

## บทที่ 1

### บทนำ



#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญ

รัฐบาลภายใต้การนำของฯ พลฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร มีนโยบายให้การดำเนินการปรับปรุงระบบประมาณจากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line Item Budgeting) ไปสู่ระบบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Base Budgeting : SPBB) โดยมีแนวคิดหลักการสำคัญ 3 เรื่อง คือ

1) การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบพยากรณ์ให้เกิดผลสำเร็จ ตามนโยบายและให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากการบริการ

2) การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ (Devolution) ในขณะเดียวกัน หน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบ (Accountability) จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็วทันสมัย

ทั้งนี้ แนวคิดที่จะให้มีการปฏิรูประบบประมาณอย่างจริงจังได้เกิดขึ้นมาหลายปีแล้ว และคงเป็นผลลัพธ์เนื่องมาจากการสิ่งต่างๆ ที่นโยบายฝ่ายมองว่าเป็นปัจจัยของระบบงบประมาณ เช่น

1) การจัดสรรงบประมาณยังขาดกระบวนการจัดลำดับความสำคัญที่ชัดเจน โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ในกระบวนการจัดสรรงบประมาณกับการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลยังไม่ชัดเจน

2) ระบบงบประมาณยังไม่ได้เน้นผลของการใช้จ่ายงบประมาณเท่าที่ควร ทำให้มีการใช้จ่ายและการลงทุนในสิ่งที่ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริงอยู่มาก

3) ปัจจัยทางทุจริต ทำให้มีการซื้อของหรือลงทุนในราคากลางที่สูงกว่าราคากลางเป็นอย่างมาก

4) การขาดกลไกในการประเมินความคุ้มค่าและการสัมฤทธิผลของการใช้จ่ายงบประมาณและขาดการกำหนดความรับผิดชอบและผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อผลของการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน

5) ปัจจัยของหน่วยงานที่รับงบประมาณ ที่มองว่าขาดความยึดหยุ่นในการบริหารงบประมาณโดยระบบงบประมาณมักจะเน้นการกำกับการใช้จ่ายงบประมาณโดยระเบียบมากกว่าการตรวจสอบความสัมฤทธิผลจากการใช้จ่ายงบประมาณ

**รัฐบาลปัจจุบัน** ได้มีการกำหนดนโยบายไว้แล้วด้านที่มีความชัดเจนว่าจะให้อะไรต่อบุคคล เช่น โครงการ 30 นาทีรักษาทุกโรค โครงการกองทุนหมู่บ้าน โครงการพัฒนาชีวะหนี้เกษตรกร เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นมิติที่มีความโดยเด่นและแตกต่างจากรัฐบาลในอดีตเป็นอย่างมาก โดยที่นโยบายของรัฐบาลต่างๆ ในอดีตมักจะเป็นนโยบายกว้าง ๆ ซึ่งยังขาดการเขื่อมโยงไปสู่ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างชัดเจน เนื่องจากรัฐบาลปัจจุบันได้ชูนโยบายที่ชัดเจนไว้แล้วด้าน ดังนั้น จึงได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับปัญหาการจัดสรรงบประมาณยังขาดกระบวนการจัดลำดับความสำคัญที่ชัดเจน และต้องการที่จะปรับปรุงระบบงบประมาณไปสู่ระบบที่มีนโยบายของรัฐบาลเป็นตัวนำ และระบบในการจัดสรรงบประมาณต้องสามารถสนองตอบลำดับความสำคัญของนโยบายของรัฐบาลได้

จากปัญหาต่างๆ แฉะจุดเน้นของรัฐบาลปัจจุบัน การพิจารณาปรับปรุงร่างพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณได้มีการปรับเปลี่ยนสาระและวิธีการที่สำคัญของระบบงบประมาณใน 6 ด้าน ดังนี้

1) การจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ เป็นคณะกรรมการทางการเมือง มีองค์ประกอบจากผู้ที่เป็นรัฐมนตรีโดยส่วนใหญ่ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เป็นเลขานุการ ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายในการจัดทำและจัดสรรงบประมาณ หรือผู้เสนอนโยบายในการจัดทำและจัดสรรงบประมาณให้คณะกรรมการรัฐมนตรีอนุมัติในขั้นสุดท้าย ส่วนนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงจำนวนในการจัดทำงบประมาณจากที่เป็นอำนาจของผู้อำนวยการสำนักงบประมาณภายใต้กฎหมายเดิมมาเป็นอำนาจของฝ่ายการเมือง

2) ให้มีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับประเทศสำหรับการใช้งบประมาณรายจ่าย ทั้งนี้ เพื่อให้มีความชัดเจนมากขึ้นว่าเป้าหมายสำหรับการใช้จ่ายงบประมาณโดยรวมคืออะไร ซึ่งเป้าหมายต่างๆ จะสะท้อนนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและน่าจะทำให้มีภาพที่ชัดเจนขึ้นว่าลิ่งที่รัฐบาลจะให้กับประชาชนจากการใช้จ่ายงบประมาณคืออะไร และเป้าหมายในระดับชาตินี้จะเป็นสิ่งที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในการงบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เป็นสิ่งที่หน่วยงานต่างๆ ของรัฐจะต้องดำเนินการเพื่อสนองตอบเป้าหมายในระดับประเทศ

3) ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจนำแนวโน้มนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับประเทศมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และมีการกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะตลอดจนผลผลิตและผลลัพธ์ของหน่วยงาน และให้มีการทำข้อตกลงการให้บริการสาธารณะระหว่างรัฐมนตรีเจ้าสังกัดของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจและนายกรัฐมนตรีในฐานะประธานคณะกรรมการนโยบายงบประมาณหรือในฐานะหัวหน้ารัฐบาล

**ส่วนนี้ทำให้ระบบบบประมาณมีความชัดเจนมากขึ้นใน 3 ประการ ดังนี้**

**ประการแรก** การกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ ตลอดจนผลผลิตและผลลัพธ์ จะทำให้หน่วยงานต่างๆ ให้ความสำคัญต่อผู้ที่รับบริการหรือรับประโยชน์จากการหน่วยงานนั้นๆ มากขึ้นเป็นการช่วยทำให้เกิดการมองกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการของหน่วยงานเป็นศูนย์กลางแทนที่จะมองหน่วยงานของรัฐเป็นศูนย์กลาง

**ประการที่สอง** ทำให้เห็นการเพิ่อมโยงกันระหว่างเป้าหมายต่างๆ ของหน่วยงานกับเป้าหมายในระดับประเทศ ทั้งนี้ เพราะหน่วยงานต่างๆ จะต้องนำเอาเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับประเทศมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน สำหรับรัฐบาลในระดับบน ก็จะเริ่มเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ว่าหน่วยงานต่างๆ มีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในระดับชาติตรงไหน อย่างไร และอาจจะทำให้เห็นซ่องว่างสำหรับการบรรลุยุทธศาสตร์ในระดับประเทศในบางจุด หรือความเข้าช้อนในการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในบางเรื่อง ซึ่งสิ่งนี้ก็จะช่วยทำให้การจัดสรรงบประมาณ สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับประเทศได้มากขึ้น

**ประการที่สาม** การที่มีข้อตกลงการให้บริการสาธารณะระหว่างรัฐมนตรีเจ้าสังกัดของหน่วยงานกับนายกรัฐมนตรีจะทำให้มีผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน คือ รัฐมนตรีเจ้าสังกัด ดังนั้น รัฐมนตรีจะต้องมีความเข้าใจในต่างๆ โดยรวม เป้าหมายการให้บริการสาธารณะก็จะเป็นเป้าหมายโดยรวมของหน่วยงานต่างๆ ในสังกัด เช่น เป็นเป้าหมายรวมของกระทรวงอย่างเป็นบูรณาการและไม่ใช่เป็นเพียงเป้าหมายของกรมต่างๆ ในกระทรวงรวมกัน ดังนั้น การบริหารงานของกระทรวงก็จะมีความปั่นบูรณาการมากขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งมักจะเป็นการทำงานของกรมต่างๆ แยกกัน

4) การจัดทำงานบประมาณโดยมีกรอบในระยะปานกลางแทนที่จะทำปีต่อปีดังเช่นในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงนี้ จะทำให้มีความชัดเจนมากขึ้นเกี่ยวกับแนวโน้มการใช้จ่ายบบประมาณในระยะปานกลาง และสอดคล้องกับการตั้งเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับประเทศ และเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งไม่ควรเป็นการตั้งเป้าหมายต่างๆ ขึ้นมาปีต่อปี แต่ควรจะมีกรอบของเป้าหมายในระยะปานกลาง โดยเป้าหมายในแต่ละปีก็เพื่อทำให้สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายในระยะปานกลางได้

5) หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณจะสามารถใช้จ่ายงบประมาณโดยมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เนื่องจากระบบบบประมาณใหม่เป็นระบบที่เน้นผลงาน ดังนั้น การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ จะเป็นการตรวจสอบผลสำเร็จของงานมากกว่าการตรวจสอบโดยใช้ระเบียบควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ

6) มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องและมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายในการใช้จ่ายงบประมาณมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นการใช้จ่ายสำหรับสิ่งที่จะเกิดผลได้อย่างจริงจัง เป้าหมายบางส่วนอาจจะมีปัญหาอุปสรรคทำให้ไม่สามารถ

บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้เดิมได้ ดังนั้นก็ควรมีความยึดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนงบประมาณได้ในระดับหนึ่งเพื่อนำไปใช้ในเป้าหมายอื่นที่น่าจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ดีกว่า ในเวลาเดียวกันการติดตามประเมินผลการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ตามเป้าหมายการให้บริการสาธารณะก็จะมีผลต่อการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานในอนาคตด้วย ถ้านำงบประมาณหนึ่ง ไม่สามารถดำเนินงานให้ได้ผลตามเป้าหมายการให้บริการสาธารณะที่ได้ตกลงไว้ในอดีต ก็คงเริ่มนึกกระแสเพื่อเลี้ยวทำงานของหน่วยงานนั้น และโอกาสที่จะได้รับจัดสรรงบประมาณดังเขียนในอดีตก็น่าจะลดน้อยลง

ระบบงบประมาณแบบใหม่จะประสบความสำเร็จได้ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษในสามเรื่องดังนี้

### 1) การพัฒนาระบบการชี้วัดเป้าหมายและผลงาน

2) การพัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณภายใต้เงื่อนไขงบประมาณที่จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงที่สุดภายใต้เป้าหมายยุทธศาสตร์รวมของประเทศไทยและการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานต่างๆ

3) การพัฒนาระบบในการติดตามประเมินผล และการให้คุณให้โทษสำหรับผลการดำเนินการตามเป้าหมายของหน่วยงานต่างๆ

### 1) การพัฒนาระบบการชี้วัดเป้าหมายและผลงาน

ในภาพกว้าง ระบบงบประมาณใหม่นี้เป็นระบบที่เน้นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายการให้บริการสาธารณะที่มีความชัดเจนและเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับประเทศ โดยเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณให้กับหน่วยงานต่างๆ ด้วยความคิดที่ว่าความคล่องตัวในการบริหารการใช้จ่ายจะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานไปสู่เป้าที่ได้ตั้งไว้ และการประเมินผลงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ จะทำโดยพิจารณาจากผลสำเร็จของเป้าหมายต่างๆ

ในส่วนนี้ ความชัดเจนและความเหมาะสมของเป้าหมายการดำเนินงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายในระดับประเทศหรือเป้าหมายในระดับหน่วยงานเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมาก ถ้าเป้าหมายไม่มีความชัดเจนไม่สามารถวัดได้ ตรวจสอบไม่ได้ หรือไม่สะท้อนประโยชน์ของประชาชนอย่างจริงจัง ก็ยากที่จะประเมินได้ว่าการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ นั้นเกิดประโยชน์หรือไม่ คุ้มค่าหรือไม่และเนื่องจากจะมีการเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่างๆมากขึ้น ก็อาจจะยิ่งทำให้เกิดการรั่วไหลและการใช้งบประมาณ ในโครงการที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนได้ง่ายขึ้นกว่าเดิม

การพัฒนาตัวชี้วัดเป้าหมายและผลงานของหน่วยงานต่างๆในช่วงแรกคงไม่สามารถทำได้อย่างสมบูรณ์เนื่องจากเป็นสิ่งที่ใหม่สำหรับหน่วยงานส่วนใหญ่ และระบบข้อมูลที่มีอยู่ยังต้องพัฒนาอีกมาก อย่างไรก็ตามความมีการวางแผนที่ถูกต้องไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อเป็นกรอบสำหรับการพัฒนาทางด้านนี้ให้มีความสมบูรณ์สอดคล้องกับเจตนาภัยของระบบงบประมาณใหม่ต่อไป

กรอบในการพัฒนาตัวชี้วัดเป้าหมายและผลงานนั้น ควรจะต้องเน้น 3 ประการ

ประการแรกให้เกิดความเข้าใจตรงกันถึงความหมายของการให้ “บริการสาธารณะ” (Public Service) เพราะข้อตกลงการให้บริการสาธารณะจะเป็นสิ่งที่หน่วยงานต่างๆ ระบุว่าจะทำให้เกิดขึ้นจาก การนำเอาเงินบประมาณไปใช้ ที่ต้องเข้าใจตรงกันก็คือการให้บริการสาธารณะเป็นการให้บริการที่สะท้อน ศรีทความเป็นอยู่ของประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายที่รับบริการจากหน่วยงานนั้นๆ โดยตรง ดังนั้น การระบุ ตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะจึงจะต้องยึดแนวคิดที่ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในอดีตหน่วยงานของรัฐมักจะมองว่าตนเองเป็นศูนย์กลางและผลผลิตของหน่วยงานก็จะเป็นผลผลิตที่ คิดว่าประชาชน “ควร” ที่จะต้องการ ดังนั้น จึงมีการใช้งบประมาณมากมายไปทำโครงการที่ไม่ได้สะท้อน ความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

แนวคิดหลักในการจัดทำข้อตกลงการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานต่างๆ คือการทำให้ เกิดความชัดเจน ว่าหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณไปนั้น จะดำเนินงานให้เกิดผลต่อประเทศชาติ และประชาชนอย่างไร เป็นเสมือนสัญญาที่ให้ต่อประชาชน ในฐานะผู้ที่ต้องจ่ายเงินภาษีอากรเพื่อมาให้ หน่วยงานของรัฐได้จ่าย จ้าประชาชนจะได้ขอໄตตอบแทนจากการที่หน่วยงานของรัฐ用งบประมาณไปใช้ ถ้าการกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะมีความชัดเจนและยิงกับศรีทความเป็นอยู่ของประชาชน โดยตรงก็จะมีส่วนช่วยให้ระบบงบประมาณใหม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประชาชนก็จะเข้า มา มีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณมากขึ้นนี่องจากประชาชนจะเริ่มเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ จ่ายงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ กับผลงานที่ออกมานี้ประชาชนในทางตรงและในทางอ้อม จะทำให้ เกิดความตื่นตัวและความสนใจในวงกว้างเกี่ยวกับผลงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ มากน้อยเพียงไร และจะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้การทำงานของหน่วยงานต่างๆ ของรัฐสะท้อนความต้องการ ของประชาชนมากขึ้น

ในเวลาเดียวกัน เมื่อเป้าหมายการให้บริการของแต่ละหน่วยงานมีความชัดเจนขึ้น ก็จะช่วยให้ เกิดการตื่นตัวในการดำเนินงานอย่างคุ้มค่า เพราะจะเริ่มมีภาพที่ชัดเจนขึ้นว่าแต่ละหน่วยงานที่ได้รับ งบประมาณไปนั้น สามารถใช้เงินให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์มากน้อยเพียงไร มีคุณภาพแค่ไหน ภาพของ ต้นทุนในการให้บริการแต่ละด้านจะมีความชัดเจนขึ้นและประเด็นเกี่ยวกับความคุ้มค่าของการใช้ จ่ายงบประมาณก็จะเป็นประเด็นที่จะได้รับความสนใจและการติดติดตามกันในวงกว้าง ซึ่งจะช่วยให้การใช้ จ่ายงบประมาณเน้นเรื่องของความคุ้มค่ามากขึ้น และเรื่องความคุ้มค่าก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องเน้นในระบบ งบประมาณใหม่ เนื่องจากในระบบงบประมาณใหม่จะเน้นการให้ความยึดหยุ่นต่อหน่วยงานต่างๆ ใน การ บริการการใช้จ่ายงบประมาณและความยึดหยุ่นนี้จะต้องแยกกันกับความชัดเจนในผลงาน และความ คุ้มค่าในการดำเนินงาน

ประการที่ 2 การเจรจาต่อรองระหว่างสำนักงบประมาณกับหน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับตัวชี้วัด เป้าหมายการให้บริการสาธารณะและระดับของตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายของการดำเนินงาน เนื่องจาก

ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะเป็นสิ่งที่จะนำมารวัดผลงานและความสำเร็จของการทำงานของหน่วยงานต่างๆ โดยธรรมชาติแล้ว หน่วยงานที่ถูกวัดผลงานก็อย่างจะมีตัวชี้วัดรวมทั้งระดับของการชี้วัดที่จะสามารถบรรลุผลได้โดยไม่ยากนัก ในส่วนของสำนักงบประมาณจะต้องเล่นบทบาทเมื่อเป็นตัวแทนของประชาชนผู้ที่ต้องเดียวกันมาให้หน่วยราชการต่างๆ ใช้ จะต้องพยายามให้หน่วยงานต่างๆ เลือกตัวชี้วัดที่สะท้อนความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพและต่อรองให้ระดับของผลงานอยู่ในระดับที่ดีพอสมควรสอดคล้องและคุ้มค่าเมื่อเทียบกับงบเงินที่จัดสรรให้แก่หน่วยงานนั้นๆ

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ตัวชี้วัดผลงานส่วนใหญ่ของแต่ละหน่วยงานควรจะสะท้อนงานภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานโดยตรง เพื่อให้มีความชัดเจนว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานนั้นโดยส่วนใหญ่ มิฉะนั้น ถ้าตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดรวมฯ ซึ่งเป็นผลงานร่วมกันของหลายกระทรวง ก็จะขาดผู้ที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลงานอย่างชัดเจนและก็จะไม่สามารถวัดผลจากการใช้จ่ายงบประมาณกับผลงานที่ออกมากได้ ถ้าผลไม่ได้ตามเป้าหมายต่างๆ ก็จะสามารถผลักดันความรับผิดชอบไปที่อื่นได้ง่าย

สำหรับในช่วงแรกของการนำเขาระบบงบประมาณใหม่มามาใช้นั้นคงต้องมีความละเอียดลอออยู่ในระดับหนึ่ง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะข้อมูลสำหรับการทำตัวชี้วัดต่างๆ ยังไม่สมบูรณ์ รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ (Benchmark) ก็ไม่ได้เคยเก็บกันมาก่อน ที่สำคัญคือในช่วงแรกของการนำระบบใหม่มามาใช้ หลายฝ่ายอาจจะกล่าวว่าจะไม่สามารถทำได้ตามข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ ซึ่งอาจจะกระทบภาพพจน์และคะแนนนิยม ดังนั้น ก็จะพยายามเลือกตัวชี้วัดที่ง่าย หรือที่มีผู้ร่วมรับผิดชอบหลายฝ่ายเพื่อที่จะสามารถปั๊บความรับผิดชอบได้ ในกรณีที่ไม่สามารถทำได้ตามเป้า ดังนั้น ถึงแม้ว่าสำนักงบประมาณจะต้องต่อรองให้หน่วยงานนำเอาตัวชี้วัดที่มีความหมายต่อประชาชนและสะท้อนงานของแต่ละหน่วยงานโดยตรง แต่การตั้งเป้าสำหรับระดับของผลงานที่คาดหวัง สำหรับตัวชี้วัดเหล่านั้นก็อาจจะอยู่ในระดับที่หน่วยงานต่างๆ พยายามมั่นใจว่าสามารถทำได้ หันนี้เพื่อให้ระบบเริ่มทำงานตั้งแต่ต้นส่วนในปีต่อๆไป ก็สามารถปรับปรุงเกณฑ์ชี้วัดให้มีความเข้มข้นมากขึ้นได้

ประการที่ 3 ที่มีความสำคัญคือการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลที่จะเป็นตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานต่างๆ เรื่องนี้ควรที่จะต้องมีการเริ่มวางแผนกรอบให้สำหรับการพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลให้มีความสมบูรณ์ในช่วงสองสามปีข้างหน้า ปัญหาคือยังขาดข้อมูลที่จำเป็นอยู่มากเนื่องจากระบบใหม่นี้ที่จะเริ่มนำมาใช้ โดยเฉพาะข้อมูลที่สะท้อนผลลัพธ์ของงานของหน่วยราชการ หรือที่สะท้อนคุณภาพของการให้บริการต่างๆ เช่น บางหน่วยงานอาจจะให้การฝึกอบรมแก่ประชาชนบางกลุ่ม ก็จะมีข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและบริมาณการฝึกอบรม แต่มักจะมีข้อมูลน้อยมากหรือไม่มีเลยเกี่ยวกับผลต่อผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม ว่าสามารถทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ มีรายได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ ซึ่งผลต่อผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมคือผลลัพธ์ของการฝึกอบรมที่สะท้อนไปสู่ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างแท้จริง หรือการลงทุนทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การสร้างถนน ก็จะมีข้อมูลว่าสร้างไปมากน้อยเพียงไร และข้อมูลเกี่ยวกับผลต่อการจราจรสัมภาระขนาดระบบในการจัดเก็บข้อมูลทางด้านนี้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง

ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตรวจวัดผลงานของหน่วยงานต่างๆ ควรที่จะต้องมีความแม่นยำ ทันก้าด และตรวจสอบได้ และเนื่องจากข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานของ หน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บข้อมูลต้องมีความเป็นกลางพอสมควรถ้าจะให้หน่วยงานที่ถูกวัดผลเป็นผู้ที่เก็บ ข้อมูลเพื่อวัดผลงานตนเองก็ไม่ว่าผลคงจะออกมาก่อนข้างตี ดังนั้น คงต้องมีการออกแบบระบบในการ เก็บข้อมูล และอาจจะต้องมีการตั้งงบประมาณไว้สำหรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูลวัดผลงานของหน่วยงาน ต่างๆ ด้วย

2) การพัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณภายใต้เงินงบประมาณที่จำกัด เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดภายใต้เป้าหมายยุทธศาสตร์รวมของประเทศไทย และการให้บริการสาธารณะของ หน่วยงานต่างๆ

ปัญหาหลักของการจัดสรรงบประมาณ คือ ทำอย่างไรที่จะจัดสรรงบประมาณที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศไทยและประชาชน ในระบบงบประมาณใหม่นี้ มีองค์ประกอบหลาย ส่วนที่ป่วยหายใจในการจัดสรรงบประมาณ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ส่วนแรก คือการกำหนด เป้าหมายยุทธศาสตร์ในระดับประเทศไทย เนื่องจากว่าเป็นการกำหนดโดยรัฐบาลซึ่งเป็นผู้ที่ประชาชนเลือก ให้เข้ามาบริหารประเทศไทย ก็สามารถมองได้ว่าเป็นสิ่งที่ชี้วัดประโยชน์ต่อประเทศไทยและประชาชนจากการ ใช้จ่ายงบประมาณ ส่วนที่สอง คือการกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงและ หน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการยิงการทำงานในระดับกระทรวงเข้ากับเป้าหมายยุทธศาสตร์ในระดับประเทศไทย ดังนั้น เป้าหมายการดำเนินงานของกระทรวงต่างๆ สามารถมองได้ว่าเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ในระดับประเทศไทย หรือสิ่งที่ชี้วัดประโยชน์สำหรับประเทศไทยและประชาชน การจัดสรรงบประมาณ ก็คือการจัดสรรงบประมาณที่จะทำให้ประโยชน์สำหรับประเทศไทยและประชาชนสูงสุด

สิ่งที่ได้กล่าวมานี้เป็นการแสดงให้เห็นการเรื่องยังกันระหว่างสิ่งที่หน่วยงานต่างๆ ทำใน ระดับล่างกับเป้าหมายในระดับบนประเทศไทย อย่างไรก็ตาม การที่มีการยิงกันระหว่างเครื่องมือในระดับล่าง กับเป้าหมายในระดับบนยังไม่พอที่จะทำให้การจัดสรรงบประมาณนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดในระดับบนได้ ยังต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกมาก และที่จริงแล้วแม้กระทั่งในระบบงบประมาณเดิมก็มีการยิงกันอยู่บ้าง ระหว่างการทำงานในระดับล่างกับเป้าหมายในระดับบนของประเทศไทย

ในอดีต แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแต่ละแผน ก็จะเน้นเป้าหมายในบางด้าน สำหรับประเทศไทยในช่วงหน้าปีของแผน ซึ่งส่วนนี้ก็มองได้ว่าเป็นเป้าหมายยุทธศาสตร์ในระดับประเทศไทย เพราะนอกจากรากฐานที่ได้ระดมความคิดอย่างหลากหลายจากฝ่ายต่างๆ แล้ว แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติก็ต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการรัฐมนตรีและต้องนำเข้าทูลเกล้าฯ ด้วย นอกจากนั้นรัฐบาล ต่างๆ มีการแต่งตั้งนโยบาย และคณะกรรมการรัฐมนตรีที่มีมติต่างๆ ออกมานอกอาทิตย์ ดังนั้น ทั้งแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล และมติคณะกรรมการรัฐมนตรีที่นักลงทุนต่างประเทศต้องการ สามารถมองได้ว่าเป็น การกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ในระดับประเทศไทยได้ นอกจากนั้น ก็มีการระบุแนวทางการดำเนินของ

หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในระดับประเทศได้ เพราะฉะนั้น ก็มีการ Yingกันระหว่าง ในระดับล่างกับเป้าหมายในระดับบน อย่างไรก็ตาม การที่มีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับประเทศ แนวทางการดำเนินงานในระดับล่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระดับบนในอดีตไม่ได้ช่วยให้ การจัดสรรงบประมาณนำไปสู่การทำให้เกิดประโยชน์สูงที่สุดในระดับประเทศได้มากนัก

ทุกปี เมื่อถึงเวลาที่หน่วยงานต่างๆ จะจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ก็จะมีการของบประมาณ สำหรับงานต่างๆ โดยข้างว่าสอดคล้องกับสิ่งที่ปรากฏในแผนชาติ หรือมติของคณะกรรมการหรือรัฐมนตรี หรือนโยบายของรัฐบาล ปัญหาคือ เมื่อรวมความต้องการของหน่วยงานทั้งหมด จะมากกว่ายอดรายจ่ายรวมในงบประมาณ 2 – 3 เท่า และการจัดสรรภกจะขึ้นอยู่กับการต่อรองระหว่างหน่วยงานต่างๆ กับสำนักงบประมาณ ซึ่งผลกระทบของการต่อรองมักจะเป็นการเฉลี่ยวความต้องการของหน่วยงานต่างๆ และอาจจะแตกต่างจากสิ่งที่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับประเทศพยายามที่จะเน้น

ในระบบงบประมาณ ปัญหา เช่นนี้ก็คงไม่หมดไป จากการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับประเทศ เช่นเรื่องการแก้ไขปัญหาความยากจน หรือการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ซึ่งเป็นเรื่องที่ก้าวไป มีมิติหลากหลาย และมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก หน่วยงานต่างๆ ก็จะเสนอแผนการดำเนินงานในระดับล่างที่จะ予以ไปสู่เป้าหมายในระดับบนเพื่อของบประมาณอย่างมากมาย ซึ่งความต้องการงบประมาณของหน่วยงานทั้งหมดก็คงมากกว่าบวกที่มีอยู่มาก และก็เป็นปัญหาสำหรับการจัดสรรมีอนในระบบเดิม

ระบบใหม่อาจจะดีขึ้นกว่าเดิมตรงที่เป้าหมายในระดับบนน่าจะมีการจัดลำดับความสำคัญที่มีความชัดเจนกว่าที่เคยทำในอดีตในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติต่างๆ ยังขาดการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายต่างๆ ในระดับที่ชัดเจนพอที่จะชี้นำการจัดสรรวิทยากรของรัฐในทางปฏิบัติได้ และแม้แต่เมติกคณะกรรมการต่างๆ ก็มักจะผ่านกันออกมาย่างมากมายโดยที่ไม่มีการดูภาพรวมของมติทั้งหมดหรือการจัดลำดับความสำคัญของมติต่างๆ

ในระบบใหม่ และโดยเฉพาะสำหรับรัฐบาลปัจจุบันที่บริหารประเทศอย่างรวมศูนย์ การกำหนดลำดับความสำคัญของเป้าหมายยุทธศาสตร์ในระดับบนน่าจะมีความชัดเจนกว่าเดิมมาก และสิ่งนี้ ก็จะช่วยให้การจัดสรรงบประมาณนำไปสู่ประโยชน์ในระดับบันมากขึ้นได้ในระดับหนึ่ง ในเวลาเดียวกัน ความชัดเจนของงานในระดับล่าง และการ Yingกันระหว่างงานในระดับล่างกับเป้าหมายในระดับบนก็มีความสำคัญเช่นกัน และการทำข้อตกลงการให้บริการสาธารณะกันที่จะสร้างความชัดเจนให้แก่งานในระดับล่างและการ Yingจากระดับล่างขึ้นมาสู่ระดับบันมากขึ้น

ในร่างพระราชบัญญัติธีการงบประมาณฉบับใหม่ ได้มีการระบุไว้ว่า ในการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ จะต้องมีการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณที่ขอตั้งกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของหน่วยงาน (และเป้าหมายในระดับบน) ด้วย ดังนั้น ในทางปฏิบัติหน่วยงานที่ของบประมาณจะต้องแสดงให้เห็นว่างานที่จะทำโดยกับเป้าหมาย

ต่างๆ อย่างไร โดยมีรายละเอียดในเชิงการวิเคราะห์พอสมควร นอกจานั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการใช้จ่ายหรือการทำโครงการต่างๆ ด้วย

ถ้ามีการนำเอาหลักของการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของงาน เปรียบเทียบประโยชน์กับต้นทุน หรือการประเมินโครงการมาใช้อよดีต้องและจริงจัง(เชิงอาจจะใช้กับโครงการบางประเภทเท่านั้น เช่น โครงการลงทุนที่มีวงเงินรวมเกินจำนวนใดจำนวนหนึ่ง) ก็จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การจัดสรรงบประมาณไปสู่งานและโครงการต่างๆ นำไปสู่ประโยชน์สูงสุดได้มากขึ้น เพรากการประเมินความคุ้มค่าของโครงการเป็นวิธีที่จะเปรียบเทียบประโยชน์ของโครงการต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้สามารถเลือกโครงการที่ให้ประโยชน์รวมสูงสุดได้ภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด โดยอิงการวิเคราะห์ทางเทคนิคบนพื้นฐานของหลักวิชาการ และวิธีการในการประเมินโครงการสามารถนำมาปรับใช้กับโครงการหลายประเภท ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และทางสังคม สิ่งแวดล้อม และสามารถคำนึงถึงการให้น้ำหนักที่แตกต่างกันของเป้าหมายทางด้านต่างๆ ด้วย เช่น การแก้ไขปัญหาความยากจนหรือการกระจายรายได้

ระบบที่ให้มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของงานและโครงการต่างๆ จะเป็นกุญแจสำคัญที่จะให้การจัดสรรงบประมาณนำไปสู่ผลประโยชน์มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามเจ้าน้ำที่ยังสำนักงบประมาณก็จะต้องมีความเขียวขานทางด้านเทคนิคและในเนื้อหาของงานของหน่วยงานต่างๆ พอสมควรถึงจะมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการหน่วยงานที่อยากจะทำโครงการก็จะวิเคราะห์โครงการโดยใช้ข้อสมมติฐานที่ทำให้ผลการวิเคราะห์ออกมาดี (โดยเฉพาะข้อสมมติฐานเกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้จากโครงการ) ซึ่งเจ้าน้ำที่สำนักงบประมาณจะต้องรอบรู้พอที่จะตรวจสอบความถูกต้องของวิธีการและข้อสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้ ในส่วนนี้สำนักงบประมาณคงต้องวางแผนการดำเนินงานเพื่อที่จะนำกระบวนการวิเคราะห์ความคุ้มค่านี้มาใช้ในการวิเคราะห์ได้ ในส่วนนี้สำนักงบประมาณคงต้องวางแผนการดำเนินงานเพื่อที่จะนำกระบวนการวิเคราะห์ความคุ้มค่านี้มาใช้ในการวิเคราะห์ได้ โดยพัฒนามาตรฐานต่างๆ เกี่ยวกับวิธีการในการวิเคราะห์ ตลอดจนเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะมีบทบาททางด้านนี้ทั้งในส่วนของสำนักงบประมาณ และของหน่วยงานที่เป็นผู้รับงบประมาณ

### 3). การพัฒนาระบบในการติดตามประเมินผล และการให้คุณให้ไทยสำหรับผลการดำเนินการตามเป้าหมายของหน่วยงานต่างๆ

เมื่อมีการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดสำหรับการใช้จ่ายงบประมาณ ทั้งในระดับประเทศและในระดับหน่วยงานแล้ว ค่าตามที่ตามมา ก็คือถ้าหน่วยงานสามารถทำได้ตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย จะมีรางวัลอย่างไร หรือในทางตรงกันข้ามถ้าไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมาย จะมีบทลงโทษหรือไม่อย่างไร

ในทางปฏิบัติ การที่จะสามารถทำได้ตามเป้าหมายหรือทำไม่ได้ตามเป้าหมายจะมีผลอยู่พอด้วยสมควรเนื่องจากเป้าหมายการให้บริการสาธารณะเป็นเป้าหมายที่จะท่อนไปสู่ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายเหล่านี้ออกมานี้ ก็จะเป็นที่สนใจของประชาชนกลุ่มนี้

ต่างๆ เพาะจะมีความชัดเจนมากขึ้นว่าประชาชนจะได้อะไรจากการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ดังนั้น เมื่อมีการระบุเป้าหมายการให้บริการสาธารณะอย่างมีมาตรฐาน ก็จะทำให้ประชาชนให้ความสนใจในการทำงาน และการใช้งบประมาณของหน่วยงานภาครัฐมากขึ้น และจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบผลงานของหน่วยงานต่างๆ

ความสนใจและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบผลงานของรัฐจะเป็นสิ่งที่ทำให้การบรรลุผลหรือไม่บรรลุผลตามเป้าหมายการให้บริการสาธารณะมีความหมาย ถ้าหน่วยงานใดทำได้ดีกว่าเป้ามาก ไม่ว่าจะเป็นเป้าทางด้านปริมาณ หรือคุณภาพของงาน โดยไม่สามารถอธิบายได้โดยเหตุผลที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจและยอมรับผู้ที่รับผิดชอบต่อหน่วยงานนั้นก็อาจจะถูกโภมตีพอสมควร (รัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ) ในทางตรงกันข้ามหน่วยงานที่ได้ตามเป้าหรือดีกว่าเป้า (ซึ่งต้องสมมติว่าเป้านั้น ได้เลือกมาอย่างเหมาะสมสมควรคล้องกับงานและงบประมาณของหน่วยงานนั้น) ก็จะเป็นที่ชื่นชมและรัฐมนตรีผู้กำกับดูแลหน่วยงานนั้นก็คงได้ประยิบานทางการเมืองตามไปด้วย การพิจารณาให้คุณให้ไทยในระดับนี้ก็คงเป็นหน้าที่ของนายกรัฐมนตรี ในฐานะหัวหน้ารัฐบาล และผลการปฏิบัติงานของรัฐมนตรีต่างๆ ก็จะน่าจะเป็นประยิบานสำหรับนายกรัฐมนตรีที่จะปรับปรุงตัวแห่งและกระบวนการการทำงานของคณะกรรฐมนตรีให้เหมาะสมมากขึ้น

ในส่วนของข้าราชการที่ส่งกัดหน่วยงานต่างๆ ก็ต้องคิดถึงการพัฒนาระบบให้คุณให้ไทยตามผลงานในส่วนนี้ทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารบุคคล และสำนักงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ ตรงนี้คงต้องมีการประสานกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ระบบที่แต่ละหน่วยงานจะนำมาใช้มีความประสานสอดคล้องกัน แนวคิดที่สามารถมีการให้เป็นสังกัดข้าราชการก็อาจจะเป็นส่วนหนึ่งสำหรับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานต่างๆ โดยดูผลงานในอดีตกเป็นอีกวิธีหนึ่ง

ในส่วนของร่างพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณฉบับใหม่ ก็ได้ระบุให้มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการให้บริการสาธารณะในอดีตในการทำความตั้งงบประมาณให้ด้วย ซึ่งก็หมายความว่าผลงานในอดีตจะมีผลต่อการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ส่วนจะมีผลอย่างไรนั้นก็คงเป็นที่จะต้องพัฒนาภัยในรายละเอียดในอนาคต การดำเนินการทางด้านนี้จะมีผลต่อการจัดทำตัวชี้วัดและการประเมินผลตามเป้าหมายการให้บริการสาธารณะด้วย ในระบบการประเมินผลงานของรัฐวิสาหกิจที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ได้มีการทำหนนดตัวชี้วัดต่างๆ รวมทั้งระดับของตัวชี้วัดเป็นหัวระดับตั้งแต่สูงมาก ลงมาถึงต่ำมาก และมีการทำหนนดตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อที่จะรวมผลของตัวชี้วัดทั้งหมดมาเป็นผลหรือคะแนนรวมขององค์กรและการประเมินในแต่ละปีก็มีผลถึงใบอนับสหที่หน่วยงานต่างๆ จะได้รับ

ในส่วนของหน่วยงานราชการ ซึ่งมีมิติของงานมากกว่ารัฐวิสาหกิจ ก็อาจจะไม่เหมาะสมที่จะใช้วิธีการประเมินที่เหมือนกันทั้งหมดกับที่ใช้สำหรับรัฐวิสาหกิจ แต่ในที่สุดก็คงต้องมีการพิจารณาถึงระดับความสามารถในการบรรลุผลงานตามเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ เพราะผลงานของแต่ละ

หน่วยงานคงไม่ใช่มีเพียงว่าทำได้ตามเป้า หรือทำไม่ได้ตามเป้าแต่ระดับของการทำได้ตามเป้าหรือทำไม่ได้ตามเป้าก็คงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญด้วย การพัฒนารายละเอียดในเรื่องนี้ ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจโดยอย่างผลงานในอตีตกับการจัดสรรงบประมาณ เป็นสิ่งที่สำนักงบประมาณคงต้องพัฒนาขึ้นในรายละเอียดต่อไปในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าวได้นำไปสู่การออกแบบระบบและวิธีการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนจัดการและบริหารงบประมาณแก่ กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ โดยสามารถแสดงความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1) ระดับชาติ หรือระดับรัฐบาล แสดงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (Strategic Delivery Target) ซึ่งใช้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณประจำปีของประเทศ โดยข้อมูลดังกล่าวจะมีการเปิดเผยต่อสาธารณะเพื่อใช้ในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของรัฐบาล

2) ระดับกระทรวง หรือเรียกว่า ระดับความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมีรัฐมนตรีเจ้ากระทรวงรับผิดชอบต่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จที่เรียกว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Service Delivery Target) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement – PSA) ที่จัดทำระหว่างคณะรัฐมนตรีกับรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

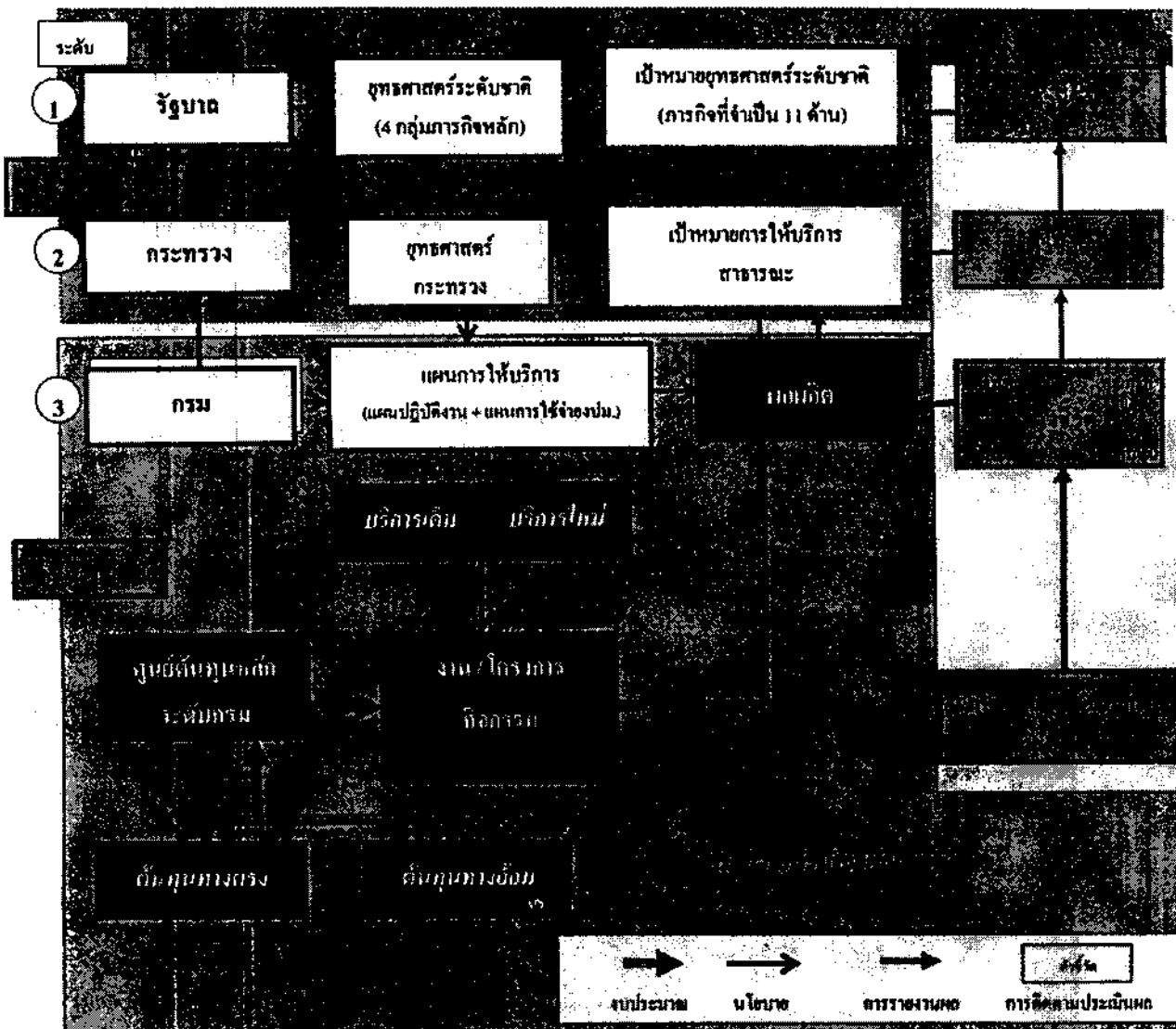
3) ระดับกรม หรือระดับหน่วยปฏิบัติ โดยมีหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลผลิต (Outputs) ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement – SDA) ที่จัดทำขึ้นระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับดูแลกับหัวหน้าหน่วยปฏิบัติ จากการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าว จะเห็นได้ว่า เจตนาหมายของ (ร่าง) พ.ร.บ.วิธีการฉบับใหม่นี้ ต้องการให้เกิดการใช้ระบบถ่วงดุลความรับผิดชอบ กล่าวคือ

1) รัฐสภา โดยฝ่ายนิติบัญญัติ ในฐานะตัวแทนของประชาชนเจ้าของประเทศ มีหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบติดตามความสำเร็จ/สัมฤทธิ์ของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่รัฐบาล (ฝ่ายบริหารประเทศ) รับผิดชอบ

2) ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่ให้บริการประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล ก็จะมีรัฐบาล (ผ่านรัฐมนตรีที่กำกับดูแล) เป็นผู้ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน

ทั้งนี้ การที่จะบรรลุผลสำเร็จตามหลักการดังกล่าว ระบบและวิธีการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ครบถ้วนถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญ ที่จะช่วยให้กรอบหลักการดังกล่าวประสบความสำเร็จ

**โครงสร้างความรับผิดชอบและการประเมินผลของระบบ SPBB**  
**การใช้ยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณ ได้กำหนดโครงสร้างความรับผิดชอบและการประเมินผลที่มีความเชื่อมโยงแต่ละระดับดังนี้**



ในร่าง พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณ พ.ศ. .... ชี้ยกร่าง โดยคณะกรรมการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณและการเงิน ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และคณะกรรมการนโยบายงบประมาณจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ และเป้าหมายระยะปานกลาง เพื่อให้ในการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในการใช้งบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ และได้กำหนดให้มีการจัดทำ “ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ” ระหว่างคณะกรรมการกับรัฐมนตรีเจ้าสังกัดของส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ โดยที่ “ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ” คือข้อตกลงระหว่างคณะกรรมการและรัฐมนตรีซึ่งผูกพันการใช้จ่ายตามงบประมาณ

รายจ่ายประจำปีของส่วนราชการหรือธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายการให้บริการสาธารณะและแผนการใช้จ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ปัจจุบัน พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณ พ.ศ. .... ไม่มีผลบังคับใช้ในการจัดทำ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ดังนั้นข้อตกลงการให้บริการสาธารณะที่เป็นทางการ จะไม่ปรากฏในเอกสารงบประมาณรายจ่ายฯ ปี 2547 อย่างไรก็ตาม แนวทางในการจัดทำงบประมาณปี 2547 จะมีการกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวง และการยิงการดำเนินงานของกระทรวง ต่างๆ กับยุทธศาสตร์ระดับชาติอย่างเป็นบูรณาการเป็นกรอบทางไปสู่ระบบงบประมาณใหม่ โดยที่เป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงจะเป็นสมือนข้อตกลงการให้บริการสาธารณะตาม พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณฉบับใหม่

## 2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้เห็นความสำคัญของการให้บริการสาธารณะ และแนวทางการปรับปรุงการให้บริการสาธารณะของต่างประเทศ
- 2) เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการการจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ
- 3) เพื่อเสนอแนวทางในการจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน

## 3. ขอบเขตของเนื้อหา

ในการเรียนผลงานวิชาการครั้งนี้ จะเป็นการศึกษาเน้นแต่ละเรื่อง ดังนี้

- 1) แนวคิดการปรับปรุงการให้บริการสาธารณะของเครือจักภพอังกฤษ ศูนย์ปฏิญญาประนบภาษาไทย
- 2) กระบวนการจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง และ (ร่าง) ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง รวมถึงการจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะกระทรวงแรงงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547
- 3) ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะ การจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะกระทรวงแรงงาน

## 4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ช่วยให้ทราบกระบวนการกรุณาจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน
- 2) เป็นแนวทางปรับปรุงเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน และติดตามประเมินผลเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน

## บทที่ 2

### แนวคิดการปรับปรุงการให้บริการสาธารณะ

\*\*\*\*\*

#### 1. ความสำคัญ

การบริการสาธารณะเป็นหลักประกันคุณภาพของผลงานภาครัฐ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้เกิดความซื่อสัตย์ในกระบวนการปักธง เป็นปัจจัยหลักสำคัญในการทำให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขัน ซึ่งเป็นผลมาจากการความสามารถในการให้บริการทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการบังคับใช้กฎหมายที่มีประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนต่อความต้องการของประชาชน สามารถให้บริการที่มีคุณภาพ และคุ้มค่า

ก้าวสู่ประเทศไทยในเครือจักรภพอังกฤษได้คิดค้นกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกันในการปรับปรุงโครงสร้างของการบริการสาธารณะ ซึ่งกลยุทธ์หลักที่สำคัญ ประกอบด้วย

- การแยกความรับผิดชอบทางการเมืองออกจากความรับผิดชอบทางการบริหาร หรือการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดนโยบายกับการบริหารจัดการ
- การให้ความสำคัญกับการรายงานผล
- การระบุเนื้อหาของหน้าที่
- การประเมินสมรรถนะของการทำงาน
- การกระจายทรัพยากรไปยังพื้นที่ ณ จุดที่ต้องการให้บริการ
- การพัฒนาความร่วมมือกับภาคเอกชน
- การยอมรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรในรูปแบบใหม่ และ
- การให้ความสำคัญกับคุณภาพของการบริการ

การให้ความช่วยเหลือของประเทศไทยในเครือจักรภพอังกฤษได้มุ่งเน้นการส่งเสริมและประสานงานของโครงการต่างๆ ในการให้ความช่วยเหลือประเทศสมาชิก การให้คำปรึกษาร่วมกัน การกำหนดวิสัยทัศน์ การฝึกอบรมและการวิเคราะห์นโยบาย โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านการบริการสาธารณะ การออกแบบกลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้าง การวางแผนทางความร่วมมือกับตัวแทนในการให้บริการสาธารณะ การนำโครงการในการปฏิรูปโครงสร้างมาไว้ และการพัฒนาความสามารถของประเทศไทยสมาชิกเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี

ผลที่ได้จากการบริการสาธารณะที่ดีจะทำให้เกิดผลดีในหลายด้านต่อประเทศไทย อาทิ เช่น ความสามารถในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการแข่งขันระดับชาติ ความสามารถในการให้แรงบันดาลใจ กับข้าราชการหรือลูกจ้าง และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่มีความรับผิดชอบ ความสามารถในการตอบสนับสนุนต่อความต้องการของผู้บริโภคและสาธารณะชน และความสามารถในการชี้แนวทางและ

สนับสนุนให้เกิดโครงสร้างและระบบที่สามารถให้บริการสาธารณะที่เป็นเลิศได้ในอนาคต เป็นต้น ดังนั้น ประเทศไทยในเครือจักรภพอังกฤษจึงได้มีการให้ความสำคัญกับการบริการสาธารณะ ตลอดจนการสร้าง ต้นแบบในการให้บริการ

การพัฒนาต้นแบบการให้บริการสาธารณะ มี 7 เรื่อง ได้แก่

- 1) การนำกำลังคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2) การเพิ่มประสิทธิภาพของรัฐบาล
- 3) การปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการ
- 4) การปรับปรุงความร่วมมือกับองค์กร หรือตัวแทนที่นักกฎหมายจากหน่วยงานของรัฐบาลกลาง
- 5) การทำให้เกิดการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) การปรับปรุงการบริหารด้านการเงิน
- 7) การปรับปรุงจัดทำนโยบาย<sup>1</sup>

การปรับปรุงทั้ง 7 ด้านจะต้องกระทำพร้อมกันไป ในเอกสารฉบับนี้ ผู้เขียนจะอกล่าวถึงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงระบบบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่ประเทศไทยนำมาใช้ คือ การปรับปรุงการบริหารด้านการเงิน ในส่วนการปรับปรุงระบบการจัดการ เกี่ยวกับระบบการบริหารงบประมาณแบบบัญชีด้วยกัน

เรื่องที่ 6 การปรับปรุงการบริหารด้านการเงิน จะดำเนินการปรับปรุง 5 ด้าน คือ

1) กำหนดโครงสร้างการบริหารด้านการเงิน จำแนกเป็น การปฏิรูปการบริหาร การบรรลุด้านความคุ้มค่าของเงิน

2) การปรับปรุงการบริหารรายรับ จำแนกเป็น การนำเสนอเงื่อนไขด้านการลงทุน การปรับปรุงการบริหารสินทรัพย์ การปรับปรุงการบริหารสินทรัพย์ทางกายภาพ การปรับปรุงกระบวนการจัดหา และการนำ Activity Based Costing มาใช้

3) การปรับปรุงการบริหารข้อมูล จำแนกเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายใน กการเพิ่มประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายใน และการใช้ Accrual Based Accounting

4) การมุ่งตอบแทน จำแนกเป็น การบรรลุผลด้านทิศทางผลผลิต การแต่งตั้งผู้บริหารด้านการเงิน  
5) การปรับปรุงระบบการจัดการ จำแนกเป็นการปรับโครงสร้างและการจัดประเภทของบัญชี และระบบการบริหารงบประมาณแบบบัญชีด้วยกัน

---

<sup>1</sup> ศาสตราจารย์ ดร. วราเดช จันทร์ศรี. การพัฒนาต้นแบบการบริการสาธารณะที่เป็นเลิศ : กรณีศึกษาจากต่างประเทศ. สมาคมมหาวิทยาลัยไทย (TURA) 2544

## 2. ระบบบริหารงบประมาณแบบยึดหยุ่น

งบประมาณแบบยึดหยุ่นได้อธิบายถึงขั้นตอนที่หน่วยงานสามารถจัดสรรหน้าที่หรือสนับสนุนไปสู่ฝ่ายต่างๆ ได้ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

ประเทศไทยในเครือจักรภพอังกฤษ มีการบริหารด้านการเงินซึ่งประกอบไปด้วยหลักการในการนำทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานด้านการจัดการหรือโครงการต่างๆ ที่ได้จัดสรรไปตลอดปีงบประมาณ หลังจากนั้น งบประมาณที่เหลือจะถูกส่งกลับไปยังรัฐบาลส่วนกลางอีกครั้ง

### 2.1 บริบทของการเปลี่ยนแปลง

ผลที่ตามมาของความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มขึ้น และแรงผลักดันของทรัพยากรที่ใช้ในการบริการสาธารณะนั้น ทำให้เกิดความต้องการในการลดต้นทุนและการปรับปรุงคุณภาพของผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการปฏิรูปการบริหารราชการของหลายประเทศ ในเครือจักรภพอังกฤษ ความมีอิสระในการกำหนดกฎเกณฑ์และการควบคุมการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ ประกอบกับการส่งเสริมการรายงานผลงานนั้น เป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริการสาธารณะ

แต่เดิม เงินสนับสนุนที่เหลือจากการที่รัฐจัดสรรไปยังหน่วยงานต่างๆ จะต้องถูกส่งกลับไปยังหน่วยงานกลางเมื่อสิ้นปีงบประมาณ อันตรายจากผลกระทบดังกล่าวคือการพยายามระบายนเงินงบประมาณที่ไม่ได้ใช้ก่อนสิ้นปีงบประมาณ โดยการแสวงหาโครงการเพื่อใช้จ่ายเงิน ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดการใช้จ่ายที่ไม่มีประสิทธิภาพ

จากผลกระทบดังกล่าว ผู้บริหารจึงถูกสนับสนุนให้แสวงหาโครงการในการใช้งบประมาณที่เหลือให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด โดยการวางแผนและการใช้จ่ายอย่างเหมาะสมและรวดเร็ว

### 2.2 ข้อควรระวัง

การถูกเสียสิทธิในการใช้เงินงบประมาณที่เหลืออยู่ทำให้เกิดการแสวงหาทรัพยากรที่เกินความจำเป็นมาใช้ในหน่วยงาน จึงเป็นที่ต้องระวัง หน่วยงานที่ไม่มีความสามารถในการนำงบประมาณไปใช้จ่ายในความต้องการของรัฐที่ได้อย่างเต็มที่ จะต้องให้การพิจารณาในการนำงบประมาณแบบยึดหยุ่นมาใช้เพื่อจัดปัญหาทางกฎหมายเมื่อด้านการเงินที่มืออยู่

งบประมาณแบบยึดหยุ่นทำให้เกิดความเป็นไปได้ในการนำเงินงบประมาณที่สงวนไว้มาใช้ในการจัดตั้งหรือสร้างทรัพยากรเพื่อใช้ในคุณประดิษฐ์คืนในเวลาต่อมา ท่ามกลางอันตรายอื่นๆ ที่อาจจะตามมา การเก็บงบประมาณส่วนเกินไว้ในหน่วยงานอาจทำให้เกิดการใช้จ่ายที่ผิดวิธี ซึ่งถ้าไม่ได้เก็บไว้กับหน่วยงาน จะต้องมีการนำไปใช้ในคุณประดิษฐ์คืนหรือคืนให้กับผู้จ่ายภาษีโดยการนำมารดูกาชีในเวลาต่อมา

การนำงบประมาณแบบยึดหยุ่นมาใช้ให้เกิดการปฏิรูปการบริหารด้านการเงินแบบอื่นๆ ตามมาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปฏิรูปกระบวนการจัดสรรงบประมาณและการปฏิรูประบบรายงานผลด้านการเงิน เมื่อเกิดความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ การนำ Accrual-Based Accounting ก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดระดับของการใช้จ่ายให้ต่ำลงได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการประหยัดงบประมาณมากขึ้น

## 2.3 สัมฤทธิผลของการเปลี่ยนแปลง

งบประมาณแบบบัญชีด้วยเงินเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการบริหารด้านการเงิน ซึ่งประกอบไปด้วยอิสระในการควบคุม ลักษณะในการให้เงินสนับสนุนแก่โครงการต่างๆ ถ้าผู้จัดการได้รับอนุญาตในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ทางอย่าง การนำเงินงบประมาณไปใช้ในปีต่อไปก็เป็นสิ่งที่สามารถทำได้

จากประสบการณ์ของประเทศไทยได้ระบุว่า หลักการพื้นฐานของกระบวนการที่ทำให้เกิดความยืดหยุ่นคือ

- เงินงบประมาณที่ไม่ได้ใช้จ่ายคราวน์มาหักล้างกับเงินงบประมาณที่ใช้เกินก่อนที่จะเกิดการนำไปใช้ในปีต่อไป
- เงินงบประมาณด้านการจัดการและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการไม่คราวน์มาให้ในปีถัดไป
- การถือเงินงบประมาณข้ามปีจะต้องได้รับการพิจารณาในรูปแบบของเงื่อนไขที่ชัดเจน
- รูปแบบของงบประมาณข้ามปีจะต้องถูกตรวจสอบเพื่อชี้แนวทางให้กับหน่วยงานหรือผู้บริหารในการพัฒนาให้คงที่มากขึ้น และ
- จะต้องส่งเสริมกระบวนการตรวจสอบภายในและภายนอกเพื่อทำให้เกิดความยืดหยุ่นในหน่วยงานมากขึ้น

ในทางเทคนิค การนำงบประมาณแบบบัญชีด้วยเงินมาใช้จะเหมือนกระบวนการการด้านกฎหมาย และการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย แต่ส่วนมากจะต้องมีการจัดทำโครงการนำร่องก่อนนำมาใช้จริง

Accrual-Based Accounting System จะช่วยให้ผู้บริหารสนใจในการทำบัญชีระยะกลาง และระยะยาว ดังนั้นจึงเป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารได้คิดไปถึงการใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## 2.4 ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลง

- ในประเทศไทยอสเตรเลีย การนำงบประมาณไปใช้ในปีถัดไปในด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ของปี ค.ศ. 1987-88 มีลักษณะสำคัญดังนี้
  - จำนวนเงินค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่ได้ข้ามปีนั้นจะต้องจำกัดในรูปของเบอร์เซนต์ (เช่น 3 เปอร์เซนต์ในปี ค.ศ. 1990-91)
  - การภูมิใจต้องได้รับการคืนก่อนที่จะมีการภูมิใจครั้งต่อไป
- จากประสบการณ์ได้ระบุว่าการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มักจะต่ำกว่าที่ได้คาดการณ์ไว้ และได้มีคำแนะนำว่า
  - สิ่งอำนวยความสะดวกจะทำให้เกิดโครงการที่เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ในการใช้จ่าย และความคงที่ในการจัดสรรงบประมาณในอนาคต
  - การวางแผนและการบริหารด้านการเงินควรจะทำในระดับโครงการบันพื้นฐาน ของการประมาณค่าล่วงหน้า

- ระบบการวางแผนและการรายงานอย่างเป็นทางการควรประกอบด้วย Board of Management หรือกลไกที่คล้ายคลึงกันเพื่อตรวจสอบการจัดสรรทรัพยากร สมรรถภาพของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่ได้

- จะต้องมีการฝึกอบรมผู้บุริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

● ในประเทศไทย งบประมาณจะแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ งบประมาณในการดำเนินการและงบประมาณในการพัฒนาหรือการลงทุน งบประมาณด้านการดำเนินการประกอบไปด้วย 2 สิ่ง คือ ค่าใช้จ่ายที่มีเงื่อนไขผูกพัน โดย The Federal Constitution และค่าใช้จ่ายในการจัดหา

งบประมาณในการพัฒนาและการลงทุนจะถูกจัดสรรโดย Development Funds ภายใต้ The Development Funds Act ในปี ค.ศ. 1966 โดยจะต้องได้รับอนุมัติจาก The Economic Planning Unit ในสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งควบคุมโดยกระทรวงการคลัง กลไกในการจัดการและการพัฒนาโครงการ ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายใน 5 ปี และมีการบทวนแผนทุกปี มีการบทวนงบประมาณทุกครึ่งปี หรือมากกว่านั้น ระบบดังกล่าวมีความยืดหยุ่นและทำให้เกิดความยืดหยุ่นของงบประมาณตอนสิ้นปี

งบประมาณในการดำเนินการภายใต้ The Financial Procedures Act ได้ระบุไว้ว่า งบประมาณจะต้องถูกใช้จ่ายอย่างเหมาะสมในกระบวนการที่ได้ระบุไว้ และจะต้องมีการควบรวมงบประมาณที่ไม่ได้ไว้ในปีนั้นตามที่ได้ทำการตกลงไว้

● ในสหราชอาณาจักร เงินที่ได้จัดสรรไปยังหน่วยงานต่างๆ จะต้องใช้จ่ายภายในหนึ่งปี ถ้ามีเงินเหลือจะต้องส่งคืน แต่เพื่อลดภาระเบี้ยบดังกล่าวลง ได้มีการนำงบประมาณแบบยืดหยุ่นมาใช้ตอนสิ้นปีงบประมาณในค่าใช้จ่ายด้านการลงทุนและค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินการ

วัตถุประสงค์ของการนำงบประมาณแบบยืดหยุ่นมาใช้ได้แก่

- เพื่อหลีกเลี่ยงการแบ่งแยกงบประมาณที่เกิดจากการใช้งบประมาณต่อเนื่องจากปีหนึ่งไปอีกปีหนึ่ง
- เพื่อลดความรุนแรงของการใช้จ่ายงบประมาณตอนสิ้นปี ซึ่งทำให้เกิดการใช้เงินอย่างไม่คุ้มค่าและสูญเปล่า

ในการดำเนินการตั้งแต่ปี ค.ศ. 1983 หน่วยงานได้รับอนุญาตในการนำงบประมาณที่เหลือไปใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการลงทุนของปีต่อไป และยังได้รับการส่งเสริมให้มีการนำงบประมาณแบบยืดหยุ่นมาใช้ในระดับโครงการและระดับสายงาน งบประมาณดังกล่าวได้รับอนุมัติให้นำมาใช้ในปีต่อไปแต่ต้องอยู่ภายในจำนวน 5 เปอร์เซนต์ของมูลค่าหลังจากที่ได้มีการนำมาหักล้างกับงบประมาณที่ใช้เกินแล้ว และจะต้องปฏิบัติตามกฎอย่างเคร่งครัด

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสามารถถือขึ้มเป็นได้แต่ต้องไม่เกิน 1.5 เทอร์เซนต์ของค่าใช้จ่ายของปี หรือไม่เกิน £50,000 โดยค่าใช้จ่ายที่เหลือจากการบประมาณจะต้องนำมาหักล้างกับค่าใช้จ่ายที่เกินก่อน

- ในประเทศไทยได้รับการตั้งต้นในรูปแบบ The Medium-Term Expenditure Framework (MTEF) ซึ่งทำให้หน่วยงานสามารถจัดสรรงบประมาณได้คงที่ขึ้นในระยะเวลา 5 ปี และได้เชื่อมโยงถึงกระบวนการวางแผนด้านการใช้จ่ายไว้ด้วย เป้าหมายของ MTEF คือเพื่อสนับสนุนในการทำงานประจำแบบหลายปี (Multi-year Budgeting) ซึ่งจะนำมาใช้ครั้งแรกในรอบปีงบประมาณที่ 1996/7

### 3. การปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย

จากคำแถลงนโยบายของพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 รัฐบาลมีนโยบายที่จะพัฒนาการเมืองของประเทศไทยเป็นสู่การปกคลุมระบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถปกคลุมตนเองและพิทักษิสิทธิ์ของตนได้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งจะมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใสและเข้าใจดีกันทุกจิตใจในการบริหารราชการ แผ่นดินและการให้บริการประชาชน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคม และเชื่อต่อการพัฒนาประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยในด้านการบริหารราชการนั้นรัฐบาลมีแนวโน้มที่จะดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูประบบประจำฯ คือ ข้อ 5. เร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณ ให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ลดความลังเลกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศไทยและส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรมมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ตามข้อเสนอของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ปภร.) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ มีวัตถุประสงค์ของแผนดังนี้

- 1) เพื่อให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพสูงไปสู่ประชาชน
  - 2) เพื่อให้ภาครัฐมีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล
  - 3) เพื่อให้ภาครัฐมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
  - 4) เพื่อให้ภาครัฐเป็นระบบที่เกื้อกูลและไวต่อปัญหา และความต้องการของประชาชน ยึดหยุ่น และปรับตัวได้ทันการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของสังคมและประชาคมโลก รวมทั้งเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
  - 5) เพื่อให้ภาครัฐเป็นระบบที่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาของประชาชน
- ทั้งนี้ จุดมุ่งหมายสูงสุดของการปฏิรูปภาครัฐ คือ เพื่อให้ประชาชนคนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี ความเป็นอยู่ดีและมีความสุข สังคมไทยมีเสถียรภาพ และชาติไทยมีเกียรติภูมิ ได้รับความเชื่อถือ

และมีความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันในเวทีโลก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายสูงสุด ดังกล่าวข้างต้น ระบบบริหารภาครัฐจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

- 1) เป็นระบบที่สร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ
- 2) เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน
- 3) เป็นระบบที่มีความรับผิดชอบ และเป็นที่พึ่งของประชาชน
- 4) เป็นระบบที่เข้มแข็ง ทนทานต่ออุปสรรค กล้าหาญต่อสู้เพื่อคุณธรรม มีเกียรติภูมิและมีศักดิ์ศรี
- 5) เป็นระบบที่ทันสมัย ทันโลก ทันการณ์
- 6) เป็นระบบที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน

#### แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550

กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการไทย ในช่วงแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้ดังต่อไปนี้

“ พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ  
สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์  
โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
และประโยชน์สุขของประชาชน ”

#### คำชี้แจง “ร่วมกันพัฒนาประเทศไทย ร่วมใจพัฒนาระบบราชการ”

เป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทย มี 4 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการ ประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality) 2) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing) 3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่า เกณฑ์สากล (High Performance) และ 4) ตอบสนองต่อการบริหารปักครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

##### 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น

###### ตัวชี้วัด

- ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย มีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานราชการ
- จำนวนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลดลงได้มากกว่าร้อยละ 50 โดยเฉลี่ย ภายในปีพ.ศ. 2550

## 2) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม

### ◆ บทบาทและการกิจ

#### ตัวชี้วัด

- ปริมาณ/จำนวนของภารกิจที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของส่วนราชการ (Non-core Functions) ลดลง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในปีพ.ศ. 2550

- หน่วยงานราชการจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนาرمย์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 หรือปฏิบัติตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี พ.ศ. .... ภายในปีพ.ศ. 2550

- กิจหมายที่ไม่มีความจำเป็นหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิก (Deregulation) จำนวน ไม่น้อยกว่า 100 ฉบับ ภายในปีพ.ศ. 2550

### ◆ งบประมาณแผ่นดิน

#### ตัวชี้วัด

- รัฐชาติดส่วนเงินงบประมาณแผ่นดินต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมรายได้ประชาชาติ ไม่ให้เกินร้อยละ 18 โดยเฉลี่ย ในช่วงปีพ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550

### ◆ ขนาดกำลังคนภาครัฐ

#### ตัวชี้วัด

- ปรับลดจำนวนข้าราชการลง อย่างน้อยร้อยละ 10 ภายในปี พ.ศ. 2550 และ/หรือเพิ่มความสามารถของกำลังคนให้ได้ในระดับเดียวกัน

## 3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล

#### ตัวชี้วัด

- แต่ละหน่วยงานราชการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน อย่างน้อย 1 กระบวนการหลัก ภายในปีพ.ศ. 2550

- ข้าราชการได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ (Competencies) ตรงตามที่กำหนดไว้อย่างน้อยร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย ภายในปีพ.ศ. 2550

- ส่วนราชการอย่างน้อยร้อยละ 90 ได้รับการพัฒนาการให้บริการหรือสามารถดำเนินงานในรูปแบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ได้ ภายในปี พ.ศ. 2550

## 4) ตอบสนองต่อการบริหารปักครองในระบบประชาธิปไตย

#### ตัวชี้วัด

- ประชาชนร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย มีความเชื่อมั่นศรัทธาเกี่ยวกับความโปร่งใสและใสสะอาดในวงราชการ ภายในปีพ.ศ. 2550

- หน่วยงานราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ได้วางมาตรการหรือดำเนินกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ภายใต้ปี พ.ศ. 2550

- ปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีข้อพิพาทร้องเรียนระหว่างฝ่ายปกครองและประชาชนเพิ่มขึ้น ไม่เกินร้อยละ 20 ต่อปีโดยเฉลี่ย ในช่วงปี พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550

#### ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

ภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกัน 7 ยุทธศาสตร์ คือ

- 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและการและวิธีการทำงาน
- 2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- 3) การรื้อปรับระบบการเงินและการบประมาณ
- 4) การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- 5) การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- 6) การเปิดราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

(รายละเอียดดังกล่าว ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550))

#### 4. ผลที่ได้รับจากการปรับปรุงการบริการสาธารณะของประเทศไทยในเครือจักรภพอังกฤษ

เปรียบเทียบแนวคิดการบริการสาธารณะของประเทศไทยในเครือจักรภพอังกฤษกับยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย มีความสอดคล้องกัน ซึ่งผู้เขียนมีความเห็น ดังนี้

แนวคิดปรับปรุงการบริการสาธารณะของประเทศไทยในเครือจักรภพอังกฤษ	ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
1. กำหนดค่าใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
2. การเพิ่มประสิทธิภาพของรัฐบาล	2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการ	1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและการและวิธีการทำงาน 5. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม
4. การปรับปรุงความร่วมมือกับองค์กรหรือตัวแทนที่นอกเหนือจากหน่วยงานของรัฐบาลกลาง	7. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
5. การทำให้การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	6. การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
6. การปรับปรุงการบริหารด้านการเงิน	3. การรื้อปรับระบบการเงินและการบประมาณ
7. การปรับปรุงการจัดทำนโยบาย	สอดแทรกในทุกยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

ประเทศไทยได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2540 ที่จะพัฒนาระบบราชการให้เท่าเทียมสากล ซึ่งในแนวทางดังกล่าว ประเทศไทยในเครือจักรภพอังกฤษ ได้ดำเนินการมา ก่อนแล้ว นับเป็นต้นแบบที่ดีในการแสดงถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลง ข้อควรระวัง สัญญาณของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะพิจารณาได้ว่ารัฐบาลชุดปัจจุบันให้ความสำคัญกับการบริการสาธารณะที่จะมอบให้แก่ประชาชน เนื่องจากการบริการสาธารณะ หรือเรียกอีกอย่างว่าการบริการประชาชน เป็นหัวใจในการทำงานของรัฐบาล โดยจะประกอบด้วยลูกจ้าง หรือเจ้าหน้าที่ที่รวมตัวกันโดยมีความสอดคล้องกันระหว่างบรรหัดฐานด้านวิชาชีพ ภูมิปัญญาด้านการเงินและด้านบุคคล และโครงสร้างของอาชีพทั่วไป ดังนี้ การบริการสาธารณะจึงเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำเข้าทรัพยากรด้านการเงินและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ในการดำเนินงาน หรือการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ

รัฐบาลของทุกประเทศต้องการมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ไม่ลืมเปลี่ยนเงื่อนไขประจำ มี ความรับผิดชอบที่มากขึ้น และมีภาระงานที่มากขึ้น โครงการปฏิรูปการบริการสาธารณะของกลุ่มประเทศไทยในเครือจักรภพอังกฤษได้กล่าวถึงวิธีที่เป็นหลักของรูปแบบและหน้าที่ของรัฐบาลใหม่ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวไม่ได้ตายตัว แต่เป็นการบริหารงานแบบใหม่ที่นำมาซึ่งความสำเร็จ ควรได้มีการเปลี่ยนแปลง จุดมุ่งหมายการบริหารงานหลายประการ ดังนี้

#### ❖ ความคิดเห็นที่แตกต่างในเรื่องเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะ

การปฏิรูปการบริการสาธารณะในช่วงที่ผ่านมาจะมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นคือ การบริการสาธารณะจะต้องใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด เพื่อ ทำให้เกิดผลผลิตมากขึ้น ในขณะเดียวกันจะต้องสามารถมั่นใจได้ว่าผลผลิตที่ได้นั้นตรงตามความต้องการ ของผู้รับบริการ

#### ❖ ความคิดเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับผู้รับบริการ

โครงการปฏิรูปการบริการสาธารณะที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดของผู้รับบริการมาเป็นลูกค้า คือ การทำให้ผู้รับบริการ ซึ่งแต่เดิมไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความต้องการ กลายมา เป็นลูกค้าที่สามารถระบุความต้องการของตนได้ จึงทำให้หน่วยงานของรัฐต้องพยายามหาความต้องการ ของลูกค้า เพื่อตอบสนองได้ถูกต้อง ซึ่งจากหลักการดังกล่าว จะทำให้ผู้รับบริการในฐานที่เป็นลูกค้า เพื่อตอบสนองได้ถูกต้อง ซึ่งจากหลักการดังกล่าวจะให้ผู้รับบริการในฐานที่เป็นลูกค้าสามารถผลักดันให้ หน่วยงานด้านบริการสาธารณะของรัฐให้ความสำคัญกับการปรับปรุงดำเนินการให้ดีขึ้น

#### ❖ ความคิดเห็นที่แตกต่างในเรื่องโครงสร้างการบริหารจัดการ

การปฏิรูปการบริหารจัดการถูกนำมาปรับใช้ในหลายประเทศที่เห็นความสำคัญในการแบ่ง ความรับผิดชอบทางการเมืองออกจากความรับผิดชอบด้านการบริหาร ในบางระดับของโครงสร้างการ จัดการ การระบุภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และการแบ่งแยกการกำหนดนโยบายออกจากงานนำไป

ปฏิบัตินี้มีความจำเป็นต่อการสนับสนุนให้เกิดการรายงานผลที่ดี การกำหนดนโยบายในบางหน่วยงานยังไม่สามารถแยกออกจากภาระดำเนินนโยบายไปปฏิบัติ จึงทำให้ความรับผิดชอบทางการเมืองในการกำหนดนโยบายเป็นไปได้ด้วยความลำบาก และความรับผิดชอบทางการบริหารการดำเนินนโยบายไปปฏิบัติจะมาทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายเดียวกันเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการปฏิรูป โดยการกำหนดขอบเขตของความรับผิดชอบทางการเมืองและการบริหารงานที่แน่นอนจะต้องได้รับความสนับสนุน เพื่อนำไปสู่ความสำคัญของการบริหารการจัดการที่ดี

#### ❖ ความคิดเห็นที่แตกต่างในด้านกำลังคน

การปฏิรูปที่ประสบความสำเร็จ้นัมมาจาก การสร้างความสมดุลของพื้นฐานองค์กรกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิรูปโครงสร้าง กระบวนการในการปรับเปลี่ยนทัศนคติจะต้องเน้นหน้าที่โดยรวมของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ในการยอมรับความเปลี่ยนแปลง กระบวนการปฏิรูปดังกล่าวจะต้องทำให้พนักงานมองเป็นแนวทางเดียวกันในเรื่องการปรับปรุงการบริการอย่างถาวร

#### ❖ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติ

การให้ความสำคัญในด้านคุณภาพการบริการต่อสาธารณะนั้น จะเป็นตัวเร่งให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาดังกล่าวจะเริ่มทัศนคติกับเป้าหมายใหม่ในการให้ความร่วมมือกับองค์กร และทำให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงราיהภาคของการจัดการแบบเก่ามาเป็นแบบใหม่นั้น จะช่วยเปิดโอกาสในการบูรณาการหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกระดับในหน่วยงาน การให้ความสำคัญกับคุณภาพและการเรียกร้องในด้านการบริการสาธารณะจะมีความสำคัญในวัฒนธรรมแบบใหม่ และทำให้เกิดระบบการบริการสาธารณะที่มีค่านิยมใหม่ ที่ถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

#### ❖ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

การสนับสนุนการรายงานผลที่เหมาะสมกับการนำร่องบริหารงานมาใช้ การวัดสมรรถนะของหน่วยงาน การกระจายการควบคุมของทรัพยากร การควบคุมและตรวจสอบมาตรฐานด้วยอาศัยพื้นฐานการสนับสนุนจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รัฐบาลจะต้องนำระบบใหม่ฯ เพื่อมาใช้ในการเรียกเก็บข้อมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System) หรือการนำการออกแบบความคล่องตัวของงานอัตโนมัติ (Work-flow Automation) มาใช้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการสาธารณะได้ 2 ประการ คือ ระบบสารสนเทศช่วยในการปรับปรุงการบริการโดยตรง และช่วยในการนำทรัพยากรมามาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง การพัฒนาระบบบริหารระบบสารสนเทศจะช่วยขยายการพัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้กว้างขึ้น คือ เป็นโครงสร้างองค์กรแบบแนวร่วมมากขึ้น โครงสร้างองค์กรแบบดังกล่าวจะเน้นการทำงานเป็นระบบที่มี ซึ่งจะช่วยเน้นการตรวจสอบผลงานจากการบริการสาธารณะมากขึ้น นอกจากนี้การนำระบบ Reengineering มาใช้ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

❖ การสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

ในโครงการปฏิรูปได้กล่าวถึงการพิจารณาศักยภาพของหน่วยงานรัฐบาล กับภาคเอกชน โดยปกติแล้ว ภาครัฐจะต้องเป็นผู้ให้บริการแก่ภาคเอกชน และจะต้องรับผิดชอบในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้ภาคเอกชนสามารถพัฒนาให้ก้าวหน้ามากที่สุด การปฏิรูปการบริการสาธารณะจะต้องมีความชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นและให้ความช่วยเหลือหรืออุดหนุนภาคเอกชนในฐานที่เป็นผู้รับบริการเดียวกัน การร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องอาศัยความยืดหยุ่นและจะต้องให้ภาคเอกชนได้มีโอกาสเลือกกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของตนเอง

❖ การตัดตอบต่อการทุจริต ฉ้อราษฎร์บังหลวง

การทุจริต ฉ้อราษฎร์บังหลวงเป็นความจริงที่เกิดขึ้นในรัฐบาลของทุกประเทศและทุกระดับของหน่วยงาน การปฏิรูปนั้นจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพื้นฐานทางค่านิยม และกระบวนการวิธี อย่างไรก็ตามการตอบโต้ของรัฐที่ทำได้ดีคือการขยายโครงการการปฏิรูปที่มุ่งเน้นแนวคิดว่า การทุจริต ฉ้อราษฎร์บังหลวงไม่ได้เป็นกระทำที่เสียงน้อยและได้ผลตอบแทนสูงอีกด่อไป

❖ การใช้วิถีทางแบบเต็มรูปแบบของทางเลือกของค์กร

แนวคิดใหม่เกี่ยวกับระบบและโครงสร้างองค์กรจะหันหน้าไปทางที่ว่า รัฐบาลไม่ควรจำกัดแนวทางในการเลือกโครงสร้างและวิธีการในการให้บริการสาธารณะอีกต่อไป เพื่อรักษาภารกิจการแทรกแซงทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพเอาไว้ รัฐบาลได้ใช้วิถีทางแบบเต็มรูปแบบของทางเลือกของค์กร ทั้งการแปลงสภาพกิจการให้อ่าย ในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ จนถึงการทำสัญญาภายนอก ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมขึ้น เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แนวคิดที่แตกต่างเกี่ยวกับระบบและโครงสร้างต้องอาศัยการบริหารภาระเบียนที่ทันสมัยในการกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวและส่งเสริมความเป็นเลิศในอนาคต การควบคุมผลกระทบของโครงสร้างทางกฎหมายและการแนะนำการพัฒนาการบริการแบบใหม่ที่เน้นเป้าหมายระยะยาว การพัฒนาภารกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและหน้าที่ที่ท้าทายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากในการประสานงานจากส่วนกลางและตัวแทนของรัฐ

ในบทนี้ได้เขียนเห็นความสำคัญของการบริการสาธารณะและแนวคิดของรัฐบาลไทยที่สอดรับกับแนวคิดของประเทศไทยในเครือจักรพ้องกุช ต่อการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านที่จะจัดสรรงบการที่เป็นเลิศต่อประชาชน มีการควบคุมการนำเข้าทรัพยากรด้านการเงินและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ❁

### บทที่ 3 การจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ

\* \* \* \* \*

#### 1. แนวคิดหลัก

แนวคิดหลักในการจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวง คือ การทำให้เกิดความชัดเจนว่าหน่วยงานที่ได้รับการจัดสร้างบประมาณเป็นี้ จะดำเนินงานให้เกิดผลต่อประเทศชาติและประชาชนอย่างไร ซึ่งรัฐบาลในฐานะผู้ที่ได้รับเลือกจากประชาชนให้เข้ามาบริหารประเทศจะเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาประเทศ ตลอดจนน้ำหนักความสำคัญที่จะให้กับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ส่วนกระทรวงต่าง ๆ จะกำหนดเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง เพื่อระบุว่าจะนำเงินที่มาจากภาษีอากรที่จัดเก็บจากประชาชนไปใช้เพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลทางด้านใดบ้าง มา楠้อยและมีคุณภาพเพียงไร มีผลผลิต และผลลัพธ์อย่างไร ตลอดจนมีส่วนร่วมที่จะช่วยให้รัฐบาลสามารถบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ระดับชาติได้ในส่วนไหน ได้อย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับรัฐบาลในการจัดทำงบประมาณเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติได้อย่างมุ่งมั่นการ

การทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับบริการสาธารณะที่แต่ละหน่วยงานสัญญาจะดำเนินการนั้นมีความสำคัญในหลาย ๆ ด้าน รวมถึง

1.1 การทำให้ประชาชน ในฐานะผู้ที่ต้องเสียภาษี สามารถเห็นภาพที่ชัดเจนว่าภาษีที่เสียให้กับภาครัฐ จะนำไปสู่บริการที่ประชาชนจะได้รับทางด้านใดบ้าง มา楠้อยเพียงไร มีคุณภาพหรือไม่ รวมทั้งทำให้เศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยเข้มแข็งอย่างไร

1.2 ทำให้รัฐบาลสามารถเห็นภาพรวมของผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งถ้าผลงานทั้งหมดของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสร้างบประมาณมีความชัดเจนว่าจะส่งผลต่อประชาชนและประเทศชาติอย่างไร ในมิติใดบ้าง มา楠้อยเพียงไร ก็จะทำให้รัฐบาลสามารถใช้กระบวนการการจัดสร้างบประมาณเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับล่างเชื่อมโยงกันในเชิงบูรณาการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับประเทศที่รัฐบาลให้ความสำคัญ

1.3 การเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการงบประมาณ เนื่องจากประชาชนจะเริ่มเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ กับผลงานที่ออกมามากสู่ประชาชนในทางตรงและในทางอ้อม จะทำให้เกิดความตื่นตัวและความสนใจในวงกว้างเกี่ยวกับผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ ว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร และจะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐสะท้อนความต้องการของประชาชนมากขึ้น หลังจากระยะหนึ่ง การกำหนดเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงก็จะต้องเน้นกระบวนการให้ประชาชน หรือกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

1.4 เมื่อเป้าหมายให้บริการของแต่ละหน่วยงานมีความชัดเจนขึ้น ก็จะช่วยให้เกิดการตื่นตัวในการดำเนินงานอย่างคุ้มค่า เพราะจะเริ่มมีภาพที่ชัดเจนขึ้นว่าแต่ละหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณไปนั้นสามารถใช้เงินให้เกิดผลผลิต แลผลลัพธ์มากน้อยเพียงใด มีคุณภาพแค่ไหน ภาพของต้นทุนในการให้บริการแต่ละด้านจะมีความชัดเจนขึ้น และประดิษฐ์กับความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณก็จะเป็นประเดิมที่จะได้รับความสนใจและการติดตามกันในวงกว้าง ซึ่งจะช่วยการใช้จ่ายงบประมาณเน้นเรื่องความคุ้มค่ามากขึ้น และเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเน้นในระบบงบประมาณใหม่ เนื่องจากในระบบงบประมาณใหม่นี้ จะเน้นการให้ความยึดหยุ่นต่อหน่วยงานต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณ และความยึดหยุ่นนี้จะต้องแยกกันกับความชัดเจนในผลงานและความคุ้มค่าในการดำเนินงาน

## 2. ลักษณะทั่วไปของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวง

เป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงต่างๆ เป็นเมื่อเป้าหมายที่รัฐในฐานะผู้เก็บภาษีจากประชาชนมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางด้านต่าง ๆ ใน การพัฒนาประเทศและให้บริการต่อประชาชน ได้ตั้งไว้เพื่อให้ประชาชนในฐานะเจ้าของเงินภาษีที่จ่ายให้รัฐ ตั้งนั้นเป้าหมายการให้บริการสาธารณะจะเน้นไปที่เป้าหมายของการดำเนินงานของรัฐบาลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่สหท้อนไปสู่ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างเป็นอยูปชรรณ เป้าหมายบางส่วนจะสะท้อนสิ่งที่รัฐจะให้ต่อประชาชนกลุ่มเป้าหมายโดยตรง เช่น โครงการ 30 บาท สัญญาว่าประชาชนทั้งหมดสามารถเข้ารับการรักษาพยาบาล (เกื้อ拥) ทุกโรค โดยจ่ายเพียง 30 บาทต่อครั้ง และเป้าหมายบางส่วนอาจเป็นการตั้งเป้าทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมที่มีผลโดยกับความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างเห็นได้ค่อนข้างชัดเจน เช่น รัฐบาลอาจจะมีเป้าหมายในการลดอัตราการว่างงานให้อยู่ในระดับหนึ่ง ซึ่งถึงแม้ว่าไม่ได้เจาะจงประชาชนรายได้รายหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ก็เข้าใจกันได้ง่ายว่าเป็นเครื่องหมายที่สหท้อนชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนโดยรวม และโดยเฉพาะผู้ที่อาจจะว่างงานอยู่ในขณะนี้

นอกจากเป็นเมื่อเป้าหมายแล้ว ยังเป็นสัญญาการให้บริการระหว่างรัฐกับประชาชนแล้ว เป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงเป็นเป้าหมายในเชิงบูรณาการของแต่ละกระทรวง และไม่ใช่เป็นเพียงการรวมเป้าหมายในระดับกรมเข้าด้วยกันดังเช่นในอดีต สิ่งที่ต้องทำคือการนำเอาวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของหน่วยงานทั้งหมด ในการแต่ละกระทรวงมาจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในระดับกระทรวง โดยรวมให้เป็นหมวดหมู่ตามยุทธศาสตร์และภารกิจหลัก ๆ ของหน่วยงานในกระทรวง โดยเน้นไปที่สิ่งที่ประชาชนจะได้รับจากการทำงานของกระทรวง และสำหรับแต่ละยุทธศาสตร์และเป้าหมายจะมีการระบุตัวชี้วัดผลงานที่เป็นสัญญาไปสู่ประชาชนในเรื่องนั้น ๆ และในเวลาเดียวกัน ตัวชี้วัดหลัก ๆ จะต้องสามารถอย่างไปสู่การช่วยให้บรรลุยุทธศาสตร์ในระดับชาติตามความต้องการของรัฐบาลและคณะกรรมการนโยบายงบประมาณได้ เพื่อให้รัฐบาลสามารถเห็นภาพของการซื้อมายังกันในเชิงบูรณาการ

