

เลขที่ ๖๔

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ
ของสำนักงานเขตสะพานสูง

จัดทำโดย นางอรทัย กสิกรรม

ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ
สังกัด ฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตสะพานสูง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๗
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

คำนำ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร มหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๗ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ของ สำนักงานเขตสะพานสูง ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ มีความ เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ส่งรายงานและคำขอต่าง ๆ ได้ ถูกต้อง รวดเร็ว ส่งผลให้ร้อยละของการก่องหนี่และร้อยละของการเบิกจ่าย ของหน่วยงานเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด

ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำในการจัดทำรายงานฉบับนี้ได้สำเร็จ ลุล่วง ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และผู้ที่ศึกษาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหวังต่อไป

อรทัย กสิกรรม

สารบัญ

ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ	๑
วัตถุประสงค์	๒
เป้าหมาย	๒
แนวคิด/หลักการที่ใช้ในการศึกษา	
การวิเคราะห์ SWOT Analysis	๒
การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management	๓
แนวทางการดำเนินการ/ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	
แนวทางการดำเนินการ	๗
ระยะเวลา	๑๐
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๑๒
ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษา	๑๓
งบประมาณ	๑๓
แนวทางการติดตามและประเมินผล	๑๓
ข้อเสนอแนะ	๑๔

๑. หัวข้อ

การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ของสำนักงานเขตสะพานสูง

๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๔ การคลังและงบประมาณ เป้าหมายที่ ๗.๔.๑ กรุงเทพมหานครมีการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังและการงบประมาณที่เป็นมาตรฐานสากลและเกื้อหนุนต่อการพัฒนากรุงเทพมหานครระยะยาว ฝ่ายการคลังมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การบัญชีและการพัสดุ ที่เบิกจ่ายจากเงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร เงินอุดหนุนรัฐบาล เงินนอกงบประมาณและเงินอื่นใด ได้แก่ การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การนำส่งเงินต่อคลังกรุงเทพมหานคร การเก็บรักษาเงินการจัดทำสรรพบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ การตรวจสอบหลักฐานการจ่ายเงิน การจัดทำงบเดือนแสดงรายการจ่ายเงินของหน่วยงาน การจัดทำรายงานทางการเงินตามระยะเวลาที่กำหนด การวิเคราะห์รายการทางการเงินเพื่อการบริหาร การตรวจสอบรายงานทางการเงินของหน่วยงาน การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานการควบคุมและจัดทำเอกสารใช้จ่ายเงิน เพื่อการบริหารงบประมาณของทุกงาน ทุกหมวดรายจ่าย ของหน่วยงาน การขอจัดสรรเงินงบประมาณ การขอเงินประจำงวดการโอนงบประมาณ และการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดงบประมาณ การติดตามผลการดำเนินงาน และการรายงานฐานะการเงินงบประมาณ การจัดหาและการควบคุมพัสดุ การควบคุมทรัพย์สิน การบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ การปฏิบัติตามโครงการจัดระบบข้อมูลข่ายงานคอมพิวเตอร์ของกรุงเทพมหานคร (MIS๒) จำนวน ๙ ระบบงาน และรายงานภาพรวมของงบประมาณ การเงิน การคลัง การพัสดุ และทรัพย์สินของหน่วยงาน

เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายการคลัง มีหน้าที่ ควบคุม กำกับดูแล และเร่งรัดการปฏิบัติงานด้านการบัญชี การงบประมาณและการเงินของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบัญญัติ หรือคำสั่งของกรุงเทพมหานคร รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด จัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีของฝ่ายการคลัง ดำเนินการรวบรวม ตรวจสอบคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีและงบประมาณรายจ่ายของทุกฝ่าย จัดทำแบบสรุปตามหมวดและประเภทของรายจ่ายส่งสำนักงานงบประมาณ กรุงเทพมหานครภายในกำหนด และนำมาบันทึกข้อมูลในระบบงานคอมพิวเตอร์ ดำเนินการขออนุมัติเงินประจำงวด การโอน และการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดงบประมาณ จัดทำทะเบียนคุมเงินงบประมาณทุกแผนงาน ทุกหมวดรายจ่าย จัดทำสรุปผลการดำเนินงานงบประมาณรายงานผู้บริหารเพื่อติดตามผลของการดำเนินงาน จัดทำรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินอุดหนุนรัฐบาล และดำเนินการขออนุมัติกันเงินไว้เบิกเหลือมปีงบประมาณ โดยจะต้องรวบรวมข้อมูลและเอกสารประกอบการพิจารณาจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นเจ้าของงบประมาณ นำมาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และสรุปเป็นภาพรวมของหน่วยงาน ก่อนที่จะดำเนินการส่งสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไปตามแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี หน่วยงานจะต้องบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น เป้าหมายการเบิกจ่าย เป้าหมายการก่องหนผู้กพัน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงาน แต่หน่วยงานยังมีปัญหาเรื่องการก่องหนและเบิกจ่ายต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละไตรมาส เนื่องจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นเจ้าของงบประมาณ เป็นเจ้าหน้าที่ด้านอื่น ๆ เช่น เจ้าหน้าที่งานธุรการ นักจัดการงานทั่วไป และบางครั้งเป็นเจ้าหน้าที่

บรรจุนใหม่ ยังขาดความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ประกอบกับสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครมีการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ โดยกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา คือจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณและจัดประชุมวางแผนบริหารงบประมาณร่วมกันกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ และระดมสมองในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นด้วยกัน

๓. วัตถุประสงค์

เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานด้านงบประมาณตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง ทำให้ร้อยละของการก่อหนี้ และร้อยละของการเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๔. เป้าหมาย

๑. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ของสำนักงานเขตสะพานสูง จำนวน ๑ ฉบับ ภายใน ๑ เดือน
๒. จัดการประชุมแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ เดือนละ ๒ ครั้ง

๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

๕.๑ การวิเคราะห์ SWOT Analysis

SWOTคือ กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ณ เวลาปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่จะมีผลต่อองค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมดำเนินการขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

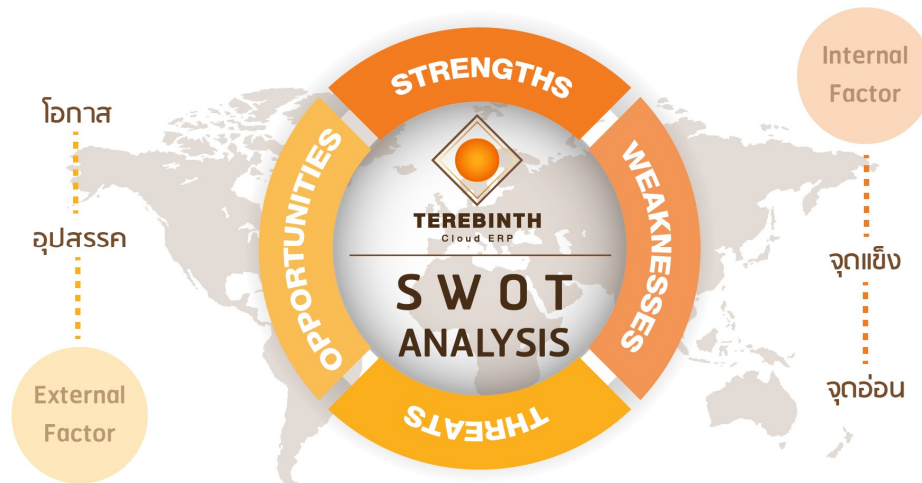
การวิเคราะห์ SWOTประกอบด้วย

๑. **จุดแข็ง (Strengths)** คือ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

๒. **จุดอ่อน (Weaknesses)**คือ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กร จากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๓. **โอกาส (Opportunities)**คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กร และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ โดยจะต้องพิจารณาทุกด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี

๔. **อุปสรรค (Threats)**คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรที่สามารถส่งผลกระทบต่อในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้ โดยจะต้องพิจารณาทุกด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี



ประโยชน์จากการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทลายผลการดำเนินงาน โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นสถานการณ์ที่ให้ออกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT นี้ จะถูกใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

๕.๒ การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM)

Knowledge Management (KM)คือ แนวทางการบริหารแนวทางการทำงานภายในองค์กร เพื่อทำให้เกิดการนิยาม ความรู้ขององค์กรขึ้น และทำการรวบรวม สร้าง และกระจายความรู้ขององค์กรไปให้ทั่วองค์กรเพื่อให้เกิดการต่อยอดของความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรขึ้น คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

