

ความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน

นางสาววรรณุช สาเกษล*

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

ความเป็นมาและความสำคัญของงบประมาณ

งบประมาณเป็นเครื่องมือขององค์กรในการบริหารจัดการในหลาย ๆ ด้านตามลักษณะของงานในแต่ละองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานตั้งแต่ระดับแผนงาน โครงการ รวมถึงการพัฒนาองค์กร การบริหารงบประมาณที่ดีจะช่วยให้การวางแผนทางการเงินมีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานและติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานได้เป็นอย่างดี¹ นอกจากนี้ การบริหารงบประมาณที่ดียังเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กระจายไปสู่จุดที่มีความจำเป็นและทั่วถึงและเป็นธรรม อันจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์งานและเผยแพร่ผลงานแก่บุคคลภายนอกเพื่อให้อินโฟลว์ข่าวสารและเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี² งบประมาณที่ดีจะต้องเป็นศูนย์รวมของเงินงบประมาณทั้งหมดโดยต้องมีการพิจารณาเปรียบเทียบการใช้จ่ายในแต่ละรายการหรือทุกโครงการว่ารายการใด มีความสำคัญจำเป็นมากกว่ากัน มีลักษณะของการพัฒนาเป็นหลัก กำหนดวงเงินสอดคล้องกับปัจจัยในการทำงานเพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ มีความพอเพียงและเกิดผลเป็นรูปธรรม สามารถตรวจสอบได้ มีระยะเวลาการดำเนินงานที่เหมาะสมช่วยให้เกิดการประหยัดและใช้จ่ายเงินตามโครงการต่าง ๆ ให้ได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย ไม่ให้มีการใช้จ่ายเกินความจำเป็น ฟุ่มเฟือยหรือใช้จ่ายเงินโดยสูญเปล่า มีความชัดเจนเข้าใจง่ายเน้นถึงความสำคัญของแต่ละโครงการได้ดีไม่คลุมเครือ ง่ายต่อการพิจารณาวิเคราะห์ เป็นประโยชน์ต่อผู้นำไปปฏิบัติ มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ มีความยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น รวมถึงสามารถเปิดเผยต่อสาธารณะหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้³

การจัดทำงบประมาณมีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศอังกฤษ ประมาณคริสต์ศตวรรษที่ 16 – 17 ซึ่งเป็นสมัยที่สภาผู้แทนราษฎรประสบความสำเร็จในการสงวนอำนาจที่จะอนุมัติรายได้และรายจ่ายของรัฐบาล การจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับวิวัฒนาการการปกครอง โดยได้มีการนำแบบอย่างดังกล่าว มาจัดทำงบประมาณในหลายประเทศ สำหรับประเทศไทยการจัดทำ

¹ จริยะดา จันทรังษี. (2558). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การจัดทำงบประมาณ. (ม.ป.ท.) หน้า 1.

² มนัส โพธิจักร. (2553). การพัฒนาการดำเนินการวางแผนงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนโพชนทองพัฒนาวิทยา อำเภอโพชนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. หน้า 12.

³ จริยะดา จันทรังษี. (2558). หน้า 4-5.

งบประมาณนั้น รัฐบาลได้เริ่มทำขึ้นก่อนและขยายขอบเขตไปถึงองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชน⁴ การจัดทำงบประมาณเป็นไปตามระบบ และเน้นความเหมาะสมในแต่ละยุคสมัย โดยในอดีตภารกิจและวงเงินงบประมาณของประเทศ ยังมีน้อย การจัดทำงบประมาณจึงใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ เมื่อภารกิจของประเทศ มีมากขึ้นและมีความซับซ้อน จึงพัฒนาไปสู่ระบบงบประมาณแบบแผนงาน จนกระทั่งเกิดวิกฤติ ทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ทำให้การบริหารงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนได้รับ ผลกระทบในวงกว้าง รัฐบาลจึงต้องปรับแนวทางการบริหารประเทศให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินการคลังของประเทศ โดยนำแนวคิด ในการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมไปสู่รูปแบบ “การบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management)⁵ ที่เน้นการทำงานโดยยึดถือผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์ในการทำงานของภาครัฐจากการทำงานเพื่อประชาชน มีการวัดผลอย่างเป็น รูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ ตลอดจนวิธีการทำงานที่มีความรวดเร็วและคล่องตัว เพื่อสนองความต้องการของประชาชน มีการปรับปรุงระบบงบประมาณจากแบบแผนงานเป็นระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) และในปี พ.ศ. 2546 ได้มี การปรับปรุงระบบงบประมาณอีกครั้งจากระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาเป็นระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB)⁶ ซึ่งระบบงบประมาณดังกล่าวจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ และนโยบายของภาครัฐเป็นสำคัญ เน้นการจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ สูงสุด เพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรมในการบริหารจัดการงบประมาณ มากขึ้น

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่างบประมาณเป็นสิ่งที่มี ความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานขององค์กร งบประมาณมีวิวัฒนาการในการจัดทำที่เป็นไป ตามความเหมาะสมของสถานการณ์และยุคสมัย การใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์ สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน จึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการปฏิบัติงานที่เจ้าหน้าที่ของรัฐ ควรคำนึงถึง ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน มานำเสนอในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญและมีประโยชน์สำหรับผู้สนใจ ประกอบด้วย รูปแบบของ งบประมาณ ลักษณะของงบประมาณที่ดี ประโยชน์ของงบประมาณ การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอน งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรร หลักความคุ้มค่า และการประเมินความคุ้มค่า เพื่อให้ผู้อ่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบและสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับ

⁴ ปัญญา ธิมชัย. (2557). การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1. จันทบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. หน้า 2 – 3.