ของการทำงานของหน่วยงานในระดับล่างทั้งหมด และใช้ข้อมูลในเชิงบูรณาการมากำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายระดับประเทศได้

ถึงแม้ว่าตัวชี้วัดผลงานในเป้าหมายการให้บริการสาธารณะจะเน้นไปที่ตัวชี้วัดที่สะท้อนชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน เพื่อให้ประชาชนเห็นภาพที่ชัดเจนได้รับอะไรจากภาครัฐดแทนกับภาคเอกชนที่ได้เดินไป แต่กระทรวงต่าง ๆ ก็มีภารกิจที่ต้องดำเนินการตามปกติหลายด้าน เช่นงานทางด้านนโยบาย การพัฒนาระบบการบริหารงาน และการพัฒนาบุคลากรฯลฯ ซึ่งงานเหล่านี้บางส่วนก็สามารถโยงกับบริการที่กระทรวงชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนได้ เช่น สำนักการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่ให้บริการต่อประชาชนโดยตรง ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เป้าหมายที่ประชาชนจะสนใจในตัวของมันเอง แต่การพัฒนาเช่นนี้จะเป็นสิ่งที่ดำเนินการเพื่อให้คุณภาพของบริการที่ให้ต่อประชาชนที่สูงยุ่งกับประชาชนในเรื่องบริเวณและคุณภาพของบริการ คือการพัฒนาบุคลากรเป็น Means ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ประชาชนสนใจ คือ บริการที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม มีงานหลายด้านที่อาจจะไม่สามารถนำมาโยงกับเป้าหมายที่สะท้อนชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนได้ตรงนัก สำนักงานในส่วนนี้ จะเป็นงานที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานโดยทั่ว ๆ ไป และส่วนหนึ่งของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงก็จะมีการระบุกลุ่มงานประเภทนี้อยู่ด้วย

### 3. การกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง

การกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนงบประมาณ ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และจากกระบวนการวางแผน แผนงบประมาณ นำไปสู่กระบวนการจัดทำคำของบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณดำเนินการตามแผนที่กำหนดขึ้น

เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 (ร่าง) พรบ.วิธีการงบประมาณฉบับใหม่ ยังไม่มีผลบังคับใช้ ดังนั้น สำนักงบประมาณ จึงได้กำหนดกระบวนการวางแผนและจัดทำงบประมาณรายจ่าย ประจำปี พ.ศ. 2547 และแนวทางการจัดทำงบประมาณเชิงบูรณาการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มาใช้ไปพลาวงก่อน

#### 3.1 กระบวนการวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

การบริหารราชการแผ่นดินในแนวใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย เช่นเดียวกับการบริหารจัดการภาครัฐเชิงตัวต่อตัว คือ รัฐบาลและคณะกรรมการต้องให้พันธสัญญาต่อสาธารณะ และกำหนดเป้าหมายปลายทางที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบและวัดผลลัพธ์ที่ได้ในทำนองเดียวกับผู้บริหารสูงสุดของแต่ละหน่วยงานภาครัฐจะต้องวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนดำเนินงาน โดยจะต้องระบุตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนและวัดผลได้เป็นรูปธรรม เพื่อรับรับนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์หลักด้านต่างๆ เป้าหมายในระดับชาติ และ

เป้าหมายในการให้บริการในระดับกระทรวง อาจกล่าวได้ว่า แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานยังสามารถนำมาใช้เป็นองค์ประกอบหลักของสัญญาว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงและเงื่อนไขข้อตกลงว่าด้วยการให้ทรัพยากรระหว่างรัฐมนตรีและหัวหน้าหน่วยงานอีกด้วย ซึ่งการจัดสรรงบประมาณในระบบใหม่นี้ จะจัดสรราไปยังหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบผลงานโดยเป็นการจัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวม (Block grant)

ในกระบวนการวางแผนงบประมาณนี้ หน่วยงานภาครัฐมีประเด็นที่จะต้องดำเนินการ คือ

- การจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน พันธกิจ ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน
- การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
- กำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานปฏิบัติอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้

โดยมีประเด็นในหัวข้อดังต่อไปนี้

- 3.1.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์
- 3.1.2 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 3.1.3 การจัดเตรียมงบประมาณ
- 3.1.4 การเพิ่มข้อมูลความครอบคลุมงบประมาณ
- 3.1.5 การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง
- 3.1.6 การขอตั้งงบประมาณและการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรวิธีการภายนอกภายใน
- 3.1.7 การทำข้อตกลงการให้ทรัพยากร

### 3.1.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

#### 3.1.1.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุดุลมุนญ์หมายหรือเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) หรือภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องที่ (Community) ผู้ถือหุ้น (Stockholder) องค์กรประชาสังคม (Civil society) ฯลฯ โดยแนวคิดพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นการตอบคำถามที่สำคัญ 3 คำถาม คือ องค์กรในปัจจุบันอยู่ที่ไหน องค์กรต้องการไปที่ไหน และองค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร ดังรูป



### 3.1.1.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 กิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกัน คือ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) (2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) และ (3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and evaluation) รายละเอียดดังรูป

### 3.1.5 การจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง เป็นการขยายภาพของงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้กว้างขึ้น โดยนำเสนอประมาณการงบประมาณรายจ่ายที่จะเกิดขึ้นในระยะ 2 – 3 ปีข้างหน้า ซึ่งจะทำให้การพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ระบบการจัดทำประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง มิใช่เป็นเพียงการพยากรณ์ค่าใช้จ่ายในอนาคตเท่านั้น แต่จะเป็นกระบวนการการตัดสินใจที่สำคัญในวงจรของการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีด้วย

#### 3.1.5.1 เหตุผลความจำเป็นโดยทั่วไป

เนื่องจากภารกิจโดยส่วนใหญ่ของรัฐบาลจะไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ภายในหนึ่งปี ดังนั้น การที่สามารถแสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายในอนาคตของการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการต่าง ๆ จะช่วยทำให้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ยิ่งกว่านั้นการจัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณของรัฐบาล กล่าวคือ

(1) ทำให้สามารถประเมินงบประมาณที่มีข้อผูกพันแล้ว ทั้งในส่วนของรายจ่ายประจำและรายจ่ายลงทุนเด็ดขาด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินนโยบายการคลังเพื่อกำหนดแนวทางเศรษฐกิจผ่านมาตรการด้านการใช้จ่ายภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างรายจ่ายเพื่อการลงทุนกับรายจ่ายประจำที่ต้องใช้ดำเนินงานต่อไปในอนาคต จะช่วยในการวิเคราะห์ผลกระทบของการลงทุนต่องบประมาณรายจ่ายของรัฐบาล

(3) สามารถวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อแผนการใช้จ่าย เมื่อภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไป

(4) ทำให้การเลือกใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มีความชัดเจนและเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยพัฒนาระบบการใช้จ่ายของรัฐบาลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยกำหนดความสูญเสียทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์

#### 3.1.5.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

##### (1) หน่วยงานภาครัฐ / ผู้ปฏิบัติ

หน่วยงานภาครัฐ / ผู้ปฏิบัติจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง โดยในการจัดทำจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายการดำเนินงานในปีต่อ ๆ ไปและยืนอยู่บนพื้นฐานของค่าใช้จ่ายที่ประยุต อีกทั้งต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมทั้งหมด มิใช่เพียงเพื่อผลประโยชน์หรือความต้องการของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อมีให้การจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าฯ กลายเป็นเสมือนัญชีแสดงความต้องการใช้งบประมาณของ

หน่วยงาน สำหรับในกรณีที่หน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง กรม ในระยะเริ่มแรกควรประสานกับ สำนักงบประมาณในการพิจารณาจัดทำประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

### (2) หน่วยงานกลาง

สำนักงบประมาณจะต้องประสานงานกับหน่วยงานกลางซึ่งรับผิดชอบ ในการวางแผนเศรษฐกิจส่วนรวม เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจำเป็นสำหรับการ จัดทำประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า

### (3) ฝ่ายนิติบัญญัติ

ฝ่ายนิติบัญญัติควรได้รับความรู้และความเข้าใจถึงลักษณะของการจัด ทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับคณะกรรมการวิสามัญ พิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะต้องได้รับคำอธิบายอย่างละเอียดเกี่ยวกับ การประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง วิธีการตั้งกล่าวจะช่วยให้การพิจารณา ปรับปรุงงบประมาณของฝ่ายนิติบัญญัติมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3.1.6 การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรงบทรัพยากร่วยใน

ตามหลักเกณฑ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน รัฐบาลเปรียบเสมือนผู้ชี้หัว บริการจากหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยผลิต ดังนั้น หลังจากที่สำนักงบประมาณได้จัดสรรงบประมาณให้ หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ภายใต้ข้อตกลงการใช้ทรัพยากรเพื่อให้ได้ผลผลิต และผลลัพธ์ที่ต้องการแล้ว หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการจัดสรรงบประมาณไปยังหน่วยผลิตอีกทอดหนึ่ง เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายใน การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลผลิต และผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจะต้องให้ความมั่นใจได้ว่า กระบวนการจัดสรรงบประมาณ ภายในหน่วยงานไปสู่หน่วยปฏิบัติจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของแรงจูงใจ ความเป็นธรรม ความต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในองค์กร นั่นคือ ต้องกำหนดแนวทางในการจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจนและสัมพันธ์ กับภาระงานที่จะต้องดำเนินการ รวมถึงระบบตัวตั้งที่มีวัดผลสำเร็จในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

### 3.1.7 การจัดทำข้อตกลงการใช้ทรัพยากร

พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านรัฐสภาแล้ว หน่วยนโยบายจะจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลผลิต-งบประมาณประจำปีกับหน่วยปฏิบัติการ และจัดสรรงบประมาณเป็นก้อน (Block Budget) ให้แก่หน่วยงานปฏิบัติความข้อตกลงฯ หน่วยปฏิบัติการจะต้องกำหนดและควบคุมรายจ่ายรายการใช้จ่ายและต้นทุนการจัดผลิตส่งมอบบริการของตนเอง ต้องบริหารสภาพคล่องทางการเงินของตนเองในบางส่วน และต้องเชื่อมกับระบบการเงินของกรมบัญชีกลางในบางส่วน เพื่อ darmรักษาไว้ซึ่งเสถียรภาพความมั่นคง และความยั่งยืนทางการคลังของหน่วยงาน พร้อมทั้งทำหน้าที่ผลิต-ส่งมอบบริการให้แก่ประชาชนให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดให้ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารของหน่วยปฏิบัติการในระบบงบประมาณแบบใหม่จึงทำหน้าที่เป็น “ผู้จัดการ” ของหน่วยงานอย่างแท้จริง

กระบวนการบริหารงบประมาณของหน่วยปฏิบัติการเริ่มต้นหลังจากการจัดทำข้อตกลงด้วยผลผลิต-งบประมาณระหว่างหน่วยนโยบายและหน่วยปฏิบัติการ เมื่อหน่วยปฏิบัติการได้ทราบเป้าหมายผลผลิตและวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรแล้ว ก็จะจัดทำแผนบริหารงบประมาณของตนเองขึ้น เมื่อผู้บริหารให้ความเห็นชอบแผนบริหารงบประมาณแล้ว ก็จะทำความตกลงกับกรมบัญชีกลางเกี่ยวกับแผนการบริหารการเงินของหน่วยงาน จากนั้น ผู้บริหารของหน่วยปฏิบัติงานจะจะดำเนินการจัดตั้งจัดจ้างจัดผลิตส่งมอบบริการ เมิกจ่ายเงิน และควบคุมต้นทุน ผลผลิต และประสิทธิภาพการจัดการ ให้เป็นไปตามแผนการบริหารงบประมาณที่กำหนดให้ ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยนโยบายและหน่วยบริหารงานคลังส่วนกลาง

#### สิ่งที่ดำเนินการ มีดังนี้

- จัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลผลิต-งบประมาณกับหน่วยนโยบาย
- จัดทำแผนการบริหารงบประมาณประจำปี
- เสนอขอความเห็นชอบแผนบริหารงบประมาณต่อผู้บริหาร
- จัดทำข้อตกลงว่าด้วยการบริหารการเงินกับกรมบัญชีกลาง
- บริหารแผนงบประมาณประจำปี(Activity –Based Management)

## หลักเกณฑ์และแนวทางทบทวนผลผลิต ตัวชี้วัด และเกณฑ์การวัด

1. ผลผลิต หมายความว่าการให้บริการที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐ ทั้งในรูปแบบของการให้บริการโดยตรง หรือโดยการใช้วัสดุสิ่งของและหรือสิ่งก่อสร้างเพื่อนำไปใช้ในการให้บริการแก่ประชาชน องค์กรภายนอกหน่วยงานนั้น โดยมีตัวชี้วัดผลลัพธ์สำเร็จในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา รวมทั้งค่าใช้จ่ายตามที่ได้กำหนดไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ

### 2. องค์ประกอบของผลผลิต ควรเป็นดังนี้

2.1 เป็นสิ่งของหรือบริการ โดยผลผลิตของหน่วยงานของรัฐจะเป็นสิ่งของหรือบริการขึ้นอยู่กับบทบาทและลักษณะการกิจของหน่วยงานนั้น ๆ

2.2 เป็นรูปธรรมหรือรูปถ่ายได้ เช่น ถนน การบริหารจัดการน้ำชาลประทาน และการให้คำปรึกษา เป็นต้น

2.3 เป็นผลที่ได้จากการผ่านทุกกระบวนการผลิต (Process) ของผลผลิตนั้นแล้ว

2.4 เป็นสิ่งของหรือบริการที่เกิดจากการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐ

2.5 เป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายของหน่วยงานเพื่อให้ประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร เป็นผู้ได้รับประโยชน์ (ไม่ใช่เป็นการสนองต่อกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กรเอง)

2.6 หน่วยงานเจ้าของผลผลิตจะต้องสามารถควบคุมความสำเร็จของการนำเสนอผลผลิตนั้น ๆ

2.7 สามารถบุหన่วยนับหรือตรวจวัดได้ชัดเจนในเชิงปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา เช่น แห่ง กิโลเมตร ครั้ง เรื่อง เป็นต้น

2.8 สามารถกำหนดต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการได้มาซึ่งผลผลิตนั้น ๆ ได้

3. ลักษณะของผลผลิต ขึ้นอยู่กับบทบาทและลักษณะการกิจของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสามารถจำแนกตามกลุ่มภารกิจ (Cluster) ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ ดังนี้

3.1 กลุ่มภารกิจในการกำหนดนโยบาย ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักงานเศรษฐกิจต่าง ๆ ผลผลิตตามภารกิจของหน่วยงานเหล่านี้จะเป็นนโยบายหรือแผนที่กำหนดให้หน่วยงานอื่นนำไปปฏิบัติ

3.2 กลุ่มภารกิจในการส่งเสริมสนับสนุน เช่น กรมส่งเสริมการส่งออก กรมการประกันภัย BOI เป็นต้น ผลผลิตตามภารกิจจะเป็นการส่งเสริมการให้คำปรึกษา การให้บริการข้อมูล การพัฒนาบุคลากรแก่กิจการที่เป็นของเอกชน หรือประชาชน

3.3 กลุ่มภารกิจในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดโครงสร้างพื้นฐาน เช่น กรมชลประทาน กรมทางหลวง เป็นต้น ผลผลิตตามภารกิจจะเป็นงานจากภาครัฐ

ก่อสร้าง เช่น ถนน และจากการให้บริการที่เกิดจากการก่อสร้าง เช่น การบริหารจัดการน้ำชลประทาน และการอำนวยความสะดวกในการเดินทาง

3.4 กลุ่มภารกิจในการให้บริการ เช่น สถานพยาบาล โรงเรียน เป็นต้น ผลผลิตตามภารกิจจะเป็น การให้บริการรักษาพยาบาล การให้บริการการเรียนการสอน เป็นต้น

3.5 กลุ่มภารกิจในการวิจัยและพัฒนา เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เป็นต้น ผลผลิตตามภารกิจจะเป็นการวิจัยที่จะดำเนินการหรือที่แล้วเสร็จ

3.6 กลุ่มภารกิจในการกำกับดูแล การจัดระบบการจัดระเบียบ เช่น กรมการประกันภัย สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เป็นต้น ผลผลิตตามภารกิจจะเป็นการกำกับดูแล การคุ้มครองการให้บริการข้อมูล การตรวจสอบ การเฝ้าระวัง การจัดทำมาตรฐาน การกำหนดเกณฑ์แก่กิจการที่เป็นเอกชนและเพื่อคุ้มครองประชาชน

3.7 กลุ่มภารกิจในการติดตามและประเมินผล เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานงบประมาณ เป็นต้น ผลผลิตตามภารกิจจะเป็นรายงานการติดตามหรือรายงานประเมินผล

3.8 กลุ่มภารกิจในการตรวจสอบ เช่น สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน เป็นต้น ผลผลิตตามภารกิจจะเป็นการสืบสวน การตรวจสอบ การรณรงค์ การยึดหรืออายัด

3.9 กลุ่มภารกิจในการปฏิบัติการภายใต้กำกับของรัฐ ผลผลิตจะเป็นไปเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรนั้น ๆ เช่น สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ผลผลิตจะเป็นการจัดโครงสร้างองค์กร การจัดระบบครุและการจัดระบบทรัพยากร ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หรือสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ผลผลิตจะเป็นการสร้างขีดความสามารถขององค์กรชุมชน เป็นต้น

3.10 กลุ่มภารกิจที่รัฐต้องดำเนินการเองตามบทบัญญัติของกฎหมาย ผลผลิตจะเป็นไปเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ เช่น กรมที่ดิน ผลผลิตจะเป็นเอกสารสิทธิ์ที่ดิน หรือสำนักงานตำราฯแห่งชาติ ผลผลิตจะเป็นการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การจับกุมคดีผู้กระทำผิด การปราบปรามแรงงานต่างด้าว

6. การวิเคราะห์ผลผลิต เพื่อวิเคราะห์ผลผลิตของหน่วยงานภาครัฐยังมีความจำเป็นหรือไม่ได้ดังนี้

6.1 วิเคราะห์ความเที่ยมโยงและความสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ และยุทธศาสตร์ระดับชาติ โดยวิเคราะห์เป้าหมายระดับกระทรวงและระดับชาติที่กำหนดไว้แล้ว ว่าถูกทาง ขาดผลผลิตนั้นไปยังคงสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่อย่างไร หรือวิเคราะห์ผลผลิตนั้นว่า สามารถส่งผลลัพธ์ในระดับวัตถุประสงค์ของแต่ละระดับหรือไม่

6.2 วิเคราะห์ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของผลผลิต โดยเปรียบเทียบในเชิงต้นทุน ผลผลิตของหน่วยงานกับต้นทุนผลผลิตของหน่วยงานอื่นหรือของภาคเอกชน หากพบว่ามีต้นทุนที่สูงกว่า ควรให้หน่วยงานอื่นดำเนินการแทน

6.3 วิเคราะห์ภารกิจที่นำส่งผลผลิตนั้น ๆ ยังคงเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กbm พ.ศ. 2545 หรือไม่ หากไม่ใช้แล้วก็ไม่ควรมีผลผลิตนั้น แล้ว

7. หลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต การกำหนดตัวชี้วัดที่กำหนดจะต้อง สามารถวัดได้ และวิธีการวัดไม่ยุ่งยากมาก มีต้นทุนในการวัดผลสำเร็จไม่สูงจนเป็นภาระงบประมาณโดย ตัวชี้วัดผลสำเร็จ ประกอบด้วย

7.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ จำนวนผลผลิตที่ต้องนำส่งจากการใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร

7.2 ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ คุณภาพของสิ่งของหรือบริการที่หน่วยงานภาครัฐผลิต เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความสามารถเข้าถึงบริการ ความถูกเวลา ความครอบคลุมความเสี่ยง ความถูกต้องตามกฎหมาย ความพึงพอใจของผู้ได้รับบริการ เป็นต้น

7.3 ตัวชี้วัดเชิงเวลา คือ ระยะเวลาการส่งมอบผลผลิตได้ทันในเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือ สามารถลดเวลาดำเนินงานลงหรือไม่

7.4 ตัวชี้วัดเชิงต้นทุน คือ ผลผลิตใช้ต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุดเท่าที่ทำได้หรือไม่หรือมี ต้นทุนต่ำกว่าหน่วยงานอื่นหรือเอกชนหรือไม่

## 8. เกณฑ์การวัดผลสำเร็จของผลผลิต มีดังนี้

8.1 วัดผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่มีการกำหนดไว้เป็นมาตรฐานสากล หรือผลงานที่หน่วยงานอื่นทั้งในประเทศหรือต่างประเทศเคยทำได้ดีที่สุด

8.2 วัดผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่เคยทำได้ในปีที่ผ่าน ๆ มา ในวงเงินค่าใช้จ่ายที่เท่ากัน

8.3 วัดผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการให้เกิด

## 9. แนวทางการตรวจสอบ (Checklist) ประกอบด้วย

9.1 การตรวจสอบการกำหนดผลผลิต รายละเอียดตามแบบ Checklist ที่แนบ

### แนวทางการตรวจสอบการกำหนดผลผลิต

#### (Output Checklist)

เพื่อให้การวิเคราะห์ว่าการกำหนดผลผลิตนั้น ๆ เป็นผลผลิตที่ถูกต้องหรือไม่มีวิธีการตรวจสอบได้ตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้ -

◆ ชื่อกระทรวง .....

◆ ชื่อหน่วยงาน .....

◆ ผลลัพธ์ระดับชาติ .....

◆ ผลลัพธ์ระดับด้าน .....

◆ ผลลัพธ์ระดับกระทรวง .....

◆ ชื่อผลผลิต .....

บรรทัดฐาน	คำอธิบาย	ผ่าน	ไม่ผ่าน
1. ผลต่อประชาชนหรือ กลุ่มเป้าหมาย	<p>◆ ผลผลิตนั้นเป็นสินค้าหรือบริการที่ต่างจากตัวผลผลิต อื่นที่หน่วยงานผลิตสู่ประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายภายนอก องค์กร</p>		
2. ผลต่องบประมาณ	<p>◆ สามารถแสดงความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิตนั้นกับ ผลลัพธ์ของรัฐบาลได้</p>		
3. ความชัดเจน	<p>◆ ชื่อ Mukul ของผลผลิตจะสามารถช่วยให้รัฐบาลเข้าใจได้ว่าจะต้องให้ทรัพยากรสนับสนุนอะไร และรัฐบาลจะได้อะไร<sup>1</sup> ตอบแทนจากผลผลิตนั้นในรูปของ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ปริมาณผลผลิต</li> <li>◆ ต้นทุนต่อน่วยของผลผลิต</li> <li>◆ คุณภาพของผลผลิต</li> <li>◆ ความต้องการผลผลิตสินค้าหรือบริการ</li> </ul>		
4. ความสามารถในการ วัด	<p>◆ ผลผลิตนั้นสามารถวัดผลได้อย่างสม่ำเสมอและทำให้รัฐบาลทราบว่าจะได้อะไรตอบแทนจากการจัดสรรงบประมาณ ลงปฏิบัติ</p>		
5. ความสามารถในการ เปลี่ยนแปลง	<p>◆ การกำหนดผลผลิตนั้นสามารถเปรียบเทียบความ สามารถในการทำงานที่เกิดขึ้นจริงกับที่ควร จะเป็นได้</p>		

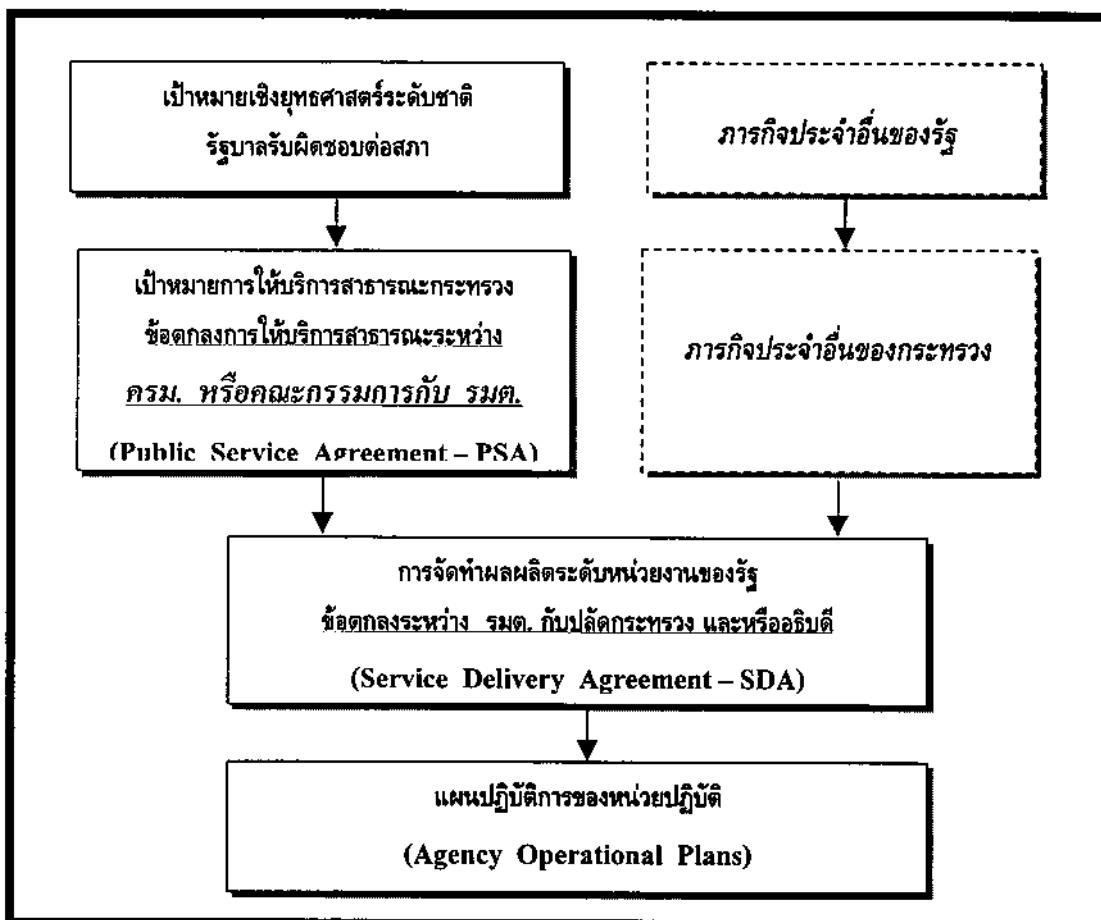
### 3.2 กระบวนการจัดทำคำขอแบบประเมินตามระบบแบบประเมินแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

กระบวนการจัดทำแบบประเมินในระบบแบบประเมินแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของร่าง พ.ร.บ. วิธีการนับประเมินฉบับใหม่จะเริ่มต้นในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง ตลอดจนผลผลิตและตัวชี้วัดผลผลลัพธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ

ตาม (ร่าง) พ.ร.บ. วิธีการนับประเมินฉบับใหม่มาตรา 18 และ 19 กำหนดให้คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ เป้าหมายระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการประเมินการรายจ่ายของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการจัดทำข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement) วิเคราะห์ความสอดคล้องและความคุ้มค่าของการให้จ่ายงบประมาณกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Service Delivery Target)

สำนักงบประมาณในฐานะเลขานุการของคณะกรรมการ มีหน้าที่เสนอแนะและให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณเพื่อให้คณะกรรมการใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

## ภาพแสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการวางแผนและจัดทำงบประมาณในระดับต่าง ๆ



◆ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ ครอบคลุมเฉพาะการดำเนินงานที่รัฐบาลให้ความสำคัญและเป็นยุทธศาสตร์ของชาติ ซึ่งจะไม่ครอบคลุมภารกิจประจำของรัฐที่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ต้องปฏิบัติงานประจำ ทั้งนี้ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่จัดทำโดยคณะกรรมการนั้นรัฐบาลจะนำเสนอต่อรัฐสภา เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินความสำเร็จในการทำงานของรัฐบาล

◆ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง รัฐมนตรีที่รับผิดชอบจะดำเนินการจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะที่สอดคล้องต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (ไม่รวมภารกิจประจำ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทบวง กรมภายใต้สังกัดของกระทรวงดำเนินงาน) ต่อจากนั้นกระทรวงจะนำเสนอเป้าหมายการให้บริการฯ พร้อมทั้งรายละเอียดประกอบ แก่คณะกรรมการเพื่อพิจารณาและจัดทำร่างข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ

◆ ข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐ (ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ) เป็นพันธะข้อตกลงระหว่างรัฐมนตรีที่รับผิดชอบกับปลัดกระทรวง และหรือหัวหน้าส่วนราชการ โดยภายในข้อตกลงฯ จะมีรายละเอียดของผลผลิตที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของส่วนราชการ / รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง ซึ่งรัฐมนตรีที่รับผิดชอบได้ตกลงกับ

คณะกรรมการตามข้อตกลงการให้บริการสาธารณะของกระทรวงไว้ นอกจากนั้นภายในข้อตกลงฯ ดังกล่าว ยังมีรายละเอียดของผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับภารกิจประจำของหน่วยงานนั้นที่ต้องดำเนินการ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวงรวมอยู่ด้วย

◆ แผนปฏิบัติการของหน่วยปฏิบัติ ประกอบด้วยรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับแผนการดำเนินงาน ได้แก่ ผลผลิต เป้าหมายการให้บริการระดับหน่วยปฏิบัติ (ผลลัพธ์ระยะสั้นหรือ Immediate outcome ที่เกิดขึ้นในระดับส่วนราชการภายหลังจากการดำเนินการจัดทำผลผลิตบรรลุผล โดยอาจเป็นผลลัพธ์ที่ต่างกัน คือเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง) ตัวชี้วัดผลผลิต (ปริมาณ คุณภาพด้านทุนและระยะเวลา) และห้วอดัวชี้วัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (ถ้ามี) งบประมาณสนับสนุน ฯลฯ

### (1) การวางแผนและจัดทำเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ

ความหมาย / คำจำกัดความของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ

❖ วัตถุประสงค์ (ผลลัพธ์) ที่รัฐบาลต้องการจะทำให้มั่นคงผลต่อประชาชนและประเทศชาติ

การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การจัดทำรายละเอียดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวงและการจัดทำผลผลิตที่เกี่ยวข้องในระดับต่อ ๆ ไป การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ ควรพิจารณาองค์ประกอบสำคัญดังนี้

❖ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่กำหนดควรมีนัยสำคัญที่แสดงออกอย่างชัดเจนว่า ต้องการอะไร และมีความเป็นไปได้ (บรรลุผลภายใต้ทรัพยากร เวลา และความสามารถที่มีอยู่) ถ้าเป็นไปได้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติควรมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือสามารถแสดงแนวทางและวิธีการติดตามผลการดำเนินงาน

❖ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติควรมีความเฉพาะเจาะจง เน้นเฉพาะเรื่องที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศ ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดของรัฐ และไม่จำเป็นต้องสอดคล้องหรือซึมพันธ์กับภารกิจตามโครงสร้างงบประมาณระดับด้านของด้านในด้านหนึ่ง

❖ ในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ ควรให้ความสำคัญอย่างมากกับการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานให้ชัดเจน ในกรณีที่เป้าหมายฯ มีผู้รับผิดชอบร่วมกันหลายกระทรวง ควรมีการแสดงรายละเอียดบทบาทความรับผิดชอบระหว่าง ผู้รับผิดชอบหลัก (Lead Minister) และผู้รับผิดชอบรอง (Supporting Minister) ให้อย่างชัดเจน

**ข้อแนะนำ :** รายละเอียดต่อไปนี้ จะช่วยให้การกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง มีความเข้มข้นและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติกับรัฐธรรมนูญและแผนพัฒนาฯ

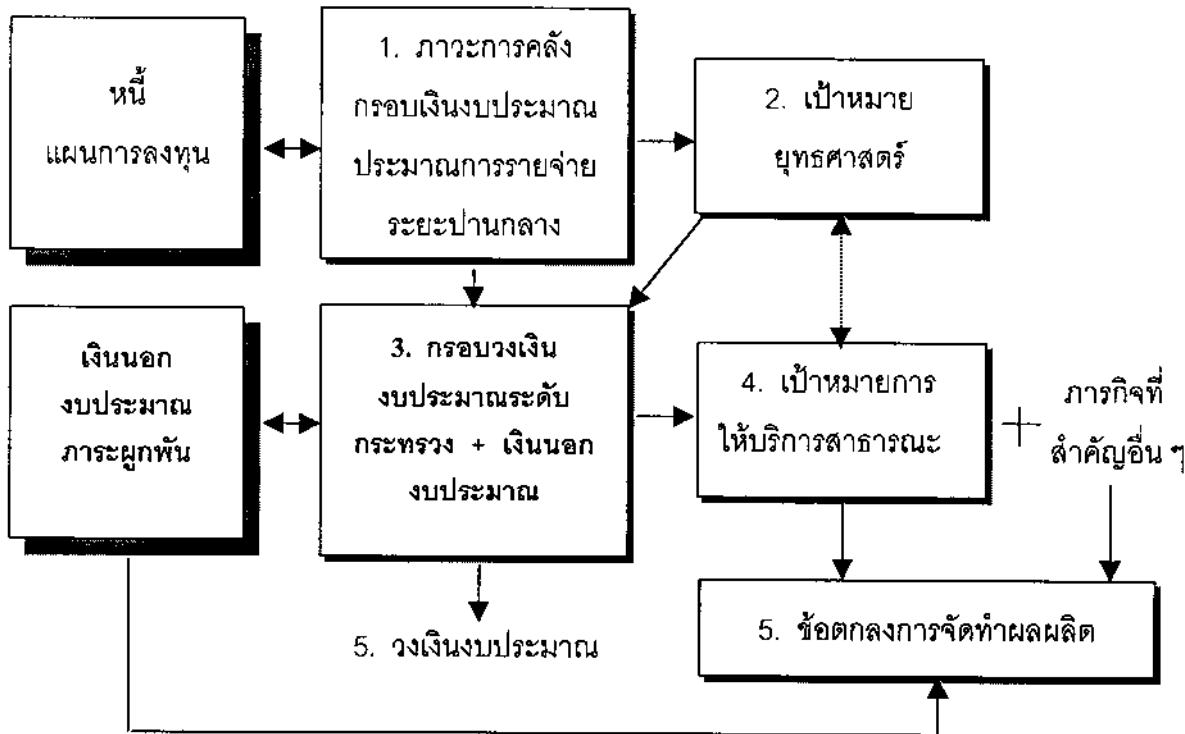
- ความเกี่ยวข้องต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติกับรัฐธรรมนูญและแผนพัฒนาฯ
- กำหนดผู้รับผิดชอบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ
- มีความเข้มข้นสูงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติกับโครงสร้างภาระงานจำแนกตามด้าน และแผนงาน
- ผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยชันจากเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ
- สามารถแสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องการ ตลอดจนวิธีการในการวัดผล
- ปัญหาอุปสรรค และหรือความเสี่ยงในการดำเนินงานที่อาจจะเกิดขึ้น และแนวทางลดความเสี่ยงดังกล่าว

#### ◆ คุณลักษณะสำคัญของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ

1. คำนึงถึงนโยบายรัฐบาล นโยบายที่เกิดขึ้นระหว่างวาระของรัฐบาล
2. สอดคล้องกับสาระสำคัญของรัฐธรรมนูญ
3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
4. สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้
5. นับเป็นพันธะสัญญาของรัฐบาลที่ให้กับประชาชน
6. ดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จภายในวาระของแต่ละรัฐบาลได้
7. สามารถแสดงรายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม เช่น ปริมาณ และหรือคุณภาพ และหรือระยะเวลาในการบรรลุผลสำเร็จ

◆ ขั้นตอนการวางแผนและจัดทำงบประมาณ มิติที่นี่

**การจัดทำงบประมาณ : ความสัมพันธ์**



1. คณะกรรมการที่ริบahnดงคงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยคำนึงถึงแนวโน้มนโยบายการเงิน การคลังและแนวทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยนำข้อคิดเห็นจากการประชุมร่วมกันของ ส.ศ.ว. กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย และสำนักงบประมาณมาประกอบการพิจารณา หลังจากนั้นแจ้งให้คณะกรรมการทราบและเพื่อนำไปปฏิบัติ

2. คณะกรรมการน่านโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาฯ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณากำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ ประจำปีงบประมาณและเป้าหมายระยะปานกลาง เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ และคำนึงถึงงบประมาณประจำปีและประมาณการงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง ตามที่คณะกรรมการริบahnด

3. รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ จะจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวงภายในวงเงินที่กำหนดขึ้นโดย ครม. หรือคณะกรรมการ (วงเงินงบประมาณรวมของแต่ละกระทรวงจะประกอบด้วยงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการให้บริการฯ และการกิจประจำปีของกระทรวง) ในกรณีที่มีหลาย ๆ หน่วยงานต่างกระทรวงร่วมรับผิดชอบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

**ระดับชาติ** **รัฐมนตรีที่มีส่วนรับผิดชอบในแต่ละกระทรวงจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวงร่วมกัน (Cross – Ministry Strategic Delivery Targets)**

4. การดำเนินงานภายใต้แต่ละกระทรวง รัฐมนตรีจะดำเนินงานร่วมกับปลัดกระทรวงหัวหน้าส่วนราชการ / รัฐวิสาหกิจในสังกัด เพื่อจัดทำร่างรายละเอียดข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐ (Agency Service Delivery Agreements "SDA") ซึ่งเป็นพันธะข้อตกลงระหว่างรัฐมนตรี (ที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง) กับปลัดกระทรวงและหรือหัวหน้าส่วนราชการ / รัฐวิสาหกิจ (ที่รับผิดชอบต่อการดำเนินงานจัดทำผลผลิต) ทั้งนี้ การจัดทำ SDA จะมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต ตัวชี้วัด งบประมาณ และแผนการปฏิบัติงาน (ข้อตกลง SDA จะประกอบด้วยผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวงและหรือผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับการกิจประจาอื่นของหน่วยงาน)

5. เมื่อกระทรวงได้จัดทำรายละเอียด (ร่าง) เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ และ (ร่าง) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐ ให้ถือเป็นเอกสารคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี และประมาณการภาระงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (3 ปี) ซึ่งจะนำเสนอต่อกbm. หรือคณะกรรมการเพื่อพิจารณา

6. คณะกรรมการภาระภายใต้การให้คำปรึกษาของสำนักงบประมาณจะพิจารณาคำของบประมาณของแต่ละกระทรวง ตามเอกสารข้อ 1.4.5 โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา สภาพปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ ประกอบการจัดสรรงบประมาณ

7. ภายหลังจากผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการและคณะกรรมการและรัฐมนตรี (ร่าง) ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะของกระทรวงพร้อมทั้ง (ร่าง) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐ จะถูกนำเสนอต่อกบvvv. หรือรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาอนุมัติ และนำไปประกอบการจัดทำ (ร่าง) พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอต่อรัฐสภา

8. ภายหลังจากคณะกรรมการและรัฐมนตรีอนุมัติ (ร่าง) พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี อาจให้มีการลงนามข้อตกลงในการให้บริการสาธารณะระหว่างคณะกรรมการกับรัฐมนตรีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

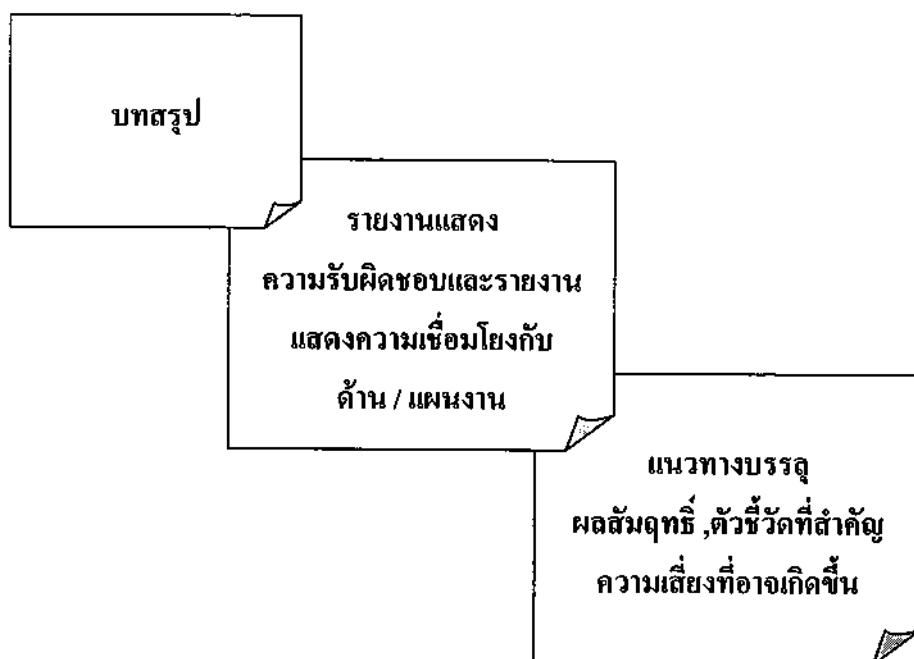
9. คณะกรรมการและรัฐมนตรีนำเสนอด้วย (ร่าง) พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีสู่กระบวนการนิติบัญญัติ

10. หลังจากผ่านกระบวนการทางนิติบัญญัติ คณะกรรมการจะดำเนินการปรับปรุงข้อตกลงการให้บริการสาธารณะให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร และภายในแต่ละกระทรวงจะมีการลงนามข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐต่อไป

◆ รายงานเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ

การรายงานเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการติดตามและประเมินผลสำเร็จของรัฐบาล ดังนั้น เมื่อมีการจัดทำรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติเสร็จเรียบร้อย คณะกรรมการมีหน้าที่จะต้องนำเสนอยรายงานดังกล่าวต่อกองบัน្តรูป คณะกรรมการเพื่อพิจารณาและใช้ในการกำกับ ดูแลติดตามการดำเนินงาน ทั้งนี้รูปแบบของรายงานจะถูกกำหนดโดยคณะกรรมการ ซึ่งน่าจะมีสาระสำคัญครอบคลุมรายละเอียดสำคัญ ดังนี้

**รายงานเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ...**



## (2) การวางแผนและจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง

### 2.1 ความหมาย / คำจำกัดความ

ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreements – PSAs) คือ ข้อตกลงอย่างเป็นทางการระหว่างรัฐมนตรีเจ้ากระทรวงกับคณะกรรมการหรือคณะกรรมการรัฐมนตรี ระบุถึงเป้าหมายการให้บริการสาธารณะที่ตั้งไว้ และความเข้มข้นไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติภายใต้ทรัพยากรและขีดความสามารถที่มี

PSA มีระยะเวลาสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ คือเท่ากับเวลาของรัฐบาล แบ่งเป็น 2 แบบ คือ แบบ “กระทรวงเดียว” และ แบบ “หลายกระทรวง”

PSA แบบกระทรวงเดียว จะประกอบด้วยเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง ที่แสดงความเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่กระทรวงได้กระทรวงหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ เช่น เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับการกระจายโอกาสด้วยการศึกษามีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบเพียงกระทรวงเดียว

PSA แบบหลักกระทรวง จะประกอบด้วยเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้องมากกว่านึงกระทรวง เช่น เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูประบบราชการ มีรัฐมนตรีหลักกระทรวงร่วมกันรับผิดชอบ