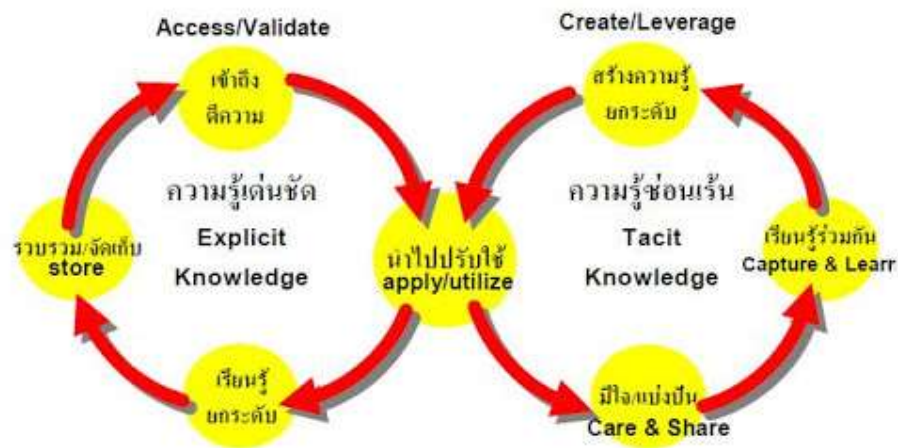
รูปแบบความรู้มี ๒ ประเภท

๑. **ความรู้ที่ชัดเจน(Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลาอักษร อักษร ทุยภูมิ คู่มือต่าง ๆ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่าง ๆ เช่น Internet บางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบรูปธรรม

๒. **ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตน(Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาติญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้

ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด บางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม

ความรู้ ๒ ประเภทนี้จะเปลี่ยนสภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนเป็น Tacit



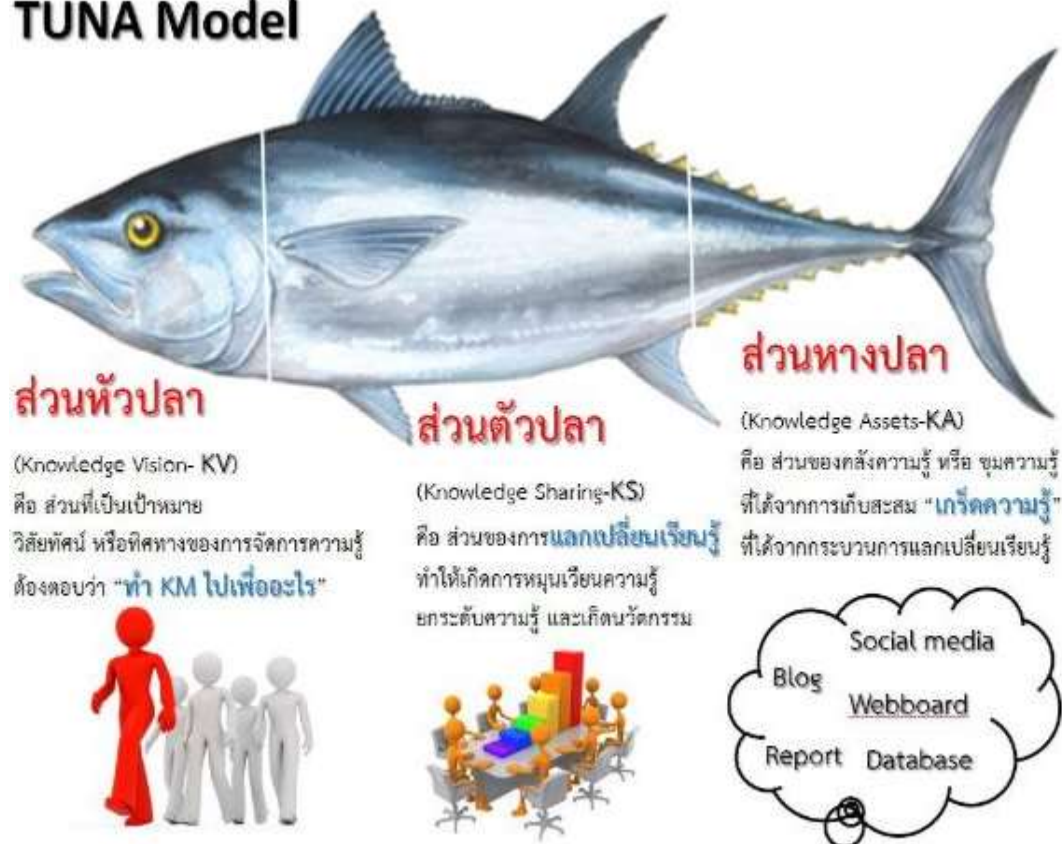
การจัดการความรู้โดยใช้ปลาทุโมเดล (TUNA MODEL) ของ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัตติ จากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ (สศค.) มีองค์ประกอบหลัก ๓ ส่วน คือ

