิดขึ้นแล้วในหลายๆ ประเทศ

แม้ว่าในช่วงที่ผ่านมาสำนักงบประมาณจะได้มีความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงระบบและเทคนิควิธีการงบประมาณแผ่นดินไปอย่างมากพอสมควร โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณเข้ากับยุทธศาสตร์ของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน การวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์และผลผลิตที่ได้รับจากการใช้จ่ายเงินแผ่นดินมากกว่าการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า การคำนวณต้นทุนต่อผลผลิต/กิจกรรม การนำระบบการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Budgeting) เข้ามา เพื่อประมวลและเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นต้น

แต่ภายใต้ข้อจำกัดและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของระบบราชการและการเมืองการปกครองไทยที่เกิดขึ้นนั้น ผมมองว่ายังคงมีโจทย์การบ้านสำหรับการปรับปรุงระบบการงบประมาณแผ่นดินของเราอีกหลายประการ ซึ่งสำนักงบประมาณคงจะต้องเตรียมการรองรับให้เหมาะสม ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องเทคนิควิธีการงบประมาณสมัยใหม่ในเชิงปริมาณ หรือเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าในการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินเท่านั้น แต่จะต้องคำนึงถึงประเด็นในเรื่องของธรรมาภิบาลในกระบวนการงบประมาณแผ่นดินควบคู่กันไปอีกด้วย โดยเฉพาะเรื่องที่มีส่วนร่วมของประชาชน การสร้างความเป็นธรรมในสังคม ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ

อย่างไรก็ดี ผมยังคงมีความเชื่อมั่นในสำนักงบประมาณว่าจะสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จและมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริงตลอดไป

“

แต่ภายใต้สิทธิจำกัดและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของระบบราชการและการเมืองการเมืองการปกครองไทยที่ซับซ้อนขึ้น ผมมองว่ายังคงมีโจทย์การบ้านสำหรับการปรับปรุงระบบการงบประมาณแผ่นดินของเราอีกหลายประการ ที่สำคัญระบบราชการจะต้องเตรียมการรองรับให้เหมาะสม...

”



ข้าราชการแห่งอนาคต

โดย ปรีชา วิชาภัย
เลขาธิการ ก.พ.



บุคลากรมืออาชีพของ
ภาครัฐคือการกล่าวถึง
ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ
และมีสมรรถนะพร้อม
ที่จะดำเนินการก็ตาม
ที่ได้รับมอบหมาย
มีความสามารถในการ
ผลิตผลงานคุณภาพให้
ราชการ ด้วยความคุ้มค่า
และสามารถมองภาพรวม
อย่างกระจ่างชัดว่าผลงาน
ที่ได้ดำเนินการไปนั้น
จะส่งผลกระทบต่อ
กระบวนการหรือขั้นตอน
อื่นต่อไปอย่างไร...



ระบบข้าราชการพลเรือนสามัญได้ถูกปรับเปลี่ยนขนานใหญ่
อันเนื่องมาจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งนับเป็นกฎหมายฉบับแรกของราชการไทยที่วาง
หลักการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนไว้ว่า “ต้องเป็นไปเพื่อ
ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความ
คุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม
และคุณภาพชีวิตที่ดี”

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ราชการจะต้องดำเนินการเพื่อ
ส่งเสริมให้ข้าราชการเป็นบุคลากรคุณภาพ มีความพร้อมที่จะ
ปฏิบัติหน้าที่และสรรสร้างผลงานให้กับภารกิจภาครัฐอย่างมี
ประสิทธิภาพ

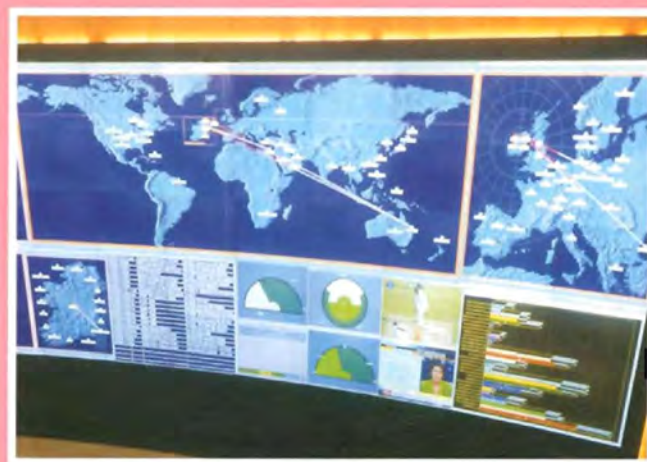
ขณะเดียวกัน ข้าราชการก็ต้องตระหนักและเห็นความสำคัญ
ของการพัฒนาตนเอง เพื่อรองรับกับภารกิจและความคาดหวัง
ของผู้รับบริการ