ในกรณีที่เป็น PSA แบบหลักกระทรวงจะต้องมีการกำหนดรัฐมนตรีเจ้ากระทรวงหลักและรัฐมนตรีอื่น ๆ ในกระทรวงอื่น ๆ ที่เป็นผู้สนับสนุน เช่น การปฏิรูประบบราชการ รัฐมนตรีที่รับผิดชอบหลักอาจได้แก่องนายกรัฐมนตรีที่กำกับดูแลหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยมีรัฐมนตรีกระทรวงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้สนับสนุน

ใน PSA แต่ละกระทรวง จะแสดงตัวเลขของประมาณในภาพรวม ที่ต้องใช้สำหรับการดำเนินงาน เพื่อให้เป้าหมายการให้บริการสาธารณะที่กำหนดของกระทรวงบรรลุผลสำเร็จแยกเป็นรายปี พร้อมทั้งแสดงภาวะตัวเลขค่าใช้จ่ายในอีก 3 ปี ข้างหน้าประกอบ

**เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ** คือผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการให้เกิดขึ้นในระดับกระทรวง และคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ โดยเน้นที่การดำเนินงานในระดับกระทรวงซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ ในบางกรณีเป้าหมายการให้บริการสาธารณะอาจเป็นเป้าหมายเดียวกันกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เช่น กรณีที่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติสามารถดำเนินการได้ภายใต้อำนาจและความรับผิดชอบของรัฐมนตรีเพียงกระทรวงเดียว

**เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ** เป็นผลลัพธ์ที่รัฐมนตรีต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งบางเป้าหมายฯ อาจต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่า周期ของรัฐบาล (4 ปี) ในกรณีดังกล่าวรัฐมนตรีจำเป็นจะต้องกำหนดแนวทาง วิธีการติดตามความก้าวหน้าของเป้าหมายฯ ที่จะทำให้เกิดขึ้นภายในระยะเวลา ทั้งนี้ การกำหนดครอบระยะเวลาของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะฯ ที่จะดำเนินการต้องไม่ควรเกินกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ในเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ

## 2.2 บทบาทหน้าที่ในการจัดทำ PSA

คณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดบทบาทด้านและกระบวนการในการจัดทำและปรับปรุง / เปลี่ยนแปลง PSA นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบต่อการกำหนดกรอบในการติดตามและประเมินผล PSA และเป้าหมายการให้บริการสาธารณะฯ อีกด้วย

รัฐมนตรีมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายการให้บริการฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจ ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของคณะกรรมการ รัฐมนตรีมีหน้าที่รับผิดชอบในการ

ต่อรองและลงนามใน PSA ร่วมกับคณะกรรมการหรือ ครม. รวมทั้งรับผิดชอบต่อการเข้าแจ้งบประมาณที่ระบุใน PSA และบประมาณในส่วนของหน่วยงานภายในกระทรวง ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของรัฐมนตรี แก่รัฐสภา

PSA แบบulatory รัฐมนตรีที่รับผิดชอบหลัก มีบทบาทและความรับผิดชอบต่อการรวมรวมเป้าหมายการให้บริการสาธารณะฯ และกรอบวงเงินบประมาณของรัฐมนตรีอื่น ๆ ที่เป็นผู้สนับสนุนโดยรัฐมนตรีหลักจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการต่อรอง PSA กับคณะกรรมการหรือ ครม. นอกจากนี้ รัฐมนตรีที่เป็นเจ้ากระทรวงหลักต้องรับผิดชอบต่อการรวมข้อมูลจากรัฐมนตรีผู้สนับสนุน วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล และรายงานผลการดำเนินงาน รวมทั้งประสานงานและตอบรับแนวทางจากคณะกรรมการ

สำหรับรัฐมนตรีผู้สนับสนุนจะรับผิดชอบต่อการให้ความร่วมมือแก่รัฐมนตรีหลักตามเป้าหมาย และกรอบวงเงินบประมาณ และต้องปฏิบัติตามกระบวนการที่คณะกรรมการกำหนด

ปลัดกระทรวงและหัวหน้าส่วนราชการ / รัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่ให้การสนับสนุนรัฐมนตรีในการกำหนด PSA โดยการให้ข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการดำเนินงานให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ เช่น แนวทางวิธีการการจัดทำผลผลิต และการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในฐานะหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งรับผิดชอบในการรวมข้อมูล วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล และรายงานผลการดำเนินงานภายใต้ความรับผิดชอบให้แก่รัฐมนตรี

ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณมีหน้าที่สนับสนุนข้อมูลให้แก่คณะกรรมการ เพื่อใช้ในการต่อรอง PSA กับรัฐมนตรี

### 2.3 กระบวนการจัดทำ PSA มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ◆ รัฐบาล / คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล (เป้าหมายระยะ 4 ปี หรือมากกว่า) ตามนโยบายที่แต่งตั้งต่อรัฐสภา
- ◆ รัฐบาล / คณะกรรมการแปลงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติประจำปีงบประมาณ โดยมีการจัดลำดับความสำคัญและมุ่งผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชนและประเทศชาติ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญ เช่น ปริมาณ คุณภาพและเวลา โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายฯ
- ◆ รัฐบาล / คณะกรรมการ จัดสรรงบประมาณเชิงรายเดือนของเป้าหมายฯ ดังกล่าวให้แต่ละกระทรวง เพื่อพิจารณาและนำไปกำหนดยุทธศาสตร์กระทรวง และเตรียมจัดทำข้อตกลงการให้บริการสาธารณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ โดยคำนึงถึง พันธกิจภารกิจและเป้าหมายการให้บริการสาธารณะฯ ของหน่วยงานในสังกัด / ที่กำกับ ดูแลโดยกระทรวง
- ◆ รัฐมนตรีมอบให้ปลัดกระทรวง / หัวหน้าส่วนราชการกิจ / อธิบดี จัดเตรียมข้อมูลเสนอแนะในการกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะฯ และข้อตกลงการจัดทำผลผลิต ซึ่งประกอบด้วย ผลผลิต

ตัวชี้วัดความสำเร็จ แผนดำเนินงานและระยะเวลาในการนำส่งผลผลิต รวมทั้งทรัพยากร(งบประมาณ) ที่ต้องใช้

◆ ปลัดกระทรวง / หัวหน้ากลุ่มภารกิจ / อธิบดี กำหนดผลผลิต ตัวชี้วัดความสำเร็จและ แผนดำเนินงานและระยะเวลาในการนำส่งผลผลิต รวมทั้งทรัพยากรที่ต้องใช้ ตามข้อตกลงการจัดทำผลผลิต ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ

◆ กระทรวงรวมและบูรณาการ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะฯ ซึ่งประกอบด้วย แผนการให้บริการ ข้อตกลงการจัดทำผลผลิตของหน่วยงาน / กรม ประกอบด้วย ผลผลิต ตัวชี้วัด แผน ดำเนินงานและระยะเวลาในการนำส่งผลผลิต และทรัพยากรที่ต้องใช้ของหน่วยงานในสังกัด / กำกับดูแลของ กระทรวง “ไปหารือเจรจาและต่อรองกับรัฐบาล / คณะกรรมการ

◆ สำหรับข้อตกลงให้บริการสาธารณะที่ต้องดำเนินหลายกระทรวงให้กระทรวงหลัก เป็น เจ้าภาพ / ตัวแทนรับผิดชอบในการจัดทำข้อตกลง และต่อรองกับรัฐบาล / คณะกรรมการหรือกรณีที่มีหลาย กระทรวงที่เกี่ยวข้องมาก เช่น การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อาจกำหนดให้มีคณะกรรมการ / อนุกรรมการ ที่แต่งตั้งโดยรัฐบาล / คณะกรรมการ มาทำหน้าที่แทนได้

◆ เมื่อได้มีการเห็นชอบ (ร่าง) ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะร่วมกับระหว่างคณะกรรมการ หรือ กรม. และรัฐมนตรีแล้ว ก็ให้นำ (ร่าง) ข้อตกลงฯ ตั้งกล่าวไปเป็นส่วนประกอบของกระบวนการ การจัดทำและอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาลและรัฐสภา

◆ เมื่อบรรบประมานรายจ่ายประจำปีผ่านการพิจารณาแล้ว ให้ปรับปรุงข้อตกลงฯ ดังกล่าว เพื่อใช้เป็นข้อตกลงการให้บริการสาธารณะระหว่างรัฐมนตรีและรัฐบาล รวมทั้งข้อตกลงการจัดทำผลผลิต ระหว่างรัฐมนตรีกับปลัดกระทรวง / หัวหน้ากลุ่มภารกิจ / หัวหน้าหน่วยงาน / อธิบดี

◆ รัฐบาล / คณะกรรมการ และรัฐมนตรีดำเนินการติดตามและประเมินผลงานในการ ดำเนินงานของกระทรวงและหน่วยงานภายใต้ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ และร่วมกันทบทวนข้อตกลง การให้บริการสาธารณะทุกปี ก่อนเริ่มการจัดทำงบประมาณ หรือช่วงเวลาอื่น ๆ ที่ต้องการ

## 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (PSA) กับงบประมาณ

PSA จะแสดงถึงลำดับความสำคัญของผลลัพธ์ในระดับกระทรวง โดยใช้ควบคู่ไปกับ รายละเอียดการให้บริการอื่น ๆ ของรัฐ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (SDA) และ แผนการปฏิบัติงาน (Operational Plan) ของหน่วยงาน

งบเงินงบประมาณและการรายงานตอรัฐสภาจะแสดงรายละเอียดอยู่ใน SDA ของแต่ละ กระทรวง ทั้งนี้ SDA จะแสดงรายละเอียดข้อมูลของผลผลิตในแต่ละกรม รวมถึงแสดงความสัมพันธ์ของ ผลผลิตที่จะนำไปสู่เป้าหมายใน PSA และเป้าหมายการให้บริการอื่น ๆ ของกระทรวง

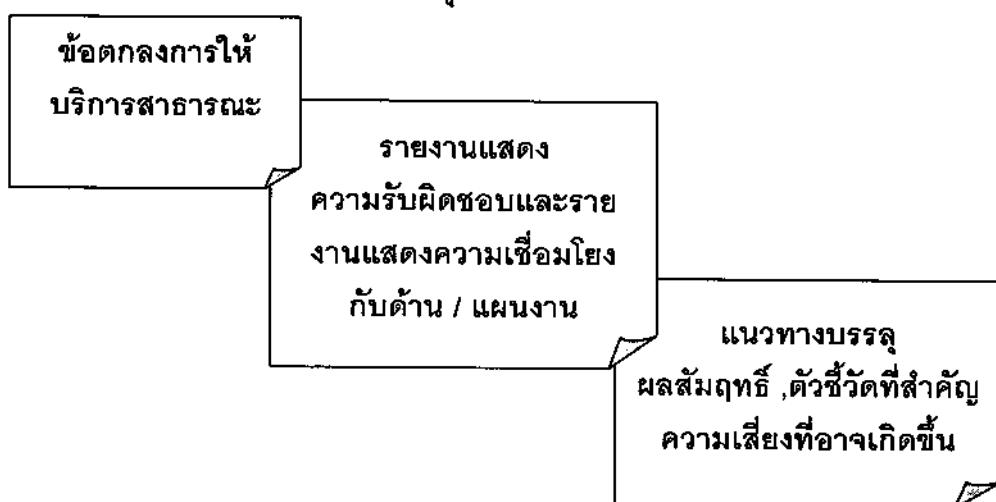
## 2.5 วิธีการกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง

รายละเอียดดังต่อไปนี้ จะช่วยให้การกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวงมีความชัดเจน ครบถ้วน สมบูรณ์

- ความสัมพันธ์ของเป้าหมายการให้บริการฯ ที่มีต่อรัฐธรรมนูญและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- รายชื่อกระทรวงที่รับผิดชอบในแต่ละเป้าหมาย (กรณีที่มีมากกว่าหนึ่งกระทรวงในเป้าหมายฯ เดียวกัน)
- ด้านและแผนงานที่สัมพันธ์กับแต่ละเป้าหมายฯ
- กลุ่ม / ลักษณะที่จะสามารถส่งผลกระทบอย่างมากกับเป้าหมายฯ และความคาดหวังในผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
- ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการฯ ความมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม
- แนวทางในการบรรลุเป้าหมายการให้บริการฯ และนำไปสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สามารถวัด หรือประมาณการของเขตของ การสนับสนุนนั้น
- ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายฯ และการสนับสนุนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ หากปัจจัยเสี่ยงนั้นสามารถควบคุมได้ในบางขอบเขต ความมีการอธิบายถึงวิธีการในการบริหารปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ด้วย

## 2.6 รายงานข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ ความมีรายละเอียดครอบคลุม

### รายงานเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ ...



- ◆ ระยะเวลาของข้อตกลงฯ
- ◆ ความเข้มข้นกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้อง
- ◆ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ แนวทางบรรลุผล ตัวชี้วัดที่สำคัญ และความเสี่ยงต่าง ๆ
- ◆ รัฐมนตรีที่รับผิดชอบ และรัฐมนตรีที่สนับสนุน
- ◆ ครอบงบประมาณรายจ่ายภายใต้ข้อตกลงฯ
- ◆ ลายมือชื่อของรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องและวันที่ลงนาม และ
- ◆ ลายมือชื่อของผู้แทนคณะกรรมการนโยบายบประมาณและวันที่ลงนาม

### (3) การวางแผนและจัดทำข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐ

“ข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐ” เป็นข้อตกลงระหว่างรัฐมนตรี เจ้ากระทรวงหรือปลัดกระทรวงในฐานะผู้แทนกระทรวง กับหัวหน้าส่วนราชการ ข้อตกลงดังกล่าวจะมีความครอบคลุมงบประมาณทั้งสิ้นของประเทศไทยและจะแสดงให้เห็นถึงภาระผูกพันที่ขัดเจนของหน่วยงานที่มีต่อประชาชน ทุก ๆ กระทรวงมีหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ให้แต่ละหน่วยงานจัดทำผลผลิต ให้ได้ตามที่กำหนด ให้ นอกจากนั้น กระทรวงจะต้องติดตามผลการดำเนินงานต่อไป ด้วย

#### ภาพรวมของเงินงบประมาณทั้งสิ้น

งบเงินงบประมาณทั้งสิ้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

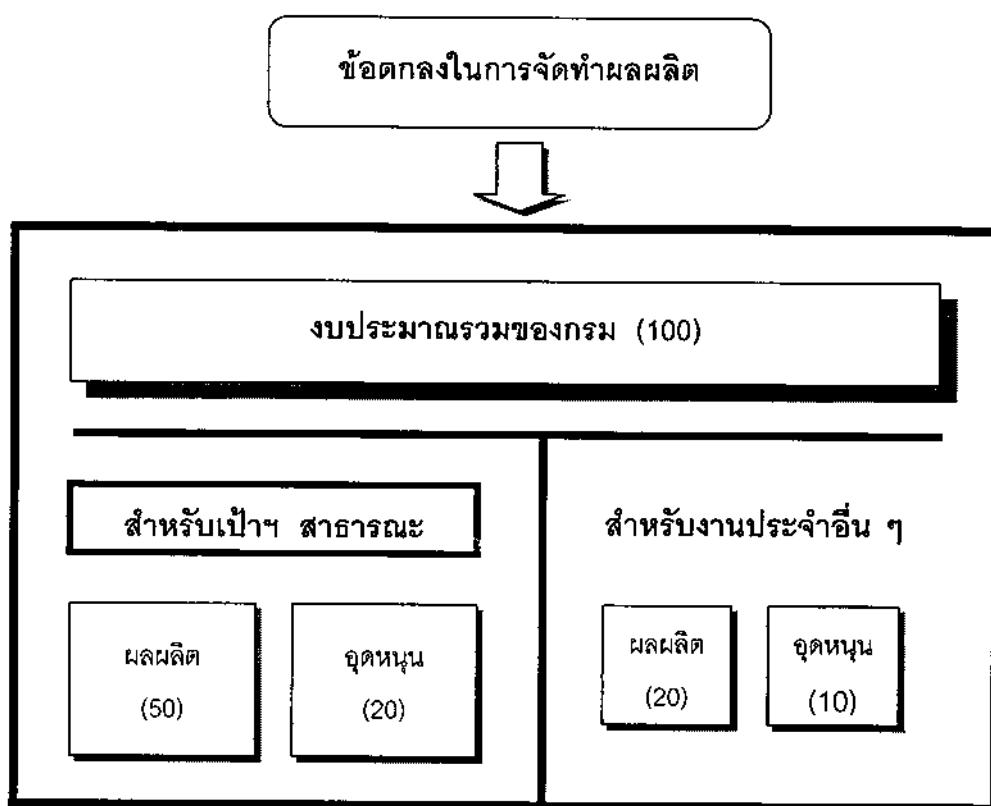
1) งบประมาณสำหรับดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ ตามรายละเอียดในข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ ทั้งนี้ไม่แต่ละเป้าหมายการให้บริการฯ อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานในหลายผลผลิต และหรือหลายผลผลิตอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ซึ่งองค์กรพยายามให้บริการฯ ก็ได้ (Many to Many relationship) งบประมาณสำหรับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ

- งบประมาณในการจัดทำผลผลิต เช่น การใช้ทรัพยากรในการผลิตสินค้าหรือบริการ ให้แก่บุคคลภายนอก จะเรียกว่า ประเภทรายจ่ายเพื่อผลผลิต

- งบประมาณในส่วนที่ไม่ถือเป็นผลผลิตโดยตรงของส่วนราชการ แต่เป็นส่วนที่หน่วยงานได้ดำเนินการแทนรัฐบาล (On behalf of Government) เช่น การให้เงินอุดหนุนเกษตรกร จะเรียกว่า ประเภทรายจ่ายเพื่ออุดหนุน

2) งบประมาณสำหรับเป้าหมายการดำเนินงานตามภารกิจอื่นของหน่วยปฏิบัติ (Other Essential Service Targets) เมื่อดำเนินงานตามภารกิจประจำของหน่วยงาน ซึ่งผลผลิตที่เกิดขึ้นจาก การจัดสรรงบประมาณในส่วนนี้ไม่มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติของรัฐบาลและ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง ดังนั้น งบเงินในส่วนนี้จะแยกออกจาก ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะของกระทรวง แต่จะอยู่ในรายละเอียดข้อตกลงการจัดทำผลผลิตของหน่วยงาน (SDA)

## ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณกับการดำเนินงานภายในของหน่วยงานฯ



ตารางต่อไปนี้ใช้สำหรับตรวจสอบความครอบคลุมในลักษณะที่สำคัญของ “เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ”

ลักษณะที่สำคัญของ “เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ”	มี / ไม่มี
1. ความชัดเจนของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะที่รวมมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่เดียวและไม่รวมมีหลายกลุ่มเป็นอย่างมาก	
2. ความเข้มงวดไปที่ “ข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ” และการจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ของรัฐบาล	
3. สามารถอธิบายในลักษณะที่สรุปราชการสามารถนำส่งผลผลิตไปสู่ความสำเร็จได้ เช่น สามารถอธิบายถึงผลกระทบจากภายนอกที่อาจมีผลต่อผลสำเร็จได้ ไม่จำเป็นต้องแสดงชื่นตอนการดำเนินการ	
4. สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจนว่าใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์	
5. ไม่แสดงถึงกลุ่มที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ	
6. สามารถวัดความสำเร็จ ภายในระยะเวลาที่ต้องการได้	

**การจัดทำ “ข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐ” ที่ดีความมีลักษณะ ดังนี้**

- 1) ได้รับความร่วมมือจากทั้งรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง และปลัดกระทรวง / หัวหน้ากลุ่มผลผลิต / หัวหน้าส่วนราชการ ในฐานะผู้แทนของหน่วยงาน ในการร่วมกันหารือถึงผลผลิตต่าง ๆ ภายในกระทรวง
- 2) ในแต่ละกระทรวงความมีตัวแทนจากแต่ละหน่วยงาน ร่วมกันหารือ และต่อรองกับรัฐมนตรีถึงภาระผูกพันต่าง ๆ ที่จะระบุไว้ในข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ในส่วนของรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง และหน่วยงาน จะมีประเด็นที่ห่วงใย ดังนี้

ประเด็นของรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง	ประเด็นของหน่วยงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่สามารถบังคับให้หน่วยงานดำเนินการตามที่ได้ให้นโยบายไว้กับประชาชน ในช่วงระยะเวลาที่เลือกตั้งได้</li> <li>- รัฐมนตรีไม่สามารถระบุถึงสิ่งที่ต้องการจากหน่วยงาน ให้หน่วยงานเข้าใจได้</li> <li>- หน่วยงานไม่เข้าใจถึงระดับความสำคัญที่ทางรัฐมนตรีจัดให้สำหรับการให้บริการ</li> <li>- หน่วยงานไม่มีความยืดหยุ่นพอ</li> <li>- การได้มาซึ่งผลผลิตอาจต้องมีค่าใช้จ่ายสูงเกินกว่าที่ประมาณการไว้</li> <li>- รัฐมนตรีอาจต้องใช้เวลามากไปในกระบวนการ “ข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐ”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้</li> <li>- ความไม่แน่ใจว่าทางรัฐมนตรีจะมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงความต้องการของรัฐบาล</li> <li>- รัฐมนตรีต้องการความสัมฤทธิ์ผลบางอย่าง ที่ทางหน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้</li> <li>- การจัดทำผลผลิตของหน่วยงานไม่อยู่ในระดับที่มีความสำคัญ</li> <li>- แนวทางของรัฐมนตรีไม่มีความยืดหยุ่นพอ</li> <li>- รัฐมนตรีอาจกำหนดกรอบระยะเวลาให้หน่วยงานดำเนินงานน้อยเกินไป</li> <li>- งบเงินที่กำหนดให้หน่วยงานอาจไม่เพียงพอสำหรับข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐนั้น ๆ</li> <li>- รัฐมนตรีอาจต้องการเข้ามาควบคุมการจัดทำผลผลิตเอง</li> <li>- ทางหน่วยงานอาจใช้เวลามากเกินไป ในการบริหาร “ข้อตกลงการจัดทำผลผลิตระดับหน่วยงานของรัฐ”</li> </ul>

#### (4) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

ตาม (ร่าง) พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณฉบับใหม่ มาตรา 36 และ 37 ให้คณะกรรมการกำหนดกรอบและกระบวนการติดตามประเมินผลงานการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจแห่งยานลักษณะพิเศษ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้รัฐมนตรีจัดทำรายงานผลการปฏิบัติการ และรายงานผลการใช้จ่ายเงิน เพื่อรายงานผลงานตามที่ได้ให้ไว้ในข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ โดยมีองค์ประกอบเป็นไปตามหลักเกณฑ์และระยะเวลาตามที่คณะกรรมการกำหนด โดยให้คณะกรรมการประเมินรายงานผลการปฏิบัติการ เสนอประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการรัฐมนตรี

บทบาทของสำนักงบประมาณในฐานะเลขานุการคณะกรรมการนโยบายงบประมาณจึงจำเป็นต้องกำหนดให้สนับสนุนคณะกรรมการในการดำเนินการกำหนดระบบ วิธีการ กลไกต่าง ๆ ตลอดจนรวมรวมและนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ต่อคณะกรรมการ เพื่อให้คณะกรรมการใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจในการวางแผนจัดทำ และบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์

##### แนวคิดหลักในการติดตามและประเมินผล

ในขั้นตอนการจัดทำและวางแผนงบประมาณ จะดำเนินการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ ต่อจากนั้นจะดำเนินการแปลงเป้าหมายดังกล่าวสู่เป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง หลังจากนั้นกระทรวงจะร่วมกับส่วนราชการภายใต้ในกระทรวง เพื่อกำหนดผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะดังกล่าวต่อไป โดยจะเห็นได้ว่าในขั้นวางแผนงบประมาณจะดำเนินการจากจัดสรรงบประมาณโดยพิจารณาจากนโยบายในระดับบุคลากรและตัวบุคคลเป็นสำคัญ

เมื่อเข้าสู่กระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การติดตามและประเมินผลจะต้องดำเนินจากระดับล่างสู่บน (จากทรัพยากร กิจกรรม / กระบวนการ ผลผลิตเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ) อธิบายตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1) ส่วนราชการนำงบประมาณไปจัดทำทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน (บุคลากร เครื่องมือสินทรัพย์ต่าง ๆ ฯลฯ) และดำเนินงานตามกิจกรรม กระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต (สินค้าและบริการที่หน่วยงานดำเนินงานให้กับลูกค้า / องค์กรภายนอกหน่วยงานนั้น) โดยผลผลิตจะต้องมีเครื่องชี้วัดในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา และราคา (ต้นทุนผลผลิต) รายละเอียดตามผลผลิตจะปรากฏในข้อตกลงการจัดทำผลผลิต ซึ่งเป็นพันธสัญญาที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการสมมูลให้แก่กระทรวง (คณะกรรมการ / สำนักงบประมาณจะต้องดำเนินการติดตามว่าส่วนราชการสามารถจัดทำผลผลิตบรรลุผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร)

2) เมื่อหน่วยงานดำเนินการจัดทำผลผลิตบรรลุผล สิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเป็นลำดับถัดมา ก็คือความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง (ผลลัพธ์ของกระทรวงที่ระบุเงื่อนไขตัวชี้วัดความสำเร็จ) ซึ่งรัฐมนตรีแต่ละกระทรวงจะต้องดำเนินการให้บรรลุผลตามข้อตกลงการให้บริการสาธารณะที่

ทำไว้กับคณะกรรมการ (คณะกรรมการ / สำนักงบประมาณจะต้องติดตามและประเมินผลเป้าหมายการให้บริการ ในเชิงประสิทธิผลที่เกิดขึ้น)

3) เมื่อเป้าหมายการให้บริการสาธารณะด้วยกระบวนการบรรลุผลก็จะนำไปสู่ความสำเร็จในระดับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติเป็นลำดับสุดท้ายต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการติดตามและประเมินผล

1) สามารถติดตาม ตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณของกระทรวง ทบทวน กรมต่าง ๆ ว่ามีประสิทธิภาพ (Operational efficiency) คุ้มค่า ยอดคลังกับการวางแผนการใช้จ่าย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิต และเป้าหมายการให้บริการสาธารณะที่กระทรวงต้องดำเนินการตามที่ได้รับ อนุมัติจากคณะกรรมการ / รัฐบาลและรัฐสภา หรือไม่ อย่างไร

2) การติดตามและประเมินผล ใช้เทคนิค วิธีการ และข้อมูลในการวิเคราะห์ที่มีความถูกต้องทันสมัย ครบถ้วน สามารถนำเสนอผลการติดตามได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา ครอบคลุมการติดตาม และประเมินผลทั้งทางด้านการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Non – Financial Performance)

#### บทบาทหน้าที่ของสำนักงบประมาณในการติดตามและประเมินผล

ในหัวข้อดังกล่าวนี้ผู้เขียนนำเสนอมาเพื่อให้ผู้สนใจในการเรียนรู้การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะได้เข้าใจและตระหนักรسمอว่า กระบวนการติดตามและประเมินผลของระบบงบประมาณแบบนี้มีอยู่หลายชั้นตอนหลายกระบวนการ ซึ่งเป็นไป ตามแนวคิดและหลักการของ (ร่าง) พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณฉบับใหม่ที่เปิดโอกาสให้มีการกระจายความรับผิดชอบไปสู่หน่วยปฏิบัติมากขึ้น โดยให้กระทรวงเข้ามามีบทบาทในการดำเนินการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวง(หมายถึงให้รัฐมนตรีมีอำนาจในการตัดสินใจกำหนดทรัพยากร กระบวนการ ผลผลิต และงบประมาณภายใต้ของตนที่ได้รับ) อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามหลักการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาอีกหลายปี ทั้งนี้ เนื่องจากเป้าหมายการให้บริการสาธารณะนั้น สร้างให้ญี่ปุ่นและประเทศอาคันข้างนาน กว่าจะบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งยากต่อการติดตามและประเมินผลในระหว่างปี ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างระบบ วิธีการ ตลอดจนฐานข้อมูลในการติดตามและประเมินผล ทั้งในระดับผลผลิตเป้าหมายให้บริการสาธารณะที่ได้มาตรฐานและสามารถติดตาม ตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระหว่างการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลดังกล่าว สำนักงบประมาณจำเป็นต้องดำเนินการติดตามและประเมินผลในเรื่องสำคัญ ๆ ดังนี้

1) ติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐในการส่งมอบผลผลิต โดยพิจารณาจาก ปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ราคา (ต้นทุน) และเชิงประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่มี การวางแผนไว้ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจระหว่างปีงบประมาณ

2) ประเมินผลความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ ในเชิงประสิทธิผล(ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะเพียงใดหรือไม่)

สำหรับวิธีการและเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลความสำเร็จดังกล่าวนั้น อยู่ระหว่างการดำเนินการศึกษาเพื่อพัฒนาด้านต้นแบบในการประเมินผลโดยมีสำนักประเมินผล สำนักงบประมาณ เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบโครงการ

#### **วิธีการและขั้นตอนในการติดตามและประเมินผล**

ในระบบงบประมาณแบบใหม่ การติดตามประเมินผลจะเน้นการให้ความสำคัญผ่านการรายงานผลทางการเงินและผลการดำเนินงานเป็นหลัก โดยสำนักงบประมาณกำลังดำเนินการร่วมกับกระทรวงการคลังเพื่อออกแบบจัดทำระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง เมื่อแล้วเสร็จการรายงานผลโดยเฉพาะความครบถ้วนและเป็นประโยชน์ต่อการติดตาม ตรวจสอบงบประมาณมากยิ่งขึ้น สำหรับการรายงานผลการปฏิบัติงานจะต้องแสดงรายละเอียดหลักที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของผลผลิต และเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ

#### **ขั้นตอนและระยะเวลาในการติดตามและประเมินผล**

1) เมื่อเริ่มต้นปีงบประมาณ คือ วันที่ 1 ตุลาคมของทุกปี สำนักการและรัฐวิสาหกิจ ต้องนำส่งแผนการดำเนินงานในการผลิตผลผลิต ตามแบบรายงานแผน / ผลการดำเนินงาน (จะต้องมีการออกแบบต่อไป) และข้อตกลงการจัดทำผลผลิต ซึ่งจะประกอบด้วยข้อมูลของตัวชี้วัดทั้งในเชิงปริมาณ, คุณภาพ ระยะเวลา และต้นทุน ให้แก่สำนักงบประมาณ ภายในวันที่ 15 กันยายน ของทุกปี

2) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณทำการทบทวนแบบรายงาน และข้อตกลงการจัดทำผลผลิตจากสำนักการที่รับผิดชอบเพื่อความถูกต้องแล้วนำส่งต่อให้คณะกรรมการประจำปี ที่มีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ที่ได้แต่งตั้งโดยสำนักงบประมาณ ประจำปี ให้แก่สำนักงบประมาณ ภายในวันที่ 15 มกราคม ของทุกปี

3) หลังสิ้นไตรมาส คือ วันที่ 31 ธันวาคม 31 มกราคม 30 มิถุนายน และ 30 กันยายน สำนักการและรัฐวิสาหกิจจะต้องเตรียมสรุปผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อนำส่งให้แก่สำนักงบประมาณตามแบบรายงานแผน / ผลการดำเนินงาน ภายใน 15 วัน นับตั้งแต่วันสิ้นไตรมาส คือ ภายในวันที่ 15 มกราคม 15 เมษายน 15 กรกฎาคม และ 15 ตุลาคม

4) สำนักงบประมาณทำการทบทวนและสรุปข้อมูลที่ได้รับจากสำนักการและรัฐวิสาหกิจ และจัดเตรียมรายงานผลการดำเนินงานในระดับประเทศ นอกจากนี้สำนักงบประมาณต้องทำการวิเคราะห์ สาเหตุของผลการดำเนินงานที่ต่างกว่าตัวชี้วัดผลผลิตที่กำหนดให้ในข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (SDA) พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขรายงานฉบับนี้จะนำเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายงบประมาณเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะที่ตั้งไว้

5) คณะกรรมการนโยบายงบประมาณทำการปรับเปลี่ยนเป้าหมายการให้บริการและข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (PSA) และข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (SDA) ในระหว่างปีงบประมาณตามความเหมาะสม

6) สื้นปีงบประมาณสำนักงบประมาณจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจประจำปี รายงานฉบับนี้จะแสดงผลสำเร็จและ / หรือ ข้อบกพร่องของการดำเนินงาน ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในการแก้ปัญหา อุปสรรคที่ได้จากการติดตามผล เสนอต่อคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ ภายใน 90 วันหลัง วันสื้นปีงบประมาณ หรือภายในวันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปี

### ตารางแสดงองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์และโครงสร้างการประเมินผลองค์กร

ลำดับความสำคัญของ องค์ประกอบทาง ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	สมมุติฐาน / ความเสี่ยง
เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ : ผลกระทบที่เกิดจาก แผนงาน / งานโครงการ ทั้งในระดับชาติและ ระดับด้าน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวัดองค์ประกอบ ที่มีส่วนในการนำส่งเป้า หมายยุทธศาสตร์</li> <li>- ใช้ระหว่างการ ประเมินผล</li> <li>- วัดผลสำเร็จของเป้า ที่ตั้งไว้เมื่อสิ้นสุดระยะเวลา ที่กำหนด</li> <li>- ใช้สำหรับประเมิน โครงการที่เสร็จสิ้นแล้ว</li> </ul>	แหล่งประเภท ของข้อมูลและ วิธีในการเก็บ และรายงาน ข้อมูลนั้น	<p>สมมุติฐาน หมายถึงภาวะที่ สามารถส่งผลกระทบต่อกระบวนการ การหรือความสำเร็จของแผนงาน / งานโครงการแต่ผู้จัดการ โครงการไม่สามารถควบคุมปัจจัย เหล่านี้ได้ เช่น ระดับภาค เปลี่ยน ภัยธรรมชาติ สงคราม พายุฝุ่น สมมุติฐาน เป็นประโยชน์ ในทางบวกของดึงสภาวะที่ โครงสร้างต้องการเพื่อบรรลุจุด ประสงค์</p> <p>ในทางข้ามความเสี่ยงเป็น ประโยชน์ทางลบก่อสู่ภัยอaireที่ เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของ วัตถุประสงค์</p>
เป้าหมายการให้บริการ สาธารณะ : ผลลัพธ์ที่ คาดว่าจะเกิดจากการผลิต ผลผลิตของกรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวัดองค์ประกอบ ที่ส่งผลสู่ความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ของส่วน ราชการ</li> <li>- ใช้ระหว่างการหนน ทวนและประเมินผล</li> </ul>	แหล่งประเภท ของข้อมูลและ วิธีการในการ เก็บและรายงาน ข้อมูลนั้น	<p>สมมุติฐานเกี่ยวกับความเชื่อม โยงระหว่างเป้าหมายยุทธศาสตร์ กับเป้าหมายการให้บริการ สาธารณะ</p>

ล้ำดับความสำคัญขององค์ประกอบทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล	สมมติฐาน / ความเสี่ยง
ผลผลิต : เป็นผลโดยตรงที่สามารถกวัดได้จาก การดำเนินโครงการ ซึ่งอยู่ภายใต้ความควบคุมของ กรม	- การวัดปริมาณ คุณภาพ ต้นทุนของผลผลิต และระยะเวลาที่ใช้ในการ นำส่งผลผลิต  - ใช้ชนว่างการติดตาม	แหล่ง ประเภท ของข้อมูลและวิธีในการเก็บ และรายงาน  ข้อมูลนั้น	สมมติฐานเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิตกับเป้าหมาย การให้บริการสาธารณะ
กิจกรรม : งานที่ดำเนิน การเพื่อให้เกิดการนำส่งผล ผลิต	- เป้าหมายการนำไปใช้  - ใช้ชนว่างการติดตามผล	แหล่ง ประเภท ของข้อมูลและวิธีในการเก็บ และรายงาน  ข้อมูลนั้น	สมมติฐานเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมกับ ผลผลิต

#### Indicators (ตัวชี้วัด)

ตัวชี้วัดจะสามารถออกถึงการบรรลุถึงความสำเร็จโดยการวัดและการพิสูจน์ ซึ่งเป็น พื้นฐานที่สำคัญต่อการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของผลลัพธ์ การสร้างตัวชี้วัดที่ดีนั้นควร ประกอบไปด้วยคุณลักษณะของ SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely)

- Specific (ความชัดเจน) - ตัวชี้วัดที่ต้องมีความชัดเจน
- Measurable (การวัดได้) - ตัวชี้วัดที่สามารถนับได้เป็นที่นิยม เพราะมีความเที่ยงตรงสามารถ นำมาบวกรวมกันได้นำไปใช้ในวิชาการสถิติได้อีกด้วย ทั้งนี้ตัวชี้วัดบางตัวไม่สามารถวัดออก มาเป็นปริมาณได้ จึงต้องใช้ตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพแทน
- Attainable (หาข้อมูลได้) - ตัวชี้วัดดังกล่าวต้องได้มามาในต้นทุนที่เหมาะสม และวิธีการเก็บ ข้อมูลที่เหมาะสม
- Relevant (มีความสัมพันธ์) - ตัวชี้วัดดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับการจัดทำข้อมูลของผู้ใช้
- Timely (ตามเวลาที่กำหนด) - ตัวชี้วัดดังกล่าวต้องถูกรายงานตามเวลาที่เหมาะสม

### 3.3 การวางแผนและจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ตามที่ได้นำเสนอกระบวนการจัดทำงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในช่วงต้นของบทที่ 3 แล้ว ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นหลักการภาครัฐ แต่เพื่อให้เกิดความชัดเจนในเชิงปฏิบัติการ ผู้เขียนขอนำเสนองานวางแผนและจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นปีที่สองที่นำระบบงบประมาณแบบนี้มาใช้ โดยมีทั้งข้อสังเกตการจัดทำงบประมาณแบบนี้ในปี 2546 แนวทางการจัดทำงบประมาณปี 2547 การติดตามและประเมินผลปี 2547 ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

เนื่องจาก (ร่าง) พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณฉบับใหม่ยังไม่ได้ผ่านการอนุมติจากรัฐสภา ดังนั้นการจัดทำและวางแผนตามกรอบวิธีการงบประมาณดังกล่าว ตามรายละเอียดที่ก่อ威名มาแล้ว จึงยังไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างสมบูรณ์รองรับการจัดทำงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 อย่างไรก็ตามเพื่อให้การดำเนินการจัดทำงบประมาณสอดคล้องกับพิธีทางและนโยบายของรัฐบาล และมีพัฒนาการต่อเนื่องจากปีงบประมาณก่อน ๆ จึงเห็นสมควรที่จะกำหนดแนวทางหลักการเบื้องต้นเพื่อให้เป็นกรอบพิธีทางในการจัดทำงบประมาณปี 2547 ดังนี้

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ โดยอาศัยนโยบายรัฐบาลเพื่อนำมาจัดทำงบประมาณที่มีความเชื่อมโยงอย่างมุ่งนาการ

2. การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปีให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและการจัดลำดับความสำคัญ

3. ปรับปรุงการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง โดยใช้แนวทาง Top Down และ Bottom Up approach ดังนี้

◆ ประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี ในระดับ Top down คำนึงถึง

- วินัยทางการคลังในระดับชาติ โดยนำสมมติฐานทางเศรษฐกิจแนวโน้มทางการคลังในระยะยาว มาพิจารณาประกอบและจัดทำกราวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรต่าง ๆ (Sensitivity analysis)

- คำนึงถึงนโยบายรัฐบาลที่ต้องการให้เกิดงบประมาณสมดุล (Balance budget) ภายในปีงบประมาณ 2551

- การแสดงความเชื่อมโยงของการจัดทำงบประมาณในเชิงมุ่งนาการจากระดับชาติสู่ระดับกระทรวงและหน่วยงานปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายที่จะจัดสรรงบประมาณโดยจัดเรียงความสำคัญภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด

◆ ประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี ในระดับ Bottom up คำนึงถึง

- การประมาณการรายจ่ายของหน่วยงานสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการให้บริการ

- ส่วนราชการมีการประเมินผลการค่าใช้จ่ายล่วงหน้า 3 ปี แสดงความเชื่อมโยงของทรัพยากร ผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง และมีการจัดลำดับความสำคัญของผลผลิต งาน / โครงการต่างๆ

- มีการทบทวนประมาณการรายจ่ายให้สอดคล้องกับทิศทางการจัดสรรงบประมาณประจำปีและมีการเผยแพร่ระหว่างงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับนโยบายเดิมและงบประมาณสำหรับนโยบายใหม่ของปีงบประมาณ 2547

- มีการพิจารณาถึงนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล เช่น 1 ผลิตภัณฑ์ 1 ตำบล กองทุนหมุนบ้าน 30 บาทรักษาทุกโรค ฯลฯ ว่าโครงการเหล่านี้มีประมาณการค่าใช้จ่ายที่เป็นพันธะผูกพัน (Commitment) เพื่อให้เกิดภาระแก่รัฐบาลมากหรือไม่

4. การเพิ่มบทบาทของกระทรวงในการดำเนินการทบทวนและจัดทำเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวงให้มีความชัดเจนกว่าเดิม และจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณประจำปี

5. ทบทวนผลผลิตของหน่วยงานให้มีความถูกต้องและชัดเจน โดยมีตัวชี้วัดครอบคลุมหลายมิติ ได้แก่ ปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา และราคา

6. ให้มีการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อผลผลิตและใช้ประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณให้มากขึ้น

### ข้อสังเกตจากการจัดทำงบประมาณปี 2546

1. ความเชื่อมโยงของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติและเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง และหน่วยงานยังไม่ชัดเจน ว่ามีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อกันอย่างไร

2. กระทรวงและส่วนราชการในสังกัดควรร่วมกับทบทวน และกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน งาน / โครงการ ในเชิงบูรณาการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงภายในกระทรวง โดยดำเนินการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการให้บริการ ผลผลิต ที่เป็นรูปธรรมร่วมกัน โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย และแสดงรายละเอียดที่ครบถ้วนไว้ในเอกสารงบประมาณอย่างชัดเจน

3. ผลผลิต ตัวชี้วัด และการติดตามประเมินผล

ส่วนราชการควรกำหนดตัวชี้วัดของผลผลิตให้ครบถ้วน 4 ด้าน (ปริมาณ คุณภาพ เวลา ต้นทุน) โดยมีความชัดเจน นำไปสู่ และท่อนดึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ส่วนราชการควรมีข้อมูลพื้นฐานเพื่อใช้กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัดที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ รวมทั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประเมินความสำเร็จในแต่ละปีได้

อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการควรมีการวางแผนแนวทางเพื่อรับกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสำนักงบประมาณควรมีการติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องด้วย

#### 4. วงเงินและการจัดสรรงบประมาณ

วงเงินงบประมาณรวมมีสัดส่วนของรายจ่ายประจำค่อนข้างสูงมาก (ประมาณร้อยละ 70) ทำให้เป็นภาระหนักของรัฐบาล ดังนั้น ส่วนราชการควรมีมาตรการในการควบคุมงบดำเนินงานให้อยู่ในวงเงินที่เหมาะสม โดยที่สามารถจะสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับในส่วนของงบลงทุนนี้ ควรมีการวิเคราะห์เงินของแต่ละโครงการ ให้มีความสอดคล้องกับปริมาณงานที่สามารถดำเนินการได้ตามขีดความสามารถในการก่อสร้างจริง เพื่อให้วงเงินงบประมาณไม่คละปีมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแนวทางในการคำนวณต้นทุนผลผลิต เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นมาตรฐานในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป

#### 5. ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF 1 + 3 ปี)

ปัจจุบันการจัดสรรงบประมาณของส่วนราชการต่าง ๆ ยังเป็นไปตามน้ำหนักของภารกิจที่ทำ โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญของเป้าหมายการให้บริการ นอกจากนี้ ส่วนราชการยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน สำหรับการประมาณการผลผลิตที่จะจัดทำในอีก 3 ปีข้างหน้า (MTEF) ผลผลิตให้การวิเคราะห์ภาพรวม ของประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี (MTEF) เกิดความคลาดเคลื่อนได้

