

รายงานส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบริหารจัดการ  
งบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล

จัดทำโดย นายวิโรจน์ เกื้อคลัง

ตำแหน่ง นักวิชาการคลังชำนาญการ  
กลุ่มงานตรวจสอบฎีกาและใบสำคัญ ๒ กองตรวจจ่าย สำนักการคลัง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๗  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

๑. หัวข้อ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบริหารจัดการงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล

## ๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ กรุงเทพมหานครได้รับงบประมาณเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เป็นเงิน ๒๔,๔๖๙,๘๐๙,๑๐๐ บาท แยกประเภทเป็น เงินอุดหนุนทั่วไป เป็นเงิน ๑๙,๖๕๑,๑๓๑,๙๐๐ บาท และเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ เป็นเงิน ๔,๘๑๘,๖๗๗,๒๐๐ บาท ซึ่งปัญหาที่พบคือ เงินอุดหนุนทั่วไป มีงบประมาณบางรายการไม่เพียงพอ บางรายการมีงบประมาณเหลือจ่ายและบางรายการมีงบประมาณไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณจากรายการที่เหลือจ่ายมาเพิ่มเติมให้กับรายการที่งบประมาณไม่เพียงพอ ซึ่งการหาข้อมูลงบประมาณว่ารายการใดบ้างที่เหลือจ่าย เป็นจำนวนเงินเท่าไร และอยู่ที่หน่วยงานใด รวมถึงการนำเงินเหลือจ่ายส่งคืนเป็นเงินรายได้กรุงเทพมหานคร ยังล่าช้า เนื่องจากการรายงานผลยังคงใช้เอกสารตามแบบฟอร์มที่กำหนด ในส่วนของเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ นั้น เนื่องด้วย พ.ร.บ.วิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ งบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ที่จะได้รับการอนุมัติให้กันเงินไว้เบิกเหลือมปีงบประมาณในระบบ GFMS จากกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง เฉพาะกรณีได้ก่อนนี้ผูกพันไว้ก่อนสิ้นปีงบประมาณ ทำให้งบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ที่ยังไม่สามารถก่อนนี้ได้ ภายในปีงบประมาณถูกพับ (ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๒) เป็นเงินมากกว่า ๒,๔๐๐ ล้านบาท และงบประมาณที่ก่อนนี้ผูกพันแล้ว ของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๒ ที่ก่อนนี้ผูกพันแล้ว กำหนดให้เบิกจ่ายให้แล้วเสร็จภายใน ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓ ซึ่งปัจจุบันมีงบประมาณที่ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันภายใน ๓๐ กันยายน ๒๕๖๓ อีกมากกว่า ๑,๐๐๐ ล้านบาท

จากปัญหาการบริหารงานเงินอุดหนุนรัฐบาล ทั้งประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป และเงินอุดหนุนเฉพาะกิจดังกล่าวกรุงเทพมหานครจึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ ควบคุมและรายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล เพื่อให้ได้ข้อมูล รวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา ให้สามารถบริหารจัดการโดยการโอนเปลี่ยนแปลงไปให้รายการอื่น เพื่อลดจำนวนเงินงบประมาณที่ถูกพับ(ตัดงบประมาณ) ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นไปตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์ที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๕ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป้าประสงค์ที่ ๗.๕.๑.๒ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานภายในกรุงเทพมหานครและสนับสนุนการบริหารงานและตัดสินใจสำหรับผู้บริหารกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้น

## ๓. วัตถุประสงค์

๑. หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ สามารถควบคุม และรายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลแบบ Realtime และสามารถส่งคืนเงินเหลือจ่ายเป็นรายได้กรุงเทพมหานครได้ภายในกำหนด

๒. เพื่อให้มีงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการทุกรายการ

๓. เพื่อรายงานผลการเบิกจ่ายเงินอุดหนุนรัฐบาลให้ผู้บริหารทราบได้รวดเร็วขึ้น สามารถรายงานได้ภายในวันที่ ๑๕ ของเดือนถัดไป

