

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์งบประมาณ
โครงการจ้างที่ปรึกษาของสำนักงานงบประมาณ
กรุงเทพมหานคร

จัดทำโดยนางสาวสิริพร อารยะพงศ์ไชย
ตำแหน่งนักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการ
สังกัดกองวิเคราะห์งบประมาณ ๔ สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๖
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

๑. หัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษาของสำนักงบประมาณ-กรุงเทพมหานคร

๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

กรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงของประเทศ ปัจจุบันกรุงเทพมหานครได้ประกาศใช้แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕) เป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากรุงเทพมหานคร กำหนดวิสัยทัศน์ให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งเอเชียภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๕ ในการดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว บางภารกิจหน่วยงานของกรุงเทพมหานครสามารถดำเนินการได้เอง บางภารกิจหน่วยงานมีการใช้วิธีการจ้างที่ปรึกษามาดำเนินการเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือนำองค์ความรู้มาขยายผล

การจ้างที่ปรึกษาเป็นการจ้างบริการทางวิชาการเพื่อเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือแนะนำแก่หน่วยงานของรัฐเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานอันเกิดจากองค์ความรู้ของที่ปรึกษาภายใต้ขอบเขตการปฏิบัติงานที่ผู้ว่าจ้างกำหนด โดยดำเนินการจ้างบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจหรือสามารถให้บริการเป็นที่ปรึกษาทางวิศวกรรม สถาปัตยกรรม เศรษฐศาสตร์ หรือสาขาอื่น รวมทั้งให้บริการศึกษา สำรวจ ออกแบบ และควบคุมงาน และการวิจัย ลักษณะงานที่จัดว่าเป็นงานจ้างที่ปรึกษาได้แก่งานบริการทางวิชาการที่ไม่ใช่งานประจำ เช่น การออกแบบทางสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม การควบคุมและการจัดการก่อสร้าง การศึกษาวิเคราะห์เรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อจัดทำนโยบาย แนวทางแก้ไขปัญหา การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ เป็นต้น ในการจ้างที่ปรึกษาควรกำหนดอัตราค่าจ้างตามความเหมาะสมและประหยัดโดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ลักษณะงานที่จะจ้าง อัตราค่าจ้างของงานในลักษณะเดียวกันที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจเคยจ้าง จำนวนคน/เดือนเท่าที่จำเป็น เป็นต้น

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง ได้จัดทำหลักเกณฑ์ราคากลางค่าจ้างที่ปรึกษา ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติรับทราบหลักเกณฑ์ราคากลางค่าจ้างที่ปรึกษา โดยให้ส่วนราชการ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๕๖ รายละเอียดตามหนังสือด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๖/ว๑๒๘ ลงวันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๕๖ เรื่อง หลักเกณฑ์ราคากลางการจ้างที่ปรึกษา

ปัจจุบันหน่วยงานของกรุงเทพมหานครมีการใช้วิธีการจ้างที่ปรึกษามาดำเนินการภารกิจของหน่วยงานในบางภารกิจ ซึ่งการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาดำเนินการในบางเรื่องก็ให้ผลดีและคุ้มค่า แต่ก็มีหลายเรื่องที่จ้างและจ่ายเงินไปแล้วไม่คุ้มค่า ไม่สามารถนำผลการศึกษามาดำเนินการต่อได้ ทำให้การใช้จ่ายงบประมาณไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง ซึ่งในการเสนอของบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษานั้น บางหน่วยงานเสนอของบประมาณโดยขาดความเข้าใจหรือไม่มีความพร้อมในการเสนอของบประมาณ เช่น เสนอของบประมาณเพื่อจ้างที่ปรึกษามาดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำที่ไม่ได้มีความยุ่งยาก ซับซ้อน เสนอของบประมาณค่าจ้างที่ปรึกษาโดยมุ่งเน้นที่การจัดหาวัสดุอุปกรณ์มากกว่าผลการศึกษาทางวิชาการ เสนอของบประมาณค่าจ้างที่ปรึกษาโดยมีการใช้ตัวคูณอัตราค่าตอบแทน (Mark Up Factor) ให้กับบุคลากรสนับสนุน เสนอของบประมาณค่าจ้างที่ปรึกษาโดยมีการกำหนดค่าใช้จ่ายทางตรงสูงกว่าที่ควรจะเป็น ค่าใช้จ่ายบางรายการไม่เข้าลักษณะค่าใช้จ่ายทางตรงเช่น ค่าบำรุงมหาวิทยาลัย