๑. Knowledge Vision (KV) เปรียบได้กับ ส่วนหัวปลา หมายถึง เป้าหมายวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ ก่อนลงมือทำ KM จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ว่าจะทำ KM เพื่ออะไร หรือจะมุ่งหน้าไปทางไหน

๒. Knowledge Sharing (KS) เปรียบได้กับ ส่วนกลางลำตัว หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ (Share and Learn) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะเป็นความรู้ซึ่งกันและกัน โดยไม่หวงวิชา โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว

๓. Knowledge Assets (KA) เปรียบได้กับส่วนที่เป็นหางปลา หมายถึง คลังความรู้ หรือฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งได้จากการเก็บสะสมเกร็ดความรู้ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้มาจัดระบบให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกการนำมาใช้ในการทำงาน เพื่อสะดวกในการเรียกใช้ และปรับแต่งความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Update) รวมทั้งมีการกำจัดความรู้ที่ไม่ใช้แล้ว เพื่อให้คลังความรู้มีเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นเท่านั้น และใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้ (Share and Learn) ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

TUNA Model



กระบวนการจัดการความรู้ มี ๗ กระบวนการ

๑. การบ่งชี้ความรู้ ค้นหาว่ามีความรู้อะไรบ้างอยู่ในองค์กรแล้วพิจารณาว่า
ความรู้นั้นเป็นรูปแบบใด อยู่ที่ใคร หรือความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี จัดลำดับความสำคัญของ
ความรู้เหล่านั้น

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จาก
ภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำไปใช้
ทำได้ง่ายและรวดเร็ว และนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ
และภาษาที่เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน

๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย
และสะดวก

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

- Explicit Knowledge เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ
- Tacit Knowledge ระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

และนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง

๗. การเรียนรู้ บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจสังเกตได้จากความสามารถในการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และนำไปสู่การทำให้องค์กรมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ดังนี้



๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ แนวทางการดำเนินการ

การวิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>๑. ผู้บริหารของหน่วยงานให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับงบประมาณ โดยมีการประชุมติดตามการใช้จ่ายงบประมาณทุกสัปดาห์</p> <p>๒. บุคลากรของฝ่ายการคลัง (หัวหน้าฝ่ายและนักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญในงานด้านงบประมาณ และมีความรู้เกี่ยวกับระบบสารสนเทศตามโครงการจัดระบบข้อมูลและรายงานคอมพิวเตอร์ของกรุงเทพมหานคร (MIS๒)หลายระบบงาน</p> <p>๓. บุคลากรของฝ่ายการคลัง (เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน) ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการออกแบบและจัดทำรูปเล่มคู่มือปฏิบัติงานด้านงบประมาณ</p> <p>๔. มีวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดทำคู่มือครบถ้วน</p> <p>๕. มีอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p>	<p>๑. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่างๆ ที่เป็นเจ้าของงบประมาณเป็นเจ้าหน้าที่ด้านอื่น ๆ เช่น เจ้าพนักงานธุรการ นักจัดการงานทั่วไป และบางครั้งเป็นเจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ ขาดความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ทำให้เกิดความล่าช้าในการก่อหนี้และเบิกจ่าย และส่งผลให้การส่งรายงานและคำขอต่าง ๆ ให้กับสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครไม่ทันตามกำหนดเวลา</p> <p>๒. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่างๆ ที่เป็นเจ้าของงบประมาณ มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานหลายด้านและมีปริมาณงานที่มาก ทำให้ไม่ตระหนัก และไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ซึ่งมีผลต่อตัวชี้วัดของหน่วยงาน</p> <p>๓. ไม่มีการเตรียมข้อมูลที่เป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานล่วงหน้าตามปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ</p> <p>๔. เมื่อมีการโยกย้ายเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นเจ้าของงบประมาณ จะไม่มีเจ้าหน้าที่อื่นมาสอนงานให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ย้ายมาปฏิบัติงานแทน</p>