#### แนวทางในการจัดทำงบประมาณปี 2547

จากหลักการที่กำหนดเบื้องต้นในการจัดทำงบประมาณปี 2547 ตามแนวคิดและหลักการของระบบ การจัดการงบประมาณแบบใหม่ภายใต้กรอบของยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญดังนี้คือ

- ◆ ทบทวนและกำหนดเป้าหมายการให้บริการ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ของรัฐบาล พร้อมระบุตัวชี้วัดของแต่ละเป้าหมาย และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)
- ◆ ระบุผลผลิต (Outputs) ของหน่วยปฏิบัติระดับกรม ภายใต้กรอบเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวงที่ส่งก้าด ที่มีมาตรฐานเดียวกัน ดังนี้
  - ❖ ให้การกำหนดผลผลิต เป็นผลผลิตของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงที่สามารถสนับสนุนและมุ่งสู่ผลสำเร็จต่อผลลัพธ์ของแผนหรือเป้าหมายการให้บริการตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับประเทศไทยโดยรัฐบาล
  - ❖ เป็นผลผลิตของหน่วยงานในเชิงของการให้บริการสาธารณะ เพื่อให้สาธารณะหรือองค์กร ภายนอกหน่วยงานได้ใช้ประโยชน์ สามารถวัดหรือประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดผลสำเร็จ และต้องเป็นผลผลิตที่เชื่อมโยงหรือส่งผลสำเร็จต่อผลลัพธ์ หรือเป้าหมายการให้บริการ

❖ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นปีเปลี่ยนผ่านจากการจัดทำงบประมาณแบบเดิม เป็นการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ ตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาล การกำหนดผลผลิตหรือการให้บริการ จึงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญว่ารัฐบาลจะสามารถให้บริการสาธารณะได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างไร ตามรูปแบบใหม่ของการจัดทำงบประมาณ แต่อย่างไรก็ตาม การจัดทำงบประมาณก็ยังคงต้องยึดโครงสร้างแผนงานเป็นที่รองรับการจัดสรรงบประมาณให้ก่อน โดยมีผลผลิตเป็นตัวเชื่อมระหว่างงาน / โครงการ กับการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ

❖ การวัดผลสำเร็จของผลผลิต ต้องกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) จำนวน 4 ตัวชี้วัด คือ เงินปริมาณ เงินคุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย (ต้นทุน)

การวัดผลสำเร็จโดยใช้ 4 ตัวชี้วัด ดังกล่าว ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 อาจเป็นการกำหนดเฉพาะตัวชี้วัด (Indicators) ที่จะให้วัดผลสำเร็จของผลผลิตก่อน ยังคงไม่กำหนดค่าหรือเกณฑ์การวัด (Benchmark) ผลสำเร็จดังกล่าว ยกเว้น ตัวชี้วัดเงินปริมาณ ซึ่งผลผลิตส่วนใหญ่ที่มีหน่วยนับนรือปริมาณงานที่ใช้ในการตั้งงบประมาณ ซึ่งสามารถระบุปริมาณได้ก็จะระบุได้ด้วย การวัดผลโดยใช้ตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต จึงสามารถใช้การติดตามผลสำเร็จของผลผลิตแต่ละผลผลิตได้ โดยอาจรับตัวผลผลิตโดยตรง หรือวัดจากกิจกรรมสนับสนุนการนำส่งผลผลิตต่าง ๆ ภายใต้ผลผลิต ส่วนการประเมินผลสำเร็จของผลผลิตที่มีผลต่อผลลัพธ์หรือเป้าหมายในระดับสูงจะต้องใช้การประเมินผลโดยตัวชี้วัดและข้อมูลอีกรอบหนึ่ง และอาจต้องประเมินผลสำเร็จของผลผลิตหลายผลผลิตของหน่วยงานและ / หรือ ของหลายหน่วยงาน

### ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณปี 2547

1. สำนักงบประมาณร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดเป้าหมาย / ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณประจำปี 2547 โดยคำนึงถึงนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 โดยนายกรัฐมนตรี และวางแผนงบประมาณของประเทศ
2. คณะกรรมการรายจ่ายส่วนหน้าระยะปานกลาง 3 ปี และเป้าหมาย / ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณประจำปี
3. สำนักงบประมาณร่วมกับกระทรวงต่าง ๆ ดำเนินการแปลงเป้าหมายและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณประจำปี เป็นเป้าหมายการให้บริการและยุทธศาสตร์กระทรวงในลักษณะภูมิภาคโดยอาศัย Value chain techniques, Intervention logic เข้ามายิ่งใหญ่ โดยอยู่ภายใต้กรอบวงเงินงบประมาณของแต่ละกระทรวง
4. กระทรวงและส่วนราชการ / รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันดำเนินการบททวนและนำเสนอผลผลิตและตัวชี้วัด ที่มีความสอดคล้องและเห็นความเชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการของแต่ละกระทรวง โดยผลผลิตจะต้องสามารถแสดงรายละเอียดตัวชี้วัดในเงินปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา และราคา

5. ส่วนราชการ / รัฐวิสาหกิจ ดำเนินการจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายของผลผลิต เพื่อใช้สำหรับขอรับการจัดสรรงบประมาณ

6. ส่วนราชการ / รัฐวิสาหกิจจัดส่งรายละเอียดคำของบประมาณประจำปี และประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดผลผลิต ตัวชี้วัด เป้าหมายการให้บริการที่เกี่ยวข้องงบประมาณของผลผลิต แผนการดำเนินงาน

7. รัฐมนตรีแต่ละกระทรวงพิจารณาแล้วนัดของคำของบประมาณตามข้อ 6 และรวมนำเสนอสำนักงบประมาณเพื่อดำเนินการในขั้นตอนการพิจารณาของสำนักงบประมาณต่อไป

### การติดตามและประเมินผลปี 2547

#### การติดตามและประเมินผลร่วมกับสำนักจัดทำงบประมาณ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีหลักการสำคัญอยู่ที่ความสำเร็จของการดำเนินงาน โดยส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ จะต้องใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ไปร่วงสื้ และตรวจสอบได้ ดังนั้น ต้องอาศัยกระบวนการติดตามและประเมินผลในการตรวจสอบหรือวัดผลความสำเร็จของการดำเนินงาน โดยการติดตามผลการดำเนินงานเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มดำเนินงานจนสิ้นสุดการดำเนินงานสำหรับการประเมินผลสำเร็จของผลผลิตต่อผลลัพธ์ตามระบบงบประมาณแบบนี้ จะต้องดำเนินการตามระบบการติดตามและประเมินผลที่กำหนดไว้คือ ก่อนการดำเนินงาน (Pre – Evaluation) ระหว่างการดำเนินงาน (On – going Evaluation) การทบทวน ชະลอ ยกเลิก การดำเนินงาน (Re – Deployment) และหลังการดำเนินงานสิ้นสุด (Post – Evaluation)

#### ขอบเขตการติดตามผลร่วมกับสำนักจัดทำงบประมาณ

ในการติดตามผลการดำเนินงาน สำนักประเมินผลจะดำเนินงานร่วมกับสำนักจัดทำงบประมาณด้านต่าง ๆ โดยใช้แบบรายงาน แผน / ผล การปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (สงป. 46 – 1 ถึงสงป. 46 – 4) เป็นเครื่องมือ ซึ่งจะต้องรายงานผลต่อคณะกรรมการเป็นรายไตรมาส ในการดังกล่าวนี้ สำนักจัดทำงบประมาณด้านต่าง ๆ จะเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจโดยตรง สำนักประเมินผลจะเข้าร่วมในฐานะผู้ให้ข้อมูลแบบ ข้อคิดเห็น ตามหลักวิชาการประเมินผลแยกเป็นรายส่วนราชการตามที่รับผิดชอบ หลังจากที่สำนักจัดทำงบประมาณด้านต่าง ๆ ได้ติดตามผลการดำเนินงานเสร็จสิ้นแต่ละไตรมาส และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสำนักประเมินผลแล้ว สำนักประเมินผลจะประเมินข้อมูลการรายงานผลในภาพรวมของทุกส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เป็นรายกระทรวงตามกติกา

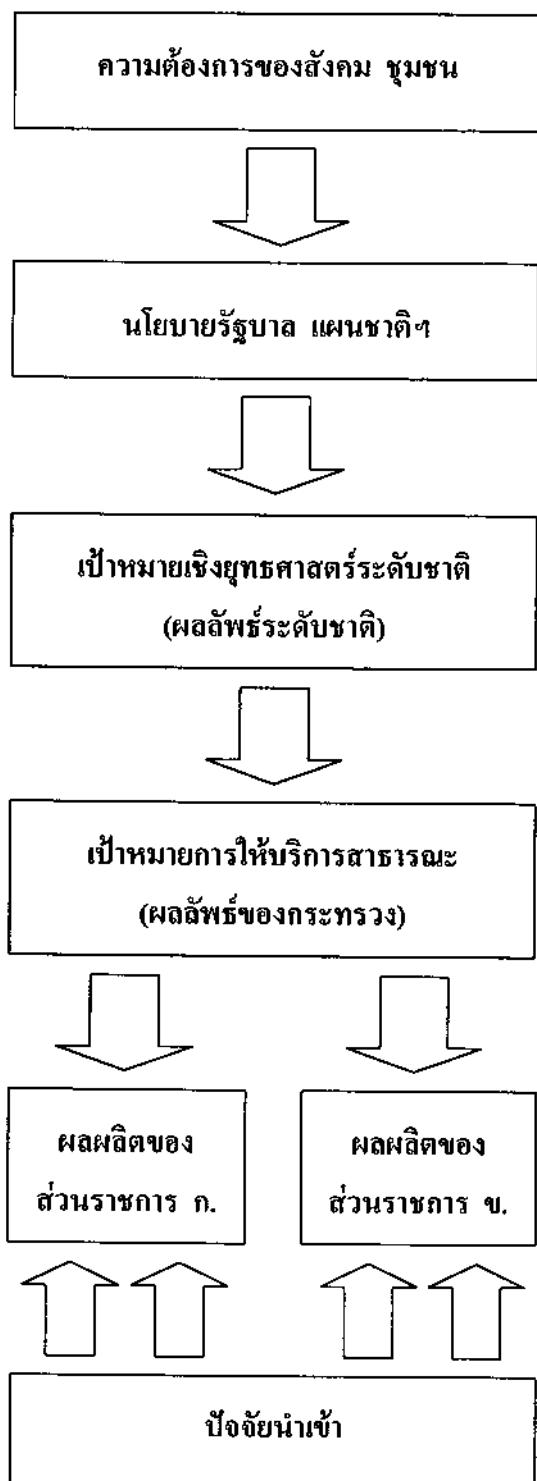
อนึ่ง การเลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสำนักจัดทำงบประมาณกับสำนักประเมินผล ในไตรมาสที่ 1 คงยังใช้ระบบเอกสารเหมือนเดิม แต่คาดว่าในไตรมาสที่ 2 จะสามารถดำเนินการโดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Ev – MIS) ได้

#### การประเมินผลผลิต (Output) ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

การประเมินผลสำเร็จของผลผลิต สำนักประเมินผลได้กำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยมอบหมายให้แต่ละส่วนประเมินผลด้านต่าง ๆ จัดทำแผนว่าจะดำเนินการประเมินผลผลิตได้ ทั้งนี้สามารถเลือกแบบของการประเมินได้ ตั้งแต่ประเมินผลก่อนเริ่มดำเนินงาน (Pre – Evaluation) ระหว่างการดำเนินงาน (On – going Evaluation) หรือประเมินหลังการดำเนินงาน (Post – Evaluation) ซึ่งแต่ละส่วนจะพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางวิชาการว่าผลผลิตใดของส่วนราชการฯ ได้สามารถประเมินผลในลักษณะใดได้ และให้ผลการประเมินเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเลือกผลผลิตตัวชี้วัด และเกณฑ์การวัด จากเอกสารงบประมาณเล่มขาดแคลง และ / หรือ ที่ได้พิจารณาบทวนใหม่ตามหลักเกณฑ์แล้ว มาดำเนินการ นอกจากนี้ การประเมินผลความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิต ผลลัพธ์ และเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง จึงถือเป็นภารกิจที่สำคัญของสำนักประเมินผล และเนื่องจากการประเมินผลในลักษณะดังกล่าว สำนักประเมินผลเคยจัดทำในระดับผลลัพธ์ของ งาน / โครงการ เท่านั้น การประเมินผลความสัมพันธ์ของผลผลิต ผลลัพธ์ ของยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ที่มีความยุ่งยากขึ้น อาจต้องรอผลจากการศึกษาการพัฒนาต้นแบบการประเมินผลตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผล งานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งขณะนี้สำนักงบประมาณได้ว่าจ้างคณะที่ปรึกษา มาดำเนินการแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 สำนักประเมินผลมีแผนที่จะเริ่มดำเนินการประเมินผลความสัมพันธ์ ดังกล่าวไปพร้อมกันด้วย แต่จะเป็นการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและผลลัพธ์ ในลักษณะโครงการนำร่องไปพัฒนา ก่อน ซึ่งจะทดลองเลือกผลผลิตและผลลัพธ์ที่ไม่ลับขับข้อน มีการกำหนด เป้าหมายชัดเจนและมีข้อมูลเพียงพอ

## แนวทางการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์

### กำหนดระดับของผลลัพธ์ (Outcome Hierarchies)



ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

เชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมายการให้บริการ (ผลลัพธ์) และผลผลิตที่ชัดเจนนี้ จะช่วยให้การจัดสรรงบประมาณให้แก่กระทรวง / ส่วนราชการ มีความถูกต้อง ลดความลังเลกังวลนโยบายรัฐบาล และส่งผลให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

#### การกำหนดระดับของผลลัพธ์

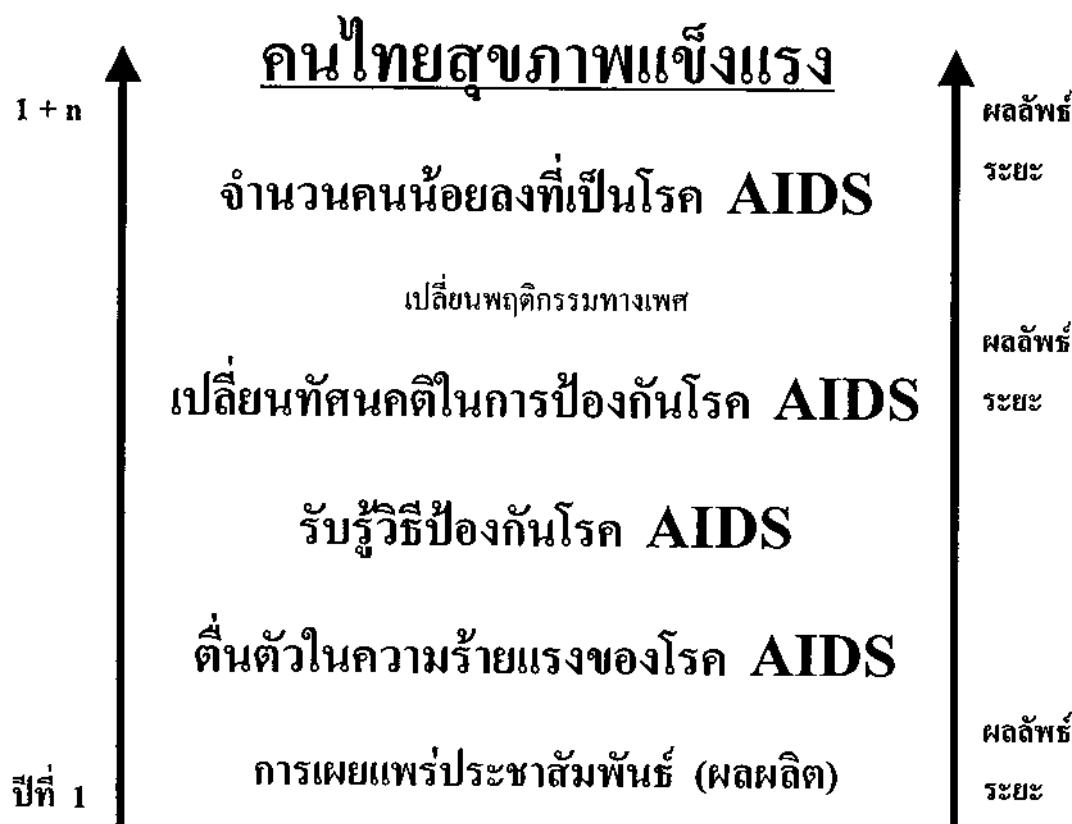
(เป้าหมายการให้บริการ) นั้นมีหลายระดับ ด้วยกัน ผลลัพธ์ (เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ) อาจมีความหมายกว้าง ๆ ซึ่งเกิดจากผลผลิตของ หลาย ๆ ส่วนราชการภายใต้กระทรวง / ข้าม กระทรวง หรืออาจหมายถึงผลที่เกิดจากผลผลิตที่ จัดทำโดยส่วนราชการเดียวก็ได้ ดังนั้น การตัดสินใจในการเลือกผลลัพธ์ (เป้าหมายการให้บริการฯ) ของแต่ละส่วนราชการนั้นจะขึ้นอยู่กับความ เหนือเสมอ และความเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ระดับชาติ

ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายการให้บริการฯ ของกระทรวงนั้น มีข้อควรระวังกล่าวคือหากผลลัพธ์ (เป้าหมายการให้บริการฯ) ถูกกำหนดให้อยู่ในระดับที่สูงเกินไป (เช่น คนไทยมีสุขภาพแข็งแรง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ระยะยาวหรือ Final outcome) ก็จะทำให้การวัดและประเมินผลทำได้ยากเนื่องจากใช้ระยะเวลาในการบรรลุผล (มากกว่าาระยะของรัฐบาล) และอาจมีหลายกระทรวงร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จดังกล่าว

ในทางตรงกันข้าม หากกระทรวงกำหนดผลลัพธ์ (เป้าหมายการให้บริการฯ กระทรวง)ให้อยู่ในระดับที่ต่ำจนเกินไป (เช่น ประชาชนตระหนักรู้ถึงความร้ายแรงของโรค Aids ซึ่งเป็นผลลัพธ์ระยะสั้น หรือ Immediate outcome) ซึ่งมีความใกล้เคียงกับการบรรลุผลสำเร็จของผลผลิตในเชิงคุณภาพของส่วนราชการเท่านั้น ซึ่งจะทำให้การวัดและประเมินผลอยู่เพียงระดับของผลผลิตของส่วนราชการเท่านั้น และอาจมองไม่เห็นภาพของสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นต่อชุมชนในระยะปานกลาง (2 – 4 ปี) ทำให้ขาดความเชื่อมโยงไปถึงการกำหนดนโยบายการจัดสรรงและการนำไปสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ

แม้ว่าการกำหนดผลลัพธ์เป็นสิ่งที่จะทำได้ยากและบางครั้งเป็นเรื่องของนามธรรม แต่หากพิจารณาโดยจัดชั้นของผลลัพธ์ให้มีความชัดเจน ก็จะช่วยให้การพิจารณาตัดสินใจเลือกผลลัพธ์ มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น ดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

#### ตัวอย่างผลลัพธ์ด้านสาธารณะ ตามระดับของผลลัพธ์ (Outcome Hierarchy)



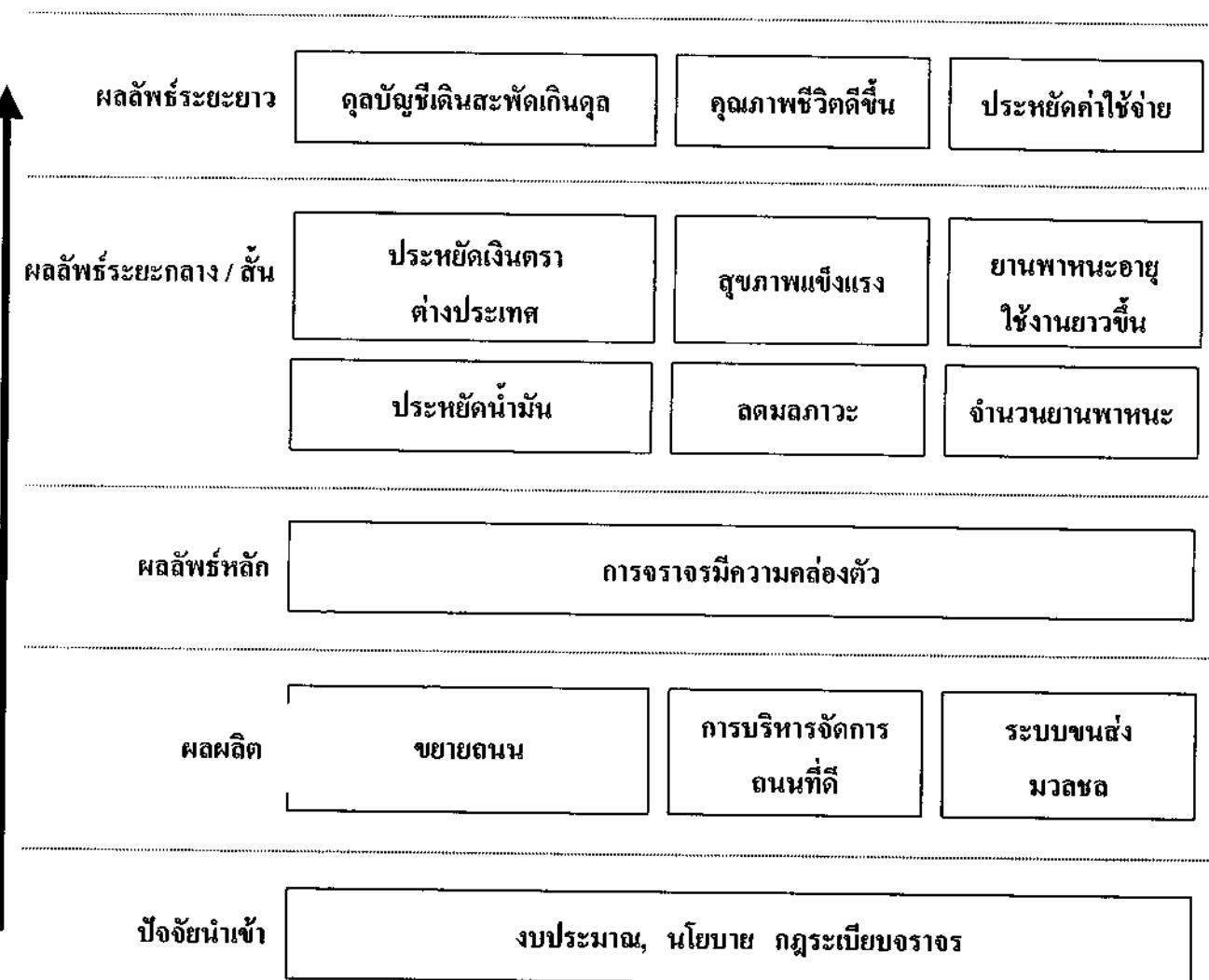
### การวิเคราะห์และจัดสรรอุปกรณ์มีเหตุผล (Intervention Logic)

Intervention Logic เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดระดับชั้นของผลลัพธ์ (Outcomes Hierarchy) และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในระบบ กล่าวคือ เมื่อดำเนินการใช้ปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการทำงานของหน่วยปฏิบัติ (ส่วนราชการ ฯลฯ) ผลที่ได้รับคือผลผลิตของหน่วยงานนั้น (Input) ก่อให้เกิด (Output) ต่อจากนั้นจะส่งผลลัพธ์ต่อทุมชน (Results) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถดำเนินการได้ทั้งจากระดับบนสูงระดับล่าง หรือจากระดับล่างสูบันดังที่กล่าวข้างต้น

ทั้งนี้ Intervention Logic จะมุ่งเน้นการระบุความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานของรัฐบาลและผลกระทบที่มีต่อผลลัพธ์ทั้งทางภาครัฐบาล และเอกชน โดย Intervention Logic จะมุ่งเน้นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ระดับชาติของประเทศไทย พร้อมกันนั้นก็จะช่วยในการวางแผนการดำเนินงานของรัฐบาลอีกด้วย Intervention Logic จะสามารถระบุข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่แท้จริง ที่จะช่วยให้ผู้บริหารใช้ข้อมูลดังกล่าวในการตัดสินใจ ว่าแผนยุทธศาสตร์นั้น ๆ บรรลุผลสำเร็จในระดับใดบ้างและควรมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรได้บ้าง

จากภาพด้านอย่างจะเห็นว่าเมื่อมีการจัดสรรวิทยากรเข้าสู่ระบบจะทำให้เกิดผลผลิตต่าง ๆ ซึ่นซึ่งผลผลิตนั้นมีเป้าหมายหลักอยู่ที่ผลลัพธ์อันเดียวกัน (การจราจรมีความคล่องตัว) ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อื่น ๆ ที่ตามมาภายหลัง ซึ่งจากภาพดังกล่าวจะเห็นได้ว่ารัฐบาลสามารถเลือกตัดสินใจดำเนินการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในหลายทางเลือก ซึ่งควรจะทำการวิเคราะห์ผลกระทบ ข้อดี ข้อเสียในแต่ละทางเลือก (Alternatives analysis : choosing between intervention) เช่น การตัดสินใจใช้เลือกผลผลิตในรูปของแนวทางการอุ่นเครื่อง ข้อบังคับ แทนผลผลิตในรูปของการลงทุนในโครงสร้างระบบขนส่งมวลชน ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระยะสุดท้ายอาจมีความแตกต่างกัน ซึ่งในการตัดสินใจเลือกแนวทางใด มีข้อควรพิจารณา ประการสำคัญ ดังนี้

- ◆ ความน่าจะเป็นในการบรรลุผลสำเร็จ
- ◆ ความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยที่ต้องการรับผิดชอบ
- ◆ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (Cost – benefit analysis)
- ◆ ปัจจัยแวดล้อมทางการเมืองและสังคมที่อาจส่งผลกระทบในแต่ละทางเลือก
- ◆ ทรัพยากรที่มี



### การกำหนดสมมุติฐานและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

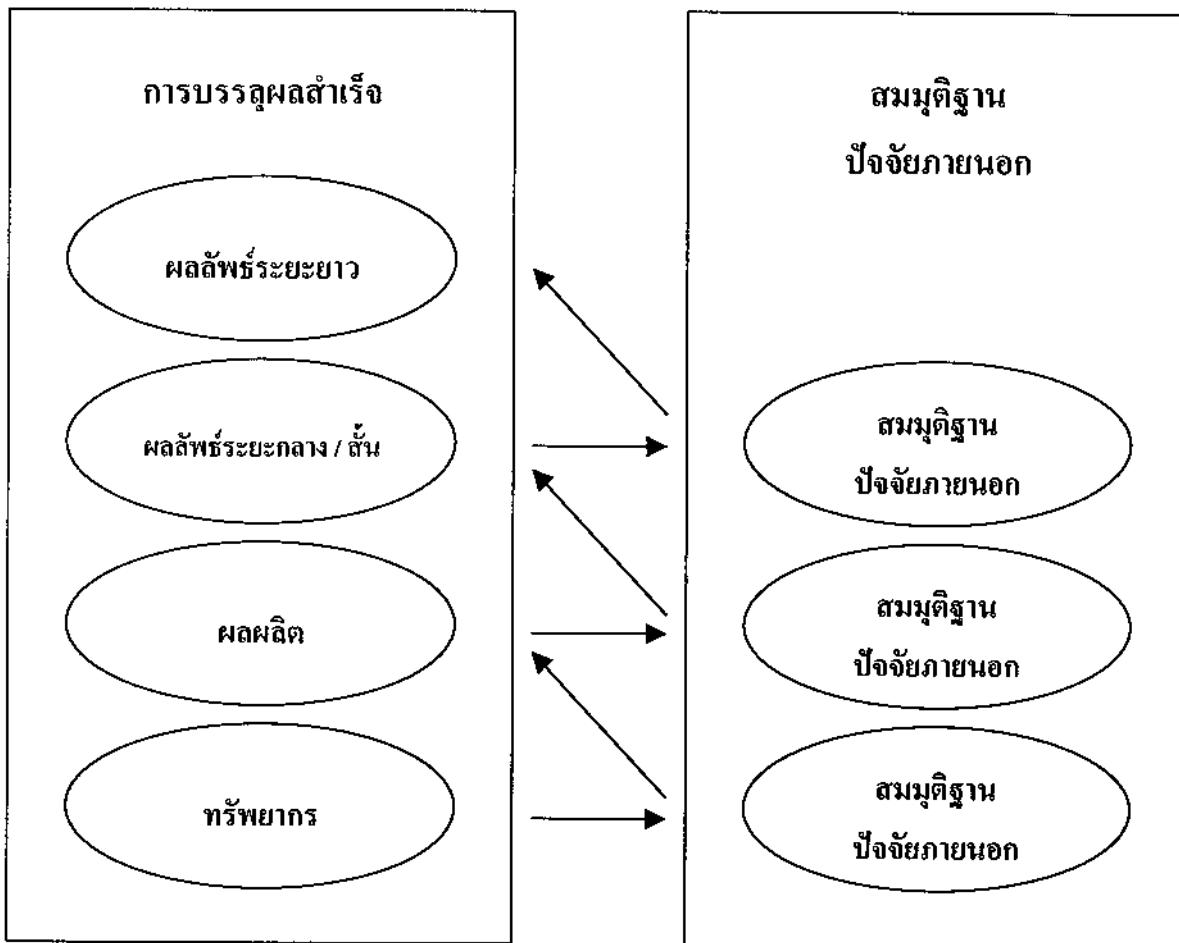
(Assumption and Risk Analysis)

การกำหนดสมมุติฐานและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการหนึ่งในการติดตามและประเมินความสำเร็จของผลผลิต และผลลัพธ์

สมมุติฐาน หมายถึง เมื่อนำมาหรือปัจจัยองค์ประกอบบนภายนอกที่มีผลกระทบต่อกระบวนการ หรือความสำเร็จของงาน โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่สามารถควบคุมได้

ความเสี่ยง หมายถึง สมมุติฐานในทางลบที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน

## รูปภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลที่เกิดขึ้นในระบบกับสมมุติฐานที่กำหนด



จากรูปดังกล่าวทรัพยากรจะนำไปสู่ผลผลิตตามที่คาดหวัง โดยจำเป็นต้องมีการตั้งสมมุติฐาน (ปัจจัยแวดล้อม) ที่มีความน่าเชื่อถือ เช่นเดียวกับผลผลิตจะนำไปสู่ผลลัพธ์ได้ตามที่คาดหวังก็จำเป็นต้องตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่มีเหตุมีผล และมีความเป็นไปได้ ながらตั้งสมมุติฐานหรือปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขาดช่องหลักการ ด้วยที่ต้องมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในแต่ละระดับ ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จหรือเกิดปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องมีการแก้ไขภายนอก

โดยทั่วไปการตั้งสมมุติฐานที่ผลกระทบต่อตัวแปรต่าง ๆ ในระบบจะเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขสำคัญ ดังนี้

- ◆ สภาพภูมิประเทศในสังคมและการเมือง
- ◆ เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและภารกิจ
- ◆ นโยบายและสภาพแวดล้อมการลงทุนของรัฐบาล
- ◆ ความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชน
- ◆ ความสามารถในการบริหารจัดการของรัฐ
- ◆ การสนับสนุนจากท้องถิ่น NGO
- ◆ แหล่งเงินทุนเหลืออื่น ๆ นอกจากงบประมาณแผ่นดิน

### 3.4 แนวทางการจัดทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

#### (1) หลักการและเหตุผล

ด้วยนายกรัฐมนตรีได้มีดำริที่จะให้ส่วนราชการต่าง ๆ ได้จัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณโดยภาพรวมเป็นการเชื่อมโยงอย่างบูรณาการที่จะสะท้อนภารกิจของรัฐบาลตลอดจนสอดคล้องต่อแนวโน้มนโยบายของรัฐบาลในการจัดทำงบประมาณอย่างเคร่งครัดและเพื่อให้การพิจารณากลั่นกรองงบประมาณจะได้เกิดประโยชน์โดยคำนึงถึงหลักความประยุตมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุ้มค่า ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย (ตามนัยหนังสือสำนักเลขานุการนายกรัฐมนตรี ที่ นร 0414/ลง/31337 ลงวันที่ 11 ตุลาคม 2545)

#### (2) ลักษณะของแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ

เป็นภารกิจที่มีหน่วยงานร่วมดำเนินการหลายหน่วยงานภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน

- (2.1) เป็นภารกิจที่มีระดับความสำคัญ ดังนี้
- (2.2) นโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ
- (2.3) เป็นยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ
- (2.4) เป็นนโยบายเร่งด่วน หรือนโยบายสำคัญของรัฐบาล (HOT ISSUE)

#### (3) องค์ประกอบในการจัดทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการประจำปีงบประมาณ

- (3.1) หลักการและเหตุผล
- (3.2) วิสัยทัศน์
- (3.3) พันธกิจ
- (3.4) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
- (3.5) วัตถุประสงค์
- (3.6) กลยุทธ์
- (3.7) ระยะเวลาดำเนินการ
- (3.8) เป้าหมายการให้บริการและตัวชี้วัด
- (3.9) เป้าหมายผลผลิตและตัวชี้วัด
- (3.10) หน่วยงานรับผิดชอบหลัก
- (3.11) หน่วยงานสนับสนุน
- (3.12) แผนการใช้จ่ายงบประมาณจำแนกตามหน่วยงาน เป้าหมายการให้บริการ ผลผลิต พื้นที่ เป้าหมาย งาน/โครงการ และกิจกรรม เป็นต้น
- (3.13) จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน

**(4) หน่วยงานเจ้าของเรื่องที่รับผิดชอบแผน (เจ้าภาพ) ในการดำเนินการตามแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ**

(4.1) เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักกำหนดได้ไว้ในแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ

(4.2) เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งรวมดำเนินการตามแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ หรือเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการหรือเป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากรองนายกรัฐมนตรีผู้รับผิดชอบ

**(5) วิธีการและแนวทางการจัดทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.**

2547

(5.1) การกำกับและการจัดทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ

(5.1.1) ใช้แนวโน้มรายของรัฐบาล และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติงาน และแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ

(5.1.2) รองนายกรัฐมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดนโยบายกำกับแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ ซึ่งมีอำนาจสั่งการข้ามกระทรวงในเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงได้

(5.1.3) ให้น่วยงานเจ้าของเรื่องที่รับผิดชอบแผน (เจ้าภาพ) มีบทบาทและหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ ดังนี้

- จัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ

- กำหนดผลผลิตงานโครงการ กิจกรรม ร่วมกับหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนเพื่อจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีในภาพรวม

(5.2) บทบาทของสำนักงบประมาณ

(5.2.1) รองผู้อำนวยการและที่ปรึกษาสำนักงบประมาณ ในฐานะคณะกรรมการจัดทำและบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 พิจารณาการลั่นกรองแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการที่ได้รับมอบหมาย และประสานงานกับรองนายกรัฐมนตรีที่กำกับดูแลแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ

(5.2.2) สำนักงบประมาณและแผนงบประมาณ ร่วมกับสำนักจัดทำงบประมาณให้คำปรึกษา และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ

(5.2.3) กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ

**(6) ระบบการติดตามประเมินผลแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ**

(6.1) ติดตามประเมินผลความสำเร็จของแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการเพื่อเสนอรัฐมนตรีเจ้าสังกัดในฐานะกำกับดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานเจ้าของเรื่องที่รับผิดชอบแผน (เจ้าภาพ)

(6.2) ติดตามและประเมินผลโดยสำนักประเมินผล สำนักงบประมาณ ☆

#### 4. ครอบเนื้อหาของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน

เพื่อเป็นกรอบสำหรับการทำเป้าหมายให้บริการสาธารณะของกระทรวงต่าง ๆ เนื้อหาของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะควรมีสาระต่าง ๆ ดังนี้ โดยจะมีการหยิบยกตัวอย่างของกระทรวงแรงงานบางส่วนเพื่อให้เห็นภาพ (ร่างเบื้องต้นของกรอบเป้าหมายการให้บริการสาธารณะสำหรับกระทรวงแรงงานแสดงอยู่ในภาคผนวกที่ 1)

##### (1) การระบุวิสัยทัศน์ของกระทรวง

สำหรับกระทรวงต่าง ๆ มักจะมีวิสัยทัศน์ในระดับกรม สิ่งที่ต้องทำคือร่วมกับกระทรวงในการกำหนดวิสัยทัศน์ในระดับกระทรวง หรือให้วิสัยทัศน์ของกระทรวง ถ้ามีอยู่แล้ว ในส่วนของกระทรวงแรงงาน มีการระบุวิสัยทัศน์ของกระทรวงดังนี้ “เป็นองค์กรกลางที่ทันสมัย เสนอแนะนโยบาย สงเสริมสนับสนุน และประสานการทำงานกับภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แรงงานและผู้ด้อยโอกาสมีศักยภาพในการแข่งขัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ท้าทายความสามารถฐานสากล”

##### (2) การกำหนดยุทธศาสตร์หลัก ๆ ของกระทรวงในเชิงบูรณาการ

กำหนดยุทธศาสตร์หลัก ๆ ที่จะสามารถงานต่าง ๆ ในกระทรวงภายใต้ยุทธศาสตร์เหล่านี้ ได้ ในส่วนของกระทรวงแรงงานสามารถแยกยุทธศาสตร์ของกระทรวงออกเป็นสองด้านหลัก ๆ คือ ด้านแรก เกี่ยวกับตัวผู้ใช้แรงงาน และด้านที่สองเกี่ยวกับระบบของตลาดแรงงาน อาจจะกำหนดยุทธศาสตร์หลัก สองด้าน คือ เพิ่มโอกาส ประสิทธิภาพ และหลักประกันในการทำงานให้แก่ผู้ใช้แรงงาน (เกี่ยวกับตัวผู้ใช้แรงงาน) และ พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (เกี่ยวกับระบบของตลาดแรงงาน)

##### (3) สำหรับยุทธศาสตร์แต่ละด้านมีการกำหนดเป้าหมายหลัก ๆ ในการดำเนินงาน

แต่ละยุทธศาสตร์สามารถแยกออกมาเป็นเป้าหมายหลัก ๆ ได้ เช่นในส่วนงานของกระทรวงแรงงาน

อาจจะแยกแต่ละยุทธศาสตร์ออกมาเป็น 3 เป้าหมาย ดังนี้

ยุทธศาสตร์ 1 เพิ่มโอกาส ประสิทธิภาพ และหลักประกันในการทำงานให้แก่ผู้ใช้แรงงาน

เป้าหมาย 1.1 การเพิ่มศักยภาพและฝีมือแรงงาน

เป้าหมาย 1.2 การพัฒนาระบบการจัดหางานที่มีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย 1.3 การสร้างหลักประกันให้แก่ผู้ใช้แรงงาน

ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เป้าหมาย 2.1 พัฒนามาตรฐานการทำงานและการคุ้มครองแรงงาน

เป้าหมาย 2.2 พัฒนาและส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์

เป้าหมาย 2.3 จัดระบบการทำงานของแรงงานต่างด้าว

สำหรับเป้าหมายแต่ละด้าน จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายที่จะสะท้อนศักยภาพความเป็นอยู่ของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย การกำหนดตัวชี้วัดนี้เป็นงานหลักในการจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวง เพราะเป็นข้อมูลสำหรับประชาชนกลุ่มเป้าหมายว่ากระทรวงจะทำอะไรให้ จากงบประมาณที่ได้รับไป ในเวลาเดียวกัน ตัวชี้วัดนั้น ๆ จะต้องสามารถยิงกับยุทธศาสตร์ในระดับประเทศได้ด้วย อายุน้อยในเชิงตรรกะ เพื่อให้เห็นภาพว่ากระทรวงมีส่วนช่วยให้บรรลุยุทธศาสตร์ระดับชาติด้านไหนอย่างไร เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปงานของหน่วยงานของรัฐทั้งหมดในการดำเนินงานให้เกิดผลในระดับประเทศ

เนื่องจากประเทศไทยอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบประกันใหม่ ดังนั้นยังขาดระบบในการเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดต่าง ๆ อญญาณ แต่อย่างไรก็ตาม ต้องพยายามหาตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณ และในเชิงคุณภาพ เท่าที่จะทำได้ และในเวลาเดียวกัน ถ้าไม่มีข้อมูลที่จะมาทำตัวชี้วัด ก็ควรจะต้องมีแผนงานในการพัฒนาข้อมูลเหล่านี้ในอนาคต และควรระบุไว้เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะด้วย เนื่องด้วยความสำคัญมาก เนื่องจากถ้าหากกระทรวงรับงบประมาณไป แต่ไม่สามารถบอกกับประชาชนได้ว่าประชาชนกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ จะได้รับประโยชน์อย่างไรอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ ก็จะทำให้เกิดการรู้ว่าหลังได้รับงบฯ โดยเฉพาะระบบประกันใหม่นี้ จะให้ความคุ้มครองตัวต่อกระทรวงมากขึ้นในการบริหารงบประมาณ ดังนั้นควรต้องมีการทดลองกันด้วยการทำแบบจำลองตัวชี้วัดสิ่งที่ประชาชนจะได้จากการของกระทรวงอย่างเป็นรูปธรรม

การพัฒนาตัวชี้วัดเป้าหมายนี้ ต้องนำหลักวิชาการมาประกอบด้วย โดยเฉพาะการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็น Bench Mark ในปัจจุบัน เพราะการตั้งเป้าหมายในหลาย ๆ เรื่อง จะเป็นการตั้งเป้าหมายว่าจะทำให้ตัวชี้วัดต่าง ๆ อญญาระดับไหน หรือตื้นเพียงใด ซึ่งถ้าไม่มีข้อมูลว่าระดับของตัวชี้วัดอยู่ในระดับใดในปัจจุบัน ก็ยากที่จะกำหนดเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัดเหล่านี้ในอนาคต ดังนั้น ถ้าไม่มีข้อมูลที่จะมาทำเป็น Bench Mark ก็ควรมีโครงการที่จะพัฒนาฐานข้อมูล และ Bench Mark ต่าง ๆ ขึ้นมาภายในระยะเวลาอันใกล้

เนื่องจากตัวชี้วัดต่าง ๆ ควรที่จะต้องมีการอธิบายที่มา และเหตุผลประกอบโดยสังเขป จึงจำเป็นต้องมีภาคผนวกทางเทคนิค (Technical Appendix) ที่จะอธิบายกรอบความคิด และที่มาของตัวชี้วัดแต่ละตัวด้วย

สำหรับตัวอย่างของตัวชี้วัดเป้าหมายของกระทรวงแรงงาน ดูในภาคผนวกที่ 1

(4) หลังจากกำหนดตัวชี้วัดสำหรับเป้าหมายต่าง ๆ แล้ว จะต้องมีการวิเคราะห์ว่าตัวชี้วัดหลัก ๆ ของเป้าหมายเดลัด้านมีส่วนโยงกับยุทธศาสตร์ในระดับประเทศอย่างไร ซึ่งนี้มีความสำคัญต่อรัฐบาลในการที่จะเห็นภาพว่าหน่วยงานต่าง ๆ มีบทบาทในการช่วยให้สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ระดับชาติได้อย่างไร สามารถเห็นความเข้าข้อนในงานของหน่วยงานต่าง ๆ (ถ้ามี) หรือซ่องว่างที่ยังไม่มีหน่วยงานใดดำเนินการสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นส่วนสำคัญของยุทธศาสตร์บางด้าน

ในส่วนของกระทรวงแรงงาน ถ้าพิจารณาตามยุทธศาสตร์ระยะปานกลางสี่ด้านที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2545 คือ 1. 2. 3. และ 4. จะเห็นว่ากระทรวงแรงงานมีส่วนช่วยในการบรรลุยุทธศาสตร์ระดับชาตินั้นโดยด้าน ตัวอย่างเช่น