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ สถานการณ์ทางการเงินการคลัง และภาระผูกพันงบประมาณรายจ่ายของกรุงเทพมหานคร จัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบาย กรอบวงเงิน และการจัดสรรงบประมาณ ศึกษา วิเคราะห์ ความเป็นไปได้ของแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณโครงการ จัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย บริหารงบประมาณรายจ่ายของกรุงเทพมหานคร ฯลฯ ซึ่งในการวิเคราะห์งบประมาณรายจ่ายในรายการต่าง ๆ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครได้มีการจัดทำหลักเกณฑ์ทั่วไปในการพิจารณาเป็นบางรายการ แต่สำหรับการวิเคราะห์งบประมาณค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษา สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครยังไม่มีกำหนดหลักเกณฑ์ทั่วไปในการพิจารณาจ่าย ประกอบกับการจ้างที่ปรึกษาจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง อย่างเคร่งครัด เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การที่จะวิเคราะห์งบประมาณให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ทางราชการกำหนด นักวิเคราะห์งบประมาณจะต้องใช้เวลาค้นหารายละเอียด ในขณะที่การจัดทำงบประมาณถูกจำกัดด้วยเงื่อนไข ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องจัดทำแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษา เพื่อช่วยลดขั้นตอนการทำงาน และทำให้การวิเคราะห์งบประมาณเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการมากยิ่งขึ้น ซึ่งการจัดทำแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษามีความสอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๔ การคลัง และงบประมาณ เป้าหมายที่ ๗.๔.๑ กรุงเทพมหานครมีการบริหารจัดการด้านการเงิน การคลัง และการงบประมาณที่เป็นมาตรฐานสากล และเกื้อหนุนต่อการพัฒนากรุงเทพมหานครในระยะยาว

๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อให้ นักวิเคราะห์งบประมาณมีแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษา
- ๓.๒ เพื่อให้การวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษาไม่เกิดความล่าช้า
- ๓.๓ เพื่อให้การวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษาเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการของทางราชการ
- ๓.๔ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณค่าจ้างที่ปรึกษาเกิดประโยชน์สูงสุด

๔. เป้าหมาย

- ๔.๑ มีแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษาให้กับนักวิเคราะห์งบประมาณในสังกัดสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๓
- ๔.๒ นักวิเคราะห์งบประมาณสามารถลดระยะเวลาในการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษา
- ๔.๓ นักวิเคราะห์งบประมาณสามารถวิเคราะห์งบประมาณค่าจ้างที่ปรึกษาได้ถูกต้อง

๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

การเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษาของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีแนวคิด/หลักการที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

๕.๑ ทฤษฎีระบบราชการ

ระบบราชการเป็นรูปแบบโครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่ ที่สามารถนำไปใช้เป็นวิธีการจัดการองค์การและการบริหารได้ทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน มีองค์ประกอบ ๗ ประการ ได้แก่หลักลำดับชั้น หลักสำนักแห่งความรับผิดชอบ หลักแห่งความสมเหตุสมผล หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน หลักระเบียบวินัย และความเป็นมืออาชีพ

ระบบราชการทำให้การสั่งการและการควบคุมการดำเนินงานเป็นไปอย่างรัดกุม ทำให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ลดความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างสมาชิกกับองค์การ และสามารถใช้เป็นหลักฐานในการตรวจสอบได้

ข้อดีของระบบราชการ

๑. วิธีการจัดรูปแบบองค์การที่มีหลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถป้องกันการใช้อำนาจตามอำเภอใจ เพราะการทำงานต้องเป็นไปตามขั้นตอน กฎเกณฑ์ และมีหลักฐานเสมอ