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>๑. มีคู่มือการปฏิบัติงาน “กระบวนการบริหารการคลัง สำนักงานเขต”</p> <p>๒. มีคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานการติดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ</p> <p>๓. มีบทเรียนสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของ สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร</p> <p>๔. มีปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี</p> <p>๕. มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ</p> <p>๖. มีหลักเกณฑ์ทั่วไปในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ</p> <p>๗. มีเจ้าหน้าที่กองวิเคราะห์งบประมาณ สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร ที่มีความรู้ความสามารถ สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ และข้อปฏิบัติเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ปรับเปลี่ยนใหม่</p> <p>๘. มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงาน</p>	<p>๑. สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ อยู่เสมอ</p> <p>๒. มีภารกิจและกิจกรรมตามนโยบายเข้ามาแทรก อาจทำให้การจัดทำคู่มือไม่เป็นไปตามเวลาที่กำหนด และอาจส่งผลให้ไม่สามารถจัดการประชุมให้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นเจ้าของงบประมาณ ได้ตามที่กำหนด</p> <p>๓. หัวหน้าหน่วยงานมีการโยกย้ายสับเปลี่ยน ทำให้การบริหารงานไม่ต่อเนื่อง</p>

เมื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์ SWOT แล้วผู้จัดทำรายงานส่วนบุคคลได้นำข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค(Threat) ของสำนักงานเขตสะพานสูง มาดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ และวางแผนการจัดประชุม โดยได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนและนำหลักการ การจัดการความรู้ (KM) มาเป็นแนวทางในการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

๑. เสนอขอความเห็นชอบและขออนุมัติดำเนินการต่อผู้อำนวยการเขตสะพานสูง เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ และจัดการประชุมแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ

๒. เวียนแจ้งรายละเอียดแผนงานการดำเนินการให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ และเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

ขั้นตอนการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

๑. สรรหาผู้มีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนและแนวทางการปฏิบัติงานด้านงบประมาณในหน่วยงาน เพื่อแต่งตั้งเป็นคณะทำงานด้านความรู้

๒. สรรหาผู้มีความรู้ความสามารถในการออกแบบและจัดทำรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ เพื่อแต่งตั้งเป็นคณะทำงานด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

๓. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานด้านความรู้

๔. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

๕. จัดประชุมชี้แจงคณะกรรมการด้านความรู้ และคณะกรรมการด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ เพื่อวางแผนการดำเนินงาน มอบหมายงาน และกำหนดขั้นตอนการทำงาน

๖. มอบหมายภารกิจให้คณะกรรมการด้านความรู้ คณะกรรมการด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ และผู้เกี่ยวข้องตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ และขั้นตอนที่กำหนด

๗. คณะกรรมการด้านความรู้ ค้นหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติงานจากบุคคลผู้มีความรู้ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระเบียบ แนวทางปฏิบัติ คู่มือ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความรู้ให้เป็นระบบโดยผ่านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ที่รวบรวมได้ รวมทั้งจัดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน

๘. คณะกรรมการด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณดำเนินการค้นหาข้อมูลการออกแบบและจัดทำรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ จากบุคคลผู้มีความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อินเทอร์เน็ต เพื่อออกแบบและจัดรูปเล่มให้อยู่ในรูปแบบภาษาที่เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน

๙. คณะกรรมการด้านความรู้ นำขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติงานที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญ จัดระบบ ประมวลและกลั่นกรองความรู้แล้ว ประสานกับคณะกรรมการด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ เพื่อจัดทำคู่มือ

๑๐. คณะกรรมการด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณตามที่ได้ออกแบบและวางแผนไว้

๑๑. คณะกรรมการด้านความรู้ตรวจสอบความถูกต้องของคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ก่อนจัดทำเป็นรูปเล่ม