⁵ ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2548). การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพมหานคร :บริษัท วิชั่นพรีนซ์ แอนด์ มีเดีย จำกัด. หน้า 116.

⁶ พัลลภ ศักดิ์โสภณกุล. (2547). วิวัฒนาการกฎหมายวิธีการงบประมาณและการปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช. หน้า 86.

จัดสรรสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจได้อย่างถูกต้อง ประหยัด คุ่มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อทางราชการและประเทศชาติต่อไป

รูปแบบของงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณมีรูปแบบและจุดเน้นที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์และความเหมาะสมของยุคสมัยในแต่ละช่วงเวลา โดยเริ่มตั้งแต่ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ งบประมาณแบบแสดงผลงาน งบประมาณแบบการวางแผน งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และงบประมาณแบบเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน โดยงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มีลักษณะที่แตกต่างจากรูปแบบอื่น ๆ คือมีการนำยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาล เป็นองค์ประกอบหลักสำหรับการพิจารณาและจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และสอดคล้องกันตามความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ เพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรมในการบริหารจัดการงบประมาณและคำนึงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้ สำหรับรูปแบบงบประมาณดังกล่าวทั้ง 5 รูปแบบจะมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้⁷

1. งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line – Item Budget) มีวัตถุประสงค์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการใช้จ่ายเงินไม่ให้มีการใช้จ่ายเงินเกินไปจากที่กำหนดหรือแตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ ให้ความสำคัญกับการควบคุมปัจจัยนำเข้า (Input) แต่ละรายการ โดยมีลักษณะดังนี้

1.1 มุ่งเน้นในเรื่องการควบคุมและตรวจสอบ Input ให้เป็นไปตามที่กำหนด (Control Orientation)

1.2 จำแนกค่าใช้จ่ายตามหมวดค่าใช้จ่ายและรายการใช้จ่ายในการของงบประมาณ จำเป็นต้องกำหนดรายการตามหมวดค่าใช้จ่ายให้ชัดเจนและใช้งบประมาณตามรายการที่กำหนดไว้ จะใช้งบประมาณผิดหมวดหรือต่างไปจากรายการที่กำหนดไม่ได้

1.3 ประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงบประมาณจากความสามารถที่จะใช้งบประมาณที่ได้รับให้หมดไป ไม่ได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการบริหารและผลงานที่เกิดจากการใช้งบประมาณ

1.4 ขาดการยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2. งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budget) เป็นงบประมาณที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการบริหารงาน ซึ่งได้รับแนวความคิดมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) โดยมีแนวคิดที่ว่า “การบริหารงานต้องทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการศึกษาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติ (The one best way) เพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากขึ้น” ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานนี้เป็นระบบที่เชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณเข้ากับการวางแผน ก่อให้เกิดการจัดสรรงบประมาณอย่างสมเหตุสมผล โดยมีลักษณะ ดังนี้

2.1 จำแนกงบประมาณตามลักษณะงาน (Functional Classification) หรือวัตถุประสงค์ของงาน (Objective Classification) เป็นการจำแนกงบประมาณเป็นแต่ละด้าน เช่น ด้านการศึกษา ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

⁷ นันทนิตย์ นวลมณี. (2560). การเปลี่ยนแปลงของระบบงบประมาณ. (ม.ป.ท). หน้า 2 – 4.

2.2 กำหนดมาตรฐานในการวัดงาน (Work Measurement) และระบบบัญชีแสดงราคาต่อหน่วยงาน (Accounting System) เพื่อคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่าง ๆ

2.3 มีการประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เปรียบเทียบ Input กับ Output เพื่อหาแนวทางที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน โดย Output จะเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

3. งบประมาณแบบการวางแผน การวางโครงการและการทำงบประมาณ (Planning-Programming-Budgeting System : PPBS) หรืองบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

3.1 นำการวางแผนระยะยาว (3 - 5 ปี) มาใช้ในการกำหนดวงเงินงบประมาณ โดยการวางแผนจะต้องเชื่อมโยงกับนโยบาย และเป้าหมายของรัฐบาล และสามารถเห็นภาพการดำเนินงานที่ต่อเนื่องไปในอนาคต

3.2 จัดทำแผนจำแนกตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละด้าน

3.3 จำแนกแผนงาน โดยแบ่งเป็นแผนหลัก แผนรอง โครงการหลัก โครงการรอง และกิจกรรม และจำแนกงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ

3.4 วิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ เพื่อเลือกแนวทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

3.5 พิจารณาค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ

3.6 เน้นการวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ อาทิ Zero base budget analysis , System analysis เป็นต้น

4. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการอย่างเป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงินและพัสดุที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กรหรือของรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ลักษณะสำคัญของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมีกลไกขับเคลื่อนให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องโดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน หรือที่เรียกว่า “7Hurdles” ดังนี้

4.1 การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning) เริ่มต้นจากการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงานและการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF)