๒. การทำงานตามระบบราชการเปรียบเสมือนการผลิตสิ่งของด้วยเครื่องจักร สามารถผลิตสิ่งของออกมาตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

๓. การสั่งการตามสายบังคับบัญชาและการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านช่วยให้ระบบราชการสามารถทำงานขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. การที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องทำงานตามขั้นตอน กฎระเบียบ และมีหลักฐานอย่างสมเหตุสมผลช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ได้

ข้อเสียของระบบราชการ

๑. การทำงานตามระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้คนต้องทำงานตามขั้นตอน กฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ทำให้การทำงานเต็มไปด้วยเอกสาร เกิดความล่าช้า เฉื่อยชา และอาจนำมาซึ่งการขาดประสิทธิภาพ

๒. การบริหารตามลำดับชั้นทำให้เกิดการทำงานแบบรวมศูนย์ รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง อาจก่อให้เกิดการใช้อำนาจโดยมิชอบและเกิดความไม่คล่องตัวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

๓. ระบบราชการมองคนเป็นวัตถุ สิ่งของ คนที่ทำงานในองค์การจึงไม่มีบทบาทอะไรเลยเพราะต้องทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาทำให้คนกลายเป็นหุ่นยนต์ ไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

๔. ระบบราชการเป็นรูปแบบการจ้องการที่แข็งเหมือนกรงเหล็ก ขาดความยืดหยุ่นและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะการทำงานเน้นรูปแบบที่เป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร

คุณลักษณะที่สำคัญของระบบราชการ

๑. การแบ่งงานกันทำตามแนวราบ เพื่อให้กระบวนการของงานในองค์การทั้งระบบมีคนรับผิดชอบ แบ่งงานกันทำเพื่อให้เกิดผลผลิตและเกิดความถูกต้องเนื่องจากมีความชำนาญเพิ่มขึ้น

๒. การแบ่งงานกันทำตามแนวตั้งหรือมีสายบังคับบัญชาเป็นทางการ เพื่อควบคุมให้การทำงานตามแนวราบได้รับการตรวจสอบให้ถูกต้อง สายการบังคับบัญชาแต่ละระดับตัดสินใจเพื่อประสานภาพรวมขององค์การและการบังคับบัญชาสูงสุดเพื่อควบคุมให้การทำงานขององค์การเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

๓. ยึดกฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้การทำงานมีความแน่นอนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตัวคนเพื่อให้การทำงานขององค์การมีลักษณะที่อ้างอิงได้และเพื่อเป็นหลักในการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทั้งหมดมีแบบแผนเดียวกัน

๔. กฎระเบียบเพื่อให้เกิดความแน่นอนในการทำงาน ให้การทำงานรวดเร็วขึ้น ลดการสื่อสารที่ไม่จำเป็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานและเพื่อเป็นการสร้างกรอบพฤติกรรมให้กับสมาชิกในหน่วยงาน

๕. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามหลักอาวุโสและความสามารถทั้งนี้เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงขององค์การให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตสมาชิกที่ต้องหมุนเข้าออกจากหน่วยงานไปตามอายุ เพื่อให้องค์การมีพลวัตและเป็นหลักการพื้นฐานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

การศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษาของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาหลักเกณฑ์ราคากลางในการจ้างที่ปรึกษาที่กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้นและคณะรัฐมนตรีมีมติรับทราบหลักเกณฑ์ราคากลางจ้างที่ปรึกษาดังกล่าว โดยให้ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐถือปฏิบัติ โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๕๖ ซึ่งผู้เสนอผลงานได้เสนอให้นำหลักเกณฑ์ราคากลางในการจ้างที่ปรึกษามาจัดทำแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อให้การวิเคราะห์งบประมาณเป็นไปตามมาตรฐานของทางราชการ

๕.๒ การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์การ ซึ่งช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในและช่วยให้มองเห็นปัญหาและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก

จุดแข็ง (Strengths) เป็นข้อดีหรือข้อได้เปรียบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นข้อด้อยหรือข้อเสียเปรียบที่เป็นผลมาจากปัจจัยภายในขององค์การ