๑๒. คณะกรรมการด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณดำเนินการแก้ไขและจัดทำรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ จำนวน ๑ ฉบับ

ขั้นตอนการดำเนินการจัดประชุมแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ

๑. จัดทำหนังสือถึงฝ่ายต่าง ๆ ขอให้ส่งเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ เข้าร่วมประชุม

๒. จัดทำคำสั่งสำนักงานเขตสะพานสูงให้เจ้าหน้าที่เข้าประชุม

๓. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดประชุม

๔. จัดทำรายงานการประชุมเสนอต่อหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต และผู้อำนวยการเขต เพื่อทราบ

๖.๒ ระยะเวลา

ระยะเวลาในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

ลำดับที่	รายละเอียดการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ เดือนตุลาคม ๒๕๖๔					หมายเหตุ
		สัปดาห์ที่					
		๑	๒	๓	๔	๕	
๑	สรรหาผู้มีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนและแนวทางการปฏิบัติงานด้านงบประมาณในหน่วยงาน เพื่อแต่งตั้งเป็นคณะทำงานด้านความรู้	↔					
๒	สรรหาผู้มีความรู้ความสามารถในการออกแบบและจัดทำรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ เพื่อแต่งตั้งเป็นคณะทำงานด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ	↔					
๓	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานด้านความรู้		↔				
๔	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ		↔				
๕	จัดประชุมชี้แจงคณะทำงานด้านความรู้ และคณะทำงานด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ เพื่อวางแผนการดำเนินงาน มอบหมายงาน และกำหนดขั้นตอนการทำงาน		↔				
๖	มอบหมายภารกิจให้คณะทำงานด้านความรู้ คณะทำงานด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ และผู้เกี่ยวข้องตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ และขั้นตอนที่กำหนด		↔				
๗	คณะทำงานด้านความรู้ ค้นหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติงานจากบุคคลผู้มีความรู้ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระเบียบ แนวทางปฏิบัติ คู่มือ นำมาจัดลำดับความสำคัญของความรู้ให้เป็นระบบโดยผ่านการประมวลและกลั่นกรอง			↔			

	ความรู้ที่รวบรวมได้ รวมทั้งจัดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน						
๘	คณะทำงานด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ดำเนินการค้นหาข้อมูลการออกแบบและจัดทำรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ จากบุคคลผู้มีความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อินเทอร์เน็ต เพื่อออกแบบและจัดรูปเล่มให้อยู่ในรูปแบบภาษาที่เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน				←→		
๙	คณะทำงานด้านความรู้ นำขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติงานที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญ จัดระบบ ประมวลและกลั่นกรองความรู้แล้ว ประสานกับคณะทำงานด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ เพื่อจัดทำคู่มือ				↔		
๑๐	คณะทำงานด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณตามที่ได้ออกแบบและวางแผนไว้				↔		
๑๑	คณะทำงานด้านความรู้ตรวจสอบความถูกต้องของคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ก่อนจัดทำเป็นรูปเล่ม				←→		
๑๒	คณะทำงานด้านการออกแบบและจัดรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ดำเนินการแก้ไขและจัดทำรูปเล่มคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ จำนวน ๑ ฉบับ						

ระยะเวลาในการจัดประชุมแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของ

ฝ่ายต่าง ๆ

ลำดับที่	รายละเอียดการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ เดือนตุลาคม ๒๕๖๔					หมายเหตุ
		สัปดาห์ที่					
		๑	๒	๓	๔	๕	
๑	จัดทำหนังสือถึงฝ่ายต่าง ๆ ขอให้ส่งเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณเข้าร่วมประชุม	↔					
๒	จัดทำคำสั่งสำนักงานเขตสะพานสูงให้เจ้าหน้าที่เข้าประชุม		↔				
๓	แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการจัดประชุม		↔				
๔	จัดทำรายงานการประชุมเสนอต่อหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต และผู้อำนวยการเขต เพื่อทราบ						จัดประชุมเดือนละ ๒ ครั้ง จัดทำรายงานภายใน ๒ วัน หลังประชุม