4.2 การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing) ในขั้นนี้เป็นการคำนวณต้นทุนในแต่ละผลผลิตที่ได้กำหนดมาแล้วว่าจะใช้ต้นทุนต่อหน่วยงานผลผลิตเท่าไร ซึ่งมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม

4.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้จะช่วยลดการสูญเสียงบประมาณ ดังนั้น หน่วยงานต้อง

จัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดี มีแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่บ่งบอกได้ว่าจะจัดซื้อจัดจ้างพัสดุชนิดไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะจัดซื้อจัดจ้างอย่างไรเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้ทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพ และราคาที่เหมาะสม

4.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management /Fund Control) หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐาน ที่จำเป็น การปรับระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบเกณฑ์คงค้าง มีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

4.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) ในกระบวนการรายงานต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัด กรอบและโครงสร้างการประเมินและ รายงานผลที่ชัดเจนและมีการรายงานทั้งการเงินและผลการดำเนินงาน

4.6 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) หน่วยงานต้องมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีการจัดซื้อสินทรัพย์ใหม่เท่าที่จำเป็น

4.7 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน มีอิสระในการดำเนินงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การตรวจสอบเน้นการตรวจสอบทางการเงิน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานจะแสดงผลผลิตที่เกิดขึ้นโดยมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์และผลลัพธ์ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย ซึ่งผลผลิตที่ต้องการจะต้องมีปริมาณ ราคา และคุณภาพที่มีความเหมาะสม มีกลุ่มเป้าหมาย และผู้ได้รับผลประโยชน์ที่ชัดเจนภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด

5. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) เป็นการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้เชื่อมโยงและสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐอันเป็นสารสนเทศที่สำคัญ ในกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณและการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงาน (Performance) ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งสามารถแสดงความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

5.1 ระดับชาติ หรือระดับรัฐบาล มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (Strategic Delivery Target) ซึ่งใช้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณประจำปีของประเทศ

5.2 ระดับกระทรวงหรือระดับรัฐมนตรี มีความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมีรัฐมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จที่เรียกว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Service Delivery Target) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : PSA) ระหว่างคณะกรรมการนโยบายงบประมาณกับรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

5.3 ระดับกรมหรือระดับหน่วยงานปฏิบัติ โดยมีหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลผลิต (output) ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement : SDA) ที่จัดทำขึ้นระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับดูแลกับหัวหน้าหน่วยปฏิบัติ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) มีหลักการและองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้⁸

1. หลักการและกรอบแนวคิดของระบบงบประมาณแบบ SPBB

เน้นการใช้ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาลเป็นหลักในการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล คุ่มค่า และสอดคล้องกันตามความต้องการของประชาชน โดยเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรมในการบริหารจัดการงบประมาณและคำนึงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีวัตถุประสงค์และองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของระบบงบประมาณ SPBB

1.1.1 เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ

1.1.2 ให้กระทรวง ทบวง กรม มีบทบาท/อำนาจตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรมากขึ้น

1.1.3 เป็นระบบควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

1.2 องค์ประกอบสำคัญของระบบงบประมาณแบบ SPBB ประกอบด้วย

1.2.1 มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายในทุกระดับตั้งแต่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติจนถึงเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงาน

1.2.2 เน้นหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1) มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับได้ชัดเจน เริ่มตั้งแต่ระดับรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีรับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติเพราะรัฐบาลเป็นผู้บริหารและกำหนดนโยบายสูงสุดของประเทศ สู่ระดับกระทรวงหรือรัฐมนตรีที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และสิ้นสุดที่ระดับหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผลผลิตที่ส่งผลโดยตรงต่อประชาชน

2) มีระบบติดตามประเมินผล และการรายงานผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานว่าได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ ทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่ายไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหาร ตลอดจนเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน และมีรูปแบบของการรายงานผลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ รายงานผลการปฏิบัติงานและรายงานด้านการเงิน ซึ่งจะต้องเปิดเผยต่อสาธารณะเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้

⁸ ไพรัช ตรีการศิรินนท์. (2548). การคลังภาครัฐ พิมพ์ครั้งที่ 1. เชียงใหม่: คณินิจการพิมพ์. หน้า 182 – 186.

1.2.3 การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ จะเน้นให้กระทรวง และหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและ สอดคล้องกัน ในแต่ละระดับเพื่อบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ และส่งเสริม ให้กระทรวง/หน่วยงาน มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น นอกจากนี้ยังผ่อนคลายนโยบายต่าง ๆ ให้กระทรวงและหน่วยงานมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อให้สามารถ บรรลุผลสัมฤทธิ์สู่ประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2.4 การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ การจัดทำ งบประมาณรายจ่ายที่ผ่านมามีขอบเขตจำกัดอยู่เพียงค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ใช้จ่ายจากเงิน งบประมาณแผ่นดินเท่านั้น ไม่รวมกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณ เช่น เงินกู้ เงินช่วยเหลือและเงิน รายได้ของหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้น การนำเงินนอกงบประมาณมาพิจารณาร่วมกันกับงบประมาณ รายจ่ายประจำปีจะทำให้แผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์ครอบคลุมและสามารถใช้ ประโยชน์ในการวางแผนทางการเงินและการคลังได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