โอกาส (Opportunities) เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเอื้ออำนวยหรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์การ

อุปสรรค (Threats) เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อองค์การ

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ แหล่งที่มาเบื้องต้นเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ และการจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์การ

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้องค์การสามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางการเมือง รวมไปถึงสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

ผู้เสนอผลงานได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีจิตบริการ มีความมุ่งมั่น อดทน และรับผิดชอบในการทำงาน มีความรอบคอบ ปฏิบัติงานโดยยึดกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด - บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบวิธีการงบประมาณ สามารถให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณได้เป็นอย่างดี - มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย และปลอดภัย สามารถประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรที่มีความรู้ครอบคลุมทุกภารกิจ และทุกกฎหมายระเบียบมีจำนวนเล็กน้อย - ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านการวินิจฉัยประเด็นข้อกฎหมาย

สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารกรุงเทพมหานครและ สภากรุงเทพมหานครให้ความเชื่อถือและ ให้ความสำคัญกับสำนักงบประมาณ- กรุงเทพมหานคร - หน่วยงานต่าง ๆ ให้การยอมรับ มีการเชิญ ผู้บริหารของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ไปเป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านงบประมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> - ฤดูกาลเมืองเข้ามาแทรกแซงการทำงาน หน่วยงานไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำ คำของงบประมาณและรายละเอียดประกอบ คำของงบประมาณในรายการที่ถูกแทรกแซง ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงาน - อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน การบรรจุแต่งตั้งทดแทนตำแหน่งว่างล่าช้า ปริมาณงานมีมากแต่อัตรากำลังมีน้อย ทำให้ไม่มีเวลาตรวจสอบความถูกต้อง ของผลงาน - มีภาวะความเสี่ยงจากการที่ระบบ สารสนเทศส่วนกลางและ/หรือระบบไฟฟ้า ส่วนกลางขัดข้อง ทำให้การปฏิบัติงาน หยุดชะงัก

จากการประเมินสภาพแวดล้อมพบว่าสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครมีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิธีการงบประมาณ แต่ยังไม่ครอบคลุมถึงกฎหมาย กฎ ระเบียบ หนังสือสั่งการ ในด้านอื่น ๆ ในขณะที่ปริมาณงานมีมากแต่อัตรากำลังมีน้อย ทำให้การปฏิบัติงานอาจเกิดข้อบกพร่อง ขึ้นได้เนื่องจากต้องเร่งรีบปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด หากมีการจัดทำแนวทางการ วิเคราะห์งบประมาณจะช่วยลดแรงกดดันลงได้

๕.๓ หลักการบริหารด้วย ๔ M

หลักการบริหาร ๔ M เป็นกลุ่มปัจจัยเพื่อนำไปสู่การแยกแยะปัญหา สาเหตุต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เป็นเรื่องของการจัดการคน เงิน วัสดุดิบ ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

๔ M ประกอบด้วย

Man หรือ บุคลากร มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้พนักงานแต่ละคน ต้องผ่านกระบวนการฝึกฝนทักษะความสามารถก่อนเข้างาน จึงจะมอบหมายงานงานที่มีลักษณะที่เหมาะสมกับทักษะ ทฤษฎีการบริหารจัดการตามระบบราชการที่องค์การควรจะถูกบริหารบนพื้นฐานของเหตุและผลและไม่เป็นส่วนตัว โดยการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน มีการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้เกิดความเชี่ยวชาญอยู่ตลอดเวลา สร้างคนให้มีประสิทธิภาพมีความพร้อมต่อการทำงานและการเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพื่อให้ชิ้นงานที่ผลิตออกมามีคุณภาพ เป็นการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพ

Money หรืองบประมาณ มีการกำหนดแนวทางการบริหารการใช้จ่ายเงินหรือต้นทุน การผลิตอย่างประหยัดและคุ้มค่า ให้ได้ผลลัพธ์มากกว่าต้นทุนที่กำหนดไว้ การควบคุมการผลิตที่มีผลงานต่อคุณภาพให้น้อยที่สุด ซึ่งมาจากเทคนิค เครื่องมือ เครื่องใช้ และพนักงานผลิตที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรง เป็นหลักของการบริหารในด้านการควบคุมของเฮนรี ฟาโยล การใช้เครื่องมืออย่างระมัดระวังและช่วยกันดูแลรักษาเพื่อให้ได้ต้นทุนการผลิตที่มีในกระบวนการต่าง ๆ เป็นไปอย่างประหยัด คุ้มค่า ทำให้องค์กรมีเงินไปพัฒนาด้านอื่น ๆ หรือการจัดสวัสดิการอื่นเพิ่มเติมให้พนักงาน ดังนั้นการบริหารการเงินจึงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยคำนึงถึงลักษณะการดำเนินงานขององค์การ ลักษณะธุรกิจในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

Materials โดยกำหนดแนวทางการใช้งานเครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นส่วนสำคัญของ การผลิตให้มีคุณภาพ และผลิตได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นจึงกำหนดให้พนักงานทุกคนต้องมีความสามารถในการใช้งานเครื่องมือต่าง ๆ เป็นอย่างดี โดยมีการฝึกฝนและทำความเข้าใจรวมถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่จะเป็นการดูแลรักษาและป้องกันอันตรายหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงานได้ เป็นการบริหารวัสดุในการดำเนินงานว่าจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุดหรือเกิดประโยชน์สูงสุด

Management คือกระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานที่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อหากกลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยงและปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นกลยุทธ์การบริหารที่ครอบคลุมการจัดการ ๔ M โดยใช้หลักการควบคุมเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยที่ต้องควบคุมปริมาณงาน คุณภาพของงาน เวลาการทำงานของพนักงาน และค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและต้องสร้างจิตสำนึกที่องค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหารด้วยความเป็นเลิศในด้านการจัดการภายใน ได้แก่การรักษามาตรฐานการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยในการผลิตให้กับพนักงานและการบริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกันด้วย

การจัดทำแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษาสอดคล้องกับ ทฤษฎี ๔ M คือด้านบุคลากร ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบวิธีการที่ถูกต้อง ทำให้

ผู้ปฏิบัติงานคลายความกดดัน เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณและด้านเครื่องมือเครื่องใช้ แนวทางดังกล่าวดำเนินการเผยแพร่ผ่านสารสนเทศของหน่วยงาน เป็นการใช้งานระบบสารสนเทศได้คุ้มค่า โดยไม่ต้องสูญเสียงบประมาณในการดำเนินการ

๕.๔ การประเมินประสิทธิภาพตามทัศนะของนักวิชาการและผู้บริหาร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพว่าหมายถึงความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (๒๕๔๕, หน้า ๒) ได้กล่าวว่าประสิทธิภาพในระบบราชการ หมายถึงผลผลิตและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์

สุกัญญา เอ็มอัมธรรม (๒๕๔๖, หน้า ๖) กล่าวว่าประสิทธิภาพเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ใส่เข้าไปกับผลที่ออกมา ถ้าผลที่ออกมามากกว่าปัจจัยที่ใส่เข้าไป หรือผลที่ได้เท่าเดิม แต่ใช้ปัจจัยน้อยกว่าก็เรียกว่าประสิทธิภาพที่ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้ซึ่งโดยทั่วไปได้แก่ คน เงิน การบริหารจัดการ และวัสดุอุปกรณ์ จึงต้องใช้ปัจจัยเหล่านี้ให้คุ้มค่าที่สุด ประสิทธิภาพจึงอาจหมายถึงการทำสิ่งนั้นให้ถูกต้อง

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (๒๕๓๐ หน้า ๗๐) กล่าวว่าประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผล การวัดประสิทธิภาพโดยทั่วไปจะวัดเป็นอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยผลิตหรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วย มักเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพแบบนี้อาจคลาดเคลื่อนได้เพราะไม่ได้คำนึงถึงด้านคุณภาพแต่คำนึงถึงปริมาณในรูปของกำไรหรือผลผลิตสูงสุดเพียงด้านเดียวดังนั้นการวัดประสิทธิภาพจึงต้องวัดความแตกต่างด้านคุณภาพของผลผลิตด้วย