๔. เพื่อให้สามารถทราบข้อมูลเงินอุดหนุนเฉพาะกิจว่ารายการไหนไม่สามารถก่อนหน้าผู้ผูกพันได้ภายในเดือนมิถุนายน ของทุกปี เพื่อรายงานให้ผู้บริหารทราบล่วงหน้าก่อนวันสิ้นปีงบประมาณ

#### ๔. เป้าหมาย

๑. จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ทุกหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ รายงานผลการดำเนินการ ตั้งแต่ได้รับงบประมาณจนสามารถก่อนหน้าผู้ผูกพันก่อนสิ้นปีงบประมาณ หรือหากไม่สามารถก่อนหน้าผู้ผูกพันได้ในปีงบประมาณ สำนักงบประมาณมีข้อมูล และโอนเปลี่ยนแปลงไปให้รายการอื่นได้ทัน

๒. จัดทำรายงานให้ผู้บริหารทราบภายในเดือนมิถุนายน ของทุกปีว่าเงินอุดหนุนเฉพาะกิจรายการไหนบ้างที่ไม่สามารถดำเนินการก่อนหน้าได้ทันภายในสิ้นปีงบประมาณ

๓. จัดทำข้อมูลว่างงบประมาณรายการใดบ้างที่เหลือน้อย เป็นจำนวนเงินเท่าไร และอยู่ที่หน่วยงานใด เพื่อให้สามารถโอนเปลี่ยนแปลงไปให้รายการที่งบประมาณไม่เพียงพอ

๔. ลดระยะเวลาในการรายงานผลการเบิกจ่ายให้ผู้บริหารทราบได้อย่างน้อย ๑๐ วัน ทำการสามารถรายงานผลการเบิกจ่ายได้ภายในวันที่ ๑๕ ของเดือนถัดไป (จากเดิมหน่วยงานส่งกองตรวจจ่ายภายในวันที่ ๑๐ กลุ่มงานในกองตรวจจ่ายรวบรวมส่งภายในวันที่ ๑๕ สรุปรายงานเพื่อเสนอผู้บริหารภายในวันที่ ๒๕)

๕. หน่วยงานที่มีเงินเหลือจ่ายตามเอกสารแบบ ๒ สามารถส่งคืนเงินเหลือจ่ายได้ภายในเดือนพฤศจิกายน ของทุกปีได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของจำนวนเงินเหลือจ่าย

๖. สามารถจัดทำแบบฟอร์มด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป EXCEL ในระบบ INTRANET ของกรุงเทพมหานครและให้หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปรายงานผลผ่านระบบได้ภายในเดือนมิถุนายน ๒๕๖๔

๗. ลดปริมาณการใช้เอกสาร(กระดาษ) และส่งเสริมให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครที่มีหน้าที่ในการรายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

#### ๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

เพื่อให้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบริหารจัดการงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล มาใช้การรายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล และเงินงบประมาณเบิกแทนกัน ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป ปีงบประมาณ...มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลได้ดียิ่งขึ้นนั้น ต้องอาศัยองค์ความรู้ต่างๆ ประกอบการศึกษา ซึ่งองค์ความรู้ที่ผู้ศึกษานำมาใช้ มีดังนี้

##### ๕.๑ การวิเคราะห์ SWOT Analysis

เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์การทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อ

องค์การ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์การมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์การในระดับที่เหมาะสมต่อไป

ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ โดยมีขั้นตอนดังนี้

#### ๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์การจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในขององค์การทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ขององค์การเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์การ (Strength) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์การนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์การที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์การที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การ

- จุดอ่อนขององค์การ (Weakness) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์การนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์การที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์การที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

#### ๒. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์การที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติ คณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (Opportunity) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกขององค์การ ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อ ประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์การในระดับมหภาค และองค์การสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (Threat) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกขององค์การ ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์การจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์การให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญ แรงกระทบดังกล่าวได้

จากหลักการดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์กองตรวจจ่าย สำนักการคลัง ว่าสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งอย่างไรที่มีผลต่อการพัฒนาระบบ และจุดอ่อนใดที่มีผลทำให้การ

พัฒนาอาจเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกมีโอกาสดีที่สนับสนุนส่งเสริมให้การพัฒนากระบวนดำเนินงานไปได้ด้วยดี และอุปสรรคใดที่จะเป็นปัญหาต่อการพัฒนาระบบงาน ดังนี้

#### จุดแข็ง (Strength : S)

๑. ผู้บริหารสำนักการคลัง ตระหนักถึงความสำคัญและให้การสนับสนุนการพัฒนา ระบบสารสนเทศ (MIS) และการใช้เทคโนโลยีต่างๆ

๒. บุคลากรของสำนักการคลังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถ เรียนรู้ต่อวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ

๓. สำนักการคลังมีอุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน

๔. กองตรวจจ่าย เป็นหน่วยเบิกจ่ายเดียวของกรุงเทพมหานครที่มีหน้าที่ความ รับผิดชอบเกี่ยวกับการเบิกจ่าย การควบคุมงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล จึงมีความรู้ ความเข้าใจอย่าง มาก เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ขั้นตอนเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล

๕. กองตรวจจ่ายมีการควบคุมงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลในทะเบียนสมุดคุม งบประมาณ จึงมีข้อมูลงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลในภาพรวมของกรุงเทพมหานครเพื่อใช้เป็น เครื่องมือในการอำนวยความสะดวกให้สามารถรายงานผลให้ผู้บริหารทราบได้อย่างถูกต้อง

๖. ผู้บริหารของกองตรวจจ่ายตระหนักถึงความสำคัญและให้การสนับสนุนการควบคุม งบประมาณ เพื่อให้การควบคุมงบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดนโยบายและ กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อบริหารจัดการข้อมูลเงินอุดหนุนรัฐบาล

๗. การจัดทำทะเบียนคุมงบประมาณทำให้ประหยัดงบประมาณในการจ้าง บุคคลภายนอกในการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานทางการเงิน

๘. ข้อมูลมีความถูกต้อง แม่นยำ เพราะมีการกระหายอดเป็นประจำ เนื่องจากมีการ จัดทำทะเบียนคุมงบประมาณเป็นส่วนกลางทุกรายการงบประมาณ และให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีหน้าที่ ควบคุมงบประมาณของหน่วยงานในความรับผิดชอบของตนเอง

#### จุดอ่อน (Weakness : W)

๑. การจัดทำทะเบียนคุมงบประมาณของกองตรวจจ่ายปัจจุบันมีการคุมในสมุด ทะเบียนคุมงบประมาณซึ่งมีความครบถ้วน ถูกต้อง แต่ต้องใช้เวลาในการรวบรวม และรายงานผล ให้ผู้บริหารทราบ ซึ่งปัจจุบันการรายงานผลให้ผู้บริหาร สามารถรายงานได้ภายในวันที่ ๒๕ ของเดือนถัด จากเดือนที่มีการเบิกจ่ายเงิน

๒. การจัดทำทะเบียนคุมงบประมาณแบ่งหน้าที่ในการควบคุมให้เจ้าหน้าที่หลายคน ทำให้การรวบรวมข้อมูลล่าช้า

๓. การใช้โปรแกรม EXCEL ในการควบคุมงบประมาณปัจจุบันมีการแบ่งแยก เจ้าหน้าที่หลายคน ทำให้สูตรการคำนวณ หรือข้อมูลที่จัดเตรียมไว้เกิดข้อผิดพลาดบ่อย เสียเวลาในการ ค้นหาและแก้ไข

๔. มีการทำงานซ้ำซ้อน

๕. เจ้าหน้าที่บางคนยังไม่ให้ความสำคัญกับการควบคุมงบประมาณเนื่องจากไม่รู้ว่ามีการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์อะไร

