

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ  
ของสำนักงานเขตบางกอกน้อย  
(ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดหาพัสดุ)

จัดทำโดย นางสาวทรศบงกช ศรีคงศรี  
ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ  
สังกัด ฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตบางกอกน้อย

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๕  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒

## คำนำ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร  
มหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๕ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ ของ  
สำนักงานเขตบางกอกน้อย (ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดหาพัสดุ) มุ่งเน้นให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน  
ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติด้าน  
การเบิกจ่ายเงิน การจัดหาพัสดุ และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

รายงานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาของผู้อำนวยการกองคลัง  
สำนักการศึกษา (นางวิชชวรรณ อำไพรัตน์) ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำ  
ในการจัดทำรายงาน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จะเป็นประโยชน์  
ต่อผู้ที่สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้องกันต่อไป

นางสาวทรงศบงกช ศรีคงศรี

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

## สารบัญ

	หน้า
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์	๓
เป้าหมาย	๓
ความรู้ที่ใช้ในการจัดทำรายงาน	๓
- หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)	๓
- การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)	๔
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)	๔
- ทฤษฎีวงจรคุณภาพ PDCA	๗
กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๘
ระยะเวลาการดำเนินการ	๙
งบประมาณ	๙
แนวทางการติดตามและประเมินผล	๑๐
ข้อเสนอแนะ	๑๐
บรรณานุกรม	

๑. ชื่อเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ ของสำนักงานเขตบางกอกน้อย  
(ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดหาพัสดุ)

## ๒. หลักการและเหตุผล

### สถานการณ์/สภาพปัญหา

#### ๑. ปัญหาด้านการเปลี่ยนระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ

ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ และการออกหลักเกณฑ์ต่าง ๆ โดยคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบกับการพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e - GP : Electronic Government Procurement) พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยกรมบัญชีกลาง เพื่อรองรับการปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าวข้างต้น ถือเป็นแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างรูปแบบใหม่ที่ทุกหน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการ รวมถึงกรุงเทพมหานคร

๑) ปัญหาด้านการโยกย้าย/ปรับเปลี่ยนข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างมีการโยกย้ายเพื่อกลับภูมิลำเนาอยู่อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการโยกย้ายปรับเปลี่ยนตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

#### ๒) ปัญหาด้านนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

ผู้บริหารกรุงเทพมหานครมีนโยบายต่าง ๆ เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาด้านต่าง ๆ ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จึงจำเป็นต้องทำให้หน่วยงานและส่วนราชการในสังกัดกรุงเทพมหานครที่รับผิดชอบเร่งดำเนินการ ซึ่งขั้นตอนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่วางไว้ คือ ขั้นตอนการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ส่งผลให้หน่วยงานและส่วนราชการในสังกัดกรุงเทพมหานครอาจดำเนินการไม่ครบถ้วน หรือเกิดข้อผิดพลาด ทำให้ฝ่ายการคลังต้องใช้เวลาในการตรวจสอบกลั่นกรองเพื่อให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

#### ๒. สถานการณ์ปัจจุบัน

๑) ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มีการพัฒนาและปรับปรุงจนค่อนข้างมีเสถียรภาพ และผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐได้รับการอบรมและมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานระบบ e - GP มากขึ้น ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามกฎหมาย มีความคล่องตัว และเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้น

๒) เจ้าหน้าที่ฝ่ายการคลัง มีการเร่งถ่ายทอดองค์ความรู้และพัฒนางานเจ้าหน้าที่จากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง โดยการเน้นการจัดหาพัสดุของหน่วยงานและส่วนราชการในสังกัดกรุงเทพมหานครให้อยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด

แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันระบบงานราชการมุ่งเน้นการดำเนินงานที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล จะเห็นได้อย่างชัดเจนจากพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ และการออกหลักเกณฑ์ต่าง ๆ โดยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ตลอดจนการวางระบบ

การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e – GP : Electronic Government Procurement) พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยกรมบัญชีกลาง เพื่อรองรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการให้เป็นไปตามกฎหมายดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ และในฐานะที่เป็นหน่วยงานราชการหน่วยงานหนึ่งของประเทศ มีภารกิจหน้าที่เป็นจำนวนมากหลากหลาย เนื่องจากกรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงระดับมหานครและเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ จึงจำเป็นต้องบริหารราชการให้มีความคล่องตัว โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนให้บริการประชาชนได้อย่างทันท่วงที และอำนวยความสะดวกได้อย่างเต็มที่ แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารราชการของกรุงเทพมหานครจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ตามนโยบาย/โครงการต่าง ๆ ตลอดจนเป็นไปตามการมุ่งเน้นให้ระบบงานราชการเป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ตามหลักธรรมาภิบาล จะมียุทธศาสตร์ประกอบหลายปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยองค์ประกอบที่มีความสำคัญและความอ่อนไหว ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารราชการอย่างมาก คือ การบริหารจัดการด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งได้มีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐทุกแห่งตั้งแต่วันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๐ ประกอบกับระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๐ และกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหนังสือสั่งการและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐให้เป็นมาตรฐานเดียวกันตามหลักสากลและสอดคล้องกับหลักการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาล ส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติโดยมิชอบ เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐมีความคุ้มค่า โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ การจัดซื้อจัดจ้างต้องดำเนินการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด โดยในกระบวนการจัดหาพัสดุที่อยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่หรือผู้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง หากดำเนินการไม่ถูกต้องได้มีบทกำหนดโทษไว้ด้วย โดยถ้าปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริตต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ ๑ ปี ถึง ๑๐ ปี หรือปรับตั้งแต่ ๒๐,๐๐๐ บาท ถึง ๒๐๐,๐๐๐ บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ซึ่งการถูกลงโทษทางวินัยจะทำให้เสียประวัติการรับราชการ ขาดขวัญกำลังใจและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานได้

ดังนั้น การปรับปรุงองค์กรและการพัฒนาองค์กร เป็นหน้าที่หลักของหน่วยงาน ซึ่งส่วนหนึ่งนั้น หน่วยงานจะต้องเสริมสร้างบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกันจะต้องสามารถทำงานร่วมกันได้ เกิดการขัดแย้งน้อยที่สุด นอกจากนี้ หน่วยงานจะต้องนำพาองค์กรให้มียุทธศาสตร์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพภาพระบบการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเงิน การคลังและการพัสดุ ซึ่งองค์ความรู้ที่เน้นพัฒนาปัจจัยทางด้านการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตบางกอกน้อย มีหน้าที่ตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงินต่าง ๆ ให้ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นไปตามระเบียบ กฎหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนด และได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการเขตบางกอกน้อยให้ตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อ – จัดจ้าง เอกสารการเบิกจ่ายเงิน

ของฝ่ายต่าง ๆ และของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางกอกน้อยให้ถูกต้องก่อนนำเสนอให้ผู้มีอำนาจลงนาม และมีหน้าที่รับผิดชอบการก่อหนี้ และการเบิกจ่ายเงินในภาพรวมของสำนักงานเขตบางกอกน้อย ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๔ การคลังและงบประมาณ เป้าหมายที่ ๗.๔.๑ กรุงเทพมหานครมีการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังและงบประมาณที่เป็นมาตรฐานสากลและเกื้อหนุนต่อการพัฒนากรุงเทพมหานครในระยะยาว เป้าประสงค์ที่ ๗.๔.๑.๔ ปรับปรุงมาตรฐานและแนวปฏิบัติด้านการเงินการบัญชี และการตรวจสอบควบคุมภายในให้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

### ๓. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติด้านการเบิกจ่ายเงิน การจัดหาพัสดุ
๒. เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### ๔. เป้าหมาย

จัดทำโครงการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักงานเขตบางกอกน้อย (ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดหาพัสดุ) โดยจัดอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน ๖๐ คน ประกอบด้วย

- เจ้าหน้าที่พัสดุ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง ของทุกฝ่ายในสำนักงานเขตบางกอกน้อย ๙ ฝ่าย ๆ ละ ๒ คน ฝ่ายการคลัง ๘ คน รวม ๒๖ คน
- เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อ จัดจ้าง ของโรงเรียนในสังกัด จำนวน ๑๕ โรงเรียน ๆ ละ ๒ คน รวมเป็น ๓๐ คน
- เจ้าหน้าที่ฝ่ายการคลัง จำนวน ๔ คน เป็นผู้ให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยง อำนวยความสะดวกตลอดการอบรม

### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

๑. หลักธรรมาภิบาล หรืออาจเรียกว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักธรรมรัฐ และบรรษัทภิบาล ฯลฯ ซึ่งรู้จักกันในนาม Good Governance หมายถึง การปกครองที่เป็นธรรมเป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมนุษย์อย่างมีความสุข สามารถประสานประโยชน์ และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

๑) หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจ และถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม โดยสรุป คือ สถาปนาการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่กระทำตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล

๒) หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์ เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความ

ชื่อเสียงสุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

๓) หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

๔) หลักการมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวน สาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ และจัดการผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคี และความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

๕) หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารตลอดจนข้าราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ ต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที

๖) หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้น ในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัด และความคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม

๒. การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) หมายถึง การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ การมุ่งเน้นให้บริการแก่ประชาชน โดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ หลักความคุ้มค่า การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม

สุพิณ เกษาคุปต์ (๒๕๕๘, หน้า ๗๔ - ๗๑) ได้อธิบายการบริหารภาครัฐแนวใหม่และแนวคิดหลักของ New Public Management ดังนี้

Good Governance “การดำเนินกระบวนการนโยบายสาธารณะ (Public Policy) อย่างเปิดเผย คาดเดาได้ และเห็นแจ้ง (กระบวนการที่โปร่งใส); การมีระบบราชการ (Bureaucracy) ที่สำคัญในจิตวิญญาณแห่งอาชีพ การมีรัฐบาลที่เป็นฝ่ายบริหารที่มีความรับผิดชอบต่อกรรมการกระทำของตนเอง (Accountability); และมีประชาสังคม (Civil Society) ที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ; และทั้งหมดนี้เคารพต่อการปกครองโดยหลักนิติธรรม (Rule of Law)

๓. การนำหลัก SWOT Analysis มาวิเคราะห์การปฏิบัติงาน โดยประเมินสถานการณ์และวางแผนกลยุทธ์ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

แนวคิดการวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์หาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการระบุปัญหาที่ควรแก้ไข หรือปรับปรุงหลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป การวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis) ประกอบด้วย

- ๑) Strength หมายถึง จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- ๒) Weakness หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบที่ เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กร
- ๓) Opportunity หมายถึง โอกาส หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร
- ๔) Threat หมายถึง ภัยคุกคาม อุปสรรค ข้อจำกัด ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

● จุดแข็ง (S)	● จุดอ่อน (W)
● โอกาส (O)	● ภัยคุกคาม (T)

จากการวิเคราะห์ SWOT สภาพการณ์ปัจจุบันของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง และเจ้าหน้าที่จัดทำเอกสารประกอบการเบิกจ่ายตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ของสำนักงานเขตบางกอกน้อย สรุปได้ดังนี้