ประเวศร์ มหารัตน์กุล(๒๕๔๒ หน้า ๑๑๓-๑๑๔)ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าประสิทธิภาพ หมายถึงการใช้คนน้อยกว่างาน แต่สามารถทำงานให้สำเร็จไม่ว่าจะเป็น การบรรลุความสำเร็จในรูปแบบของภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ก็แล้วแต่ ผลงานที่สำเร็จได้ใช้คนและทุนพอดีกับงาน และยังผลงานที่สำเร็จได้ใช้ทุนและคนต่ำมากเท่าใด ยิ่งถือว่าเกิดประสิทธิภาพได้มากเท่านั้น

ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ มีการจ้างที่ปรึกษาดำเนินการกิจ ซึ่งบางหน่วยงานดำเนินการจ้างที่ปรึกษาไม่เป็นไปตามระเบียบและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ส่งผลกระทบให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างไม่ประหยัดและไม่คุ้มค่าเพราะมีการกำหนดราคากลางงานจ้างที่ปรึกษาโดยไม่ดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้หรือไม่ได้พิจารณาถึงความสอดคล้องของปริมาณงานกับอัตราค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ตามอัตราค่าใช้จ่ายที่สามารถอ้างอิงได้ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของที่ปรึกษาสูงกว่าที่ควรจะเป็นและทำให้ได้ผลงานไม่คุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไป การจ้างที่ปรึกษาไม่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งผลงานของที่ปรึกษาอาจไม่มีคุณภาพ ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือนำมาขยายผลต่อยอดได้เนื่องจากที่ปรึกษาดำเนินการไม่ครบถ้วนหรือไม่ชัดเจนตามข้อกำหนดในสัญญา จึงควรจัดทำแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณค่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อตอกย้ำให้หน่วยราชการถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานของทางราชการ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง

๕.๕ แนวคิดแบบลีน (Lean Thinking)

Lean Thinking จะเน้นไปที่การสร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยการขจัดความสูญเปล่า (Wastes) ทั้ง ๘ ประการตามแนวคิดของบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ แห่งประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้ค้นพบสาเหตุของความสูญเสีย ๘ ชนิดไว้ ดังนี้

ความสูญเปล่าที่ ๑ ความสูญเสียที่เกิดจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction) การผลิตมากเกินไป ทำให้มีการใช้วัตถุดิบและแรงงานเกินความจำเป็น เป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิตขั้นสุดท้าย และยังคงต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้า การบรรจุภัณฑ์และการขนส่ง

ความสูญเปล่าที่ ๒ ความสูญเสียที่เกิดจากการผลิตของเสีย (Defect) การผลิตของเสียหมายถึง การสูญเสียคุณค่างาน เสียเวลา เสียวัตถุดิบ และยังเป็น การเพิ่มงานในการผลิตหรือการแก้ไขงานใหม่

ความสูญเปล่าที่ ๓ ความสูญเสียที่เกิดจากการล่าช้าหรือการรอคอย (Delay or Waiting) การรอคอย หรือความล่าช้า เกิดจากสาเหตุต่างๆ กัน เช่น ความล่าช้าของการส่งวัตถุดิบหรือชิ้นส่วน การใช้เวลานานในการติดตั้งเครื่องจักร กระบวนการขาดความสมดุลเนื่องจากการวางแผนการผลิตไม่ถูกต้อง

ความสูญเปล่าที่ ๔ ความสูญเสียที่เกิดจากการมีวัสดุคงคลังที่ไม่จำเป็น (Inventory / work-in-process) การสะสมวัตถุดิบไว้จำนวนมากแล้วใช้ไม่ทัน ทำให้ต้องใช้พื้นที่ในการเก็บรักษา ต้องเสียค่าใช้จ่าย ต้องจ่ายค่าดอกเบี้ย เสียเวลาทำงาน และเสียทรัพยากรอื่น