1.2.5 การประมาณการงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) เป็นการประมาณการรายจ่าย 3 ปีล่วงหน้า จากค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานได้รับอนุมัติในปัจจุบัน ภายใต้สมมติฐานว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ สำหรับแผนงานต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าสัดส่วนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในอนาคตนั้น สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศในแต่ละด้าน การประมาณการวงเงินงบประมาณรายจ่าย ล่วงหน้าระยะปานกลางจะดำเนินการทั้งแบบจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Top Down) และจากระดับ ล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom Up) โดยการประมาณการแบบระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Top Down) จะเป็นการ ประมาณการรายจ่ายจากระดับนโยบาย โดยพิจารณาจากสมมติฐานทางเศรษฐกิจและนโยบาย การคลังของรัฐบาล ส่วนการประมาณการแบบระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom Up) จะเป็นการ ประมาณการรายจ่ายจากระดับหน่วยงาน ภายใต้สมมติฐานว่าจะไม่มีนโยบายใหม่ในระยะเวลา 1 - 3 ปี ซึ่งการประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) ทั้ง 2 แบบ ทำให้สำนักงบประมาณและ รัฐบาลทราบถึงตัวเลขพื้นฐานของงบประมาณในแต่ละปี ซึ่งรัฐบาลอาจจะมีการเปลี่ยนแปลง ตัวเลขดังกล่าวได้ โดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังช่วยให้การวางแผนการจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพและรักษาวินัยทางการคลัง

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้⁹

- 1) กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง กรม ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
- 2) ขั้นตอนการวางแผนจัดทำงบประมาณส่วนราชการจำเป็นต้องลำดับความสำคัญ ของยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
- 3) ส่วนราชการและหน่วยงานที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณต้องแยกภารกิจที่เป็น ยุทธศาสตร์ออกจากภารกิจประจำของส่วนราชการ
- 4) บุคลากรของส่วนราชการและหน่วยงานขอรับการจัดสรรงบประมาณต้องให้ ความสำคัญ และร่วมมือดำเนินการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบสำหรับ จัดทำค่าของงบประมาณ

⁹ นันทนิตย์ นวลมณี. (2560). การเปลี่ยนแปลงของระบบงบประมาณ. (ม.ป.ท.). หน้า 10.

5) ส่วนราชการและหน่วยงานที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณต้องมีการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อให้สามารถรองรับการจัดเก็บข้อมูลสำหรับการคำนวณต้นทุนการผลิต การจัดทำประมาณการรายรับ รายจ่ายประจำปี และรายจ่ายล่วงหนัาระยะปานกลาง ตลอดจนการตรวจสอบและประมวลผลได้

ลักษณะของงบประมาณที่ดี

งบประมาณที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานควรมีลักษณะ ดังนี้¹⁰

1. เป็นศูนย์รวมของเงินงบประมาณทั้งหมด ซึ่งโดยปกติการใช้จ่ายเงินงบประมาณควรจะใช้จ่ายและพิจารณาจากศูนย์หรือแหล่งรวมเดียวกันทั้งหมด เพื่อจะได้มีการพิจารณาเปรียบเทียบการใช้จ่ายในแต่ละรายการ หรือทุกโครงการว่ารายการใดมีความสำคัญจำเป็นมากน้อยกว่ากัน หากรายการใดมีความสำคัญและจำเป็นมาก ควรได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายมาก ทั้งนี้ เพื่อความยุติธรรมในการจัดสรรเงินงบประมาณทุกโครงการควรมีสหิพเทำกันในการเสนอเข้ารับการพิจารณาในการจัดสรรงบประมาณพร้อมกัน เพื่อจะได้มีการประสานงานโครงการเข้าด้วยกัน ป้องกันมิให้มีการทำงานหรือโครงการซ้ำซ้อนกัน อันจะเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ

2. เน้นการพัฒนาเป็นหลัก งบประมาณที่ดีควรจะดำเนินการจัดสรรโดยยึดหลักการพัฒนาตามสถานการณ์และความจำเป็นเป็นหลัก

3. สอดคล้องกับปัจจัยในการทำงาน มีความเหมาะสม สามารถจัดกิจกรรมได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. สามารถตรวจสอบได้หรือเป็นเครื่องมือที่จะใช้ตรวจสอบการบริหารงานของหน่วยงานได้

5. มีระยะเวลาที่เหมาะสม ตามปกติงบประมาณที่ดีควรมีระยะเวลาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

6. ช่วยให้เกิดการประหยัด โดยในการทำงบประมาณควรพยายามให้การใช้จ่ายเงินตามโครงการต่าง ๆ ได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย พยายามไม่ให้เกิดการใช้จ่ายเกินความจำเป็น ฟุ่มเฟือยหรือเป็นการใช้จ่ายสูญเปล่า ไม่เกิดประโยชน์คุ้มค่า

7. มีความชัดเจน เข้าใจง่ายเน้นถึงความสำคัญของแต่ละโครงการได้ดี ไม่คลุมเครือง่ายต่อการพิจารณาวิเคราะห์และเป็นประโยชน์ต่อผู้นำไปปฏิบัติ

8. มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ งบประมาณที่ดีจะต้องเป็นงบประมาณที่มีความถูกต้องทั้งในรายละเอียดทั้งในด้านตัวเลขและรายละเอียดของโครงการต่าง ๆ หากงบประมาณมีข้อบกพร่องในด้านความถูกต้อง ซึ่งอาจจะเกิดจากความผิดพลาดหรือความไม่รอบคอบก็ตามอาจเกิดผลเสียหายขึ้นได้ และอาจไม่ได้รับความเชื่อถือ

9. สามารถเปิดเผยแก่สาธารณะ หรือผู้เกี่ยวข้องทราบได้ ไม่ถือเป็นความลับ

10. มีความยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น

11. มีความเชื่อถือได้ในแง่ความบริสุทธิ์ สามารถตรวจสอบได้เพื่อป้องกันการทุจริต ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชื่อถือได้ ประหยัดและตรงตามวัตถุประสงค์

¹⁰ ณรงค์ สัจพันโรจน์. (2538). การจัดทำอนุมัติและบริหารงานงบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์. หน้า 2 - 4.

ประโยชน์ของงบประมาณ

งบประมาณถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์กรภาครัฐเป็นอย่างยิ่งในด้านต่าง ๆ ดังนี้¹¹

1. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนของฝ่ายบริหาร การวางแผนดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดซึ่งเป็นแผนที่สามารถกระทำได้และเป็นผลดีภายใต้สถานการณ์ที่คาดไว้ แผนงานนี้จะมากำหนดเป็นแผนการดำเนินงานโดยละเอียด ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินงานและจะต้องจัดทำแผนปริมาณงานและปริมาณทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แผนปริมาณงานและแผนการจัดสรรทรัพยากรนี้ก็คือแผนงบประมาณ ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

2. ช่วยในการส่งเสริมให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานในกิจการ เริ่มตั้งแต่มีการวางแผนโดยการนำแผนงานของแต่ละหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ สอดคล้องกันและให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ ซึ่งจะช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพราะแต่ละหน่วยงานมีโอกาสทราบถึงการดำเนินงานในส่วนงานอื่นของกิจการ และทำให้มีความเข้าใจว่าการดำเนินงานของทุกหน่วยงานเป็นส่วนประกอบให้การดำเนินงานในส่วนรวมของกิจการบรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานของหน่วยงานหนึ่งอาจจะมีผลกระทบไปยังหน่วยงานอื่นและกระทบถึงกิจการได้ในที่สุด

3. ช่วยในการควบคุมการดำเนินงาน ฝ่ายบริหารสามารถนำงบประมาณไปเป็นเครื่องมือติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพโดยใช้งบประมาณเป็นตัววัด ถ้าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามงบประมาณหรือดีกว่า แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพ ถ้าผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากงบประมาณในทางไม่ดีก็จะได้รับหาทางแก้ไขได้ทันท่วงที ถ้ากิจการไม่ได้ใช้แผนงบประมาณมาควบคุมก็จะไม่ทราบว่าผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงนั้นมีประสิทธิภาพเพียงพอรึ้อย่าง ซึ่งจะไม่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น

4. ทำให้เกิดการจัดระบบการทำงานที่ดี มีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงาน แผนงบประมาณแต่ละแผนต้องระบุถึงประมาณงาน ปริมาณเงินทุนที่ใช้บุคลากร วัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรอื่นที่จำเป็นอย่างละเอียดและแบ่งความรับผิดชอบตามหน้าที่

5. ส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำมากำหนดเป้าหมายงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ โดยพิจารณาเลือกวิธีการหรือกลยุทธ์ที่ประหยัดค่าใช้จ่าย

6. ส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับพัฒนาการทำงานของตนเอง และมีการประเมินผลงานที่ตนเองรับผิดชอบเป็นระยะๆ โดยใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือประเมินผลงานที่ปฏิบัติได้จริง

7. ขจัดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการกำหนดเหตุการณ์ล่วงหน้าไว้ก่อนด้วยการจัดทำงบประมาณ ซึ่งต้องผ่านขบวนการวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดทรัพยากรที่จะใช้รวมทั้งผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับอย่างชัดเจน

¹¹ บรรพต โตสิตารัตน์. (2552). ระบบติดตามงบประมาณรายจ่ายสำหรับมหาวิทยาลัยแม่โจ้. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. หน้า 7 – 8.

8. สามารถทราบอัตราความก้าวหน้าหรือล้มเหลวกิจการ จากการที่ทำการวางแผนงบประมาณไว้ ทำให้สามารถเตรียมหาทางแก้ไขได้ทัน และพนักงานทุกคนสามารถรู้อนาคตในการทำงานของตนเองได้จากการวางแผนดำเนินงานโดยงบประมาณของกิจการ

9. งบประมาณที่จัดทำขึ้นนี้สามารถเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนในปีต่อ ๆ ไปของกิจการได้ ซึ่งอาจจะเป็นบทเรียนข้อเตือนใจหรือเครื่องชี้แนะในการวางแผนได้อีกด้วย

10. งบประมาณเป็นแผนงานที่มีรูปแบบเดียวกันในองค์การ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เข้าใจตรงกันสามารถนำไปสู่ความเข้าใจและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน งบประมาณยังสามารถแยกหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพต่างกันออกมาให้เห็นได้โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่ทำไว้

การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรร

ตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 หมวด 4 ได้กล่าวถึงเรื่องของการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ไว้ดังนี้¹²

1. การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หน่วยรับงบประมาณต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส คุ่มค่า และประหยัด และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการดำเนินการ

2. งบประมาณรายจ่ายที่กำหนดไว้ในแต่ละรายการตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายให้ใช้จ่ายตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

2.1 งบประมาณรายจ่ายแผนงานยุทธศาสตร์ ให้ใช้สำหรับดำเนินการกิจที่ได้รับมอบหมายในเชิงนโยบาย

2.2 งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการ ให้ใช้จ่ายตามภารกิจของหน่วยรับงบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนงานบูรณาการ

2.3 งบประมาณรายจ่ายแผนงานพื้นฐาน ให้ใช้สำหรับการบริหารงานตามหน้าที่และอำนาจของหน่วยรับงบประมาณ

2.4 งบประมาณรายจ่ายแผนงานบุคลากรภาครัฐ ให้ใช้สำหรับการบริหารงานบุคลากรภาครัฐ

2.5 งบประมาณรายจ่ายสำหรับทุนหมุนเวียน ให้นำไปจ่ายแก่เงินทุนหมุนเวียนตามวงเงินที่กำหนดในการอนุมัติเงินจัดสรร

¹² สำนักงบประมาณ.(2562).ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ.2562. กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ.

2.6 งบประมาณรายจ่ายแผนงานบริหารจัดการหนี้ภาครัฐ ให้ใช้สำหรับชำระต้นเงินกู้ ดอกเบี้ยเงินกู้ หรือค่าใช้จ่ายในการบริหารหนี้ ตามแผนการบริหารหนี้สาธารณะ หรือแผนการบริหารหนี้ของหน่วยรับงบประมาณ

2.7 งบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลัง และงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินทุนสำรองจ่าย ให้เบิกจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลังและเงินทุนสำรองจ่ายตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

3. การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะครุภัณฑ์ การสำรวจ ออกแบบรูปรายการก่อสร้างโดยละเอียด การกำหนดจำนวนเนื้อที่ของที่ดิน สถานที่ตั้ง และราคา ตลอดจนการดำเนินการจัดทำให้หัวหน้าหน่วยรับงบประมาณรับผิดชอบควบคุมดูแลให้การจัดหาครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างเป็นไปตามความจำเป็น เหมาะสมอย่างโปร่งใส คุ่มค่าและประหยัด รวมทั้งเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และมาตรฐานของทางราชการอย่างเคร่งครัด

4. ในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณมีความจำเป็นต้องโอนงบประมาณรายจ่าย โอนเงินจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ให้ดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ เพิ่มคุณภาพการให้บริการ พัฒนาบุคลากร พัฒนาเทคโนโลยี จะต้องแสดงเหตุผลความจำเป็นหรือความเหมาะสมได้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประชาชน ความประหยัด ความคุ้มค่า ความโปร่งใส รวมทั้ง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ และเป้าหมายการให้บริการกระทรวง

5. การโอนงบประมาณรายจ่าย หรือการโอนเงินจัดสรรจากแผนงานหนึ่งไปตั้งจ่ายในแผนงานอื่น ให้กระทำได้เฉพาะการโอนระหว่างแผนงานพื้นฐาน หรือระหว่างแผนงานยุทธศาสตร์ หรือระหว่างแผนงานพื้นฐานและแผนงานยุทธศาสตร์ ภายในหน่วยรับงบประมาณเดียวกัน โดยให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ เว้นแต่จะมีกฎหมายไว้เป็นอย่างอื่น

6. การโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรที่ได้รับอนุมัติให้ขยายเวลาเบิกจ่ายเงินจากคลังให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ

หลักความคุ้มค่า

ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 1 มาตรา 6 ระบุว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจะต้องบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าเชิงภารกิจภาครัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็นมีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอซึ่งประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ เป็นหนึ่งประเด็นหลักที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเนื่องจากการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรให้สมบูรณ์

ยั่งยืนให้เป็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารราชการ และจะเป็นข้อมูลสำคัญในการนำมาใช้ปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ โดยมีสาระสำคัญดังนี้¹³

1. ส่วนราชการต้องจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภท และรายจ่ายต่อหน่วยของบริการสาธารณะ เพื่อการเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะของส่วนราชการใด สูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทเดียวกันของส่วนราชการอื่น ส่วนราชการนั้นต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วยเพื่อดำเนินการปรับปรุงการทำงานต่อไป ซึ่งรายละเอียดในการทำบัญชีต้นทุนกรมบัญชีกลางจะเป็นผู้กำหนดขึ้น

2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะเป็นผู้ตรวจสอบความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจแห่งรัฐ เพื่อรายงานต่อคณะรัฐมนตรีประเมินว่า ภารกิจใดสมควรทำต่อไปหรือยุบเลิก โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้รับจากภารกิจนั้น และในการประเมินความคุ้มค่าจะต้องคำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะได้รับ โดยเทียบกับรายจ่ายของรัฐ ทั้งนี้ มิใช่คำนวณเป็นตัวเงินเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงประโยชน์และส่วนได้ส่วนเสียของสังคมด้วย

3. การจัดซื้อจัดจ้างจะต้องกระทำโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยจะต้องขังน้ำหนักถึงประโยชน์และผลเสียต่อสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งมีใช้ถือราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์อย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในระยะยาวที่จะให้ต้นทุนการบริการสาธารณะต่ำลงได้