## โอกาส (Opportunity : O)

๑. กรุงเทพมหานครกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากรุงเทพมหานครไว้อย่างชัดเจน กล่าวคือ การบริหารจัดการ ที่ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานครโดยมุ่งเน้นให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี การจัดการข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ

๒. แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ยุทธศาสตร์ที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๕ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป้าประสงค์ที่ ๗.๕.๑.๒ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานภายในกรุงเทพมหานครและสนับสนุนการบริหารงานและตัดสินใจสำหรับผู้บริหารกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้น

๓. กรุงเทพมหานครได้รับงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลเป็นจำนวนเงินมาก เมื่อเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

๔. กรุงเทพมหานครได้รับงบประมาณหรือได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากส่วนราชการอื่น(งบประมาณเบิกแทนกัน) ทำให้มีงบประมาณมาใช้จ่ายอย่างหลากหลาย และมีผลงาน

๕. กองตรวจจ่ายประสานงานกับฝ่ายการคลังของหน่วยงาน ซึ่งมีรู้ความสามารถในด้านการเงิน งบประมาณ และเคยจัดทำรายงานส่งแบบเอกสารตามแบบฟอร์ม ทำให้การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลผ่านระบบสามารถเรียนรู้ได้เร็ว

๖. มีสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลคอยช่วยเหลือแนะนำ สนับสนุนการพัฒนา ระบบทำให้ประหยัดงบประมาณในการปรับปรุง พัฒนา

## อุปสรรค (Threat : T)

๑. รัฐบาลจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนเฉพาะกิจให้กรุงเทพมหานครเพื่อดำเนินการ ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล แต่ไม่ได้จัดเตรียม หรือแก้ไขปัญหาอุปสรรคไว้ให้ ทำให้ไม่สามารถกอบกู้คืนผู้พันได้ทันภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ มีผลให้งบประมาณพับ (ตัดงบประมาณ) ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ จำนวนหลายโครงการรวมเป็นเงินมากกว่า ๒,๐๐๐ ล้านบาท เช่น โครงการพัฒนาริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา ช่วงที่ ๑ - ๔ และค่าจ้างที่ปรึกษา โครงการค่าจัดกรรมสิทธิ์โครงการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณแยกเกียกกาย โครงการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณแยกเกียกกายช่วงที่ ๒ ฯ เป็นต้น

๒. การนำเงินเหลือจ่ายเพื่อส่งคืนเป็นเงินรายได้ของกรุงเทพมหานคร ของหน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุนทั่วไปยังไม่ส่งภายในกำหนดเวลา

### ๕.๒ หลักการทำงาน ๔ M

#### ๕.๒.๑ บุคลากร (Man)

ผู้บริหารสำนักการคลัง ให้ความสำคัญกับการบริหารและควบคุมงบประมาณ เงินอุดหนุนรัฐบาล ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาและควบคุมงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน เพราะการบริหารงานแต่ละขั้นตอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายวางแผนจัดการ ปรับปรุงองค์การ และบริหารจัดการคนให้มีความเหมาะสมระหว่างปริมาณงานกับ

ปริมาณคน มีการสั่งการ มีการควบคุมงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องได้รับมอบหมายภารกิจและความรับผิดชอบ ให้ชัดเจน และต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ต่อการพัฒนาองค์กร มีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องกับตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ต้องมีการศึกษา ทำความเข้าใจในกฎหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง ต้องเป็นผู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมเรียนรู้วิทยาการความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และบุคลากรต้องเป็นผู้มีความละเอียด รอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การทำงานในแต่ละขั้นตอนเสร็จสมบูรณ์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้การทำงาน การพัฒนาองค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในองค์การจึงต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมและเพียงพอกับปริมาณงานที่จะปฏิบัติงาน