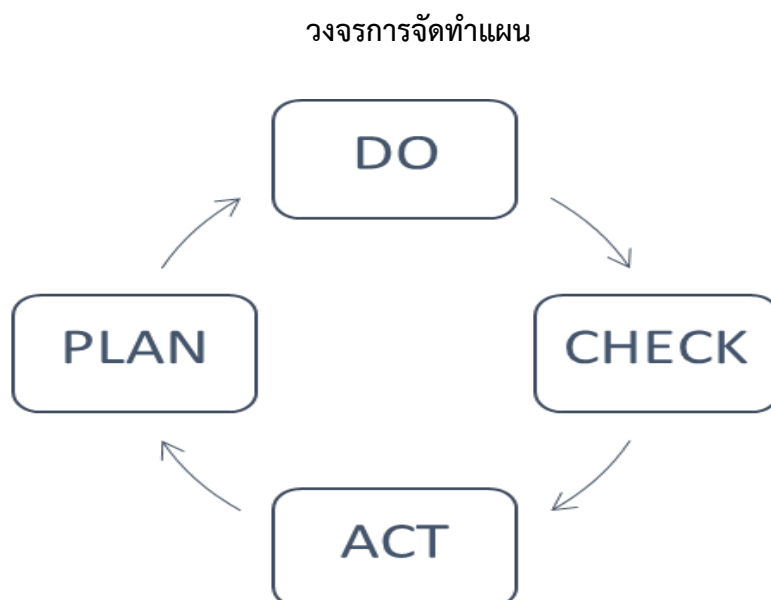


## ตาราง SWOT Analysis

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (S : Strength)	จุดอ่อน (W : Weakness)
<p>๑. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>๒. โครงสร้างองค์กรภายในหน่วยงานมีความชัดเจน</p> <p>๓. บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีความพร้อมและความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ</p> <p>๔. มีคำสั่งมอบหมายหน้าที่ชัดเจน</p> <p>๕. มีคำสั่งมอบอำนาจที่สอดคล้องกับกฎหมาย</p>	<p>๑. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการจัดหาพัสดุตามกฎหมายที่ออกมาใหม่ จึงทำให้สับสนในขั้นตอนวิธีการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย</p> <p>๒. การจัดทำเอกสารประกอบฎีกาเบิกจ่ายมีข้อผิดพลาด ไม่ถูกต้อง</p> <p>๓. ไม่มีการถ่ายทอดความรู้และจัดการความรู้ที่ดี</p> <p>๔. ขาดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้เกิดการทำงานที่ถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p>
สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (O : Opportunities)	อุปสรรค (T : Threat)
<p>๑. การมีกฎหมาย พ.ร.บ. และระเบียบที่ควบคุมการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน สอดคล้องกับหลักการคุ่มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถตรวจสอบได้</p> <p>๒. การมีระบบสารสนเทศของกรุงเทพมหานคร (MIS ๒) และระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของกรมบัญชีกลาง (e – GP) ทำให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ มีความสะดวก รวดเร็ว</p> <p>๓. การติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และการเร่งรัดการก่องหนี่ผูกพันของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ทำให้มีการเร่งรัดดำเนินการ และการเบิกจ่ายเงินที่เร็วขึ้น</p> <p>๔. แนวคิดที่สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>๕. การมีเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้การเพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อความรวดเร็ว มีความคล่องตัวมากขึ้น เช่น App Line</p>	<p>๑. กฎหมายการจัดซื้อจัดจ้างที่ออกมาใหม่มีบทกำหนดโทษกับเจ้าหน้าที่ ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีการโยกย้าย เพื่อไม่ต้องเกี่ยวข้องกับ การจัดซื้อจัดจ้าง เพราะเห็นว่าตนมีความเสี่ยงในการทำงาน และไม่ยากที่จะเรียนรู้</p> <p>๒. กฎหมายและระเบียบยังมีการแก้ไข จุดบกพร่องตลอดเวลา ในบางข้อกฎหมายยังไม่ชัดเจนในการตีความ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน ไม่มีความมั่นใจว่าจะทำถูกต้องหรือไม่ ในบางเรื่องต้องทำหนังสือหารือกรมบัญชีกลาง สำนักการคลัง สำนักงานกฎหมายและคดี เพื่อหาข้อยุติที่ถูกต้อง ซึ่งทำให้มีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน</p> <p>๓. ระบบสารสนเทศเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เกิดขัดข้องในขณะที่ดำเนินการในขั้นตอนระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง</p>

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เห็นว่า ผู้บริหารของสำนักงานเขตบางกอกน้อย ให้ความสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้างตามกฎหมายใหม่ แต่เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังมีจุดอ่อนหรือบกพร่องเนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดหาพัสดุ ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสน เป็นการลดข้อผิดพลาด สามารถจัดทำเอกสารประกอบการเบิกจ่ายได้อย่างถูกต้องและทันตามกำหนดเวลา จึงมีแนวคิดที่จะจัดทำโครงการการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ ของสำนักงานเขตบางกอกน้อย โดยการจัดอบรมถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายเงินขึ้น

#### ๔. ทฤษฎีวงจรกิจกรรม PDCA



ทฤษฎีการบริหารจัดการ PDCA หรือ วงจรกิจกรรมควบคุมคุณภาพ (De ming cycle) เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานและช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการทำงาน แนวคิดในการใช้วงจร PDCA สามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม ดังนี้

๑) P : Plan การวางแผน หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ตั้งเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนวิธีการ และระยะเวลา จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นทั้งด้านบุคคล เครื่องมือ งบประมาณ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