ข้าราชการ “มืออาชีพ”

เวลานี้ มักจะได้ยินการกล่าวถึงความ เป็นมืออาชีพของ
ข้าราชการบ่อยครั้งขึ้น หลายเวทีของการเสวนา หรือการจัดทำ
ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ
ก็หยิบยกคำว่า “มืออาชีพ” มาพูดคุยกันอย่างต่อเนื่อง

แต่ความหมายของคำว่า “ข้าราชการมืออาชีพ” ถูกตีความ
กันอย่างไร

ผมขอใช้โอกาสนี้ขยายความว่า บุคลากรมืออาชีพของภาครัฐ
คือการกล่าวถึงผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีสมรรถนะพร้อมที่จะ
ดำเนินการกิจตามที่ได้รับมอบหมาย มีความสามารถในการผลิต
ผลงานคุณภาพให้ราชการ ด้วยความคุ้มค่า และสามารถมอง
ภาพรวมอย่างกระจ่างชัดว่าผลงานที่ได้ดำเนินการไปนั้น จะส่ง
ผลกระทบต่อกระบวนการหรือขั้นตอนอื่นต่อไปอย่างไร



นอกจากนี้ ความเป็นมืออาชีพยังหมายถึงการทำงานด้วย
ความแม่นยำ เที่ยงตรง ถูกต้อง ทั้งที่เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และ
การตัดสินใจ

การเป็นข้าราชการมืออาชีพจำเป็นต้องมีส่วนผสม
ที่ลงตัว พอเหมาะพอดี ระหว่างการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล
มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนดำเนินการและการตัดสินใจ
ที่ถูกต้อง เที่ยงตรง ในขณะเดียวกันก็ต้องรักษาและเคารพต่อ
กฎ ระเบียบ ของทางราชการด้วย

และต้องไม่ลืมว่า ข้าราชการพลเรือนมีสมรรถนะหลัก
& ประการที่เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้ง
ระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์
ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความ
ร่วมแรงร่วมใจ

ข้าราชการทุกคนจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักทั้ง ๕ ประการนี้ ผังอยู่ในจิตสำนึกและแสดงออกให้เห็นอย่างเด่นชัดทางพฤติกรรมการทำงาน

โดยนัยนี้ **ความเป็นมืออาชีพของข้าราชการ**จึงหมายถึงการเป็น “คนเก่ง” ที่เชี่ยวชาญ มีสมรรถนะพร้อม และแม่นยำในงานที่รับผิดชอบ

แต่ความเป็นมืออาชีพไม่ได้หยุดเพียงแค่การเป็น “คนเก่ง” เท่านั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ได้กำหนดไว้ในมาตรา ๗๘ ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาจรรยา เพื่อมุ่งประสงค์ให้เป็นข้าราชการที่ดี มีเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

โดยนัยนี้ **ข้าราชการมืออาชีพ**จึงมีความหมายของการเป็น “คนดี” รวมไว้ด้วย

ในความเห็นของผม ข้าราชการมืออาชีพจึงเป็นบุคคลที่มีทั้งความเก่งและความดีรวมอยู่ในคนเดียวกัน

ข้าราชการกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ภายใต้บริบทของการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่และการเป็นมืออาชีพของข้าราชการตามความหมายข้างต้น ข้าราชการจึงหลักไม่พ้นจากความคาดหวังขององค์กรในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และหนีไม่พ้นจากความคาดหวังของสังคมในการส่งมอบบริการที่ดีต่อประชาชน

ความคาดหวังเหล่านี้มีจุดร่วมเดียวกันคือ **ผลงานคุณภาพ**

ผมขอเล่าให้เห็นเป็นภาพที่ต่อเนื่องกันว่า การให้ความสำคัญต่อผลงานคุณภาพได้นำไปสู่กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เรียกว่า **การบริหารผลการปฏิบัติงาน** หรือ **Performance Management (PM)**

แนวคิดในการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นความพยายามที่จะวัดประสิทธิภาพของผลงานของแต่ละบุคคลให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อเป็นตัวชี้วัดว่า บุคลากรในองค์กรนั้นมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในด้านใด ใครสามารถผลิต

ผลงานใดให้มีคุณภาพในระดับดีเยี่ยม ใครจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา-ในด้านใด-อย่างไร หรือผลงานนั้นจะเป็นประโยชน์ต่องานราชการอย่างไร

อยากชวนให้คิดต่ออีกว่า แล้วใครจะเป็นผู้บริหารผลงานใคร และจะบริหารอย่างไร

คำตอบที่ไปที่บุคคลสองกลุ่มซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน นั่นก็คือ **ข้าราชการและผู้บังคับบัญชา**

ข้าราชการคือผู้สร้างผลงาน จึงต้องบันทึกผลงานที่ตนได้กระทำไว้เป็นหลักฐานชัดเจน

ผู้บังคับบัญชาคือผู้วิเคราะห์ผลงาน และนำผลของการวิเคราะห์นั้นไปบริหารจัดการอย่างเป็นธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อข้าราชการและประโยชน์ต่อองค์กร

ผลการปฏิบัติงานจะเป็นตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนว่า ข้าราชการแต่ละคนมีจุดแข็งหรือมีความเชี่ยวชาญงานใด ควรได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานใด อย่างไร ในขณะเดียวกัน ก็สามารถบอกได้ว่า ข้าราชการรายใดมีจุดอ่อนหรือต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างไร

การบริหารผลการปฏิบัติงานในบริบทนี้ จึงเป็นการบริหารและวางแผนเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการทำงานของข้าราชการ และเพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ขณะเดียวกัน การบริหารผลการปฏิบัติงานยังครอบคลุมถึงการพิจารณาความดีความชอบการให้ผลตอบแทน การแต่งตั้ง โยกย้าย ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อข้าราชการ โดยหลักการนี้ถูกบรรจุไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๔๒ (๓) ว่า “การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงาน ศักยภาพ และความประพฤติ”

เมื่อมีกลไกการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นโจทย์บังคับ ผมจึงมีความเชื่อมั่นว่า การทำงานภาครัฐที่เคยถูกปรามาสว่า “เช้าชาม เย็นชาม” หรือ “ทำงานให้เสร็จไปวันๆ” จะหมดไปจากราชการ เพราะบุคลากรภาครัฐแห่งอนาคตจะเป็นบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงคุณภาพของผลงานเป็นสำคัญ

“

ความเป็นมืออาชีพของข้าราชการ หมายความว่า การเป็น “คนเก่ง” ที่เชี่ยวชาญ มีสมรรถนะพร้อม และแม่นยำในงานที่รับผิดชอบ...

”



เปิดเส้นทางสู่การเป็นข้าราชการผู้มีศักยภาพ

ผมมีข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยถึงแนวโน้มการพัฒนาข้าราชการ เพื่อนำไปสู่การเป็นข้าราชการผู้มีศักยภาพแห่งอนาคต

เป็นผลของการศึกษาวิจัยที่ดำเนินการในปี ๒๕๕๑ ซึ่งระบุผลว่า “การพัฒนาข้าราชการควรเป็นลักษณะองค์รวม คือเน้นการพัฒนาเพื่อให้ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการคิดรูปแบบต่างๆ รวมทั้งต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถทางอารมณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้พัฒนาตนเองมากขึ้น”

นอกเหนือจากการสร้างและพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนเก่ง คนดี ซึ่งได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้อีกแล้ว ผมอยากดึงความสำคัญของประเด็นหลักที่พบจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้อีกมาเล่าสู่กันฟังในโอกาสนี้ด้วย

ประเด็นแรก เกี่ยวกับความสามารถในการคิดรูปแบบต่างๆ ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการในช่วงเวลาที่ผ่านมามีแนวโน้มไปในรูปของการทำตามคำสั่งหรือตามนโยบายที่ตีกรอบไว้อย่างรัดกุม ข้าราชการจึงไม่มีโอกาสในการคิดตัดสินใจในเรื่องใดๆ มากนัก แต่การเป็นข้าราชการผู้มีศักยภาพจำเป็นต้องฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ รู้จักการคิดนอกกรอบ หรือคิดตัดสินใจที่ถูกที่ควร ภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