#### ๕.๒.๒ งบประมาณ (Money)

ปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนให้กระบวนการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ขององค์การ ดำเนินการต่อไปได้จะต้องมีงบประมาณเพื่อใช้ในการการบริหารจัดการที่เพียงพอ หากกรุงเทพมหานคร ได้รับการจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนจากรัฐบาล จะเป็นการเพิ่มทางเลือกอีกทางหนึ่งที่จะทำให้เกิด การพัฒนาระบบสารสนเทศ (MIS) ของกรุงเทพมหานครให้สำเร็จได้รวดเร็วขึ้น

#### ๕.๒.๓ เครื่องมือ (Material)

การบริหารจัดการระบบสารสนเทศขององค์การจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมี เครื่องมือเพื่อใช้ในการบริหารจัดการที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน ประกอบด้วย เครื่อง ไมโครคอมพิวเตอร์ และเครื่องพิมพ์ ซึ่งสภาพปัจจุบันของกองตรวจจ่ายประกอบด้วยบุคลากรจำนวน ทั้งสิ้น ๕๑ คน มีเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ จำนวน ๕๐ เครื่อง มีเครื่องพิมพ์ จำนวน ๑๑ เครื่อง ค่าเฉลี่ย การใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์เท่ากับ ๑ คนต่อ ๑ เครื่อง ส่วนค่าเฉลี่ยของเครื่องพิมพ์โดยประมาณ ๕ คนต่อ ๑ เครื่อง ซึ่งการทำงานระหว่างเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ จำนวน ๕ เครื่องต่อเครื่องพิมพ์ จำนวน ๑ เครื่อง เชื่อมต่อการทำงานระหว่างกันด้วยระบบเชื่อมโยงแบบ Local Area Network หรือ LAN หรือเรียกว่าข่ายงานบริเวณเฉพาะที่ เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ถึงกันทั้งหมดโดย อาศัยสื่อกลาง ดังนั้นหากเวลาที่เจ้าหน้าที่ที่มีงานเร่งด่วนและต้องใช้เครื่องพิมพ์พร้อมกันจะทำให้เกิด ความล่าช้าต่อการปฏิบัติงาน คือต้องรอให้เครื่องพิมพ์พิมพ์งานของเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งให้เสร็จสิ้น ก่อน เครื่องพิมพ์ถึงจะพิมพ์งานของเจ้าหน้าที่ในลำดับถัดไป หรือถ้าหากมีการสั่งพิมพ์พร้อมกันในเวลา เดียวกันจะทำให้เกิดกระดาษติดในเครื่องพิมพ์ จนทำให้เครื่องพิมพ์เกิดการเสียหายได้ง่าย ทำให้ เสียเวลาในแก้ปัญหาเครื่องพิมพ์ให้กลับมาใช้งานได้ดังเดิม ดังนั้น หากมีเครื่องพิมพ์ที่เพียงพอต่อการใช้ งาน เฉลี่ยประมาณ ๓ คนต่อ ๑ เครื่อง ซึ่งเป็นไปตามแนวทางและหลักเกณฑ์การพิจารณาให้ความ เห็นชอบการจัดหาระบบสารสนเทศของกรุงเทพมหานคร ก็จะทำให้การบริหารจัดการงานระบบ สารสนเทศขององค์การดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว ลดการสูญเสียเวลา และงบประมาณในการซ่อมแซม

#### ๕.๒.๔ การบริหารจัดการ (Management)

การบริหารจัดการระบบสารสนเทศขององค์การให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นนั้น สิ่ง สำคัญต้องทราบปัญหาอุปสรรค สมรรถภาพของระบบงานเดิมที่ไม่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการ ทำงานของบุคลากรในองค์การ และได้มีการนำเสนอปัญหาอุปสรรคให้ผู้บริหารองค์การได้รับทราบเพื่อ