- การเพิ่มศักยภาพและฝีมือแรงงาน มีส่วนช่วยทั้งทางด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการแก้ไขปัญหาความยากจน การที่ Labor Productivity เพิ่มขึ้นจากศักยภาพและฝีมือแรงงานที่ เพิ่มขึ้นจะช่วยลด Unit Cost ในการผลิต ทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น และจากการที่ผู้ใช้แรงงานระดับล่างมีศักยภาพเพิ่มขึ้นและช่วยในการแก้ไขปัญหาความยากจนอีกด้วย

#### (5) การระบุแนวทางในการบรรลุเป้าหมายและหน่วยงานรับผิดชอบ

นอกจากการระบุตัวชี้วัดเป้าหมายในการให้บริการสาธารณะ ควรจะต้องมีการอธิบายว่า กระทรวงจะดำเนินการอย่างไรในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนและคณะกรรมการนโยบายและแผนฯเข้าใจถึงวิธีการที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ในเอกสารเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ การอธิบายในส่วนนี้จะเป็นการอธิบายโดยสังเขป แต่อาจจะอ้างอิงถึงเอกสารอื่น ๆ ที่จะระบุแนวทางการดำเนินงานอย่างละเอียด เช่น อาจจะเป็นการอ้างถึงเอกสารแผนงานในบางด้านซึ่งเคยได้รับความเห็นชอบจาก ครม. แล้วเป็นต้น ในเวลาเดียวกัน ควรจะระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบ หรือหน่วยงานที่ต้องร่วมกันรับผิดชอบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัวด้วย

#### (6) ระบุแผนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานรวมของกระทรวง

นอกจากการระบุตัวชี้วัดเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นการเน้นเป้าหมายที่สะท้อนถึงชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน กระทรวงต่าง ๆ ยังมีการดำเนินงานที่เป็นการเสริมกระบวนการการทำงานของกระทรวง ซึ่งจะมีผลทำให้การให้บริการต่อประชาชนดีขึ้นในทางอ้อม แต่ไม่สามารถโยงเข้ากับตัวชี้วัด เป้าหมายตัวใดตัวหนึ่งอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามงานทางด้านนี้ก็มีการใช้บประมาณแผ่นดิน เช่นเดียวกัน กับงานอื่น ๆ ของกระทรวง ดังนั้น แต่ละกระทรวงควรจะระบุถึงแนวทางที่กระทรวงจะดำเนินการเพื่อที่จะพัฒนากระบวนการทำงานของกระทรวงให้ดีขึ้น และเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับกระทรวงต่าง ๆ จึงเสนอให้มีการอธิบายถึงแนวทางการดำเนินการเพื่อที่จะปรับปรุงกระบวนการการทำงานทางด้านต่าง ๆ ดังนี้

- การปรับปรุงประสิทธิภาพของข้าราชการ และหน่วยงาน
- การเพิ่มความคุ้มค่าในการดำเนินงาน
- การเพิ่มความโปร่งใสและการรับผิดชอบต่องานในการดำเนินงาน
- การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- การพัฒนาข้อมูลชี้วัดผลงานให้มีความแม่นยำ ทันกาล โปร่งใส และตรวจสอบได้
- การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมการบรรลุเป้าหมาย เช่น การพัฒนา

กระบวนการของ e-Government เป็นต้น

#### (7) การ予以เป้าหมายการดำเนินงานกับแผนงานที่จะใช้งบประมาณทางด้านต่าง ๆ

ส่วนสุดท้ายของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะจะเป็นการสรุปแผนงานที่ได้วางบประมาณ สำหรับการดำเนินงานตามเป้าหมายต่าง ๆ รวมทั้งด้านการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของกระทรวงที่ได้กล่าวถึงในหัวข้อที่ 7 การทำส่วนนี้จะต้องรอบด้านของการจัดสรรงบประมาณไปสู่เป้าหมาย ต่าง ๆ และเป็นการสรุปไปให้เห็นว่าแผนงานที่ได้วางการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางด้าน ต่าง ๆ นั้นมีอะไรบ้าง และได้บประมาณเท่าไร และเอกสารเป้าหมายการให้บริการสาธารณะในส่วนนี้ จะเป็นการ予以เป้าหมายการให้บริการสาธารณะกับรูปแบบในการจัดสรรงบประมาณไปสู่แผนงานโครงการ ตามระบบเดิม และเป็นการให้ภาพรวมทางด้านแผนงาน โครงการ และงบเงิน ในการที่จะได้มามี เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ ซึ่งจะสะท้อนการระบุแนวทางในการบรรลุเป้าหมายและหน่วยงาน ที่รับผิดชอบตามที่ได้กล่าวถึงในหัวข้อที่ 6

(ตัวอย่างจากกระทรวงแรงงานที่ได้นำมาแผนงานโครงการที่มีอยู่ในการจัดสรรงบประมาณปี 2546 มาแยกตามเป้าหมายต่าง ๆ อยู่ในภาคผนวก)

### 5. การจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน

#### ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2547

จากที่กล่าวมาแล้ว เริ่มกระบวนการวางแผนบประมาณ จนได้วางการจัดสรรงบประมาณ และ แนวคิด/กรอบเนื้อหาของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ ผู้เขียนจะกล่าวถึงการจัดทำเป้าหมายการให้ บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน ในปีงบประมาณ 2547

##### ขั้นตอนการดำเนินการ

1. จัดตั้งคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยมี ผู้อำนวยการวิจัยฝ่ายการพัฒนาแรงงาน สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย และผู้แทน สำนักงบประมาณ เป็นที่ปรึกษา รองปลัดกระทรวงแรงงานที่รับผิดชอบงานด้านนโยบายและแผน เป็นประธานคณะกรรมการที่ดำเนินการ รองอธิบดีทุกกรมที่ได้รับมอบหมาย เป็นคณะกรรมการ ผู้อำนวยการ

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นคณะกรรมการและเลขานุการ หัวหน้ากลุ่มพัฒนา�ุทธศาสตร์ และหัวหน้ากลุ่มแผนงานและงบประมาณ เป็นคณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ตามคำสั่งกระทรวงแรงงานที่ 26/2546 ลงวันที่ 23 มกราคม 2546 (ในภาคผนวก)

2. ร่วมประชุมจัดทำ (ร่าง) เป้าหมายการให้บริการสาธารณะร่วมกับหน่วยงานด้านวิชาการของทุกกรม โดยพิจารณาจากเอกสารดังนี้

- ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ และแนวทางในการจัดทำและเสนอของงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 (ปรากฏในภาคผนวก) ว่าภารกิจของทุกหน่วยงานที่จะดำเนินการในปี พ.ศ. 2547 ลอดคล้องกับแนวทางการจัดสรรงบประมาณเทื่องได้

- นโยบายหรือทิศทางการทำงานของกระทรวงแรงงานปี 2547 มี 35 ภารกิจ ว่ามีภารกิจใดอยู่ในความรับผิดชอบของกรมได เสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อดำเนินการในปี 2547

- ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของทุกกรม(ที่ได้จัดระบบบริหารงานมุ่งผลลัพธ์เรียบร้อยแล้ว) ในปี 2546 และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่จะใช้ในปี 2547

- พิจารณากำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวง จากตัวชี้วัดในระบบบริหารงานมุ่งผลลัพธ์ของทุกกรม ในตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (ตัวชี้วัดระบบบริหารงานมุ่งผลลัพธ์ มี 4 ด้าน คือ ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านการเงิน)

เนื่องจากระบบบริหารงานมุ่งผลลัพธ์ของกระทรวงแรงงานยังไม่มีเป็นรูปธรรม ซึ่งในปี 2545 สำนักงาน ก.พ. ได้ร่วมกับกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จัดระบบบริหารงานมุ่งผลลัพธ์ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในระดับหนึ่ง อยู่ในขั้นตอนวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม)

3. นำ (ร่าง) เป้าหมายการให้บริการสาธารณะกระทรวงแรงงาน ตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะกระทรวงแรงงาน และยุทธศาสตร์กระทรวงแรงงานนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการฯ ร่วมพิจารณา

4. ที่ประชุมพิจารณาให้ความเห็นชอบกรมในสังกัดนำไปจัดทำเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน (ระดับกรม) ยุทธศาสตร์หน่วยงาน (ระดับกรม) และผลผลิตของกรมที่ตอบสนองต่อเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ และงบเงินงบประมาณ

5. เมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณมาแล้วจะต้องดำเนินการให้บรรลุตามตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะที่กำหนดขึ้น ซึ่งตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะจะต้องร่วมกับผู้เกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายในสังกัดกระทรวงแรงงาน ร่วมกันกำหนด รายละเอียดตัวชี้วัด ซึ่งผู้เขียนได้ออกแบบ Measurement Template มาใช้ประกอบการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด

## ค่าของปีงบประมาณปี 2547 จำนวนการกิจกรรมนโยบายกระทรวงแรงงาน

ลำดับที่	รายการกิจ	สป.	กกช	กพช.	กสช.	สปส.	รวม
1	เร่งรัดปรับเปลี่ยนภารกิจภายใน ภูมิภาคเป็นไปสู่สอดคล้องกับการปฏิรูปกระบวนการราชการ	2.47	3.00	3.11	2.37		10.95
2	ยกระดับการบริหารและให้บริการประชาชนด้วยระบบ Good Governance สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	9.05	5.58	1.74	9.89		26.26
3	พัฒนาแผนภัยการฟื้นฟูภารกิจสังแรงงาน	0.14	7.02				7.16
4	พัฒนาศูนย์คลังภาระแรงงาน	9.32	8.43	29.65	6.11		53.51
5	พัฒนาระบบสารสนเทศแรงงาน	235.36	42.40	28.39	55.00		361.15
6	พัฒนาระบบทั่วถ้วนตรวจสอบตลาดแรงงาน (LMI)		384.05				384.05
7	สร้างศักยภาพและศักยภาพการดำเนินงานประเทศไทย	94.40	1.05	24.00			119.45
8	ส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาฝีมือแรงงาน			701.23	1.36		702.59
9	สร้างผู้ประกอบการใหม่			217.88			217.88
10	ส่งเสริมให้หักภาษีมีมาตุภูมิ		0.75				0.75
11	ส่งเสริมการมีภารกิจในต่างประเทศ	47.19	86.88	9.72	9.22		163.01
12	ศึกษาอบรมและพัฒนาแรงงานใหม่ให้สอดคล้องกับมาตรฐานเชิงต่อเนื่องเที่ยว			94.40			94.40
13	ลดต้นที่ใช้จ่ายในการดำเนินงานด้านประเทศไทย		67.84				67.84
14	พัฒนามาตรฐานแรงงานไทยเพื่อผลลัพธ์ที่ดีกับการทำงาน				114.54		114.54
15	พัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์อาชีวศึกษาและสภาพแวดล้อมในการทำงาน				87.60		87.60
16	จัดตั้งสถาบันสีสวัสดิ์ด้านความปลอดภัย						-
17	ป้องกันการเอกสารข้อมูลเรียกแรงงานเด็กและสตรี			4.27	0.84		5.11
18	ส่งเสริมการทำอาหารเพื่อสุขภาพ		12.16	14.38	1.00		27.54
19	ขยายขอบเขตกองทุนประกันสังคม กองกรุงเงินทดแทน กองกรุงช่วยเหลือคนหางาน		0.050				0.05
20	ส่งเสริมแรงงานผู้ด้อย				144.09		144.09
21	นำไปปฎิบัติงานด้านอาชญากรรมเมือง		82.59				82.59
22	วิทยุกระจายเสียง	27.80	158.07	0.50	10.00		196.37
23	นำไปปฎิบัติการผลิตภัณฑ์		15.53				15.53
24	คุ้มครองแรงงานภาคเกษตรและผู้ร่วมงานไปทำที่บ้าน		19.43		51.75		71.18
25	ขยายการประกันสังคมไปยังแรงงานอุตสาหกรรม						-
26	ป้องกันและลดภัยอาชญากรรมทางเพศ			18.93	49.17		68.10
27	นำร่องปรุงโครงสร้างสำนักงานประกันสังคม						-
28	คุ้มครองแรงงานที่มีภาระของ NGOs ท่องเที่ยวต่างประเทศ		0.44				0.44
29	โครงการประเมินค่าใช้จ่าย		9.05			4,102.6	4,111.61
30	โครงการแรงงานเคลื่อนที่	8.22	1.20	0.70			10.12
31	โครงการเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษามหาวิชีชน	1.55		3.00	3.00		7.55
32	คุ้มครองเด็กในสถานประกอบการ				26.64		26.64
33	จัดยกระดับค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับมาตรฐานเพื่อการส่งออก			465.55			465.55
34	ผลักดันให้มีการนับถือฐานนิยมแรงงานภายใต้กฎหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต			144.65			144.65
35	วิทยาลัยการแรงงาน	7.29		33.86			41.14
	รวม	442.79	905.52	1,795.95	572.58	4,102.56	7,819.40
ภูมิศาสตร์ราชที่ 1 ( ข้อ12 ข้อ14 ข้อ33 ข้อ34)		-	-	704.60	114.54	-	819.14
ภูมิศาสตร์ราชที่ 3 ( ข้อ2 ข้อ3 ข้อ4 ข้อ5 ข้อ6 ข้อ7 ข้อ8 ข้อ9 ข้อ10 ข้อ11 ข้อ13 ข้อ16 ข้อ17 ข้อ18 ข้อ19 ข้อ20 ข้อ21 ข้อ22 ข้อ23 ข้อ24 ข้อ25 ข้อ26 ข้อ27 ข้อ28 ข้อ29 ข้อ30 ข้อ31 ข้อ32 ข้อ35)		442.79	905.52	1,091.35	458.04	4,102.56	7,000.26
	รวม	-	905.52	1,795.95	572.58	4,102.56	7,819.40

วิสัยทัศน์ของกรุงเทพฯ

พิธีกรรมทางศาสนา

1. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพเชิงตระหง่านเพื่อการท่องเที่ยวเชิงนวัตกรรมและการแข่งขันในภาระด้านเศรษฐกิจและสังคม
  2. ส่งเสริมและขยายโอกาสทางการเมืองที่สำคัญ
  3. ดำเนินการ ปรับเปลี่ยนสู่การพัฒนาศักยภาพการก่อสร้างภายในให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
  4. เศริมสร้างศักยภาพเชิงตระหง่านเพื่อความมั่นคงทางสังคม
  5. ผู้นำและผู้บริหารระดับชาติและภาคเอกชนที่มีความสามารถในการบริหารและแก้ไขปัญหาที่สำคัญ

៤៧

(ตัวอย่างพัฒนาการของเด็ก ชั้นบวกที่ 1 พ.ศ 2546-2546)

( សេវាអនុញ្ញាត និង អនុញ្ញាត ) ឬចុះឈ្មោះនូវការបង្កើតរបស់ខ្លួន

1. การใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจอย่างมีรัฐสันติภาพ
  2. สลักงานเยาวชน
  3. ระดับคุณภาพเชิงลึก
  4. บรรเทาภาระภาระทางบ้านเมืองที่ต้องรับผิดชอบ

เป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพ จัดการบุคคลในปี 2547	ยุทธศาสตร์การพัฒนา ประจำปี 2547	แนวทางการจัดสรรงบ ประมาณปี 2547	เป้าหมายการให้บริการ ประจำปี	ตัวชี้วัด	คุณลักษณะของบุคลากร	นิยามภาระงาน
1. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (productivity) ในทุกภาคการ บริการและบริการ 2. เพิ่มส่วนแบ่งตลาดสู่ระดับ ทองคำในอาเซียน จ่า ระดับเบอร์ลอน 0.9 ในปี 2544 ให้อยู่ในระดับปูนซีเมนต์กว่าร้อยละ 1.0 ในปี 2547 3. กำลังลูกค้ารายเดียว ไม่ต่ำ กว่าห้าร้อยล้าน 5 4. รายได้จากการค่าจ้างที่มากขึ้น คงที่อย่างใบในประเทศ และ ภาคผนวกที่ขยายตัวต่อเนื่อง เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 และร้อยละ 8 สามสิบล้าน	1. ยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มศักย ภาพในการแข่งขันของไทย ประจำปี 2. เพิ่มส่วนแบ่งตลาดสู่ระดับ ทองคำในอาเซียน จ่า ระดับเบอร์ลอน 0.9 ในปี 2544 ให้อยู่ในระดับปูนซีเมนต์กว่าร้อยละ 1.0 ในปี 2547 3. กำลังลูกค้ารายเดียว ไม่ต่ำ กว่าห้าร้อยล้าน 5	ประมาณปี 2547	แนวทางการให้บริการ ประจำปี	ตัวชี้วัด	คุณลักษณะของบุคลากร	นิยามภาระงาน
2. เพิ่มส่วนแบ่งตลาดสู่ระดับ ทองคำในอาเซียน จ่า ระดับเบอร์ลอน 0.9 ในปี 2544 ให้อยู่ในระดับปูนซีเมนต์กว่าร้อยละ 1.0 ในปี 2547 3. กำลังลูกค้ารายเดียว ไม่ต่ำ กว่าห้าร้อยล้าน 5	2. ยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มศักย ภาพในการแข่งขันของไทย ประจำปี 2. ยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มศักย ภาพในการแข่งขันของไทย ประจำปี	ประมาณปี 2547	1. ลดความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ ที่คุกคามจากการดำเนินธุรกิจ จางตามมาตรฐานของงานในส่วน ประมงกอนการท่องเที่ยวต้นทุนต่ำกว่า ประมาณสามหมื่นบาทต่อคนต่อวัน ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม และการท่องเที่ยวต้องเสียเงิน ในการซ่อมแซมครัวเรือนของชาวประมง ให้ต่ำลง	ตัวชี้วัด	คุณลักษณะของบุคลากร	นิยามภาระงาน
			14) พัฒนาโครงสร้างแรงงานที่ เพื่อรองรับภาระกิจกรรมทางการค้า 15) พัฒนามาตรฐานต่อไปตาม ประกอบกิจการเพื่อการส่งออก (มาตรฐานและมาตรฐาน ภายนอก หรือต่อภาระกิจกรรม กับการค้าทั่วโลกของแรงงาน)			

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์การ จัดสรรงบประมาณ ปี 2547	บุคลากรรัฐวัสดุส่วนบุคคล	แนวทางการจัดสรรงบ ประมาณ ปี 2547	แนวทางการให้บริการ ประมาณ	เป้าหมายการให้บริการ ประมาณ	ผู้ชี้ขาด	มาตรฐานที่ต้องการ ให้บรรลุ	นโยบายผลกระทบ
1. เพิ่มประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์ (product output) ในทุกภาคการ บริการและสนับสนุน	3. ยกระดับศักยภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันของ ประเทศไทย	ฐานความปลอดภัย ทั่วไปให้ได้มาตรฐาน เนื่อง ด้วยการประเมินศักยภาพที่มีคุณภาพ การค้า	1.2 ยกระดับการตรวจสอบการ แลกเปลี่ยนที่ชัดเจนทางภาษาและ ข้อความย่อ	2. แรงงานในสถานประกอบการ การเมืองเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มขึ้น	แรงงานในสถานประกอบการ ผ่านการพัฒนาฝีมือแรงงานไม่ ต่ำกว่า 1,000 คนต่อเดือน ต่อปี	มาตรฐานที่ต้องการให้บรรลุตามที่ระบุ ในภาระ 30 มีนาคม ปีหน้า (น้ำหนักตัวตั้งแต่ 50 กก.)	33) ฝึกอบรมตัวแทนภาคเอกชน สอนศักยภาพนักธุรกิจเพื่อการลง ทุน 34) พัฒนาศักยภาพนักวิชาชีพ ฝีมือแรงงานให้เป็นนักวิชาชีพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 12) ฝึกอบรมและพัฒนาแรงงาน ให้สอดคล้องกับธุรกิจท่องเที่ยว
1. เพิ่มประสิทธิภาพผลิตภัณฑ์ (product output) ในทุกภาคการ บริการและสนับสนุน	3. ยกระดับศักยภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันของ ประเทศไทย	ฐานความปลอดภัย ทั่วไปให้ได้มาตรฐาน เนื่อง ด้วยการประเมินศักยภาพที่มีคุณภาพ การค้า	1.2.3. พัฒนาศักยภาพให้ก้าวไป กว้างขึ้น ปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ การค้าตัวใหม่ๆ ตามความต้องการ พัฒนามาตรฐานและมาตรฐาน แบบเดิมๆ  การสร้างสรรค์ สินค้าและเครื่องดื่มน้ำยาสำราญ ไทย การตรวจสอบและรับ รองรับภารกิจ การพัฒนามาตรฐาน ภาคตัดขวาง รวมทั้งพัฒนา มาตรฐานที่มีคุณภาพ				
1. ลดต้นทุนภายใน ค่านายาง และลดผลกระทบภายนอก โดยส่วนตัวอย่างมี ประสิทธิภาพ	3. ยกระดับศักยภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขัน ความสามารถ ประดิษฐ์ ทักษะอาชีวศึกษา และสังคม ให้บรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการให้มีผลลัพธ์ที่ดี					การพัฒนาศักยภาพผู้นำแรงงาน การเรียนรู้ เพื่อยกระดับ คุณภาพชีวิตและงาน - ร่วมตัดสินใจให้เข้ามาหา ตัวและงานที่มีผลลัพธ์ที่ดี มาตรฐานที่ต้องการ	การพัฒนาศักยภาพผู้นำแรงงาน ปัญญาภิรักษ์ การพัฒนา แรงงานและมาตรฐาน แรงงานค่าตัว

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์การ จัดสรรงบประมาณ ปี 2547	ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบ ประมาณ ปี 2547	แนวทางการพัฒนา ประจำปี 2547	เป้าหมายการพัฒนา ประจำปี 2547	ตัวชี้วัด	มาตรฐานการ衡量	นโยบายการพัฒนาฯ
1. ลูกค้าภายนอก ทุกภาค ชีวิตร่วมมืออยู่ในเมือง อย่างยั่งยืน ไม่สูญเสีย <sup>*</sup> โอกาส/ ทางเลือกในการ ประกอบอาชีพ สามารถเข้าถึง <sup>*</sup> แหล่งเงินทุนในระบบ และได้ <sup>*</sup> รับโอกาสในการพัฒนาตัวเอง เพื่อเข้าสู่มาตรฐานสากล ที่ดีที่สุด ตลอดจน <sup>*</sup> สนับสนุนความต้องการของผู้คน ให้สามารถใช้ชีวิตอย่างมีความสุข และมีคุณภาพ แม้จะการจัดสรรงบ และการลงทุนจะมีความต้อง <sup>*</sup> การ	3. ยกระดับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเดินทางท่องเที่ยว ความยั่งยืน หมายความดังนี้ คุณภาพชีวิต <sup>*</sup> แหล่งเงินทุนในระบบ และได้ <sup>*</sup> รับโอกาสในการพัฒนาตัวเอง เพื่อเข้าสู่มาตรฐานสากล <sup>*</sup> สนับสนุนความต้องการของผู้คน <sup>*</sup> ให้สามารถใช้ชีวิตอย่างมีความสุข และมีคุณภาพ แม้จะการจัดสรรงบ และการลงทุนจะมีความต้อง <sup>*</sup> การ	3.2 ยกระดับคุณภาพการร่วม งานและพัฒนาความสามารถ ในการพัฒนาและขยายตัวเพิ่ม ขึ้น 3.2.1 เพิ่มศักยภาพและมีมือ <sup>*</sup> แรงงาน_ โดยเฉพาะแรงงาน ที่ยากจนและไร้จมูก อีกทั้ง ขยายบทบาทของนักธุรกิจ, นักวิชาการ แม้จะการจัดสรรงบ และการลงทุนจะมีความต้อง <sup>*</sup> การ	4. เร่งงานที่มีความต้องการ มากที่สุดที่ทางหน่วยงานดำเนิน การให้สำเร็จและขยายตัวเพิ่ม ขึ้น	1. จำนวนและร้อยละที่มีผู้ บริการลูกค้าภายในตัวเมือง บรรจุภณฑ์และตัวเมือง ประมาณ 45% (กจจ. สป.) 2. แรงงานที่อยู่ในต่างประเทศ มีรายได้สูงกลับมาเมืองไทย กว่า 40,000 ล้านบาท (สป.) 3. แรงงานที่เข้ามาทำงานต่างด้วย วิธีเดินทางท่องเที่ยว ประมาณ 60% (กพร.)	4. จำนวนและขยายตัวของ บริการที่มีความต้องการ มากที่สุดที่ทางหน่วยงานดำเนิน การให้สำเร็จและขยายตัวเพิ่ม ขึ้น	4) พัฒนาศักยภาพและขยายตัวของ ศักยภาพของผู้มีสิทธิ์ท่องเที่ยว ต่างด้วยวิธีเดินทาง ที่ดีที่สุด ให้สำเร็จและขยายตัว เพิ่มขึ้น
2. ลดภาระสาธารณะและรักษา <sup>*</sup> ความยั่งยืน ให้เป็นไปอย่างยั่งยืน <sup>*</sup> และยังคงมีความต้องการ ที่ต้องการให้สามารถเข้าถึง <sup>*</sup> แหล่งเงินทุนในระบบ และได้ <sup>*</sup> รับโอกาสในการพัฒนาตัวเอง เพื่อเข้าสู่มาตรฐานสากล <sup>*</sup> ที่ดีที่สุด ตลอดจน <sup>*</sup> <sup>*</sup> สนับสนุนความต้องการของผู้คน <sup>*</sup> ให้สามารถใช้ชีวิตอย่างมีความสุข และมีคุณภาพ แม้จะการจัดสรรงบ และการลงทุนจะมีความต้อง <sup>*</sup> การ	6. ปัญหาสาธารณะที่ต้องจัด การจัดสรรงบประมาณ	6. ปัญหาสาธารณะที่ต้องจัด การจัดสรรงบประมาณ			6) พัฒนาศักยภาพและขยายตัวของ ศักยภาพของผู้มีสิทธิ์ท่องเที่ยว ต่างด้วยวิธีเดินทาง ที่ดีที่สุด ให้สำเร็จและขยายตัว เพิ่มขึ้น	6) พัฒนาศักยภาพและขยายตัวของ ศักยภาพของผู้มีสิทธิ์ท่องเที่ยว ต่างด้วยวิธีเดินทาง ที่ดีที่สุด ให้สำเร็จและขยายตัว เพิ่มขึ้น

เป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน

107

เป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน



เป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน

110

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประจำปี 2547 จัดสรรงบประมาณ ปี 2547	ภารกิจพัฒนาประเทศ ประจำปี 2547	แนวทางการจัดตั้งกรอบ ประมาณปี 2547	แนวทางการให้บริการ สาธารณะ	ตัวชี้วัด	ยุทธศาสตร์กระทรวง	นโยบายกระทรวง
					7) สร้างศักยภาพและศักดิ์ศรีทาง ด้านความประทุม 16) จัดตั้งสถาบันวิจัยระดับชาติ ตามเป้าหมาย 27) ปรับปรุงโครงสร้างสำนักงาน ประจำเดือน 35) วิเคราะห์การแรงงาน	7) สร้างศักยภาพและศักดิ์ศรีทาง ด้านความประทุม 16) จัดตั้งสถาบันวิจัยระดับชาติ ตามเป้าหมาย 27) ปรับปรุงโครงสร้างสำนักงาน ประจำเดือน 35) วิเคราะห์การแรงงาน

ພາກສາດຕັ້ງການຂຶ້ນສົດຮະມານ ၃ 2547  
ພາກສາດຕັ້ງການ ၁ ເພື່ອພັດທະນາສັກຍາພາໄນກາຮູບເຖິງກຳນົມອາປະເທດ

เป้าหมายการให้บริการ	อุทธรัตน์ กะหล่ำງ	งบประมาณ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อตอบสนองเป้าหมาย
สานติภาพและภาระทางงาน			<p>5. จัดทำญี่ปุ่นมาตรฐานแรงงาน กสร. "ได้ดำเนินการที่สูงขึ้นกับ ม.ส.หชย.ยกร่องรอยฯ โดยทางภาคตากลางดูแลรักษาไว้</p> <p>1. ประจำอยู่ด้วย</p> <p>(1) ศูนย์ฝึกอบรมมาตรฐานแรงงานสำหรับวิชาช่าง</p> <p>(2) เอกสารประกอบในการฝึกอบรมมาตรฐานแรงงาน สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั่วไป</p> <p>6. สร้างระบบปรับปรุงมาตรฐานแรงงานไทย โดยศึกษาวิเคราะห์มาตรฐานแรงงานไทยเพื่อผลิตออกสู่ประเทศต่อไปทันท่วงทัน ศึกษามาตรฐานของศักยภาพแรงงานของประเทศไทยและมาตรฐานประกันคุณภาพที่สำคัญพื้นฐานมาสร้างมาตรฐาน ของประเทศไทย ขยายศักยภาพแรงงานมาตรฐาน ต่อคาดว่าจะมีความต้องการแรงงานรองรับความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้น</p> <p>7. โครงการจัดประมูลและซื้อขายอย่างต่อเนื่อง โดย</p> <p>(1) ศึกษาประเมินภาระภัยทางเศรษฐกิจ ภาระภัยทางเศรษฐกิจและภัยทางเศรษฐกิจในประเทศ ผู้ควบคุมผู้นำหัวเมืองและผู้นำตระกูลใน สถานประกอบการ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและชุมชนการอาชญากรรมและชุมชนเชิงงาน เป็นเว็บไซต์ทางการสำหรับให้ความรู้ความเข้าใจและติดตามผู้ที่เกี่ยวข้อง គานสำนัก แหล่งเรียนรู้ในกรุงเทพฯ และ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>(2) จัดสร้างไปรษณีย์สัมพันธ์ในการเข้าร่วมโครงการตรวจสอบประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในแต่ละปีของกอง บริการ จำนวน 10,000 แห่ง และพัฒนาศักยภาพแรงงานประจำตัวของกิจการเพื่อสนับสนุนในการจัดทำระบบตรวจสอบประเมินและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง</p> <p>(3) จัดประชุมที่แขวงแม่ สระบุรี จังหวัด แหล. ที่พื้นที่ให้ความรู้ ความเข้าใจในการตรวจสอบประเมินและพัฒนาฯ ฯ ต่อเนื่อง และประเมินภาระทางงานของผู้ประกอบการที่รับผิดชอบภาระทางงานการดำเนินมาตรการและงาน ประเมินผู้ประกอบการฯ</p>

ພາກພົນລາສະຫງົບຖ້ວນ 1 ການເພີ່ມຕົວຢ່າງໃຫຍ່ພາບແນວດັບຕົວຢ່າງໃຫຍ່ພາບອຸປະກອນຂອງພະນັກງານ

รายงานการจัดตั้งครุภัณฑ์ 3 ภาคพื้นที่ จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2547

เป้าหมายการให้บริการ สำหรับนักลงทุนการทางหลวง					ยุทธศาสตร์ กระทรวง	งบประมาณ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อตอบสนองเป้าหมาย
4. ผู้นำการพัฒนาเชิงยั่งยืน แสวงงานมีภารกิจการธุรกิจของชาติ	พัฒนาศักยภาพ และมีมิสชันสำคัญ การประมง อาทิอาชีวศึกษา	413.88 (กพร.)	ในปีงบประมาณ 2547 กรมพัฒนาเชิงยั่งยืนมาภารกิจการดำเนินการแก้ไขปัญหาพัฒนาเศรษฐกิจ การและมีภารกิจงานเป็นผู้ประกอบอาชีวศึกษาร่วมต่อการรักษาความสงบเรียบร้อย 40 โดยจะทำการพัฒนาทักษะให้แก่เจ้า งานที่ร่างกฎหมายส่วนตัวและรายงานให้กรมพัฒนาเชิงยั่งยืน แล้ว กพร. จะดำเนินการเพื่อพัฒนาศักยภาพให้ แรงงานและสำนักงานอาชีวศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบอาชีวศึกษาที่เข้าร่วมตามภารกิจปัญหาน้ำท่วมที่ยังดำเนิน อยู่อย่างต่อเนื่องไม่สามารถ แหล่งอาหารได้เป็นที่อยู่และขาดแคลนมากไปด้วย แต่ละภาคต้องหาตัวเองที่มีภารกิจเด่น ยังมี สภากาดสวนใหญ่ที่หอบรรภุสิทธิ์ภารกิจที่เป็นภารกิจเด็กและครัวเรือน กลไกจะต้องมีแนวทางที่สอดคล้องกับภารกิจ ในสืบต่อการแก้ไขภัยธรรมชาติเป็นผู้ประกอบการรายย่อย และสาน粲การขอแบบสิทธิ์ภารกิจที่ดีให้กับชาวชุมชนฯ แล้ว ต่างประกอบภารกิจอยู่เป็นอย่างต่อเนื่องจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่รับผิดชอบ ที่นี่ความประทับใจจะเป็น ผู้ประกอบการรายย่อยและมีภารกิจตับเป็นผู้ประกอบการเพิ่มเติมอีก 102 ที่ยวัง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้านการคุ้ยครุยคนดูคงพิเศษที่สุด ทำให้พัฒนาศักยภาพและสร้างความภูมิใจให้กับคนพื้นถิ่น แต่สำหรับความ ต้องในภาคภาคใต้ที่ขาดแคลนพื้นที่คงพิเศษที่สุด ทำให้พัฒนาศักยภาพและสร้างความภูมิใจให้กับคนพื้นถิ่น ให้ ผลลัพธ์ในปีงบประมาณ 2546 ภารกิจพัฒนาเชิงยั่งยืนจะดำเนินการร่วมกับกรมพัฒนาเชิงยั่งยืน ให้กับ สภากาดภัยธรรมชาติและภัยธรรมชาติ จนเดือนปีงบประมาณ 2547 ให้กับสภากาดภัยธรรมชาติและภัยธรรมชาติ จังหวัด ดูไบที่จะนำผู้ประกอบการ รวมทั้งแหล่งอาหารเชิงพื้นที่มาจัดการเป็นผู้ประกอบการ ขณะนี้ ธนาคารนราธิวาสไทย จำกัด (มหาชน) บันถือครองเป็นผู้ประกอบการและผู้ประกอบการในภัยธรรมชาติ แหล่งอาหารเชิงพื้นที่ในสภากิจการ 2 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และธนาคารพัฒนาการ จำกัด (มหาชน) และธนาคารกสิกรไทยและธนาคารกสิกรไทย				

ພາກສາລາຍລະອຽດການສົ່ງເສດຖະກິດມາຮັງ 2547

အလျှင်အပေါ်မြန်မာစွဲသိသုတေသန၊ ရေးသိသုတေသန၊ ပညာသိသုတေသန၊ အနုပညာသိသုတေသန စွဲမြန်မာ

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเชิงปรัชญาและเชิงวิชาการ ที่สำคัญเป็นอย่างมาก

เป้าหมายการให้บริการ	ยุทธศาสตร์ กระทรวง	งบประมาณ	หน่วยงานรับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อตอบสนองเป้าหมาย
สาธารณูปโภคและสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ กระทรวง	งบประมาณ	<p>ผลการดำเนินการในปี 2546</p> <p>1. ภาครัฐได้ปรับปรุงตัวบท (1) บริการจัดหางานในต่างประเทศ 68,993 คน (2) นำตำแหน่งงานว่าง 227,638 อัชญาณ (3) ผลกระทบ 25,115 คน (4) จัดทำทะเบียนสำรองแรงงานและอาชีพ 62,180 คน (5) อบรมอาสาสมัครจิตอาสา 2,986 คน (6) ประธานในรัฐประหาร 159,274 คน (7) จัดทำซ่อมบำรุงรถด้วยตนเองเพื่ออยู่เย็น平安 672,581 ฉบับ</p> <p>2. ภาครัฐได้ปรับปรุงตัวบท (1) จ้างงานแรงงานไทยในต่างประเทศ 328,964 คน (2) ผู้ประกอบการดำเนินงานของชาวต่างด้าว แรงงานไทยในต่างประเทศ (สนธิ) (ระบบเดือนคงคลัง - ถึงวันที่ 2545) รับใช้แรงงานต่างด้าวและงานไทยไปต่างประเทศรวม 5,795 คน (3) ติดตามศึกษา วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม สถานการณ์สังคม รวม 56 ครั้ง (4) ประเมิน เจรจาภาคครัวเรือน เพื่อรักษาและขยายการเข้าถึงงานรวม 267 ครั้ง 1,089 คน (5) ให้บริการห้องรับรองเชาส์ฟาร์ช่างแรงงานไทย รวม 8,005 คน (6) ประเมินเจ้าภาพรับปะเทาชีวิต ให้ความรู้ความปลอดภัย 73 ครั้ง 6,428 คน (8) จัดทำทะเบียนแรงงานไทยรวม 2,935 คน (9) ให้ความรู้ความเสี่ยงงานไทยที่ไม่ต้องรับสิทธิ์ตามกฎหมาย 2,124 คน เป็นเงิน 28.90 ล้านบาท (10) ร่วมกับองค์กรภาครัฐ/เอกชน อาสาสมัครเพื่อช่วยเหลือแรงงานไทยที่ต้องการเดินทางในต่างประเทศรวม 565 คน (11) เมืองเพื่อช่วยเหลือชาวต่างด้าวในประเทศไทย ให้ความรู้ความปลอดภัย 22 ครั้ง 3,480 ฉบับ รวมแรงงานที่ได้รับการช่วยเหลือและคุ้มครองทั้งหมด 26,941 คน</p> <p>3. ภาครัฐลงเสริมกำลังแรงงาน (1) จัดสรุปคณาจารย์และอาสาจิตอาสาประจำเดือนตุลาคม 32,593 คน (2) ล็อกดาวน์เมืองคนหางานที่ประจำเดือนตุลาคม 46,918 คน (3) อบรมคนหางานภาระเดือนตุลาคมในต่างประเทศ และขอรับตัวสมัครอาสาจิตอาสาทั้งหมดเพื่อรับบทบาท เนื่องในเดือนตุลาคม ไปทำจราจรต่างประเทศ 36,282 คน (4) จัดอบรมศักยภาพแรงงานจราจรเดือนตุลาคมเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่บทบาท เนื่องในเดือนตุลาคม 3.40 ล้านบาท (5) ขยายหนี้สือรับรองสิทธิ์อาชีพสิ่งแวดล้อมและเข้าร่วมฝึกอบรมอาชีวศึกษาจังหวัดไปทำจราจรประจำเดือนตุลาคม 133 คน เป็นเงิน 3.40 ล้านบาท (6) อบรมอาสาสมัครจิตอาสา 2,986 คน รวมค่าเดินทางไปตัวรับประทาน 123,497 คน (7) ประเมินผู้มีความสามารถทางด้านอาชีวศึกษาในต่างประเทศ 4,585 ราย (8) ประเมินให้คุณภาพอาชีวศึกษาในต่างประเทศ 443,653 ฉบับ (9) แนะนำอาชีวศึกษาในต่างประเทศ ให้ความรู้ความปลอดภัยทางอาชีวศึกษา แหล่งเรียนรู้ 443,653 ฉบับ (10) ประเมินคุณภาพอาชีวศึกษาในต่างประเทศ ให้ความรู้ความปลอดภัยทางอาชีวศึกษา แหล่งเรียนรู้ 328,036 คน (9) ผลิตและเผยแพร่องค์กรอาชีวศึกษาในต่างประเทศ 333,095 ฉบับ</p>

รายงานผลการดำเนินการตามภาระของบุคลากรในสังกัด ประจำปี พ.ศ. 2547

เป้าหมายการให้บริการ						ยุทธศาสตร์ระดับงาน	งบประมาณ	หน่วยงานรับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อตอบสนองเป้าหมาย
สำนักงานเขตฯของกรุงเทพมหานคร	3. แรงงานที่ไม่ขอรับบริการมีงานทำ มีทักษะและรายได้เพียงพอ	เพิ่มระยะเวลาโดยเอกสาร	599,55 (กพร.)	ตัวอย่างตามที่มาที่น่าสนใจในประเทศไทยคือการจัดตั้งศูนย์อบรมเชิงปฏิบัติการและศูนย์ฯในกรุงเทพฯ ให้แก่แรงงานที่ไม่ได้รับงาน รวมทั้งจราจรและภารกิจสาธารณะ ทั้งนี้ เพื่อสร้างศูนย์ฯเพื่อส่งเสริมการประชุมและสอนอาชีวศึกษาต่อไป	ระหว่างความสามารถในการให้บริการประชาชน รวมทั้งจราจรและภารกิจสาธารณะ ทั้งนี้ เพื่อสร้างศูนย์ฯเพื่อส่งเสริมการประชุมและสอนอาชีวศึกษาต่อไป	สำนักงานเขตฯของกรุงเทพมหานคร เป็นศูนย์ฯที่มีศักยภาพในการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและสอนอาชีวศึกษาต่อไป	ในปี 2547 กพร. กำหนดเป้าหมายการอบรมเชิงปฏิบัติการและสอนอาชีวศึกษาต่อไป	สำนักงานเขตฯของกรุงเทพมหานคร
		ประเมินรายได้ทางการเงินทางการเงินของคนงานที่ได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 31,130 คน และเบิกจ่ายเดือนละ 1,700 คน	ประเมินรายได้ทางการเงินทางการเงินของคนงานที่ได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 31,130 คน และเบิกจ่ายเดือนละ 1,700 คน	สำนักงานเขตฯของกรุงเทพมหานครที่จะดำเนินการตามแผนพัฒนาฯ ที่ได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและสอนอาชีวศึกษาต่อไป	สำนักงานเขตฯของกรุงเทพมหานครที่จะดำเนินการตามแผนพัฒนาฯ ที่ได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและสอนอาชีวศึกษาต่อไป	สำนักงานเขตฯของกรุงเทพมหานครที่จะดำเนินการตามแผนพัฒนาฯ ที่ได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้ เพื่อส่งเสริมการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและสอนอาชีวศึกษาต่อไป	ในปี 2546 กพร. ให้ดำเนินการเพื่อจัดตั้งศูนย์ฯในกรุงเทพมหานครเพื่อส่งเสริมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและสอนอาชีวศึกษาต่อไป	สำนักงานเขตฯของกรุงเทพมหานคร

เป้าหมายการให้บริการ สาธารณะของกระทรวง	ยุทธศาสตร์กระทรวง แรงงาน	งบประมาณ	หน่วยงานรับผิดชอบการดำเนินงานเพื่อตอบสนองเป้าหมาย
			<p>คุณธรรมเรียนในสังคมแห่งนักเรียน 95 แห่ง นักเรียน ได้ผลต้นใหม่มาตรฐานเดียวกันที่ยอมรับของภาคีฯ</p> <p>รวมทั้งปรับปรุงแนวทางและมาตรฐานเมืองทองธานีให้กับนักเรียนและครุภัติอย่างทันท่วงทัน จำนวน 41 แห่ง</p>