ประเด็นเกี่ยวกับความสามารถทางอารมณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นเรื่องที่ถูกหยิบยกมาให้ความสำคัญมากขึ้นในระยะหลังนี้ ก็นับว่ามีความสำคัญไม่น้อย เพราะข้าราชการคือบุคคลที่นอกจากจะต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานแล้ว ยังเป็นบุคคลที่สัมผัสตรงกับประชาชน หากข้าราชการไม่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ไม่สามารถยับยั้งหรือควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างเหมาะสม ก็จะทำให้สร้างความเสียหายให้กับการทำงาน ตนเอง และภาพลักษณ์ของหน่วยงานได้

ประเด็นสุดท้ายคือ ความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้พัฒนาตนเอง ซึ่งผมอยากให้ความสำคัญเป็นการเฉพาะกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เพราะเชื่อว่า ข้าราชการแห่งอนาคตจะต้องมีลักษณะกระตือรือร้น ใฝ่รู้ และเปิดโอกาสให้ตนเองได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาตนเองให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คงไม่มีใครปฏิเสธว่าการพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้มีศักยภาพและเป็นข้าราชการแห่ง

อนาคตนั้น มีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นจริงเป็นจัง

คงมีคำถามว่า การพัฒนาทั้งหลายทั้งปวงเหล่านี้ ควรเป็นหน้าที่ของใคร

จากรายงานฉบับเดียวกัน ได้ข้อมูลยืนยันแนวทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานของประเทศต่างๆ กล่าวคือ การพัฒนาข้าราชการจะไม่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาเท่านั้น หากแต่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาข้าราชการ อาทิ การสอนงานโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชา

และที่สำคัญคือ ข้าราชการจะต้องพร้อม เต็มใจ และใฝ่ที่จะพัฒนาตนเอง โดยไม่มัวรอให้คนอื่นมาหยิบยื่นให้

ส่งท้าย

การสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ มีความพร้อมสรรพทั้งการเป็น “คนดี” และ “คนเก่ง” ในบุคคลเดียวกัน พร้อมสำหรับการเป็นข้าราชการผู้มีศักยภาพแห่งอนาคต จึงเป็นภารกิจสำคัญที่ส่วนราชการผู้บังคับบัญชา และข้าราชการ ต้องร่วมกันผลักดันให้เกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ เพราะข้าราชการคุณภาพคือความภาคภูมิใจขององค์กร และเป็นความชื่นใจของผู้บริการ

ผมมีความเชื่อมั่นว่า ข้าราชการทุกท่านต่างตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ พร้อมสำหรับการเป็นกำลังสำคัญที่จะผลักดันให้ภารกิจต่างๆ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำประโยชน์มาสู่การบริการประชาชนและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน



...การสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ มีความพร้อมสรรพทั้งการเป็น “คนดี” และ “คนเก่ง” ในบุคคลเดียวกัน พร้อมสำหรับการเป็นข้าราชการผู้มีศักยภาพแห่งอนาคต...





พัฒนาการของระบบงบประมาณไทย

โดย ดร.สมบัติ อ่ำวงษ์วัชรกุล
อธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

ในปัจจุบันประเทศไทยอยู่ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่สภาพแวดล้อมต่างๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยเฉพาะวิกฤตทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจที่กำลังส่งผลกระทบต่อประเทศไทยอยู่ในขณะนี้ การจัดการด้านงบประมาณจึงเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากรัฐบาลซึ่งมีหน้าที่บริหารประเทศ จำเป็นจะต้องใช้จ่ายเงินเพื่อแก้ไขปัญหาผลกระทบทางเศรษฐกิจที่มีต่อกลุ่มบุคคลต่างๆ และการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) การปรับเปลี่ยนเงินเดือน การปรับเปลี่ยนค่าครองชีพให้กับข้าราชการชั้นผู้น้อย พนักงานรัฐวิสาหกิจและลูกจ้าง เป็นสิ่งที่ต้องกระทำในภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น แต่การดำเนินการดังกล่าวย่อมหมายถึงภาระทางงบประมาณที่เพิ่มขึ้นด้วยการจัดการงบประมาณที่ดีควรมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีการกระจายอำนาจไปยังส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ระบบงบประมาณของไทยเป็นระบบที่มีการรวมอำนาจไว้ค่อนข้างมาก จึงไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านระบบและวิธีการ รวมทั้งขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ

งบประมาณ หมายถึง แผนซึ่งแสดงออกมาในรูปของตัวเงิน แสดงให้เห็นถึงแผนงานโครงการต่างๆ งบประมาณการใช้จ่ายแหล่งที่มาของรายได้ และผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยการจัดการงบประมาณได้มีพัฒนาการมา ดังนี้

๑) ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line - item budgeting) หรือแบบเน้นการควบคุม (Control orientation) เป็นระบบการทำงานงบประมาณแบบดั้งเดิมที่เป็นงบประมาณที่แสดงการใช้จ่ายเงินเป็นรายการตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงิน โดยให้ความสำคัญกับการควบคุมการนำเข้า (inputs) แต่ละรายการ แสดงให้เห็นเพียงว่างานนั้นมีค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็น



จำนวนเท่าใด ระบบนี้มีข้อดีคือ ง่ายต่อการควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายโดยจะใช้ตามรายการที่จัดทำเท่านั้น

ส่วนข้อจำกัดของระบบคือ ผู้บริหารไม่มีอิสระในการบริหารงาน ไม่สามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจและขาดความคล่องตัว เนื่องจากการโอนเงินระหว่างหมวดหรือรายการทำได้ยากหรือทำไม่ได้ไม่ชี้ให้เห็นถึงผลงานของหน่วยงาน ทราบว่าใช้เงินไปเท่าไร แต่ไม่สามารถวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ นอกจากนี้ยังไม่สามารถวัดผลสำเร็จของงาน เพราะการอนุมัติเงินประจำงวดจะอนุมัติตามหมวดรายจ่าย ไม่ได้อนุมัติตามแผนงาน ทำให้มองไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่จัดสรรกับผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น ดังนั้นรัฐบาลจึงไม่สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้

๒) งบประมาณแบบแผนงาน (Program budgeting) หรือแบบเน้นการวางแผน (Planning orientation) เป็นงบประมาณที่จัดทำตามแผนงาน มีลักษณะการจัดทำงบประมาณที่ไม่อิงหน่วยงานเดียว เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้วต้องให้

“

การจัดการงบประมาณที่ดีควรมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีการกระจายอำนาจไปยังส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ระบบงบประมาณของไทยเป็นระบบที่มีการรวมอำนาจไว้ค่อนข้างมาก จึงไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านระบบและวิธีการ รวมทั้งขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ...

”



ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีข้อดีคือ ทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถจัดการทรัพยากรได้คล่องตัว ซึ่งเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร มากขึ้น...

ทุกหน่วยงานทำร่วมกัน ทำให้ต้องมีการจัดองค์กรใหม่ เป็นการ เองงานที่ทำเป็นประจำไปกำหนดงานที่นานๆ จะทำ การจัดทำ งบประมาณแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การจัดทำและการบริหาร งบประมาณรายจ่ายประจำปีมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและนโยบายของรัฐบาล และเพื่อให้ งบประมาณเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการ ดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการต่างๆ รวมทั้งเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ มากยิ่งขึ้น

แม้ว่าระบบงบประมาณแบบแผนงานจะมีการวิเคราะห์การ ใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาประเทศอย่างมีแบบแผน และมีการตัดสินใจ ที่เป็นขั้นตอน แต่ในทางปฏิบัติมีข้อจำกัดที่เป็นปัญหาและ อุปสรรคอยู่หลายประการ คือ (๑) ต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวม ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจมาก (๒) มีข้อจำกัดด้านนโยบาย ของพรรคการเมืองและรัฐบาลแต่ละชุดที่เข้ามาทำงาน เนื่องจาก การจัดทำงบประมาณเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการเมือง จำเป็นต้องใช้วิธีการที่ประนีประนอม (๓) เทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการ วิเคราะห์ปฏิบัติได้ไม่ถนัดนัก เช่น เทคนิคการประเมินผล เทคนิคเกี่ยวกับการจัดทำโครงสร้างแผนงาน การวิเคราะห์หา ผลตอบแทนต่อทุน การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อประสิทธิผล เป็นต้น (๔) ทักษะความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ถ้าเจ้าหน้าที่ ไม่เข้าใจแนวคิดและกระบวนการของระบบก็จะเป็นอุปสรรคได้ เพราะทักษะของเจ้าหน้าที่มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการนำระบบ งบประมาณมาใช้ได้อย่างได้ผล (๕) การวัดผลสำเร็จของงานถือเป็น หัวใจสำคัญของระบบงบประมาณแบบแผนงานที่ต้องมีการวาง มาตรฐานการวัดงานในด้านต่างๆ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ของงานในแต่ละด้าน