๖.๓ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๑. ผู้อำนวยการเขตสะพานสูง
๒. ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตสะพานสูง
๓. หัวหน้าฝ่ายการคลัง
๔. หัวหน้าฝ่ายปกครองและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ
๕. หัวหน้าฝ่ายทะเบียนและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ
๖. หัวหน้าฝ่ายรายได้และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ
๗. หัวหน้าฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

ด้านงบประมาณ

๘. หัวหน้าฝ่ายโยธาและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ
๙. หัวหน้าฝ่ายเทศกิจและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ
๑๐. หัวหน้าฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้าน

งบประมาณ

๑๑. หัวหน้าฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคมและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

ด้านงบประมาณ

๑๒. หัวหน้าฝ่ายการศึกษา และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

๑๓. เจ้าหน้าที่ฝ่ายการคลัง ประกอบด้วย

- ๑) นักวิชาการเงินและบัญชี
- ๒) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
- ๓) เจ้าพนักงานธุรการ

๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๑. หน่วยงานผ่านเกณฑ์ประเมินตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานงบประมาณ
๒. หน่วยงานสามารถส่งรายงาน และคำขอต่าง ๆ ให้กับสำนักงานงบประมาณ กรุงเทพมหานครได้อย่างรวดเร็วทันตามกำหนดเวลา

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
<p>เป้าหมาย</p> <p>๑. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ของสำนักงานเขตสะพานสูง จำนวน ๑ ฉบับ ภายใน ๑ เดือน</p> <p>๒. จัดการประชุมแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ เดือนละ ๒ ครั้ง</p>	<p>ระดับผลผลิต (Output)</p> <p>จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ของสำนักงานเขตสะพานสูงแล้วเสร็จ จำนวน ๑ ฉบับ ภายใน ๑ เดือน</p> <p>จัดการประชุมแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ จำนวน ๒๔ ครั้ง ใน ๑ ปีงบประมาณ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ - รายงานการประชุม - แผนการดำเนินงานและขั้นตอนการทำงาน - รายงานผลข้อมูลที่รวบรวมได้ และนำมาจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่ประมวลผลและกลั่นกรองแล้ว - รายงานการประชุม - คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ - คำสั่งให้เจ้าหน้าที่เข้าประชุม

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
วัตถุประสงค์ ๑. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานด้านงบประมาณตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง ทำให้ร้อยละของการก่องหนี้ และร้อยละของการเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ระดับผลลัพธ์ (Outcome) สำนักงานเขตสะพานสูงสามารถก่องหนี้ผูกพัน และเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ตามแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี	- รายงานผลการประเมินการปฏิบัติราชการประจำปี - รายงานสรุปการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่าย ระดับหน่วยงาน(แบบ ง.๔๐๑) จากระบบ MIS ๒ - รายงานร้อยละความสำเร็จของการก่องหนี้ผูกพันและการใช้จ่ายเงินในภาพรวมที่ประมวลโดยเจ้าหน้าที่ และระบบ MIS ๒

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑. ปรับปรุงข้อมูล ขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงบประมาณ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ที่สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครกำหนด ทุก ๑ ปี

๒. ดำเนินการจัดประชุมแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ เป็นประจำทุกปีอย่างสม่ำเสมอ

๓. จัดให้มีการประชุมร่วมกันของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของทุกฝ่าย เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของฝ่ายการคลัง หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต และผู้อำนวยการเขต ก่อนเริ่มปีงบประมาณใหม่ เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงบประมาณ วางแผนการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้เกิดการก่องหนี้ผูกพันงบลงทุนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นประจำทุกปีอย่างสม่ำเสมอ

บรรณานุกรม

“แนวคิดของ SWOT Analysis.” การฝึกอบรมโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการวางแผนยุทธศาสตร์สุขภาพ จ.นนทบุรี.

“KM คืออะไร.”, จาก <http://๒๐๓.๑๓๑.๒๑๐.๘๘/km๐๑/index.php/๒๐๑๔-๐๗-๐๕-๑๑-๒๑-๓๑/km> สืบค้นเมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๓.

อ.ดร.ฐิติเดช ลือตระกูล. “แนวคิดและขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๓ (ตอนที่๑).”, จาก <https://www.phar.ubu.ac.th/km/?p=๑๘๗> ๒๕๕๓. สืบค้นเมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๓