กำหนดให้มีการแต่งตั้งทีมงานเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศขององค์กรร่วมกัน การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อร่วมกันพิจารณาข้อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศเมืองค์ประกอบในการคัดเลือกบุคคล กล่าวคือ ต้องพิจารณาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความทุ่มเทและมีความตั้งใจที่จะทำให้เกิดการพัฒนาระบบสารสนเทศของกรุงเทพมหานครอย่างจริงจัง โดยแต่งตั้งจากตัวแทนของสำนักและสำนักงานเขตซึ่งจะทำให้ได้แนวความคิดที่มีความหลากหลายทั้งด้านมุมมอง ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากรเหล่านั้น การแต่งตั้งคณะกรรมการมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้คณะกรรมการมีหน้าที่ศึกษาปัญหาอุปสรรค วางแผนกำหนดกรอบ ขอบเขต แนวทางการปรับปรุงแก้ไขระบบงานงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล ร่วมกันประชุมพิจารณากำหนดแนวทางจนสามารถทบทวนความรู้ออกมาเป็น บทสรุปข้อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานระบบสารสนเทศ (MIS) ของกรุงเทพมหานคร งานงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลจากนั้นนำเสนอข้อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพให้ผู้บริหารกรุงเทพมหานครทราบและประสานสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลนำไปพิจารณาต่อไป

### ๕.๓ วงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA

PDCA วงจรการบริหารงานคุณภาพ หรือเรียกว่า วงจรเดมิง (Deming Cycle) หรือ วงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle) คือวงจรการควบคุมคุณภาพ ประกอบด้วย

P (Plan) วางแผน หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุม ถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน Plan การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการ และกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าว อาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะการดำเนินงาน การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

D (Do) ปฏิบัติตามแผน หมายถึง การดำเนินการตามแผน อาจประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับการดำเนินการ (เช่น คณะกรรมการหรือหน่วยงานของคณะ) มีวิธีการดำเนินการ เช่น มีการประชุมร่วมกันของเจ้าหน้าที่กองตรวจจ่ายและสำนักยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดแบบฟอร์มและการใส่สูตรการคำนวณต่างๆ

C (Check) ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน หมายถึง การประเมินแผนอาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับการดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถทำได้เอง โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการอีกชุดมาประเมินแผน หรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมินที่ยุ่งยากซับซ้อน

A (Act) ปรับปรุงแก้ไข หมายถึง การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผนอาจประกอบด้วย การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาสิ่งที่ได้อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบ การดำเนินการใหม่ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการในปีต่อไป



## ๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๑. แต่งตั้งคณะทำงานของกองตรวจจ่าย และสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลเพื่อศึกษารูปแบบรายงานที่ต้องการ ซึ่งรูปแบบรายงานเดิมมีแนวทางปฏิบัติตามหนังสือสำนักการคลังด่วนที่ กท ๑๓๐๘/๖๙๔๘ ลงวันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๕๘ เรื่อง การควบคุมและรายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลและเงินงบประมาณเบิกแทนกัน และปรับปรุงรูปแบบเพิ่มเติมเพื่อให้ง่ายต่อการนำเข้าสู่ข้อมูลของผู้รายงาน แต่รูปแบบรายงานที่พิมพ์ยังคงรูปแบบตามที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครอนุมัติ รายละเอียดตามแนบ (เอกสารหมายเลข ๑) โดยคณะทำงานควรประกอบไปด้วย



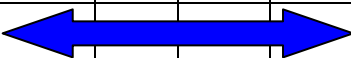


๑. ผู้อำนวยการกองตรวจจ่าย	เป็นประธาน
๒. หัวหน้ากลุ่มงานตรวจสอบฎีกาและใบสำคัญ ๒	เป็นรองประธาน
๓. หัวหน้ากลุ่มงานตรวจสอบฎีกาและใบสำคัญ ๑	เป็นกรรมการ
๔. หัวหน้ากลุ่มงานเงินอุดหนุนและเงินกู้	เป็นกรรมการ
๕. หัวหน้าทีมทั้ง ๔ กลุ่มงาน	เป็นกรรมการ
๖. ผู้แทนจากสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล	เป็นกรรมการ
๗. นายวิโรจน์ เกื้อคลัง	เป็นกรรมการ และเลขานุการ