๓) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting) หรือแบบเน้นการจัดการ (Management orientation) เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นการพิจารณา งบประมาณในเรื่องเกี่ยวกับผลผลิตผลลัพธ์ (output outcome) ของแต่ละส่วนราชการ โดยพิจารณาว่าทรัพยากรที่รัฐจะจัดสรรไป ให้จะก่อให้เกิดผลผลิตอะไร ส่งผลไปสู่ผลลัพธ์อะไรและไปเชื่อมโยง กับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะอย่างไร

ระบบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีลักษณะหลายประการ ได้แก่

(๑) มุ่งเน้นผลงานและผลผลิต เน้นประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณในการพัฒนาประเทศผ่าน องค์กรของรัฐบาลต่างๆ โดยมอบและกระจายอำนาจในการ บริหารจัดการงบประมาณให้กับผู้ที่ใช้งบประมาณโดยอิสระ

(๒) ความโปร่งใสและการรายงาน การรายงานผลงาน ทางการเงินต้องมีความโปร่งใส เช่น การรายงานผลประจำปี ควรกำหนดกรอบการรายงานผลประจำปีและการรายงานผล ทางการเงินที่สอดคล้องกับการกระจายความรับผิดชอบในการ จัดทำงบประมาณ

(๓) กระจายความรับผิดชอบในการจัดเตรียมงบประมาณ แก่หน่วยราชการ กระบวนการงบประมาณปัจจุบันเป็นแบบ รวมศูนย์ ทำให้หน่วยงานราชการขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมี ส่วนร่วมในความสำเ็จ จึงควรมีการปฏิรูปกระบวนการจัดทำ งบประมาณ โดยให้หน่วยราชการเป็นผู้จัดเตรียมรายละเอียด งบประมาณให้อยู่ในกรอบเป้าหมายที่กำหนดจากหน่วยงานกลาง

(๔) กรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง กระบวนการ วางแผนงบประมาณในปัจจุบันเป็นการวางแผนแบบปีต่อปี จึงได้ มีการกำหนดกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) ที่เป็นการวางแผนการใช้จ่ายเงิน ๔ ปี

(๕) ความครอบคลุมของงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ ควรสะท้อนถึงรายจ่ายและรายรับทั้งหมดของหน่วยงานภาครัฐ อย่างแท้จริง มีการขยายความครอบคลุมของงบประมาณให้รวม ไปถึงรายรับนอกเหนือจากการกู้ยืมเงินและค่าใช้จ่ายอื่นๆ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีข้อดีคือ ทำให้หน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ สามารถจัดการทรัพยากรได้ คล่องตัว ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมากขึ้น เป็นการเปลี่ยนการจัดทำงบประมาณจากแบบควบคุมค่าใช้จ่ายมา ดำเนินบทบาทในการวางแผนนโยบายการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติ ส่วนปัญหาและข้อจำกัดของ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานคือ ในการกำหนดผลผลิต และผลลัพธ์ควรมีการพิจารณาร่วมกันระหว่างกระทรวงและ หน่วยงานเพื่อให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ของกระทรวง และหัวหน้า หน่วยงานปฏิบัติควรรับผิดชอบต่อผลผลิตหรือผลลัพธ์ นอกจากนี้

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานควรมีการกระจายอำนาจ
แก่หน่วยปฏิบัติ โดยหน่วยงานกลางจะทำหน้าที่ติดตามและ
ประเมินผลโดยอาศัยข้อมูลที่ครบถ้วนและการนำเทคโนโลยี
สมัยใหม่มาใช้ หากหน่วยงานกลางไม่สามารถพัฒนากลไกการ
ติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพครบถ้วน ก็จะทำให้
เกิดความล้มเหลวในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้