การพิจารณาว่าการบริหารราชการหรือการดำเนินภารกิจใด ๆ จะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น จำเป็นต้องมีการพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้น โดยต้องมีข้อมูลพื้นฐานของผลงานที่เกิดขึ้นจริงของส่วนราชการแต่ละหน่วยงานมาเทียบกับเป้าหมาย หรือประมาณการที่กำหนดไว้เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น ค่าจ้างของเจ้าหน้าที่ ซึ่งสัมพันธ์กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานแต่ละเรื่อง การที่มีข้อมูลที่ครบถ้วนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่แท้จริง จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวม และเป็นเครื่องวัดถึงความคุ้มค่าของผลงานที่เกิดขึ้นได้ เมื่อทราบถึงต้นทุนการบริการสาธารณะที่เกิดขึ้นแล้ว ย่อมนำมาสู่การกำหนดเป้าหมายเพื่อการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของแต่ละส่วนราชการ และการคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพขึ้น ในส่วนของการประเมินความคุ้มค่า เป็นการวิเคราะห์การดำเนินภารกิจของแต่ละส่วนราชการที่ได้ดำเนินการว่าประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการนั้นเทียบได้กับการใช้ทรัพยากรในอัตราที่สมดุลกันหรือไม่ ทั้งนี้ ในการประเมินนั้นต้องไม่คำนึงแต่เฉพาะประโยชน์หรือรายจ่ายที่คำนวณเป็นตัวเงินเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงประโยชน์ของสังคมที่ได้รับจากภารกิจนั้นและประโยชน์ด้านอื่นที่ไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินด้วย เพราะภารกิจของภาครัฐนั้นมีใช้กระทำเพื่อแสวงหากำไร แต่เป็นการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน การวัดความคุ้มค่าในทางเศรษฐกิจด้านเดียว

¹³ พระกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120, ตอนที่ 100 ก (ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2546). หน้า 2 – 8.

จะไม่ครอบคลุมถึงภารกิจภาครัฐทั้งหมด ซึ่งแม้ว่าบางเรื่องจะไม่เกิดความคุ้มค่าแต่เป็นหน้าที่ของรัฐที่จะต้องดำเนินการเพื่อรักษาความปกติสุขให้เกิดขึ้นในสังคม

การประเมินความคุ้มค่าจึงเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายและการวางแผน การปฏิบัติงานถ้างานใดประโยชน์ได้รับมีเล็กน้อยหรือไม่มีก็อาจพิจารณาเลิกภารกิจนั้น หรือนำไปรวมกับภารกิจอื่นที่ได้ผลอย่างเดียวกันหรืองานใดมีประโยชน์ควรจะดำเนินการต่อไป แต่การลงทุนมีมูลค่าสูงมาก จนอาจแสดงให้เห็นถึงความไม่คุ้มค่า และสมควรต้องปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสมและยังรักษาประโยชน์ไว้อย่างเดิม การดำเนินการในส่วนนี้กำหนดให้เป็นหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงบประมาณที่จะรวบรวมข้อมูลจากส่วนราชการ และทำการประเมินความคุ้มค่าเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีพิจารณากำหนดแนวทางการจัดทำภารกิจของส่วนราชการต่อไป¹⁴

การประเมินความคุ้มค่า

การประเมินความคุ้มค่า หมายถึง การประเมินผลงานการดำเนินการของภาครัฐว่าสามารถสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด และมีผลประโยชน์ที่สมดุลกับทรัพยากรที่ใช้หรือไม่ ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจเป็นได้ทั้งสำเร็จที่พึงประสงค์ และผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นแก่ประชาชน สังคม หรือผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ทั้งที่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้และไม่สามารถคำนวณเป็นเงินได้ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้¹⁵

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินความคุ้มค่า

1.1 เพื่อประเมินว่าการปฏิบัติภารกิจ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนและภาครัฐ มากหรือน้อยกว่าค่าใช้จ่ายและผลเสียที่เกิดขึ้นเพียงใด

1.2 เป็นข้อมูลสำหรับส่วนราชการใช้ในการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญในการเลือกปฏิบัติภารกิจ หรือเป็นข้อมูลสำหรับรัฐบาลเพื่อพิจารณาขยับเลิกภารกิจ รวมทั้งปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.3 เป็นแนวทางในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป

2. ขอบเขตและกรอบการประเมินความคุ้มค่า

2.1 ขอบเขตการประเมินความคุ้มค่า การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ควรดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ เพื่อประเมินว่าภารกิจนั้นมีผลสัมฤทธิ์คุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด เพื่อเป็นบทเรียนต่อไป โดยมีขอบเขตดังนี้

2.1.1 หน่วยของการประเมิน การประเมินความคุ้มค่าเป็นการประเมินการปฏิบัติภารกิจในหน่วยงานระดับกรม อย่างไรก็ตาม หลักการในการประเมินสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับกรม กลุ่มภารกิจ หรือกระทรวง

¹⁴ กระทรวงแรงงาน. (2564). องค์ความรู้ด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี การปกครองที่เป็นธรรม “หลักความคุ้มค่า”. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2564. จาก <http://informat.labour.go.th/images/KM/KMA08.pdf>

¹⁵ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). คู่มือการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจภาครัฐ. (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2553). กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี. 4 – 9.