ความสูญเปล่าที่ ๕ ความสูญเสียที่เกิดจากการขนส่งหรือขนย้าย (Transport) การใช้แรงงานขนส่งของเป็นระยะไกลๆ ในการทำงาน การเดินทางของพนักงานส่งเอกสาร การขนส่งเป็นการสูญเสียที่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าของสินค้า

ความสูญเปล่าที่ ๖ ความสูญเสียเกิดจากการกระบวนการผลิต (Process) ความสูญเสียอาจเกิดจากการไม่ได้ดูแลรักษาเครื่องจักร การทำงานด้วยมือที่มีการข้ามขั้นตอนการทำงาน เครื่องจักรมีประสิทธิภาพต่ำ

ความสูญเปล่าที่ ๗ ความสูญเสียที่เกิดจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น การปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมถูกต้อง การทำงานกับเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่มีขนาดน้ำหนักหรือสัดส่วนที่ไม่เหมาะสมกับร่างกาย

ความสูญเปล่าที่ ๘ การใช้คนไม่เป็น (Underutilized people) มักเกิดจากการขาดความใส่ใจในการคัดเลือกคนงาน ใช้คนไม่ถูกกับงานและหน้าที่ หรือละเลยในเรื่องการฝึกอบรมพัฒนาแรงงาน รวมไปถึงการที่พนักงานเข้าและออกถี่เกินไปด้วย

ปัจจุบันการวิเคราะห์งบประมาณค่าจ้างที่ปรึกษานักวิเคราะห์งบประมาณจะต้องศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างที่ปรึกษาตามระเบียบวิธีการที่ทางราชการกำหนด ในขณะที่การจัดทำงบประมาณถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขตามปฏิทินงบประมาณ การเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์งบประมาณโดยนำแนวคิดแบบ Lean มาประยุกต์ใช้ จึงเป็นแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

การเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษาของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครด้วยการจัดทำแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษา

ช่วยให้นักวิเคราะห์งบประมาณมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นการสร้างมาตรฐานในการทำงาน และก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของงานและพัฒนากระบวนการทำงาน ตามแนวคิด/หลักการที่ใช้ในการศึกษาตามที่กล่าวมา

๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษาของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครเป็นการศึกษาหลักเกณฑ์ราคากลางในการจ้างที่ปรึกษาตามหนังสือด่วนที่สุด ที่ กค ๐๙๐๗/๑๒๗๒๕ ลงวันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๕๖ เรื่อง หลักเกณฑ์ราคากลางการจ้างที่ปรึกษา หนังสือ ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๖/ว๑๒๘ ลงวันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๕๖ เรื่อง หลักเกณฑ์ราคากลางการจ้างที่ปรึกษา และคู่มือแนวทางการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษา แล้วนำผลการศึกษามาจัดทำเป็นแนวทางประกอบการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินการ ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดังนี้

แนวทางการดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
๖.๑ ขอความเห็นชอบจัดทำแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษา	เดือนมีนาคม ๒๕๖๓	- นักวิเคราะห์งบประมาณ - ผู้บริหารสำนักงบประมาณ-กรุงเทพมหานคร
๖.๒ ขออนุมัติแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษา	เดือนมีนาคม ๒๕๖๓	- นักวิเคราะห์งบประมาณ - ผู้บริหารสำนักงบประมาณ-กรุงเทพมหานคร
๖.๓ จัดประชุมคณะทำงานเพื่อร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ - ลักษณะของงานที่เข้าลักษณะเป็นงานจ้างที่ปรึกษา ประเภทของที่ปรึกษา และความจำเป็นในการว่าจ้างที่ปรึกษา - อัตราเงินเดือนพื้นฐานและตัวคูณอัตราค่าตอบแทนของงานจ้างที่ปรึกษา - การคำนวณค่าตอบแทนบุคลากรและค่าใช้จ่ายทางตรง - ขั้นตอนการคำนวณค่าจ้างที่ปรึกษาทั้งโครงการ	เดือนเมษายน ๒๕๖๓	- นักวิเคราะห์งบประมาณ - ผู้บริหารสำนักงบประมาณ-กรุงเทพมหานคร
๖.๔ นำข้อมูลมาจัดทำเป็นแนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษา	เดือนมิถุนายน ๒๕๖๓	นักวิเคราะห์งบประมาณ
๖.๕ ขอความเห็นชอบให้ใช้แนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษา	เดือนกรกฎาคม ๒๕๖๓	- นักวิเคราะห์งบประมาณ - ผู้บริหารสำนักงบประมาณ-กรุงเทพมหานคร

แนวทางการดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
๖.๖ เผยแพร่แนวทางการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษาในรูปแบบไฟล์เอกสาร	เดือนสิงหาคม ๒๕๖๓	นักวิเคราะห์งบประมาณ

๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๗.๑ การจ้างที่ปรึกษามีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเป็นธรรม ต่อที่ปรึกษาในฐานะผู้รับจ้างและกรุงเทพมหานครในฐานะผู้ว่าจ้าง

๗.๒ การวิเคราะห์งบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินงานมีอัตราค่าใช้จ่ายที่สามารถอ้างอิงได้ ทำให้การวิเคราะห์งบประมาณเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๗.๓ นักวิเคราะห์งบประมาณได้รับความสะดวก ไม่ต้องเสียเวลาไปค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

การเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์งบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษาของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีแนวทางในการติดตามและประเมินผลดังนี้

ผลผลิต/ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
ผลผลิต		
๑. สำนักงานงบประมาณ กรุงเทพมหานครมี แนวทางการวิเคราะห์ งบประมาณโครงการ จ้างที่ปรึกษา	มีแนวทางการวิเคราะห์ งบประมาณโครงการ จ้างที่ปรึกษา จำนวน ๑ ชุด ภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๓	ดำเนินการจัดทำรายงาน การเผยแพร่ภายใน ปีงบประมาณ ๒๕๖๓
๒. สำนักงานงบประมาณ- กรุงเทพมหานครมีการ เพิ่มประสิทธิภาพ การวิเคราะห์งบประมาณ โครงการจ้างที่ปรึกษา	- นักวิเคราะห์งบประมาณ สามารถวิเคราะห์งบประมาณ ค่าจ้างที่ปรึกษาได้อย่างถูกต้อง ตามวิธีปฏิบัติของทางราชการ ร้อยละ ๑๐๐ - นักวิเคราะห์งบประมาณ สามารถลดระยะเวลาในการ วิเคราะห์งบประมาณ โครงการจ้างที่ปรึกษา ลง ร้อยละ ๑๐	สภากรุงเทพมหานครให้ความ เห็นชอบงบประมาณโครงการ จ้างที่ปรึกษาตามวงเงินที่ปรากฏ ในร่างข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี ผลการดำเนินการตามแผน- การปฏิบัติงานของสำนัก- งบประมาณกรุงเทพมหานคร

ผลผลิต/ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
ผลลัพธ์ งบประมาณค่าจ้างที่ปรึกษา มีความคุ้มค่า เกิดประโยชน์ สูงสุด	มีการนำผลงานของที่ปรึกษา มาปฏิบัติได้เกิดผลสัมฤทธิ์ ร้อยละ ๘๐	การประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงการจ้างที่ปรึกษา

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑. หน่วยงานที่จะจัดทำโครงการจ้างที่ปรึกษาควรกำหนดความต้องการและประโยชน์ที่จะได้รับจากการจ้างที่ปรึกษาให้ชัดเจนก่อนว่าต้องการให้ที่ปรึกษาดำเนินการในเรื่องใดเพื่อให้การกำหนดปริมาณงานมีความชัดเจน ครอบคลุมในส่วนที่เป็นสาระสำคัญที่จะทำให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๒. หน่วยงานควรมีการวางแผนการนำผลการศึกษาของที่ปรึกษาไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการนำองค์ความรู้ที่ได้จากที่ปรึกษาไปใช้พัฒนาต่อยอดเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน

ภาคผนวก

ผังแสดงขั้นตอนการจัดทำแนวทางการวิเคราะห์หึ่งงบประมาณโครงการจ้างที่ปรึกษา