สูงสุดที่ 3 การพัฒนาสังคม การแก้ไขปัญหาความยากจน และยกระดับคุณภาพชีวิต

ข้อบัญญัติและประมวล ปี 2547

9

เป้าหมายการให้บริการ สาธารณะของกระทรวง	ยุทธศาสตร์ ๗ประมวล	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อตอบสนองเป้าหมาย	หน่วยงานในส่วนราชการที่ดำเนินการในส่วนปัจจัย
5. แรงงานไม่ครุ่งกราด คุ้มครองความภัย และมีคุณภาพชีวิตที่ดี	กำกับ ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนา ศุลกากร ธุรกิจ แรงงาน	ในปีงบประมาณ 2547 สำนักงานประกันสังคม ดำเนินการพัฒนาโดยให้ผู้ใช้แรงงานในส่วนปัจจัย การ มีผลลัพธ์จะกัน ยั่งทั่วถึงตามกฎหมายประเทศไทยกันสังคม อย่างทันสมัย 7.5 ล้านคน ผู้ดูแลในปี 2546 ภาระเพิ่มสูงขึ้นอย่างมากเนื่องจากภัยธรรมชาติและการทางเศรษฐกิจโลก (กรณีประเทศไทย) (1) เพิ่มเงินลงทุนคาดหุ้นส่วน จำกัด 150 บาท / คน / เดือน เป็น 200 บาท / คน / เดือน (2) ให้คำแนะนำผู้ดูแลในส่วนปัจจัย และศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี ให้รายรับไม่น้อยกว่า 40,000 บาท (3) พัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนงาน ประจำสังคม กรณีเข้ามาอยู่อาศัยคราวคราว ก่อสร้างบ้านเรือน แต่เดิมจัดให้เป็นแหล่งทุนที่ 1 ออกใบอนุญาต 1 ปี ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - 31 ธันวาคม 2546 (4) ขยายการดำเนินคุ้มครองภัยกว้างไกล โดยปรับปรุงหลักประกันที่ 1 มกราคม 2547 (5) เตรียมขยายเงินค่ารักษาพยาบาลของคนงานในเขตเทศบาล กรณีเข้าไปอยู่ด้วยตนเอง 佳เด็มไม่เกิน 85,000 บาท เป็น 200,000 บาท (6) เตรียมการเพิ่มอัตราท่านนานาัญชนราษฎร (7) เตรียมการขยายความคุ้มครองประกันสังคมกิจกรรมงาน นอกสถานที่ รวมกับผู้เชื้อชาติ ILD (8) ประเมินอยู่ระหว่างการระเบียบการของแต่ละจังหวัดซึ่งเป็นเจ้าของทุน เพื่อย้ายเมืองคนงานไปทำางานต่างประเทศ และจะมีอยู่ระหว่างการของแต่ละจังหวัดซึ่งเป็นเจ้าของทุนเพื่อย้าย เหลือคนงานที่งานในต่างประเทศ	บริการดูแลผู้ป่วยประจำบ้าน คุณภาพชีวภาพดีเท่าหรือเหนือกว่ามาตรฐานของกระทรวงฯ ในการประเมินการ ทำงาน เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2546 โดยเริ่มจัดตั้งเป็นหมู่บ้าน ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2547 เป็นต้นไป คุณภาพรวมของบ้าน สังคม ซึ่งเป็นของรัฐ ให้มีการประเมิน เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2546 มีมติ (1) ให้จัดทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน แสง สุกส่องในสังคม 0.5 ของค่าจ้าง สองสิ่งดูแล จัดทำในอัตราต่อรองละ 0.25 (2) ห้องนอนและห้องน้ำสะอาดจ่ายเงินต่อห้องละ ชาติรายเดือน 50 บาทต่อเดือน ผู้ประกอบกิจการต้องมีภาระไม่เกิน 180 วันภายในรอบระยะเวลา 1 ปีปฏิทิน กรณี สถานที่ จัดทำรัฐภักดี 90 วันค่าเช่าห้องที่จะกันตนเป็นเวลาไม่เกิน 90 วันภายในรอบระยะเวลา 1 ปีปฏิทิน ทั้งนี้ ค่าตัวจ้างสามารถนำเข้า ค่าประชุมคณะกรรมการให้รับทราบในวันที่ 3 มิถุนายน 2546

สูตรที่ 3 การพัฒนาสังคม การแยกป่าทุนทรัพยากร แหล่งยกระดับคุณภาพชีวิต

ผู้อำนวยการให้บริการ สำนักงานกองกงบประมาณ	ยุทธศาสตร์ กระทรวง	งบประมาณ	หน่วยงานที่รับผิดชอบภารติงานดำเนินงานเพื่อตอบสนองเป้าหมาย
5. ยังคงไม่รับภารติ คุณครูของภูมิภาคฯ และ แหล่งศึกษาดูทัศน์	กำกับส่งเสริม สนับสนุน แล้ว พัฒนาคุณภาพ ชีวิตแรงงาน	684,302 (กสจ.)	<p>ในปีงบประมาณ 2547 กรมส่งเสริมการและคุณครูของภูมิภาคฯ ดำเนินงาน เพื่อตอบสนองเป้าหมาย เป้าหมายของทาง ศูนย์ให้สถานประกอบกิจการที่ผ่านการติดต่อคุณครูของภูมิภาคฯ ตาม ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนด ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 คู่มือการคิด ในการสอนเพิ่ม สมรรถนะ ประสบผลิตภัณฑ์คุณครูของภูมิภาคฯ 176 แห่ง 410,800 คน และกำกับดูแลให้นายจ้างปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน จำนวน 70,200 แห่ง 2,130,700 คน</p> <p>ผลการดำเนินงานในปี 2546</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการติดตามคุณครูของภูมิภาคฯ ในสถานที่ประกอบกิจการ 1,256 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 96 สามารถทำ ให้สถานประกอบกิจการปฏิบัติตามคุณครูของภูมิภาคฯ ตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานได้ร้อยละ 70.56</li> <li>ดำเนินการติดตามคุณครูของภูมิภาคฯ 39,136 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 133.65 ถูกจ้างไว้รับ การคุ้มครองทางกฎหมาย 1,806,922 คน มีสถานประกอบกิจการที่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานร้อยละ 29.44</li> </ul> <p>ในปีงบประมาณ 2547 กรมส่งเสริมการและคุณครูของภูมิภาคฯ ดำเนินงาน เพื่อตอบสนองเป้าหมาย เป้าหมายของทาง ศูนย์ให้สถานประกอบกิจการที่ผ่านการติดต่อคุณครูของภูมิภาคฯ ในการทำางาน โดยกำหนดตัวกรองคุณภาพฯ ให้กับหน่วยงานที่ดำเนินการปรับเปลี่ยนตัวอย่างฯ ตาม ปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพฯ ที่กำหนดไว้ 10 เม็ดเพื่อยกเว้นไม่พ่ายแพ้ ศูนย์ การส่งเสริม ศูนย์คุณภาพฯ และบริการ ตัวแทนศูนย์ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 เม็ดเพื่อยกเว้นไม่พ่ายแพ้ ตาม ค่าใช้จ่ายที่ปรับตัวตามค่าใช้จ่ายและมาตรฐาน ศูนย์ แต่ละสถานศูนย์ แต่ละสถานศูนย์ต้องมีเงินทุน 8,000 แห่ง ทำการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน ศูนย์ ความประพฤติภัย 19,200 แห่ง การขอรับรองความประพฤติภัยและรายงานผลการประเมิน จำนวน 30 ครั้ง 1,500 คน การสืบทราบจับ ตัวคนร้ายที่ลักทรัพย์ในภารติงาน 1 เรื่อง</p>

เป้าหมายการให้บริการ สาธารณะของกระทรวง	ยุทธศาสตร์ กระทรวง	งบประมาณ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อตอบสนองเป้าหมาย						
			<p>ผลการตัวเป็นงาน ปี 2546 (1 ตุลาคม – 30 มิถุนายน 2546)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัวเป็นการส่งเสริมด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในท่าทางในการทำงาน  ระหว่างปี กิจกรรม 10,774 แห่ง เป็นร้อยละ 287.84 ที่ไม่ได้มีการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้นร้อยละ 80.04</li> <li>ดำเนินการตรวจสอบต้านความไม่สงบภายในท่าทาง 16,339 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 168.63 จำนวนการประชุมอันตรายเบื้องต้นจากการทำงาน (ห้องมูล สำนักงานประกันสังคม) เดือนมกราคม - ธันวาคม ปี 2540 จำนวน 230,376 คน ปี 2541 จำนวน 186,498 คน ปี 2542 จำนวน 171,997 คน ปี 2543 จำนวน 179,556 คน ปี 2544 จำนวน 189,621 คน ปี 2545 จำนวน 190,979 คน เดือนมกราคม - ธันวาคม ปี 2546 จำนวน 66,304 คน</li> </ul> <p>อัตราประสูติอันตรายเพิ่มขึ้น / ลดลง</p> <table> <tr> <td>เดือนมกราคม - ธันวาคม ปี 2541 ลดลง ร้อยละ 19.0</td> </tr> <tr> <td>ปี 2542 ลดลง ร้อยละ 7.8</td> </tr> <tr> <td>ปี 2543 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 4.4</td> </tr> <tr> <td>ปี 2544 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5.6</td> </tr> <tr> <td>ปี 2545 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.72</td> </tr> <tr> <td>เดือนมกราคม - ธันวาคม ปี 2546 ลดลง ร้อยละ 65.28</td> </tr> </table>	เดือนมกราคม - ธันวาคม ปี 2541 ลดลง ร้อยละ 19.0	ปี 2542 ลดลง ร้อยละ 7.8	ปี 2543 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 4.4	ปี 2544 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5.6	ปี 2545 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.72	เดือนมกราคม - ธันวาคม ปี 2546 ลดลง ร้อยละ 65.28
เดือนมกราคม - ธันวาคม ปี 2541 ลดลง ร้อยละ 19.0									
ปี 2542 ลดลง ร้อยละ 7.8									
ปี 2543 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 4.4									
ปี 2544 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5.6									
ปี 2545 เพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.72									
เดือนมกราคม - ธันวาคม ปี 2546 ลดลง ร้อยละ 65.28									

**ยุทธศาสตร์ชาครัชสัมคม การแก้ไขปัญหาภาระงานและยกระดับคุณภาพชีวิตดี  
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาภาระงานประจำปี 2547**

หน่วยงานที่รับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อต่อยอดของเป้าหมาย				หน่วยงานที่รับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อต่อยอดของเป้าหมาย
หน่วยงานที่รับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อต่อยอดของเป้าหมาย	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อต่อยอดของเป้าหมาย	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อต่อยอดของเป้าหมาย	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อต่อยอดของเป้าหมาย	หน่วยงานที่รับผิดชอบ/การดำเนินงานเพื่อต่อยอดของเป้าหมาย
สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมคุณภาพชีวิตดี และสิ่งแวดล้อม	สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมคุณภาพชีวิตดี และสิ่งแวดล้อม	สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมคุณภาพชีวิตดี และสิ่งแวดล้อม	สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมคุณภาพชีวิตดี และสิ่งแวดล้อม	สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมคุณภาพชีวิตดี และสิ่งแวดล้อม

รายงานการดำเนินการต่อต้านยาเสพติด ประจำปี 2547

ກົມພາຍເຫັນ ທີ່ກຳທັງບັນປະນາດ ວິວເລີນຈາກປະສາດມາດີ່ໄດ້ຮັບມາການປະສົງແນ່ງຈັງ

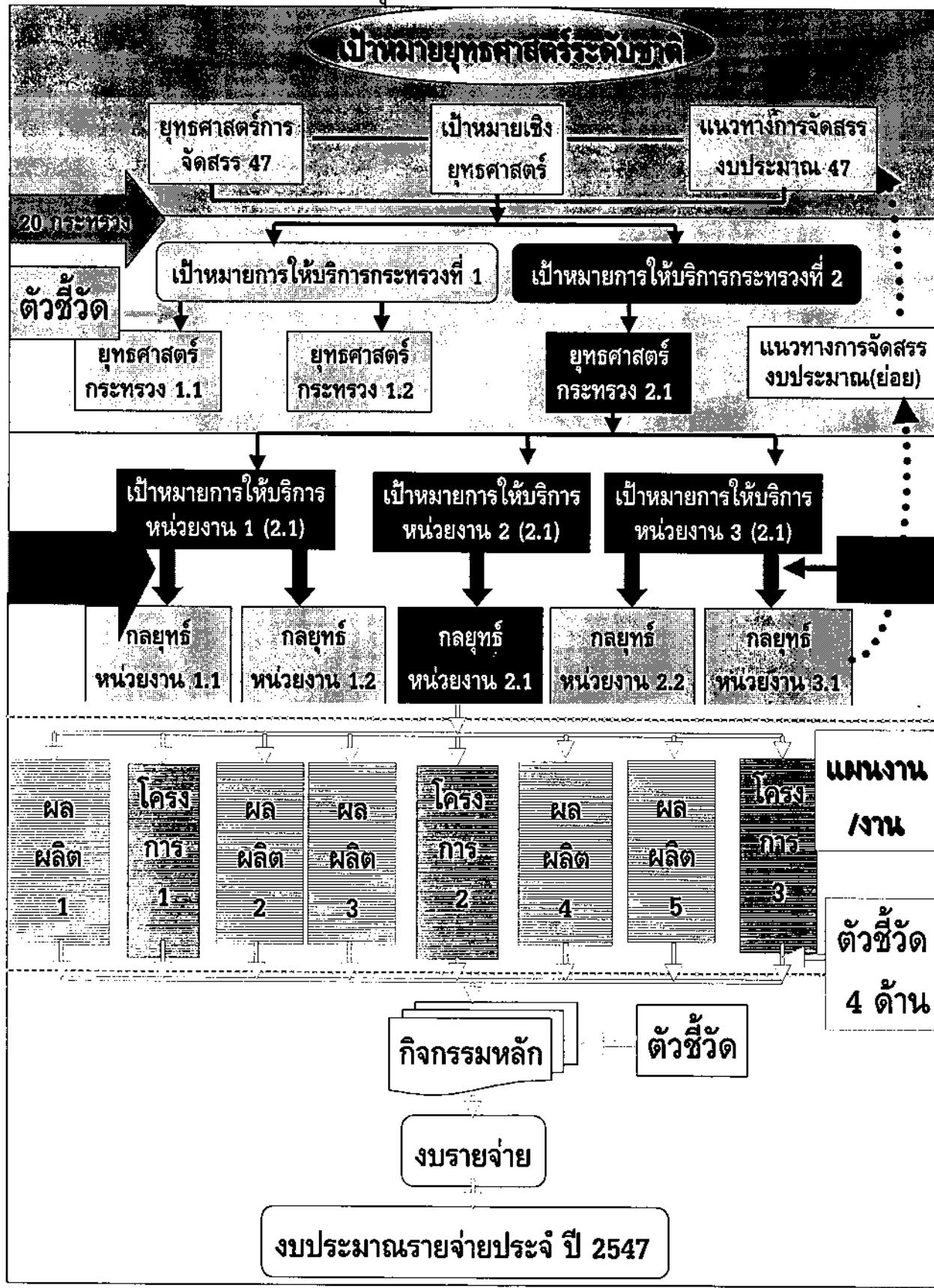


ພູມຄວາມສັນຕິພາບ ທີ່ມີຄວາມສັນຕິພາບ ແລະ ພົມຄວາມສັນຕິພາບ ທີ່ມີຄວາມສັນຕິພາບ

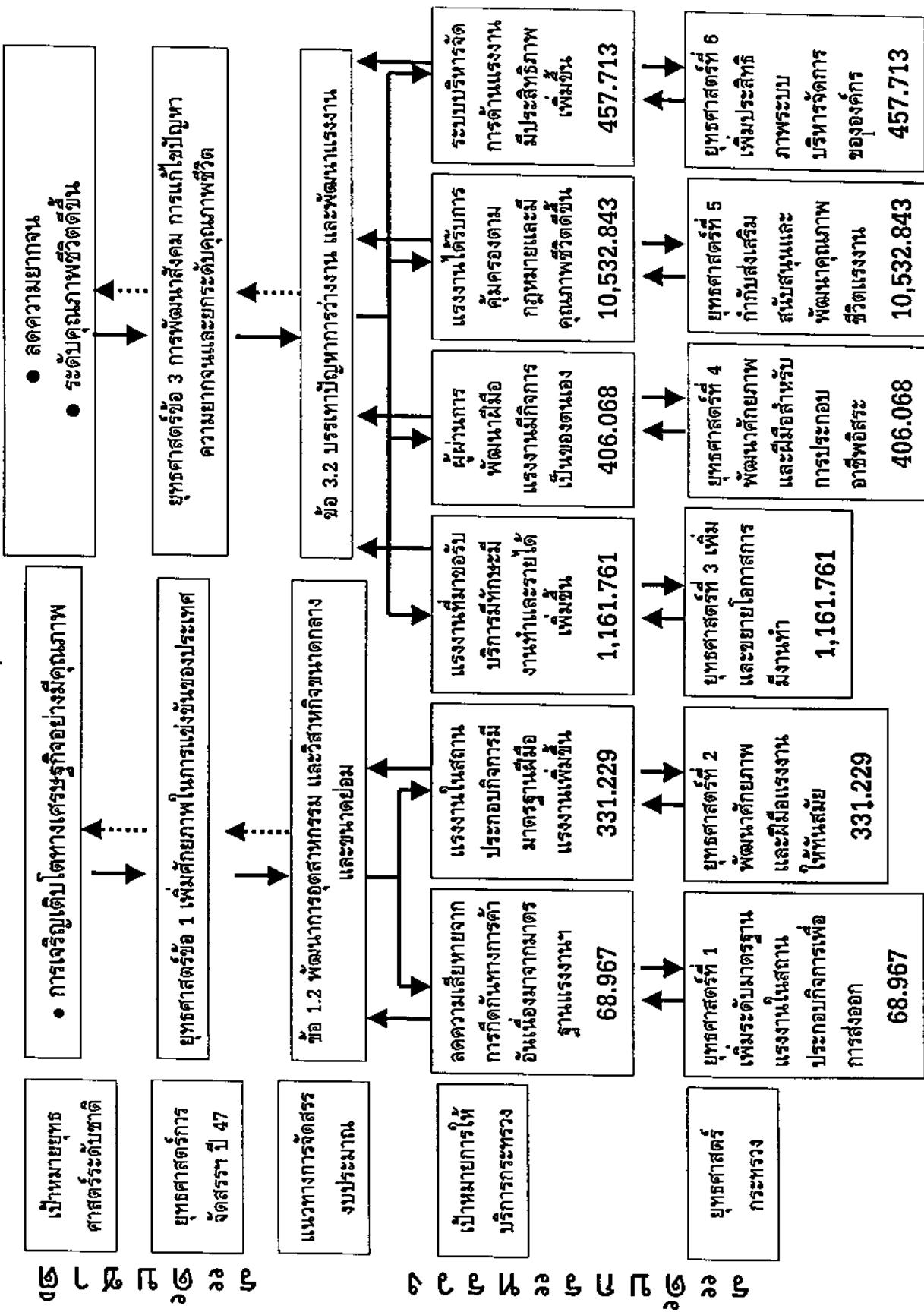
ପ୍ରକାଶକ

เป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน	ยุทธศาสตร์ กระทรวง	งบประมาณ	หน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานเพื่อตอบสนองเป้าหมาย
	ยุทธศาสตร์ กระทรวง		ศูนย์ประสิทธิภาพ 1.24 คน คิดเป็นอัตรา 1.24 คน ต่อ 1 ล้านคนจะทำสังคมงาน เนื่องจากปี 2547 เป็นการประดับกันการสร้างงาน จากการไม่ทราบแบบปฏิบัติของกลุ่มลูกค้า อาจเกิดความไม่พอใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำงานของ เด็กนักเรียนที่เข้ามาเรียนใช้ตัวชี้วัดนี้ จึงกำหนดที่ 5 คน ต่อ 1 ล้านคนจะสร้างสังคมงาน

## ความเชื่อมโยงเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติกับประเด็นผลลัพธ์



ទេវការណ៍របស់ខ្លួន មិនត្រូវបានបញ្ជាក់ឡើងទេ ដូចជាអ្នកបានបញ្ជាក់ពីការបង្ហាញរបស់ខ្លួន



## เป้าหมายการให้บริการสาธารณะตามภาระที่รับผิดชอบของบ้านตัวชี้วัด

แผนภูมิการแสดงคงความซึ่งมีอยู่เป็นรายมาตราการให้บริการระดับบ้านกับตัวชี้วัด

### เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ

สศค. ความเสียหายจากการต้องทนน้ำจากการต้องมีน้ำฝนลงมาจาก  
มาตรฐานแรงงานในสถานประกอบการที่ผู้ติดต่อสื่อสารเข้าไป  
ภายนอก (กสธ. 63.967 ลป.)

แรงงานในสถานประกอบการมีมาตรฐานดีมาก  
แรงงานพื้นที่ (กสธ. 331.229 ลป.)

ผู้ฝ่าฝืนการพื้นที่ในสถานประกอบการเป็นแหล่งต้นเชื้อโรค  
406.068 ลป.)

แรงงานที่ไม่ยอมรับบริการ ผู้ก่อจลาจล ผู้กระทำการ  
ชั่ว (ลป. 54.500 ลป. กกจ. 518.532 ลป.  
กพร. 588.729 ลป.)

### ตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ

#### ยุทธศาสตร์ดังนี้

1. สถานประกอบการที่ต้องการให้ผลเพื่อการส่งออกมีการพัฒนาตามมาตรฐานที่กำหนดไว้  
จำนวน 300 แห่ง (กสธ.)

2. แรงงานในสถานประกอบการที่ดำเนินการพัฒนาด้วยตนเองไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 มี  
ทักษะดีมีอินการดำเนินการเป็นผู้ที่มีความสามารถเพิ่มขึ้น (กพร.)

1. ผู้ฝ่าฝืนการพื้นที่ในสถานประกอบการเป็นผู้ประกอบอาชีวศิรรษ์ไม่ต่ำกว่า<sup>\*</sup>  
ร้อยละ 40 (กพร.)

1. จำนวนแรงงานที่มารับบริการจัดหางาน ได้รับการอบรมด้านห้องในแต่ละประเภทไม่น้อยกว่าร้อยละ 45 (กจจ. ลป.)  
2. แรงงานไทยในองค์กรและเมืองได้รับการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่า 40,000 ล้านบาท (กจจ.) (สก.)  
3. แรงงานที่ฝ่าฝืนการผูกพันผูกมุ่นไม่มีงานทำ และ/หรือประกอบอาชีวชีวิตรายห้าสิบ  
ตัวอย่างต่อร้อยละ 60 (กพร.)

เพิ่มระดับการบริการมาตรฐานแห่งชาติ  
สถานในสถานประกอบการที่ต้องการให้ผลเพื่อการส่งออกมีการพัฒนาตามมาตรฐานที่กำหนดไว้  
จำนวน 68.976 ลป.(0.53%)

พัฒนาศักยภาพและนิสัย  
แรงงานให้ก้าวสูงขึ้น 331.229 ลป.  
(2.56%)

พัฒนาศักยภาพและนิสัยสำหรับการ  
ประมงมาศพัสดุ 406.068 ลป.  
(3.13%)

พัฒนาศักยภาพและนิสัยสำหรับการ  
ประมงมาศพัสดุ 1,161.761 ลป.(8.97%)  
การผ่านพ้น 1,161.761 ลป.

129

### ตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ

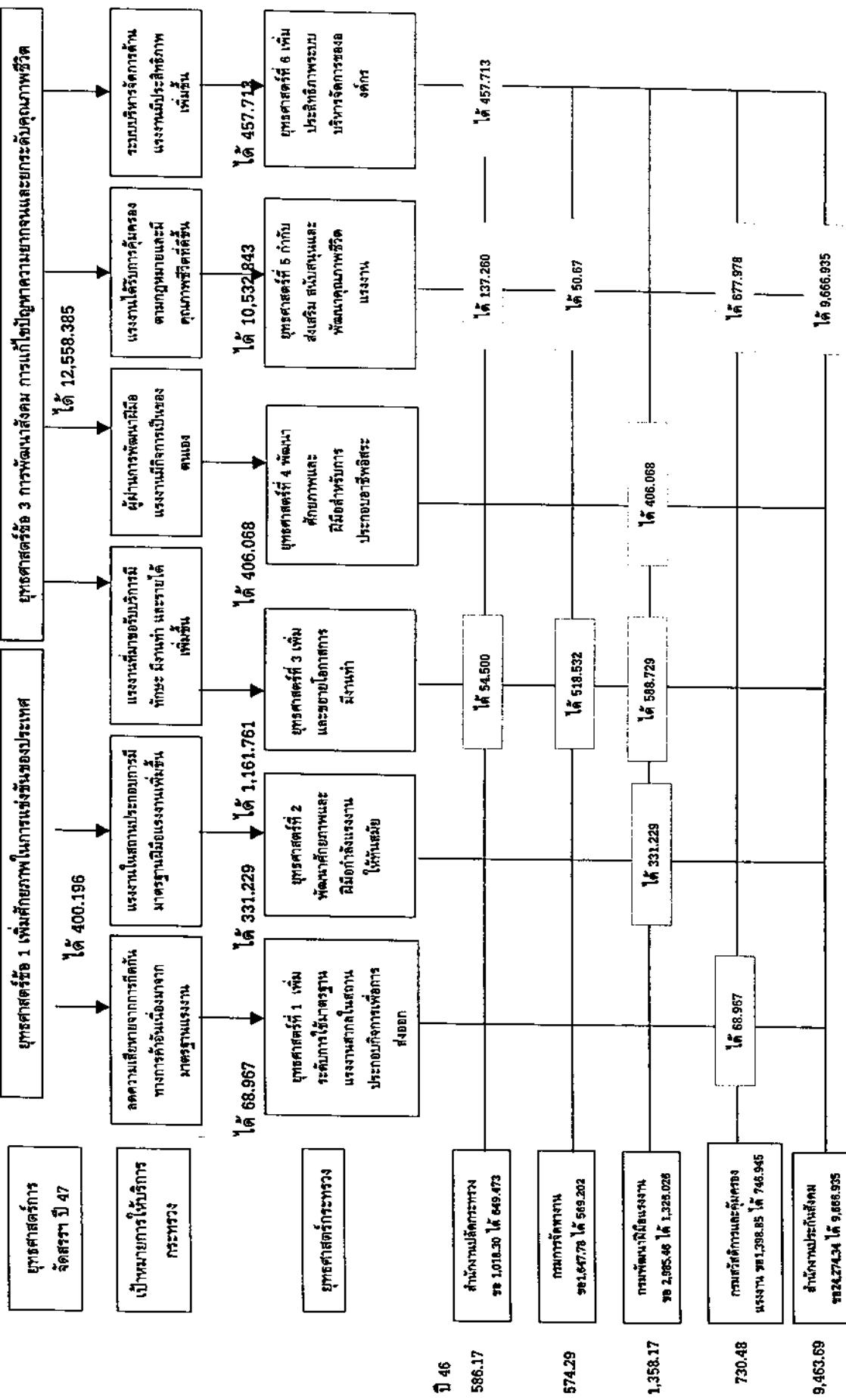
แรงงานในสถานประกอบการต้องมีมาตรฐานดีมาก  
ชั่ว (ลป. 9.666.935 ลป. กสธ. 677.978 ลป.  
กพร. 50.67 ลป. สป. 137.260 ลป.)

แรงงานในตัวบ้านต้องมีความดีด้วยตัวตัว  
เอง 60 (กจจ.)

รับน้ำรับเชื้อต้องดี 9.666.935 ลป.  
กสธ. 677.978 ลป.  
กพร. 50.67 ลป. สป. 137.260 ลป.)

1. ผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการมีหลักปรับอย่างต่อเนื่องตามกฎหมายประจำบ้านสังคม  
อย่างน้อย 7.5 ล้านคน (กจจ.)  
2. สถานประกอบการต้องมีมาตรฐานแรงงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ไม่ต่ำ  
กว่าร้อยละ 75 (กสธ.)  
3. อัตราการประมงเรือนล้อตราชากาฬากำลังลดลงไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา  
(กสธ.)  
4. ค่าน้ำดูดหักห้ามสูงกว่ามาตรฐานต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับปีที่  
ผ่านมา (กจจ. สป.)

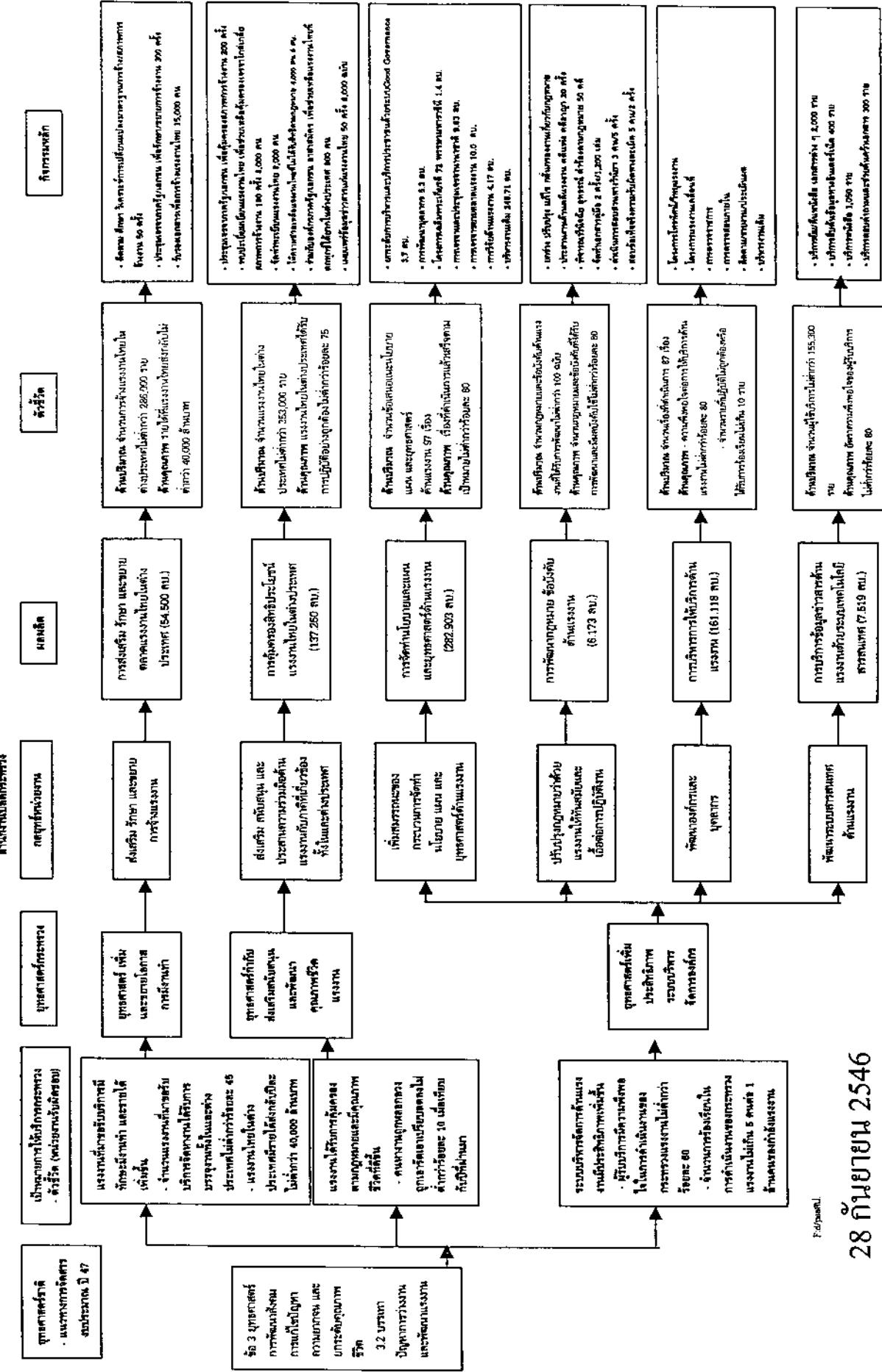
1.ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานอย่างรวดเร็วและง่ายไม่ต่ำกว่า<sup>\*</sup>  
ร้อยละ 60 (กจจ.)  
2. รับน้ำดูดหักห้ามสูงกว่ามาตรฐานต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา  
(สป. 457.713 ลป.)

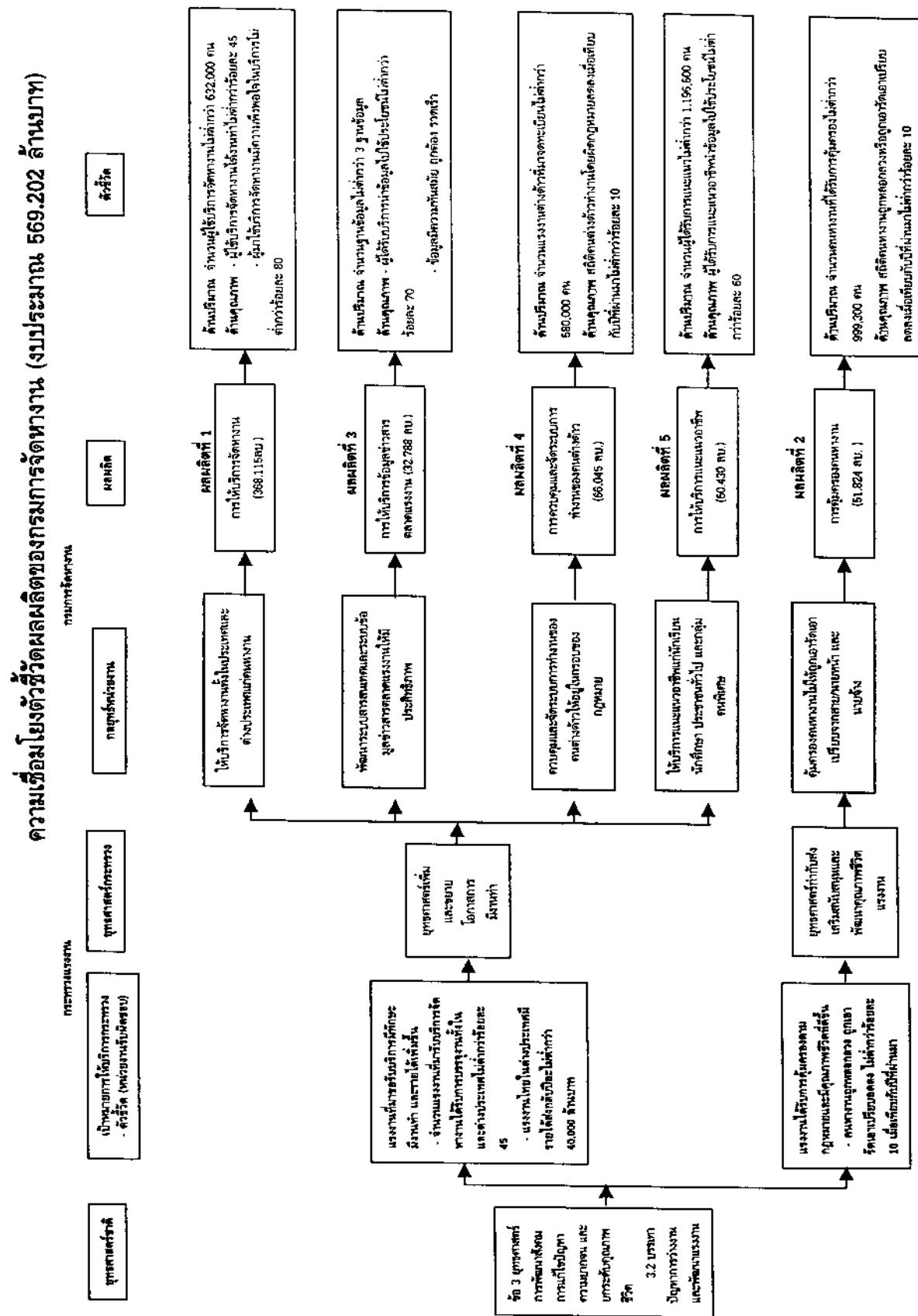


\* \* \* \* \* พูดอย่างไร ถึงนักวิเคราะห์สามารถรับรู้ได้บ้าง ขออธิบายง่ายๆ ก็คือ ภาระส่วนงานของผู้ตรวจสอบที่ 3 ไม่ต้องตรวจสอบทุก 5

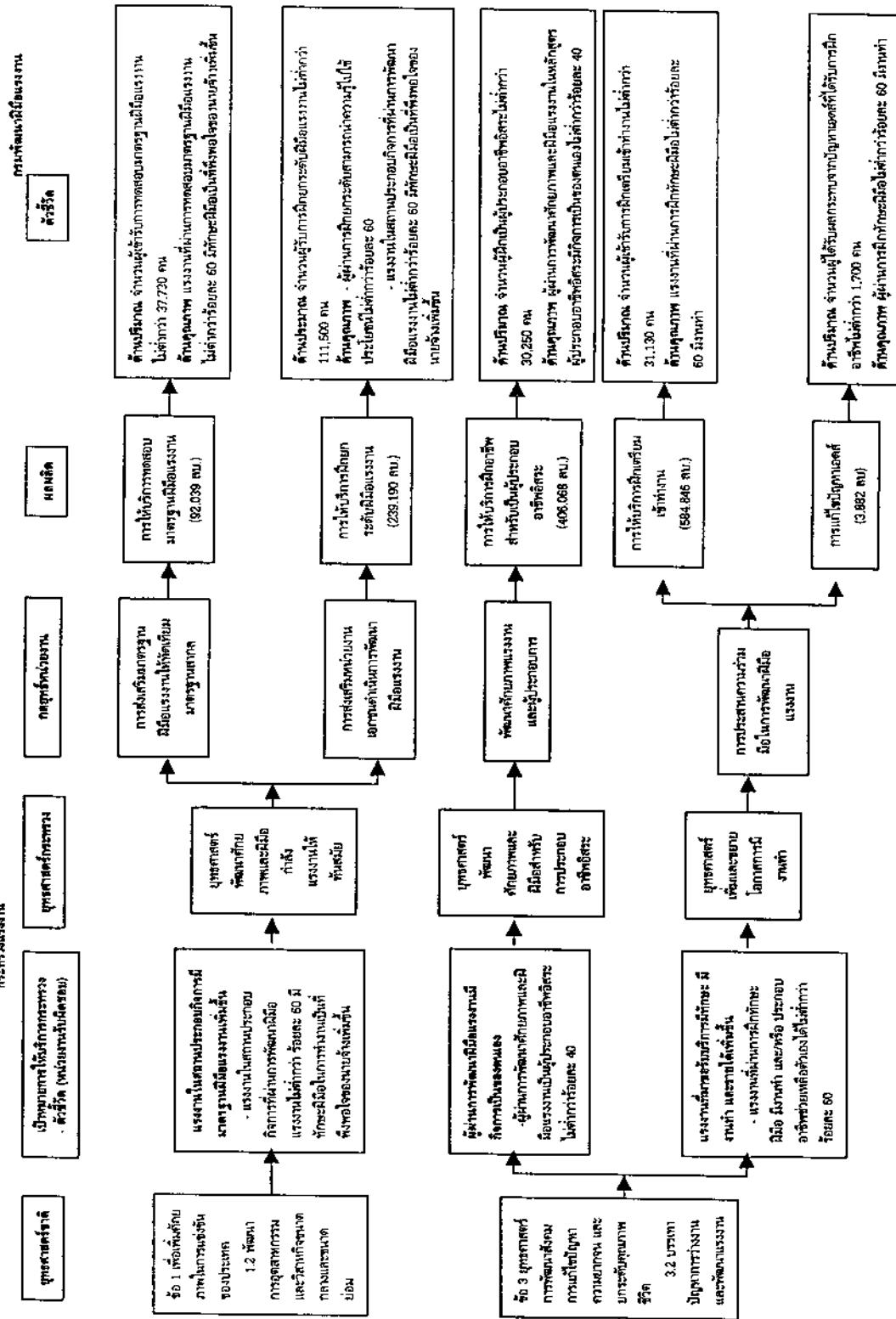
၁၃၂၁။ မြန်မာနိုင်ငြန်တော်မြတ်သွေးရေးဝန်ကြီးချုပ်၏ အားလုံး၏ မြန်မာနိုင်ငြန်တော်မြတ်သွေးရေးဝန်ကြီးချုပ်၏ အားလုံး၏

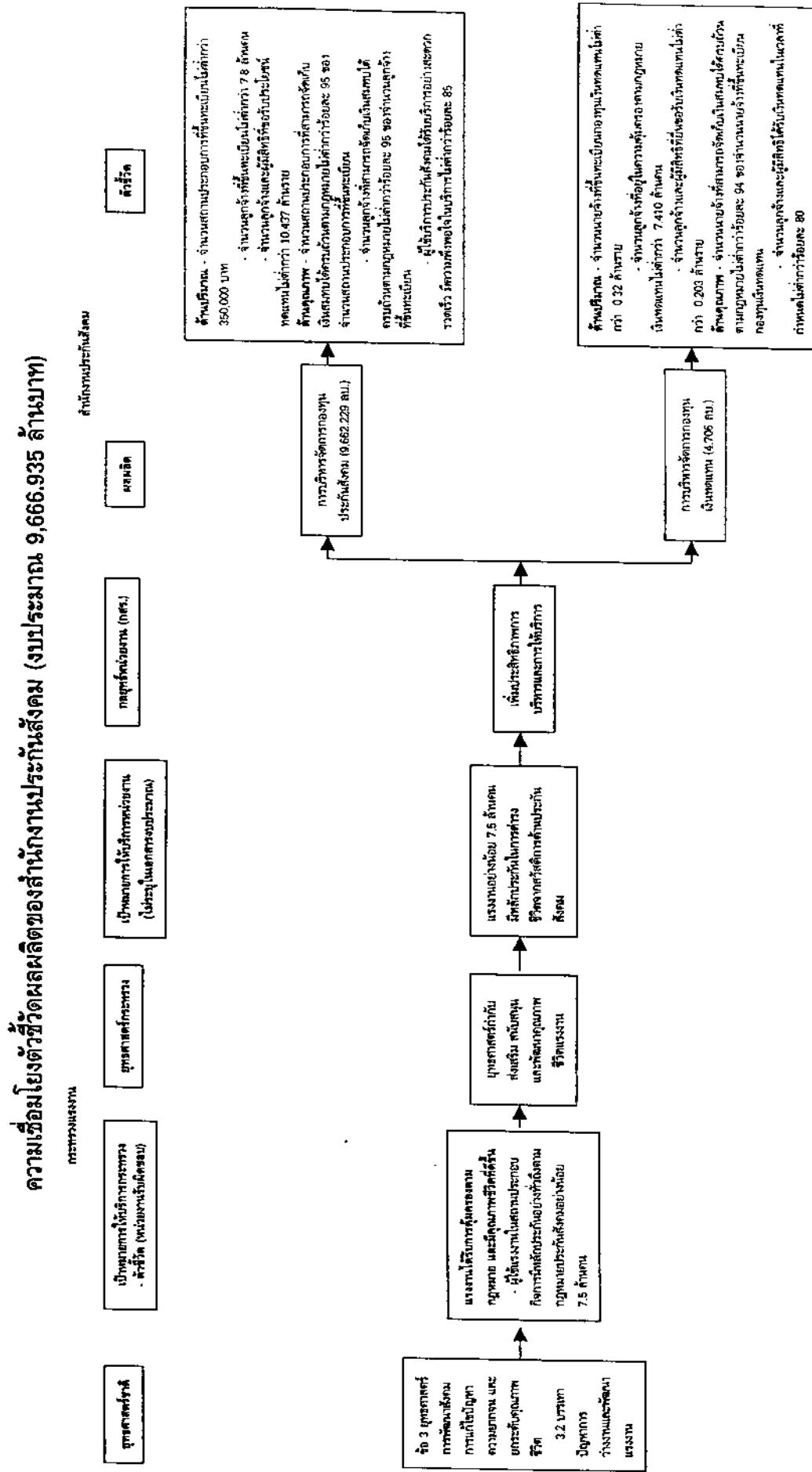
ପ୍ରକାଶକାଳୀନତା





ទាន់របស់ពីរដែលត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅក្នុងការអនុវត្តន៍យុទ្ធសាស្ត្ររបស់ខ្លួន (អង្គភាពមាន 1,326.026 តាមរាយការណ៍)





ค่าธรรมเนียมโดยตัวผู้ดูแลผู้สูงอายุจะมีผลต่อการชำระค่าบริการและค่าครองชีวิตของผู้สูงอายุ (เงินประมาณ 746.934 ล้านบาท)

卷之三

ຊາຍອະຫາດົກກະຕະກະບັນຊີ

ยุทธศาสตร์ทั่วไป	รับผิดชอบได้	มีความชัดเจน	สำลับและสนับสนุน	ประยุกต์ใช้	กิจกรรมที่อย่างต่อเนื่อง	ผลลัพธ์
------------------	--------------	--------------	------------------	-------------	--------------------------	---------

```

graph TD
    A[Identify problems] --> B[List problems]
    B --> C{Prioritize problems}
    C --> D[Solve problem 1]
    C --> E[Solve problem 2]
    C --> F[Solve problem 3]
    D --> G[Monitor and evaluate]
    E --> H[Monitor and evaluate]
    F --> I[Monitor and evaluate]