๒) D : Do การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่เขียนไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จะต้องมีการปรับแผนในระหว่างดำเนินการ โดยมีคำอธิบายและเหตุผลประกอบ

๓) C : Check การตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผน การติดตาม ประเมินผลทั้งผลผลิต และผลลัพธ์ที่ได้ ตรวจสอบติดตามความคืบหน้าและผลสำเร็จของงานโดยเปรียบเทียบกับแผน

๔) A : Act การปรับปรุงแก้ไข หมายถึง การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผน มาคิดแนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้น แล้วกลับไปขั้นตอนที่ ๑ วางแผน เริ่มวงรอบใหม่ต่อไป โดยหากผลการปฏิบัติงานตามแผนเป็นผลสำเร็จ ก็จะใช้เป็นมาตรฐานแนวทางปฏิบัติงานต่อไป แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานมีข้อที่ควรปรับปรุง ให้กำหนดวิธีการปรับปรุง เริ่มตั้งแต่การวางแผนวนไปจนครบวงจรใหม่

โดยผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อนำมาปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้างในสำนักงานเขตบางกอกน้อยทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับส่วนราชการ ระดับฝ่าย และระดับกลุ่มงาน โดยใช้หลักการ ๕ ร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบและร่วมประเมินผล โดยนำวงจร PDCA หรือวงจรการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์ใช้ในโครงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ ของสำนักงานเขตบางกอกน้อย ดังนี้

#### ๑) PLAN การวางแผน

จัดให้มีการประชุมหารือ ร่วมคิด ร่วมแก้ไขระหว่างเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกา และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อจัดจ้าง โดยรวบรวมปัญหาที่พบบ่อยในการตรวจสอบฎีกา เพื่อหาแนวทางแก้ไขและข้อสรุปวิธีปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน โดยจัดประชุมอย่างน้อยเดือนละ ๑ - ๒ ครั้ง

#### ๒) DO การดำเนินงาน

จัดอบรมให้มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำให้ความรู้แก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน และแนวทางที่กำหนดไว้

#### ๓) Check การตรวจสอบ

เจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาของฝ่ายการคลังต้องทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลให้คำแนะนำ และรวบรวมสถิติในการทักท้วงฎีกาทิ้งก่อนและหลังการดำเนินโครงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ ของสำนักงานเขตบางกอกน้อย

#### ๔) Action การพัฒนางาน

ปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๑. วิเคราะห์ และสำรวจ ปัญหาที่พบในการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน ของทุกฝ่าย และโรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัดฯ นำมาพิจารณาเรื่องที่จะจัดอบรมให้ความรู้ พร้อมกำหนดวัน และสถานที่อบรม

๒. จัดทำโครงการ และเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ

๓. พิจารณาเลือกวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสม กับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น

๔. ประสานวิทยากร โดยบอกความต้องการของเนื้อหาที่จะดำเนินการอบรม

๕. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์วิทยากร จากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

๖. จัดทำหนังสือแจ้งฝ่ายต่าง ๆ และโรงเรียนในสังกัดฯ ส่งรายชื่อผู้เข้ารับการอบรม
๗. จัดทำคำสั่งการอบรม
๘. จัดเตรียมแบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการอบรม โดยวิทยากรเป็นผู้ออกแบบทดสอบ
๙. ดำเนินการอบรม
๑๐. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการ

### แผนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการดำเนินการ	ก.ย.	ต.ค.	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
<b>ขั้นตอนการเตรียมการ</b>			
๑. วิเคราะห์ และสำรวจ ปัญหาที่พบในการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายเงิน ของทุกฝ่าย และโรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัดฯ นำมาพิจารณาเรื่องที่จะจัดอบรมให้ความรู้ พร้อมกำหนดวัน และสถานที่อบรม	↔		เจ้าหน้าที่ฝ่ายการคลัง
๒. จัดทำโครงการ และเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ	↔		ผู้จัดทำโครงการ
๓. ประสานวิทยากร โดยบอกความต้องการของเนื้อหาที่จะดำเนินการอบรม และจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์วิทยากร จากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	↔		ผู้จัดทำโครงการ
๔. ดำเนินการเก็บข้อมูลสถิติข้อบกพร่องเอกสารการเบิกจ่ายเงินที่ต้องแก้ไขทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม	↔	→	ผู้จัดทำโครงการ
๕. จัดทำหนังสือแจ้งฝ่ายต่าง ๆ และโรงเรียนในสังกัดฯ ส่งรายชื่อผู้เข้ารับการอบรม	↔		ผู้จัดทำโครงการ
๖. จัดทำคำสั่งการอบรม	↔		ผู้จัดทำโครงการ
๗. จัดเตรียมแบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังการอบรม โดยวิทยากรเป็นผู้ออกแบบทดสอบ		↔	ผู้จัดทำโครงการ
๘. ดำเนินการอบรม		↔	ผู้จัดทำโครงการ
๙. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการ		↔	ผู้จัดทำโครงการ

### ๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

๑ กันยายน – ๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๒

### ๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ

## ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีการ/เครื่องมือ
<b>เป้าหมาย</b> ๑. บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างฯ ได้รับการฝึกอบรม	<b>ระดับผลลัพธ์ (Output)</b> ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เข้ารับการอบรมตามวัน และเวลาที่กำหนด ร้อยละ ๙๕	- จัดทำคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างฯ เข้ารับการฝึกอบรม - จัดทำโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ (ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดหาพัสดุ)
<b>วัตถุประสงค์</b> ๑. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติด้านการเบิกจ่ายเงิน การจัดหาพัสดุ ๒. เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น	<b>ระดับผลลัพธ์ (Output/Outcome)</b> - บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ ๘๐ - บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ไม่เกินร้อยละ ๕	- ประเมินผลจากแบบทดสอบก่อนการอบรม (Pretest) และแบบทดสอบ (Posttest) - เก็บข้อมูลสถิติการทักท้วงข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายเงิน การจัดหาพัสดุก่อนและหลังการดำเนินการฝึกอบรม - ประเมินผลการดำเนินการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจว่าสามารถลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายเงิน การจัดหาพัสดุ

## ๑๐. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารประกอบฎีกาเบิกจ่ายเงินของฝ่ายการคลัง ในสำนักงานเขตบางกอกน้อยพบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน วิธีการจัดซื้อจัดจ้างตามกฎหมายที่ออกมาใหม่ ดังนั้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดหาพัสดุในหน่วยงานของกรุงเทพมหานครให้สามารถดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ก่อประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องหลักการคัมค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตรวจสอบได้ จึงขอเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของกรุงเทพมหานคร ดังนี้

๑. ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และวิธีปฏิบัติการดำเนินการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e – GP) ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกปี เนื่องจากเป็นกฎหมายใหม่และในกรณีเจ้าหน้าที่ได้บรรจุใหม่ โยกย้าย เปลี่ยนสายงาน

๒. ควรจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างเจ้าหน้าที่พัสดุ ผู้ดำเนินการ ที่เกี่ยวข้องด้านการจัดซื้อจัดจ้าง กับฝ่ายการคลังซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร การเบิกจ่ายเงิน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อซักซ้อมความเข้าใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๓. ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง แต่ละวิธี เพื่อสามารถ เรียนรู้ด้วยตนเองได้ และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร

๔. เจ้าหน้าที่จัดหาพัสดุ และผู้มีอำนาจหน้าที่ควรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือกฎหมาย ระเบียบ กฎกระทรวง คำสั่ง และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด มีความรอบคอบ ระมัดระวัง เนื่องจากตามมาตรา ๑๒๐ แห่งพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ได้กำหนดบทลงโทษไว้

## บรรณานุกรม

แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๗๕), สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร.

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance), [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th), วันที่สืบค้นข้อมูล วันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๒.

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management), [wiki.kpi.ac.th](http://wiki.kpi.ac.th), วันที่สืบค้นข้อมูล วันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๒.

สุพิน เกชาคุปต์. การบริหารภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (๒๕๕๘).

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis), [www.ceoblog.co](http://www.ceoblog.co), วันที่สืบค้นข้อมูลวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๒.

ทฤษฎีวงจรรคุณภาพ PDCA, [www.ftpi.or.th](http://www.ftpi.or.th), วันที่สืบค้นข้อมูลวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๒.