๒. นำเรียนผู้บริหารของสำนักการคลัง เพื่อทราบและลงนามในหนังสือขอความอนุเคราะห์จากสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลเพื่อขอรายชื่อกรรมการ

๓. ขอความร่วมมือจากสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล สร้างแบบฟอร์มในระบบ INTRANET ของกรุงเทพมหานคร ตามแบบฟอร์มที่ได้ตามข้อ ๑ ที่แนบ (เอกสารหมายเลข ๒)

๔. จัดทำหนังสือเชิญฝ่ายการคลังซึ่งรับผิดชอบในการรายงานผลฯ จากทุกสำนัก และตัวแทนกลุ่มเขตทั้ง ๖ กลุ่มเขต มาร่วมกันศึกษาวิธีการรายงานในระบบ INTRANET ของกรุงเทพมหานคร ตามแบบฟอร์ม

๕. ทดลองใช้ในเดือน มิ.ย. ๒๕๖๔ รวมระยะเวลา ๙ เดือน รายละเอียดดังตาราง

การดำเนินการ	ปีงบประมาณ ๒๕๖๔									ผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.		
๑.ศึกษารูปแบบ รายงานเพิ่มเติม จากที่มีอยู่เดิม											กตจ. สยป.
๒.รายงานผลให้ ผู้อำนวยการ สำนักการคลัง ทราบและจัดทำ คำสั่งแต่งตั้ง คณะทำงาน											กตจ.
๓.สร้าง แบบฟอร์มใน ระบบ Intranet ของกรุงเทพฯ											สยป.
๔. จัดทำ หนังสือเชิญ สำนักและ สำนักงานเขต มาศึกษาร่วมกัน ถึงวิธีการใช้งาน											กตจ. สำนักและ ตัวแทน กลุ่มเขต
๕. ทดลอง ปฏิบัติ											ทุก หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง

### ๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๑. งบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ สามารถก่อกำเนิดผู้กักกันได้ทันภายในปีงบประมาณ และถูกพับลดลง

๒. หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล เงินอุดหนุนทั่วไปมีงบประมาณเพียงพอทุกรายการ

๓. หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล เงินอุดหนุนทั่วไปสามารถส่งคืนเงินเหลือจ่ายเป็นรายได้กรุงเทพมหานครได้ภายในระยะเวลา ๒ เดือนนับถัดจากวันสิ้นปีงบประมาณ โดยสามารถลดระยะเวลาได้ประมาณ ๔-๖ เดือน

๔. เพื่อให้การบริหารงบประมาณเงินอุดหนุนจากรัฐบาลพัฒนาไปสู่ระบบ PAPERLESS

### ๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

### ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย / วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ / เครื่องมือ
<p>เป้าหมาย</p> <p>๑. หน่วยงานที่มีเงินเหลือจ่ายตามเอกสารแบบ ๒ สามารถส่งคืนเงินเหลือจ่ายได้ภายในเดือนพฤศจิกายน ของทุกปีได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของจำนวนเงินเหลือจ่าย</p> <p>๒. สามารถจัดทำแบบฟอร์มด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป EXCEL ในระบบ INTRANET ของกรุงเทพมหานครและให้หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปรายงานผลผ่านระบบได้ภายในเดือนมิถุนายน ๒๕๖๔</p> <p>๓. ลดปริมาณการใช้เอกสาร (กระดาษ) และส่งเสริมให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครที่มีหน้าที่ในการรายงานผลการ</p>	<p>ระดับผลผลิต (Output)</p> <p>๑. จัดทำแบบฟอร์มด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป EXCEL ในระบบ INTRANET ของกรุงเทพมหานครและให้หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปรายงานผลผ่านระบบได้ภายในเดือนมิถุนายน ๒๕๖๔</p> <p>๒. ทุกหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล รายงานผลการเบิกจ่ายฯ ผ่านระบบฯ ทำให้ลดปริมาณการใช้เอกสาร</p>	<p>๑. แต่งตั้งคณะทำงาน</p> <p>๒. นำแบบฟอร์มเดิมที่ใช้รายงานผล มาศึกษาและกำหนดรูปแบบสูตรการคำนวณ ในระบบ EXCLE เมื่อได้แบบฟอร์มพร้อมสูตรการคำนวณ ทดลองนำเข้าระบบ INTRANET ของ กทม.</p> <p>๓. ให้ทุกหน่วยงานทดลองรายงานผล</p> <p>๔. กองตรวจจ่ายตรวจสอบ และประเมินผลการรายงาน</p>