```

**Identify problems**

- บุตรสาวไม่ได้รับการศึกษา และ  
ต้องทำงานหนักเพื่อช่วยเหลือครอบครัว
- ลูกน้อยของแม่ต้องเดินทางไกล  
กว่า 2 กิโลเมตรเพื่อไปโรงเรียน
- ครอบครัวต้องจ่ายค่าใช้จ่ายสูง  
เพื่อซื้ออาหารและเสื้อผ้าให้ลูกน้อย
- ภาระทางด้านการศึกษาของลูกน้อย  
ทำให้แม่ต้องทำงานเพิ่มเติม
- ลูกน้อยมีปัญหาสุขภาพ

**List problems**

**Prioritize problems**

**Solve problem 1**

**Solve problem 2**

**Solve problem 3**

**Monitor and evaluate**

**Monitor and evaluate**

**Monitor and evaluate**

ສະກົນເມືອງຕັ້ງທຸນໄວ້  
ຕາມການປະຕິບັດຂອງອາກົາກົດ  
ສະຫຼັກການປະຕິບັດຂອງອາກົາກົດ  
ສະໄໝເປົ້າຖານຂອງອາກົາກົດ

**ศึกษาดูงาน** ศึกษาดูงานที่จังหวัดเชียงใหม่ ศึกษาการเพาะปลูก  
ผักพืชทางตอนเหนือของไทย ภารกิจสำคัญที่สุดคือการนำกล้ามา  
55,500 ต้น **ศึกษาดูงาน** ศึกษาดูงานที่จังหวัดเชียงใหม่ ศึกษาการเพาะปลูก  
ผักพืชทางตอนเหนือของไทย ภารกิจสำคัญที่สุดคือการนำกล้ามา

សេចក្តីមួយ ពេលរាយនឹងការបង្កើត  
គ្មានដើម្បីរាយការណ៍រាជរាជការ  
ប្រជាពលរដ្ឋិនាការក្នុងរាជរាជការ  
ឡើងដើម្បី

ការរំលែករបស់ខ្លួន  
ដើម្បីជួយអ្នករាយការណ៍  
និងការរំលែករបស់ខ្លួន

นักวิชาการและนักศึกษาได้รับการต้อนรับอย่างอบอุ่น ไม่ใช่แค่การต้อนรับ แต่เป็นการต้อนรับ 12,500 แห่ง

การพัฒนาโครงสร้าง  
นักลงทุน

卷之三

พัฒนาศักยภาพและ นิรภัยสังคมภาคตะวันออก	<b>41,877 ลบ.</b>
(2.19%)	<b>41.9% 41,877 ลบ.</b>

卷之三

୪୮

ເປົ້າມະນຸຍາກົມ  
ເປົ້າມະນຸຍາກົມ  
ເປົ້າມະນຸຍາກົມ  
ເປົ້າມະນຸຍາກົມ

## ສະຖຸແຜນທາງກະຊວງມຽນມາຮາຍເຫຼືອງປະກາດ

ເຫັນຕາມການທີ 1-3  
ແຄນຫຼັງພາກ  
ຫຼູມກະທຽວແຮງຈານ

ໜ່ວຍ : ຄ້ານມາເ

ກະທຽວແຮງຈານ	ວິນດີ
1. ແຜນກາຣແກ້ໄຂໝູ້ຫາຄວາມຍາກໃນ	ກຈ. ກພຮ. ກສຮ.
2. ແຜນກາຣປົກລົງການກິຈການນໍາເນີນອິນເຕີ	ສປ. ກຈ. ກພຮ. ກສຮ.
3. ແຜນກາຣວິຊຍາອອນປະເທດ	ສປ. ກສຮ.
4. ແຜນກາຣເພີ່ມື້ດົກວາຍສາມາດໃນກາຮ່າຍ່າງໝູ້ໜ້ອງປະເທດ	ກພຮ. ກສຮ.
5. ແຜນພື້ນນາຮະບັບຄູ່ນໍາຫຼວມສຸດ	ສປ. ກຈ. ກສຮ.
6. ແຜນກາຣດໍາເນີນກາຣົກໃຈໃນຕ່າງປະເທດ	ສປ.
7. ແຜນກາຣປູ້ອກກຳແລະເກົ່າງໝູ້ຫາຍາເສັ້ນຕີດ	ກພຮ. ກສຮ.
8. ແຜນກາຣຟື້ນພູ້ລັ້ງນໍາທຳມະ	ກພຮ.
9. ແຜນກາຣຮະຈາຍລ້ານຈາໃຫ້ອປາຫາ	ກພຮ.
10. ແຜນກາຣປູ້ອກກຳແລະເກົ່າງໝູ້ຫາເອດສີ	ກພຮ.
11. ແຜນກາຣສົງເສົາກິກກາຫ້ອງທີ່ໄວ	ກພຮ.
12. ແຜນກາຣປົກລົງຫຼັກພົກພົກຫຼາຍ	ສປສ.
<b>ຮວມ</b>	
	<b>3,221.702</b>

## งบประมาณประจำปี พ.ศ. 46 - 47

งบประมาณประจำปี พ.ศ. 46 - 47			

หน้า 16 - 17  
การจัดการงานฯ ตามภารกิจ  
ด้านสุขภาพและความปลอดภัย

หน่วย : ล้านบาท

งบรายจ่าย	ปี 2546	ปี 2547	พิม/ลด	ร้อยละ
งบบุคลากร	1,628.11	1,693.802	65.69	4.03
งบดำเนินงาน	11,347.01	11,584.347	237.334	17.62
งบคงทุน	479.67	225.959	-253.708	-52.89
งบอุดหนุน	9,124.37	9,349.04	224.67	2.46
งบรายจ่ายอื่นๆ	133.64	141.11	7.47	5.59
รวม	12,712.80	12,994.25	281.457	2.21
ตัดส่วน ลงทุน : ประจำ	3.7 : 96.3	2.5 : 97.5		

# ก า พร ะ วุ ม ก ร ะ ท ร ව ง ຈ ຳ ພ ແ ກ ທ ນ

พ.ศ.๒๕๓๓ ตารางที่ ๓ - ๑๘  
งบประมาณทั้งหมดของกรุงเทพมหานคร  
ภูมิภาคกรุงเทพมหานคร

	งบค่าตอบแทน	เงินเดือน	งบอุดหนุน	งบรายรับยื่น	รวม
กรุงเทพมหานคร	1,693.80	1,584.347	225.96	9,349.035	141.11
					12,994.254
					หน่วย : ล้านบาท
ดำเนินงานเบ็ดเตล็ด	299.28	251.16	34.28	36.18	30.07
กรรมการจัดทำงาน	271.20	281.26	7.80	0.70	10.97
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	384.85	728.61	154.16	37.45	46.06
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายต่างประเทศ	366.83	301.13	29.70	1.60	54.00
ดำเนินงานประจำภัยธรรมชาติ	371.64	22.19	-	9,273.11	-
					9,666.94

## ภาพรวมกระทรวงอุตสาหกรรม

หน้าที่ ๓ - ๑๘  
งบประมาณประจำปี พ.ศ.๒๕๖๔

ดูงบประมาณรายจ่าย

งบค่าใช้สอย

งบดำเนินงาน

งบลงทุน

งบอุดหนุน

กระทรวงแรงงาน	1,693.80	1,584.347	225.96	9,349.035	141.11	12,994.254
จำนวนเงินเบ็ดเตล็ด	299.28	251.16	34.28	36.18	30.07	650.98
กิจกรรมจัดทำงาน	271.20	281.26	7.80	0.70	10.97	571.94
กิจกรรมสนับสนุนแรงงาน	384.85	728.61	154.16	37.45	46.06	1,351.12
กิจกรรมสัมมนาและฝึกอบรม	366.83	301.13	29.70	1.60	54.00	753.27
สำนักงานประจำท้องที่	371.64	22.19	-	9,273.11	-	9,666.94

## ภาพรวมระดับประเทศ

ปีงบประมาณ 2547 รัฐบาลกำหนดกรอบวงเงินในการใช้จ่ายทั้งสิ้น จำนวน 1,028,000 ล้านบาท โดยมีนโยบายจำแนกแนวทางการดำเนินงานและงบประมาณใน 5 ยุทธศาสตร์ คือ

◆ ยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทย จำนวน 101,093.1 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 9.8 ของงบหั้งหมด เพื่อดำเนินการใน 8 เรื่อง

1. พัฒนาการเกษตร
2. พัฒนาการอุดตสาหกรรมและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม \*\*\*
3. พัฒนาการค้าและบริการ
4. ส่งเสริมการส่งออก
5. ส่งเสริมการท่องเที่ยว
6. ส่งเสริมการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมเพื่อการแข่งขันของประเทศไทย
7. เสริมสร้างบทบาทของไทยในเวทีความร่วมมือระหว่างประเทศ
8. ปรับระบบการเงิน การคลัง เพื่อสนับสนุนการแข่งขันของประเทศไทย

◆ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย จำนวน 104,790.2 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.2 ของงบหั้งหมด เพื่อดำเนินการใน 6 เรื่อง

1. พื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก
2. พัฒนาความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3. พัฒนาระบบทেคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร
4. เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพของระบบขนส่งและโครงสร้างพื้นฐาน
5. พัฒนารัฐติและสิ่งแวดล้อม
6. พัฒนาและให้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

◆ ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมการแก้ไขปัญหาความยากจน และยกระดับคุณภาพชีวิต จำนวน 403,962.2 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 39.3 ของงบหั้งหมด เพื่อดำเนินการใน 7 เรื่อง

1. แก้ไขปัญหาความยากจน
2. บรรเทาปัญหาการว่างงานและพัฒนาแรงงาน \*\*\*
3. การปฏิรูปการศึกษา และเติมปัญญาให้สังคม
4. วัฒนธรรม และนิทานการ
5. การสาธารณสุขและการประกันสุขภาพทั่วหน้า

6. ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และการจัดระเบียบสังคม
7. ป้องกันและแก้ไขปัญหาอาเสพติด

\* \* \* ภารกิจที่กระทรวงแรงงานมีบทบาทเกี่ยวข้อง

- ◆ ยุทธศาสตร์ความมั่นคงของชาติ การต่างประเทศ การอำนวยความสะดวกยุทธิธรรม จำนวน 98,808.2 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 9.6 ของงบประมาณ เพื่อดำเนินการใน 3 เรื่อง
  1. ส่งเสริมความมั่นคงของชาติ
  2. ส่งเสริมกิจการต่างประเทศ
  3. พัฒนาระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- ◆ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการประเทศ จำนวน 319,346.3 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 31.1 ของงบประมาณ เพื่อดำเนินการใน 4 เรื่อง
  1. สร้างเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
  2. พัฒนาระบบบ้านเมือง
  3. บริหารจัดการทั่วไปและการกิจกรรมกูญหมาย
  4. พัฒนา เร่งรัดการบริหารจัดการทางการพิณ การคลังภาครัฐ และหนี้ภาครัฐ

**สรุปสาธารณะคัญ (High light)**  
**งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547**  
**กระทรวงแรงงาน**

\*\*\*\*\*

**1. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ กระทรวงแรงงาน**

- ◆ กระทรวงแรงงานกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงาน

“เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศมุ่งเน้นให้แรงงานเป็นแรงงานที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะส่งเสริมและสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และอยู่บนพื้นฐานของความมีหลักประกันในอาชีพและความมั่นคงในชีวิต มีสภาพแวดล้อมมีคุณภาพชีวิตที่ดี”

- ◆ กำหนดพันธกิจตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงแรงงาน 5 ข้อ เพื่อเป็นแนวทางทำงานไปสู่วิสัยทัศน์กระทรวง

1. สร้างเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตและความมั่นคงในการทำงานของแรงงาน
2. สร้างเสริมและขยายโอกาสการมีงานทำ
3. ดำเนินการประสานส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพกำลังแรงงานให้เกิดผลลัพธ์ทางพร้อมรับการแข่งขันเสรี
4. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความมั่นคงทางสังคม
5. พัฒนาสมรรถนะการบริหารแรงงาน

**2. งบประมาณปี 2547**

- ◆ ในปีงบประมาณ 2547 (หลังจากสภากู้แทนราษฎรอนุมัติ พ.ร.บ.งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 วาระที่ 2 – 3) กระทรวงแรงงานได้รับการจัดสรรงบประมาณทั้งสิ้นจำนวน 12,958.581 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.2 ของวงเงินรวมของประเทศ โดยกระทรวงแรงงานดำเนินงานภายใต้การตอบสนองนโยบายตามยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณปี 2547 ของรัฐบาลใน 2 ยุทธศาสตร์ คือ

- ❖ ยุทธศาสตร์เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ 400.196 ล้านบาท
- ❖ ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมการแก้ไขปัญหาความยากจนและยกระดับคุณภาพชีวิต 12,558.385 ล้านบาท

### 3. แนวทางการดำเนินงาน

- ◆ เพื่อให้ส่วนราชการที่กราดทราบเร่งงานได้รับภาระในการดำเนินการตามกฎหมายและดำเนินการในปีงบประมาณ 2547 ตั้งแต่ต้นเดือนมกราคมถึงเดือนธันวาคม ให้พิจารณาดำเนินการตามที่ได้ระบุไว้ในแบบฟอร์มที่แนบท้ายนี้ให้เป็นการส่วนตัว
- ◆ ให้ส่วนราชการที่กราดทราบเร่งงานได้รับภาระในปีงบประมาณ 2547 ให้พิจารณาดำเนินการตามที่ได้ระบุไว้ในแบบฟอร์มที่แนบท้ายนี้ให้เป็นการส่วนตัว
- ◆ ให้ส่วนราชการที่กราดทราบเร่งงานได้รับภาระในปีงบประมาณ 2547 ให้พิจารณาดำเนินการตามที่ได้ระบุไว้ในแบบฟอร์มที่แนบท้ายนี้ให้เป็นการส่วนตัว

หน้ามาย การให้บริการกราดทราบ	ลักษณะ กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1. จดความเสียหายทางการค้า อันเนื่องมาจากการแปรรูปและขายใน ในสถานประกอบการที่ผลิตสินค้าเพื่อ การส่งออก	เพิ่มรับตัวมาตราฐาน มาตรฐานในสถานประกอบการ กิจการเพื่อกำหนดมาตรฐาน	12,958.581 68.967	◆ สถานประกอบกิจการที่ผลิตเพื่อขายส่งอยู่ในภาค ภาคธุรกิจและงานตามกรมที่กำหนดไม่ต่ำกว่า 300 แห่ง	กสธ.
2. แรงงานในสถานประกอบกิจการ มาตรฐานสิ่งแวดล้อมที่มีคุณภาพ เพิ่มมากขึ้น	พัฒนาศักยภาพและฝึก แรงงานให้มีคุณภาพ	331.229	◆ แรงงานในสถานประกอบกิจการที่ผ่านการพัฒนาได้ แรงงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 มีทักษะฝึกอบรมในการทำงานเป็นที่ พึงพอใจอย่างมากขึ้น	กพช.
3. แรงงานที่มารับบริการมีภาระ ผู้ดูแลอย่างมากได้เพิ่มขึ้น	เพิ่มแหล่งรายได้จากการ มองหา	1,161.761	◆ จำนวนแรงงานที่มารับบริการจัดหางานได้รับการตอบรับดี ทั้งในและต่างประเทศไม่ต่ำกว่าร้อยละ 45 ◆ แรงงานที่เป็นต่างด้วยเชื้อชาติได้ลงทุนไปไม่ต่ำกว่า 40,000 ล้านบาท	กจช. สป.

ผู้อำนวยการกรุงเทพมหานคร	ยุทธศาสตร์ ก्रทบดี	งบประมาณ (ล้านบาท)	ตัวชี้วัด	หน่วยงาน รับผิดชอบให้มีบริการสาธารณะของกรุงเทพมหานคร
4. ผู้อำนวยการพัฒนาด้านแมลงและงานน้ำ กิจการเป็นชุมชนแมลง	พัฒนาศักยภาพและฝึกอบรม สำหรับการประกวดอาชีพชั้นสูง ก้าวสู่สังคมอาชีพและอาชีวศึกษา 406.068	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ แרגงานที่ผ่านการฝึกอบรมได้มีผลงานทำแบบ / หรือประกวด กพร.</li> <li>◆ ผู้อำนวยการพัฒนาศักยภาพและฝึกอบรมและผู้ฝึกอบรมเป็นผู้ประกวด อาชีพอิสระไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60</li> </ul>		
5. แרגงานได้รับการคุ้มครองยังตามกฎหมายและมีความน่าเชื่อถือในสังคมฯ	ก้าวสู่สังคมอาชีพและอาชีวศึกษา 10,532.843	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบกิจกรรมหลักประจำอย่างทั่วไปตามกฎหมายประกันสังคมอย่างน้อย 7.5 ล้านคน</li> <li>◆ ผลงานประกันภัยการชั้นนำกรุงเทพมหานครของกรุงเทพฯ กพร.</li> <li>◆ ตามแผนพัฒนาต่อฐานที่กำหนดไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70</li> <li>◆ ยึดมาตรการป้องกันอันตรายจากภัยธรรมชาติและภัยทางมนต์ดำ ร้อยละ 10 เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา</li> <li>◆ ศนษหางานดูแลตรวจสอบ ถูกเอกสารใบอนุญาตไม่ถูกงา ร้อยละ 10 เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา</li> </ul>	ศสจ. สจ.	
6. ระบบบริการจัดการต้านเมืองงานแมลงศัตรูพืชที่เข้มแข็ง	เพิ่มประสิทธิภาพพืชสวน บริหารจัดการทุ่นไม้ตากว่า บริหารจัดการที่ดิน 457.713	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ผู้รับบริการแมลงพืชอยู่ในการดำเนินงานของกรุงเทพฯ แรงงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60</li> <li>◆ จำนวนการรับรองเรียนในการดำเนินงานของกรุงเทพมหานคร ไม่ต่ำกว่า 5 คนต่อ 1 ล้านคนขึ้นอย่างต่อเนื่องๆ</li> </ul>	ทุกกรม	ทุกกรม

#### 4. แผนบูรณาการ

- ◆ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 กระทรวงแรงงานมีภารกิจในการให้บริการประชาชนร่วมกับหน่วยงาน

ต่อไปนี้ ในลักษณะการบูรณาการแผนงบประมาณ จำนวน 12 แผน ดังนี้

	แผนงบประมาณบูรณาการ	หน่วยงาน
1.	แผนงบประมาณการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย	กพช. กสธ.
2.	แผนงบประมาณการส่งเสริมการท่องเที่ยว	กพช.
3.	แผนงบประมาณการวิจัยของประเทศไทย	สป. กสธ.
4.	แผนงบประมาณการแก้ไขปัญหาความยากจน	กกจ. กพช. กสธ.
5.	แผนงบประมาณการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด	กพช. กสธ.
6.	แผนงบประมาณการประกันสุขภาพผู้ว่าด้วยน้ำ	สปส.
7.	แผนงบประมาณการป้องกันและแก้ไขปัญหาเอ็ตซ์	กพช.
8.	แผนงบประมาณการฟื้นฟูหลังน้ำท่วม	กพช.
9.	แผนงบประมาณการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	กพช.
10.	แผนงบประมาณด้านการจัดการภารกิจในต่างประเทศ	สป.
11.	แผนงบประมาณการพัฒนาระบบฐานข้อมูล	สป. กกจ. กสธ.
12.	แผนงบประมาณการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	สป. กกจ. กพช. กสธ.

#### หมายเหตุ

1. แผนงบประมาณการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด งบประมาณของกระทรวงฯ รวมอยู่ที่หน่วยงานหลัก ได้แก่ สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
2. บางแผนงบประมาณ เช่น แผนงบประมาณการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แผนงบประมาณการพัฒนาระบบฐานข้อมูล อาจมีการปรับเปลี่ยนกรอบวงเงินงบประมาณ ทั้งนี้ขึ้นกับการพิจารณาของคณะกรรมการแผนงบประมาณบูรณาการ

## 5. กรอบงบเงิน

## ◆ ภาพรวมงบประมาณปี 2547 จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วย : ล้านบาท

หน่วยงาน	รวม งบเงิน	งบบุคลากร	งบ ดำเนินงาน	งบเงิน อุดหนุน	งบรายจ่าย อื่น	งบลงทุน
สป.	649.473	299.281	250.897	36.179	29.585	33.530
กกจ.	569.202	271.204	278.922	0.70	10.566	7.808
กพช.	1,326.026	383.79	727.159	37.446	43.883	133.744
กศร.	746.945	366.834	295.176	1.6	54	29.334
สปส.	9,666.935	371.635	22.189	9,273.109	0	0
<b>5 หน่วยงาน</b>	<b>12,958.581</b>	<b>1,692.746</b>	<b>1,574.344</b>	<b>9,349.035</b>	<b>138.036</b>	<b>204.418</b>

## ◆ เปรียบเทียบงบประมาณปี 2546 – 2547

หน่วย : ล้านบาท

งบรายจ่าย	ปี 2546	ปี 2547	เพิ่ม/ลด	ร้อยละ
งบบุคลากร	1,628.11	1,692.75	64.64	3.97
งบดำเนินงาน	1,347.01	1,574.34	227.33	16.88
งบลงทุน	479.67	204.42	-275.25	-57.38
งบเงินอุดหนุน	9,124.37	9,349.04	224.67	2.46
งบรายจ่ายอื่น	133.64	138.04	4.40	3.29
<b>รวม</b>	<b>12,712.80</b>	<b>12,958.581</b>	<b>245.78</b>	<b>1.93</b>

### รายการเพิ่มที่สำคัญ : + 535.37 ล้านบาท

1. งบบุคลากร เงินเดือนเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนค่าจ้าง 65.69 ล้านบาท

2. งบดำเนินงาน เพิ่มขึ้น 237.33 ล้านบาท

- ค่าใช้จ่ายฝึกหัด kazape เพิ่มขึ้น 30,150 คน 160.075 ล้านบาท เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยฝึก

ยกระดับฝีมือในสาขาช่างอุตสาหกรรม และเพิ่มความรู้ในการเป็นผู้ประกอบการ เช่น ด้านออกแบบผลิตภัณฑ์

ผู้ประกอบการด้านสาธารณสุข ผู้ประกอบการ Doctor Home Care เป็นต้น

- โครงการตามนโยบายกระทรวง (สป.) อาทิเช่น โครงการโทรทัศน์วิทยุแรงงาน โครงการกระทรวงแรงงานเพื่อประชาชน 36.97 ล้านบาท
- โครงการใหม่ (กสร.) เช่น โครงการสำรวจจัดทำทะเบียนนายจ้าง ลูกจ้างภาคเกษตร ผู้รับงานไปทำที่บ้าน

โครงการประกันสุขภาพสถานประกอบกิจการติดเด่นฯ 41.64 ล้านบาท

3. งบเงินอุดหนุน เพิ่มขึ้น 224.67 ล้านบาท

- เงินอุดหนุนกองทุนประกันสังคม (สปส.) 189 ล้านบาท
- เงินอุดหนุนค่าสมาชิก ILO (สป.) 36.18 ล้านบาท

### รายการลดที่สำคัญ : - 253.70 ล้านบาท

1. งบลงทุน

- โครงการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (สป.) สิ้นสุดโครงการ 35.78 ล้านบาท
- ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบอินทราเน็ต และเว็บไซต์ (กสร.) (ไม่ผูกพัน) 18.49 ล้านบาท
- โครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน จ.ระนอง (กพร.) สิ้นสุดโครงการ 22.39 ล้านบาท
- ค่าก่อสร้างอาคารฝึกอบรมและปฏิบัติงานช่าง ศพธ.กรุงเทพฯ (กพร.) 3.76 ล้านบาท
- ครุภัณฑ์ฝึกอาชีพและสิ่งก่อสร้างไม่ผูกพัน (กพร.) 165.83 ล้านบาท

## Measurement Template

## ตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน

ลำดับที่	รายละเอียด
เป้าหมายการให้บริการ กระทรวง	
ยุทธศาสตร์กระทรวง	
ข้อตัวชี้วัด	
ตัวชี้วัดระดับ	
ความหมายตัวชี้วัด	
วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด	
วิธีการเก็บข้อมูล	
สูตรในการคำนวณ	
หน่วยที่วัด	
ความถี่ในการเก็บข้อมูล และรายงาน	
แหล่งของข้อมูล	
หน่วยงานจัดเก็บข้อมูล/ เจ้าภาพ	

บทที่ 4  
ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ  
✿✿✿✿✿✿✿✿

ปัญหาของระบบประกันอยู่ที่การจัดสรรงบประมาณยังขาดกระบวนการจัดลำดับความสำคัญที่ชัดเจน โดยเฉพาะความต้องการของผู้ใช้จ่ายและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งไม่เน้นผลของการใช้จ่ายงบประมาณเท่าที่ควร ทำให้มีการใช้จ่ายและการลงทุนในสิ่งที่ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง ปัญหาการทุจริต ทำให้มีการซื้อขายหรือลงทุนในราคาก่อให้เกิดความไม่โปร่งใส ขาดการประเมินความคุ้มค่าและการสัมฤทธิ์ผลของการใช้จ่ายงบประมาณ และขาดการกำหนดความรับผิดชอบของผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อผลของการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน รวมทั้งปัญหาของหน่วยงานที่รับงบประมาณ ที่มองว่าขาดความยึดหยุ่นในการบริหารงบประมาณ โดยระบบงบประมาณมักจะเน้นการกำกับการใช้จ่ายงบประมาณโดยระเบียบมากกว่าการตรวจสอบความสัมฤทธิ์ผลจากการใช้จ่ายงบประมาณ

จากปัญหาต่างๆ รัฐบาลได้พิจารณาปรับปรุงร่างพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณให้มีการปรับเปลี่ยนสาระและวิธีการที่สำคัญของระบบงบประมาณหลายประการ ซึ่งประการหนึ่งที่มีความสำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับประเทศสำหรับการใช้งบประมาณรายจ่าย ทั้งนี้ เพื่อให้มีความชัดเจนมากขึ้นว่าเป้าหมายสำหรับการใช้จ่ายงบประมาณโดยรวมคืออะไร ซึ่งเป้าหมายต่างๆ จะสะท้อนนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนแนวโน้มภายในประเทศ แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจนำแนวโน้มนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับประเทศมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และมีการกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ ตลอดจนผลผลิตและผลลัพธ์ของหน่วยงาน และให้มีการทำข้อตกลงการให้บริการสาธารณะระหว่างรัฐมนตรีเจ้าสังกัดของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ และนายกรัฐมนตรีในฐานะประธานคณะกรรมการนโยบายงบประมาณหรือในฐานะหัวหน้ารัฐบาล

**1. ข้อสรุปในการจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงานภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2547**

1.1 ระบบการขับเคลื่อนเป้าหมายและผลงาน การพัฒนาตัวชี้วัดเป้าหมายและผลงานของหน่วยงานต่างๆ ยังไม่มีความสมบูรณ์ และระบบข้อมูลที่มีอยู่ยังต้องพัฒนาอีกมาก เพื่อเป็นกรอบสำหรับการพัฒนาทางด้านนี้ให้มีความสมบูรณ์สอดคล้องกับเจตนาของระบบงบประมาณใหม่ ถ้าเป้าหมายไม่มีความชัดเจนไม่สามารถวัดได้ ตรวจสอบไม่ได้ หรือไม่สะท้อนประโยชน์ของประชาชนอย่างจริงจัง ก็ยากที่จะประเมินได้ว่าการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ นั้นเกิดประโยชน์หรือไม่ คุ้มค่าหรือไม่ และเมื่อจากจะมีการเพิ่ม

ความคิดล่องตัวในการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณให้แก่น่วยงานต่างๆ มากขึ้น ก็อาจจะยิ่งทำให้เกิดการรั่วไหลและการใช้งบประมาณ ในโครงการที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนได้ง่ายขึ้นกว่าเดิม

สร้างความเข้าใจต่อผู้ปฏิบัติในสังกัดกระทรวง ถึงความหมายของการให้ “บริการสาธารณะ” (Public Service) เพื่อจะชี้ตอกย้ำการให้บริการสาธารณะจะเป็นสิ่งที่หน่วยงานต่างๆ ระบุว่า จะทำให้เกิดขึ้นจากการนำเงินงบประมาณไปใช้ ที่ต้องเข้าใจตรงกันก็คือการให้บริการสาธารณะเป็นการให้บริการที่สะท้อนเชิงความเป็นอยู่ของประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายที่รับบริการจากหน่วยงานนั้นๆ โดยตรง ดังนั้น การระบุตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะจึงจะต้องยึดแนวคิดที่ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางอยู่ตลอดเวลา เป็นเสมือนสัญญาที่ให้ต่อประชาชน ในฐานะผู้ที่ต้องจ่ายเงินภาษีอากรเพื่อมาให้หน่วยงานของรัฐใช้จ่าย ว่าประชาชนจะได้อะไรตอบแทนจากการที่หน่วยงานของรัฐใช้งบประมาณไปใช้ ถ้าการกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะมีความชัดเจนและโยงกับเชิงความเป็นอยู่ของประชาชนโดยตรงก็จะมีส่วนช่วยให้ระบบงบประมาณใหม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประชาชนก็จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณมากขึ้นเนื่องจากประชาชนจะเริ่มเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ กับผลงานที่ออกมานั้นประชาชนในทางตรงและในทางอ้อม จะทำให้เกิดความตื่นตัวและความสนใจในวงกว้างเกี่ยวกับผลงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด และจะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ สะท้อนความต้องการของประชาชนมากขึ้น

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ตัวชี้วัดผลงานควรจะสะท้อนงานภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานโดยตรง เพื่อให้มีความชัดเจนว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานนั้นโดยส่วนใหญ่ มีขณะนั้นถ้าตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดรวมๆ ซึ่งเป็นผลงานร่วมกันของหลายหน่วยงานก็จะขาดผู้ที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลงานอย่างชัดเจนและก็จะไม่สามารถวัดผลจากการใช้จ่ายงบประมาณกับผลงานที่ออกมายังไง

สำหรับในช่วงแรกของการนำเขาระบบงบประมาณใหม่มาใช้ สำนักงบประมาณมีความอะดีมอยู่ในระดับหนึ่ง สรุนหนึ่งเป็นเพราะข้อมูลสำหรับการทำตัวชี้วัดต่างๆ ยังไม่สมบูรณ์ รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ (Benchmark) ก็ไม่ได้เคยเก็บกันมาก่อน ที่สำคัญคือในช่วงแรกของการนำระบบใหม่มาใช้ หลายหน่วยงานจะกลัวว่าจะไม่สามารถทำได้ตามข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ ซึ่งอาจจะกระทบภาพพจน์และคะแนนนิยม ดังนั้น ก็จะพยายามเลือกตัวชี้วัดที่ง่าย

การพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลที่จะเป็นตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะข้อมูลที่สะท้อนผลลัพธ์ของงานของหน่วยราชการ หรือที่สะท้อนคุณภาพของการให้บริการต่าง ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจจะให้การฝึกอบรม ก็จะมีข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและปริมาณการฝึกอบรม แต่มักจะมีข้อมูลน้อยมากหรือไม่มีเลยเกี่ยวกับผลต่อผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม ว่าสามารถทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ มีรายได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ การนำผลการฝึกอบรมไปใช้งาน คือไม่ได้คำนึงถึงผลลัพธ์ต่อผู้ที่ได้รับการ

ฝึกอบรมที่จะส่งท่อนไปสู่ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างแท้จริง การจัดเก็บข้อมูลทางอย่างมีคุณภาพ และต่อเนื่อง

ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตรวจวัดผลงานของหน่วยงานต่างๆ ควรที่จะต้องมีความแม่นยำ ทันกा�ล และตรวจสอบได้ และเนื่องจากข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บข้อมูลต้องมีความเป็นกลางพอสมควรถ้าจะให้หน่วยงานที่ถูกวัดผลเป็นผู้ที่เก็บข้อมูลเพื่อวัดผลงานตนเองก็แผลงค์จะออกมาก่อนข้างดี ดังนั้น คงต้องมีการออกแบบระบบในการเก็บข้อมูล และอาจจะต้องมีการตั้งบประมาณไว้สำหรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูลวัดผลงานของหน่วยงานต่างๆ ด้วย

1.2 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีความลับซับซ้อนทั้งด้านแนวคิดและวิธีการปฏิบัติ ควรได้มีการจัดฝึกอบรมสัมมนาผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับให้มีความเข้าใจในแนวปฏิบัติ กระบวนการจัดทำแผนงบประมาณ อาทิ การกำหนดดยุทธศาสตร์ของกระทรวง การกำหนดแผนกลยุทธ์ การคำนวณต้นทุนผลผลิต เป็นต้น

1.3 ระบบการติดตามประเมินผล และการให้คุณให้ไทยสำหรับผลการดำเนินการตามเป้าหมายของหน่วยงานต่างๆ

เมื่อมีการทำงบประมาณและตัวชี้วัดสำหรับการใช้จ่ายงบประมาณ ทั้งในระดับหน่วยงานแล้ว ค่าถูกที่ตามมาก็คือถ้าหน่วยงานสามารถทำได้ตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย จะมีรางวัลอย่างไร หรือในทางตรงกันข้ามถ้าไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมาย จะมีบทลงโทษหรือไม่อย่างไร

ในทางปฏิบัติ การที่จะสามารถทำได้ตามเป้าหมายหรือทำไม่ได้ตามเป้าหมายจะมีผลอยู่พอสมควรเนื่องจากเป้าหมายการให้บริการสาธารณะเป็นเป้าหมายที่จะส่งท่อนไปสู่ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายเหล่านี้ออกมา ก็จะเป็นที่สนใจของประชาชนกลุ่มต่างๆ เพราะจะมีความชัดเจนมากขึ้นว่าประชาชนจะได้อะไรจากการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ดังนั้น เมื่อมีการระบุเป้าหมายการให้บริการสาธารณะออกมาสู่สาธารณะ ก็จะทำให้ประชาชนให้ความสนใจในการทำงาน และการใช้งบประมาณของหน่วยงานภาครัฐมากขึ้น และจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบผลงานของหน่วยงานต่างๆ

ความสนใจและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบผลงานของรัฐจะเป็นสิ่งที่ทำให้การบรรลุผลหรือไม่บรรลุผลตามเป้าหมายการให้บริการสาธารณะมีความหมาย ถ้าหน่วยงานได้ทำได้ดีกว่าเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นเป้าทางด้านปริมาณ หรือคุณภาพของงาน โดยไม่สามารถอธิบายได้โดยเหตุผลที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจและยอมรับผู้ที่รับผิดชอบต่อหน่วยงานนั้นก็อาจจะถูกโภมดีพอสมควร (รัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ) ในทางตรงกันข้ามหน่วยงานที่ได้ตามเป้าหรือดีกว่าเป้า (ซึ่งต้องสมมติว่าเป้านั้น ได้เลือกมาอย่างเหมาะสมสมสอดคล้องกับงานและงบประมาณของหน่วยงานนั้น) ก็จะเป็นที่ชื่นชมและรัฐมนตรีผู้กำกับดูแลหน่วยงานนั้นก็คงได้ประยิญทางการเมืองตาม

ไปด้วย การพิจารณาให้คุณให้โทษในระดับนี้ก็คงเป็นหน้าที่ของนายกรัฐมนตรี ในฐานะหัวหน้ารัฐบาล และผลการปฏิบัติงานของรัฐมนตรีต่างๆ ก็จะน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับนายกรัฐมนตรีที่จะปรับปรุง ตำแหน่งและกระบวนการการทำงานของคณะกรรมการรัฐมนตรีให้เหมาะสมมากขึ้น

ในส่วนของข้าราชการที่สังกัดหน่วยงานต่างๆ ก็ต้องคิดถึงการพัฒนาระบบให้คุณให้โทษตาม ผลงานในส่วนนี้ทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน ก.พ. แนวคิดที่สามารถมีการให้ใบอัสแกนข้าราชการก็อาจ จะเป็นส่วนหนึ่งสำหรับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายการพิจารณาจัดสรรงบ ประมาณให้หน่วยงานต่างๆ โดยคุณลงในอดีตกเป็นอีกเว็บหนึ่ง

ในส่วนของร่างพระราชบัญญัติการงบประมาณฉบับใหม่ ก็ได้ระบุให้มีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติ งานตามข้อตกลงการให้บริการสาธารณะในอดีตในการทำคำขอตั้งงบประมาณไว้ด้วย ซึ่งก็หมายความว่าผลงาน ในอดีตน่าจะมีผลต่อการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ

ในส่วนของหน่วยงานราชการ ซึ่งมีมิติของงานมากกว่าธุรกิจวิสาหกิจ ก็อาจจะไม่เหมาะสมที่จะ ให้วิธีการประเมินที่เนื่องอกันทั้งหมดกับที่ใช้สำหรับธุรกิจวิสาหกิจ แต่ในที่สุดก็คงต้องมีการพิจารณาถึงระดับ ความสามารถในการบรรลุผลงานตามเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ เพราะผลงานของแต่ละหน่วยงาน คงไม่ได้มีเพียงว่าทำได้ตามเป้า หรือทำไม่ได้ตามเป้าแต่ระดับของการทำได้ตามเป้าหรือทำไม่ได้ตามเป้า ก็ คงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญด้วย

4. ในปีงบประมาณ 2547 ที่เริ่มนิยามจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวง แรงงานเชื่อมโยงกับแนวทางจัดสรรงบประมาณ และการทำหนดผลผลิตของหน่วยงาน ไม่ได้มีการเตรียมการ ล่วงหน้ามา ก่อน และได้นำตัวชี้วัดจากระบบบริหารงานมุ่งผลลัพธ์ที่มาเป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดผล ผลิตของหน่วยงาน และตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน ซึ่งระบบบริหารงาน มุ่งผลลัพธ์ที่ ได้ดำเนินการในแนวทางเดียวกับการวางแผนงบประมาณในส่วนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ เนื่องจากระบบบริหารงานมุ่งผลลัพธ์ที่มีการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ และกลยุทธ์ ในการดำเนิน การ แล้วนำมากำหนดเป้าจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก 4 ด้าน คือ ด้านผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ด้านองค์ประกอบภายนอกองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านการเงิน สำหรับ ตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะนั้น จะคำนึงว่า “จากเงินงบประมาณที่ได้รับนั้น ประชาชนได้ อะไร” ทั้งนี้ ประชาชนเป็นกลุ่มลูกค้า ในด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกตามระบบบริหารงานมุ่งผลลัพธ์ที่ หน่วยงานในสังกัดขณะนั้น คือ กรรมการจัดหางานยังไม่มีการวางแผนระบบบริหารงานมุ่งผลลัพธ์ อีกทั้ง ระบบบริหารงานมุ่งผลลัพธ์ของกระทรวงแรงงานก็ยังไม่มี จึงนับว่ายังมีความบกพร่องหลายประการ อาทิ ข้อมูลที่จะใช้เป็นฐานในการกำหนดเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดต่างๆ แนวทางในการวัดผลตามตัวชี้วัด เป้าหมายการให้บริการกระทรวง

5. การมีส่วนร่วมในการจัดทำเป้าหมายการให้บริการสาธารณะจากผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากมีความเชิงรุ่ปในการดำเนินงาน และเมื่อมีการจัดประชุมคณะกรรมการ หน่วยงานขาดข้อมูลที่จะนำเสนอต่อที่ประชุม หรือผู้แทนหน่วยงานที่เข้าประชุมไม่ได้ผู้ที่ทราบเรื่องด้วยวัสดุหน่วยงานนั้น รวมทั้งหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ไม่มีโอกาสเข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดของกระทรวง และต้องไปกำหนดระดับผลผลิตของหน่วยงานให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงแรงงาน หรือต้องไปจัดเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดของกระทรวงแรงงาน

6. การกำหนดผลผลิต หรือตัวชี้วัดผลผลิตของหน่วยงาน (ระดับกรม) ไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะเชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวง ทั้งที่เมื่อมีการประชุมคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวง ได้ขอให้หน่วยงาน (กรม) เสนอว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 จะมีผลผลิตตัวชี้วัด และยุทธศาสตร์กรมอย่างไร ซึ่งบางหน่วยงานได้เสนอมา และบางหน่วยงานเสนอมาแต่ได้มีการปรับเปลี่ยนในภายหลัง

## 2. ข้อเสนอแนะ

2.1 กระทรวงและหน่วยงานในสังกัด ควรได้จัดทำยุทธศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณในปีต่อ ๆ ไป ตามแนวทางการจัดทำงบประมาณที่ได้เสนอไว้ในเอกสารฉบับนี้ (บทที่ 3) และเจ้าหน้าที่ผู้ร่วมดำเนินการจัดทำควรเป็นบุคคลกลุ่มเดียวกัน เพื่อเกิดความต่อเนื่องในงาน แต่ไม่ใช่กลุ่มใดหรือบุคคลใดเป็นเจ้าภาพทุกเรื่อง

2.2 กระทรวงควรได้จัดวางระบบบริหารงานมุ่งผลลัพธ์ของกระทรวง ร่วมกับหน่วยงานในสังกัด และได้ทดลองเก็บข้อมูล โดยตัวชี้วัดในระบบบริหารงานมุ่งผลลัพธ์สามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดในระบบงบประมาณใหม่ในปีต่อไปได้

2.3 จัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ของกระทรวงให้มีความรู้ความเข้าใจตามแนวการจัดทำงบประมาณแบบใหม่

2.4 สำนักงบประมาณในฐานะแกนหลักในการปรับปูจุระบบการจัดการงบประมาณควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และคู่มือที่ชัดเจนเผยแพร่แก่หน่วยงานเพื่อเป็นการปูพื้นฐานให้บุคลากรของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน

2.5 ควรมีการควบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับงบประมาณในเรื่องผลการดำเนินงาน ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ กฎหมาย กฎเกณฑ์ ระดับมาตรฐาน ระบบบัญชี ฯลฯ ไว้ในศูนย์แห่งเดียวที่สามารถบริการลูกค้าและอื่นๆ ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องกับงานงบประมาณที่ต้องการทราบ และเผยแพร่ให้เป็นระบบและทั่วถึง

สุดท้ายหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะของกระทรวงแรงงาน หรือระดับหน่วยงานก็ตาม จะบังเกิดเป็นผลสำเร็จตามเจตนาหมายของการปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สิ่งสำคัญที่สุด ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 คือ ความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีปณิธานสูงสุด คือ ประเทศไทย และประชาชน

## บรรณานุกรม

จรัส สุวรรณมาดา, ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จในภาครัฐ ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับผลเมืองยุคใหม่ ภาควิชาธุรัศ្សประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Huddles กับการจัดการทำงานบประมาณระบบใหม่, สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ขัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ, สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดวงตา ตันเช, เอกสารประกอบการรายงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์, สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุท Quinn สรุปสมบัติพัฒนา, เอกสารผลงานวิชาการ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์, สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม 2546

ศาสตราจารย์ ดร. วนิดา จันทร์ศรี, การพัฒนาด้านแบบการบริการสาธารณสุขที่เป็นเลิศ :

กรณีศึกษาจากต่างประเทศ, สมาคมมหาวิทยาลัยไทย (TURA) 2544

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตร

การบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐ ชุดวิชาที่ 2 การบริหารงานมุ่งผลลัพธ์,

ก.ค. 2545

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตร

การบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐ ชุดวิชาที่ 6 การจัดการงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์, ก.ค. 2545

สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี, คู่มือปฏิบัติการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2547



## บรรณานุกรณ์

กระทรวงแรงงาน

สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี, การสัมมนาระบบงบประมาณแบบใหม่ ประชาชนได้อะไร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เสนอด้วยคณะกรรมการอิกรางบประมาณ วุฒิสภา

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 25 กุมภาพันธ์ 2546

สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี งบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี, เอกสารประกอบการสัมมนา ภาครัฐทำงานงบประมาณอย่างไร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ฉบับปรับปรุง , มกราคม 2546

สำนักงาน ก.พ. เอกสารเผยแพร่ การบริหารงานมุ่งผลลัพธ์

สุพจน์ ทรัพย์แก้ว, การจัดการภาครัฐแนวใหม่, สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ

คณะกรรมการวิชาชีวศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทักษิณ พูลศิริ, เอกสารผลงานวิชาการ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม 2545