**๔) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
(Strategic Performance based budgeting)** หมายถึง ระบบ
งบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร
จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ อย่างเป็น
ระบบมีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอเพื่อวัดผลสำเร็จของ
งานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจ
และความรับผิดชอบในการวางแผนจัดการและบริหารงานแก่
กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ โดยสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อ
ของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับชาติ
ระดับกระทรวง และระดับกรม

(๑) ระดับชาติหรือระดับรัฐบาล มีความรับผิดชอบต่อความ
สำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (Strategic
Delivery Target) ซึ่งใช้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดสรร
งบประมาณประจำปีของประเทศ

(๒) ระดับกระทรวงหรือระดับความสำเร็จตามยุทธศาสตร์
ของกระทรวง โดยมีรัฐมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบต่อเป้าหมายสำเร็จที่
เรียกว่าเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Service Delivery
Target) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการให้บริการ
สาธารณะที่จัดระหว่างคณะกรรมการนโยบายงบประมาณกับ
รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

(๓) ระดับกรมหรือระดับหน่วยปฏิบัติ มีหัวหน้าหน่วยงาน
รับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลผลิต ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบ
ในการดำเนินงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญใน
ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement – SDA)
ที่จะทำขึ้นระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับดูแลกับหัวหน้าหน่วยปฏิบัติ

จากสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และ
สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตอยู่ในขณะนี้ ประเทศไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันมากขึ้น ประเทศไทยได้พัฒนาระบบ
การจัดการงบประมาณให้มีความก้าวหน้าตลอดมา โดยได้

เปลี่ยนแปลงจากการใช้งบประมาณแบบแสดงรายการและระบบ
งบประมาณแบบแผนงานมาใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงานตามยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด
การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่เน้น
การทำงานโดยยึดถือผลผลิตและผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัด
ผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม ให้ผู้ทำงานรับผิดชอบต่อ
ผลงานแทนการควบคุมปัจจัยนำเข้าอย่างละเอียด ซึ่งจะเปลี่ยน
การทำงานของภาครัฐที่ต้องมีการกำหนดผลลัพธ์ คือการทำงาน
เพื่อประชาชน มีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใส
ในการตัดสินใจรวมถึงมีวิธีการทำงานที่มีความรวดเร็ว
และคล่องตัวเพื่อสนองความต้องการของประชาชน

สำหรับประเทศไทยได้มีการปฏิรูประบบการจัดทำ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง
กล่าวคือ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้มีการจัดทำ
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ ได้
นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้และ
ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๘ ได้ปรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงานตามยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมการบูรณาการ ๓ มิติ คือ
ยุทธศาสตร์กระทรวง (Function) นโยบายเฉพาะเรื่อง
(Agenda) และยุทธศาสตร์พื้นที่ (Area)

การพัฒนาระบบการจัดทำงบประมาณให้ก้าวหน้าและ
ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ถือเป็นภารกิจที่สำคัญของรัฐบาล
ดังนั้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องขับเคลื่อนการพัฒนาและปรับปรุง
ระบบการจัดการงบประมาณอย่างจริงจัง เพื่อให้การจัดการ
งบประมาณเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศทั้งด้านการเมือง
เศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างให้มี
กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม มีการจัดลำดับความ
สำคัญให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและสอดคล้องกับแผน
พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนเพื่อให้มีการจัดการ
งบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลดีต่อ
ประเทศไทยในระยะยาว

“

...การพัฒนา ระบบ
การจัดทำงบประมาณ
ให้ก้าวหน้าและทันต่อ
การเปลี่ยนแปลงของ
โลก ถือเป็นภารกิจ
ที่สำคัญของรัฐบาล ...