<p>เบิกจ่ายเงินงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p>		
<p><b>วัตถุประสงค์</b></p> <p>๑. หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณสามารถควบคุม และรายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลแบบ Realtime และสามารถส่งคืนเงินเหลือจ่ายเป็นรายได้กรุงเทพมหานครได้ภายในกำหนด</p> <p>๒. เพื่อให้มีงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการทุกรายการ</p> <p>๓. เพื่อรายงานผลการเบิกจ่ายเงินอุดหนุนรัฐบาลให้ผู้บริหารทราบได้รวดเร็วขึ้นสามารถรายงานได้ภายในวันที่ ๑๕ ของเดือนถัดไป</p> <p>๔. เพื่อให้สามารถทราบข้อมูลเงินอุดหนุนเฉพาะกิจว่ารายการไหนไม่สามารถก่อกันผู้กพันได้ภายในเดือนมิถุนายน ของทุกปีเพื่อรายงานให้ผู้บริหารทราบล่วงหน้าก่อนวันสิ้นปีงบประมาณ</p>	<p><b>ระดับผลลัพธ์ (Outcome)</b></p> <p>กองตรวจจ่าย สามารถสรุปและรายงานผลการเบิกจ่ายเงินอุดหนุนรัฐบาลให้ผู้บริหารทราบได้รวดเร็วขึ้นสามารถรายงานได้ภายในวันที่ ๑๕ ของเดือนถัดไป</p>	<p>ติดตามจากรายงานผลการเบิกจ่าย ซึ่งกองตรวจจ่ายสรุปและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบภายในเดือนถัดไป</p>

## ๑๐. ข้อเสนอแนะ

### เชิงนโยบาย

ผู้บริหารกรุงเทพมหานครและผู้บริหารสำนักการคลัง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพระบบงานสารสนเทศ (MIS) ของกรุงเทพมหานคร งานงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ด้วยการวางนโยบาย และแนวทางการพัฒนาต่าง ๆ ให้กับกองตรวจจ่ายสำนักการคลัง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

### เชิงปฏิบัติ

๑. กำหนดให้มีการสนับสนุนบุคลากรของกองตรวจจ่ายได้มีส่วนร่วมในการเป็นกรรมการ หรือ คณะทำงานเพื่อพัฒนาระบบ MIS ของกรุงเทพมหานคร (พัฒนา MIS๒ สู่ระบบ ERP) ซึ่งกรุงเทพมหานครกำลังดำเนินการเพื่อพัฒนา

๒. ควรมอบหมาย หรือแต่งตั้งคณะทำงานของกองตรวจจ่ายเพื่อเตรียมพร้อมในการพัฒนา หรือให้ข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยให้ทุกกลุ่มงานมีส่วนร่วม รวมทั้งศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการทำงาน ของงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล โดยเฉพาะ และมีการกระจายงานอย่างเท่าเทียม เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถบริหารเวลาเพื่อมาพัฒนาระบบงานงบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาลได้อย่างต่อเนื่อง และเห็นผลเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

ภาคผนวก