”



ภาพกิจกรรม



๐๑ การรับฟังความคิดเห็นฯ ร่าง พ.ร.บ. งบประมาณ

๐๒
ต้อนรับ
ผู้อำนวยการคนใหม่



๐๓
ผู้อำนวยการ
มอบนโยบาย
สำนักงบประมาณ



๐๕

การประชุมสัมมนาการจัดการงบประมาณจังหวัด
กลุ่มจังหวัด

๐๔

การประชุมสัมมนาโครงการพัฒนาระบบ
การจัดการค่าใช้จ่ายผลิตสู่ต้นทุนเป้าหมาย



๐๖

การประชุมเพื่อพิจารณากำหนดวงเงิน
งบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๕๓





หนังสือสำนักงานประมาณครบรอบ ๕๐ ปี ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีเจตนารมณ์ที่ต้องการให้รับรู้ระลึกถึงวันสถาปนาของสำนักงานประมาณและข้าราชการสำนักงาน ที่ได้พัฒนาและวางรากฐานในการทำงานของสำนักงานประมาณมาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้ถ่ายทอดประสบการณ์เป็นบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและยังสามารถใช้เป็นปรัชญาในการทำงานของสำนักงานประมาณได้อยู่เสมอ แม้เวลาจะผ่านล่วงเลยมานานแล้วก็ตาม

“บันทึกอดีต” ของแต่ละยุค ได้รับความกรุณาจากอดีตผู้บริหารของสำนักงานประมาณ ๕ ท่าน บันทึกความทรงจำของเหตุการณ์สำคัญในช่วงเวลานั้น ๆ

“บทความในอดีต” ส่วนใหญ่คัดเลือกจากบทความที่เคยลงพิมพ์ในหนังสือสำนักงานประมาณครบรอบวันสถาปนาในอดีต

“บทความในยุคที่ ๕” ก้าวต่อไปของสำนักงานประมาณ เป็นบทความที่ท่านผู้อำนวยการสำนักงานประมาณหน่วยงานภายในสำนักงานประมาณ และท่านหัวหน้าส่วนราชการที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับสำนักงานประมาณ ได้ร่วมกันเสนอประเด็นที่จะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานประมาณในอนาคต

ขอขอบพระคุณท่านผู้เขียน ผู้รวบรวม คัดเลือกบทความ และคณะทำงานทุกฝ่าย ที่ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้หนังสือสำนักงานประมาณครบรอบ ๕๐ ปี สำเร็จเป็นผลงานตามที่ได้กำหนดไว้เป็นอย่างดี ■

คณะผู้จัดทำหนังสือ
สำนักงานประมาณ ครบรอบ ๕๐ ปี

ที่ปรึกษาเกียรติยศ

๑. นายบัณฑิต สุภัควณิช
๒. นางดวงสมร วรฤทธิ์
๓. นายอรรถชัย บุรกรรมโกวิท
๔. นางจิรพร มีหลิวสวัสดิ์
๕. นางสาววลัยรัตน์ ศรีอรุณ
๖. นายพิพัฒน์ บุรณะนนท์
๗. นายณัฐฐะ ผดุงวัตร
๘. นายวิชัย โภคาสัมฤทธิ์
๙. นายภูษพงศ์ ทัดเทียมมรณย์
๑๐. นายวรวิทย์ จำปรัตน์
๑๑. นางชุมศรี พจนปรีชา
๑๒. นางนิรันดร์ กาญจนวรรณ

คณะทำงาน

๑. นายอุณหิต กาญจนบุญชู
๒. นายดุสิต เขมะศักดิ์ชัย
๓. นางสาวนิลบล เครือณพรัตน์
๔. นางมณฑิณี จันทร์คร
๕. นายวิระยุทธ บัณฑิต
๖. นายโกวิท มีกรุณา
๗. นายชนรงค์ พุทธิมิลินประทีป
๘. นายธนา จานุสรณ์
๙. นางดวงตา ตันโช
๑๐. นายเอกชัย สุวรรณสาร
๑๑. ม.ร.ว.รณจักร์ จักรพันธุ์
๑๒. นายธีรเดช ธีรพร
๑๓. นายกฤษฏา เคลือบมณี
๑๔. นายสมเกียรติ สีเจริญรักษา
๑๕. นางสาวธีราพร สุวรรณวงศ์
๑๖. นางสาวปิยะนาถ ยอดสะอาด
๑๗. นางกมลศรี อักษรกาญจน์
๑๘. นายดำรง กิตติสมพรวุฒิ



๕๐ ปี

สำนักงานประมาณ
BUREAU OF THE BUDGET