2.1.2 ภารกิจที่ต้องประเมิน ให้ความสำคัญเฉพาะภารกิจหลัก (Core Business) ของหน่วยงาน โดยหน่วยงานต้องเป็นผู้กำหนดด้วยตนเองว่า ภารกิจหลักและผลผลิตหลักของหน่วยงานคืออะไร ซึ่งภารกิจหลักและผลผลิตหลัก ตามกรอบที่ สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานประมาณกำหนดมีความหมายดังนี้

1) ภารกิจหลักหรืองานหลัก เป็นภารกิจที่ส่วนราชการ (กรม) ต้องดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ เนื่องจากเป็นอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับ นอกจากนี้ ภารกิจหลักรวมถึงภารกิจอื่นที่หน่วยงานเหนือขึ้นไปมอบหมายให้ปฏิบัติเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องเกินกว่า 3 ปี ในการผลักดันให้เกิดปฏิบัติการ หน่วยงานต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงานหรือแผนปฏิบัติการรองรับอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ภารกิจของส่วนราชการสามารถแบ่งอย่างกว้าง ๆ ได้ 2 ลักษณะ คือ

1.1) การให้บริการสาธารณะ ซึ่งประชาชนเป็นผู้ได้รับประโยชน์โดยตรง อาทิ บริการทำบัตรประชาชน การศึกษาและการฝึกอบรมอาชีพ บริการในกระบวนการยุติธรรม เป็นต้น

1.2) บริการด้านการพัฒนาและความมั่นคง โดยประชาชนเป็นผู้ได้รับประโยชน์โดยอ้อม เช่น การจัดทำแผนพัฒนา การทำงานประมาณรายจ่ายประจำปี การป้องกันประเทศ เป็นต้น

2) ผลผลิตหลัก หมายถึง ผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติการหลักของหน่วยงานทั้งที่มีลักษณะเป็นงานหรือโครงการ ผลผลิตดังกล่าวเป็นการให้บริการที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐ ทั้งในรูปแบบของการให้บริการโดยตรง หรือโดยการใช้วัสดุสิ่งของและหรือสิ่งก่อสร้าง เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการแก่ประชาชน องค์กรภายนอกหน่วยงานนั้น นอกจากนี้ ผลผลิตดังกล่าวต้องสอดคล้องตามที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบ พ.ร.บ.งบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือ พ.ร.บ.งบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมหรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ

3) โครงการสำคัญเพื่อผลักดันภารกิจ การปฏิบัติการของส่วนราชการ ให้บรรลุผลสำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติ ในหลายหน่วยงานต้องอาศัยการดำเนินโครงการ เพื่อผลักดันให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการ ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีลักษณะเป็นการดำเนินโครงการ จำเป็นต้องประเมินความคุ้มค่าของโครงการดังกล่าว เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบ ของโครงการนั้น ๆ ซึ่งจะมีผลเชื่อมโยงถึง ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลกระทบของการปฏิบัติการ ตลอดจนการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของภารกิจ/ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้โครงการดังกล่าวให้มีความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น หรือยุบเลิกโครงการที่ไม่มีความคุ้มค่าหรือไม่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการนั้น

2.2 กรอบการประเมินความคุ้มค่า เพื่อให้การประเมินความคุ้มค่าเป็นเครื่องมือใช้ประกอบการพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติการที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด การประเมิน จึงครอบคลุมประเด็นสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติประสิทธิภาพ และมิติผลกระทบ ซึ่งมีความหมายและตัวอย่างตัวชี้วัดดังนี้

2.2.1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจ มีประเด็นการประเมิน 2 เรื่อง ได้แก่ การบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติภารกิจ และความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลผลิต

1) การบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติภารกิจ หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติภารกิจซึ่งเป็นได้ทั้งสิ่งของหรือบริการ เทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในกรอบระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ เพื่อประเมินระดับความสำเร็จในการทำงานว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้เพียงใด และหากเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติภารกิจนั้นต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด จะเรียกว่าประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost effectiveness)

2) ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลผลิต เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ใช้ประโยชน์จากผลผลิตที่ภาครัฐเป็นผู้จัดทำ โดยผู้ใช้ประโยชน์ อาจหมายถึง ประชาชนหรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับประโยชน์โดยตรง ในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ใช้ประโยชน์จากผลผลิต จะประกอบด้วย ด้านคุณภาพผลผลิตและบริการ ระยะเวลาที่ใช้ในการได้รับบริการของผู้ใช้ประโยชน์ ดังนั้น การวัดผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับ จึงเป็นการวัดผลลัพธ์ (Outcome) ในระดับประสิทธิผล ส่วนการวัดความพึงพอใจในกระบวนการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายซึ่งนิยมใช้โดยทั่วไปนั้น จะเป็นการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน โดยตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิผลมีดังนี้

1) ระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย พิจารณาว่าผลการปฏิบัติภารกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักได้เพียงใด เพราะเหตุใด ในระยะยาว หากหน่วยงานมีการคำนวณการบรรลุวัตถุประสงค์หรือประสิทธิผลเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost - Effectiveness) อย่างต่อเนื่อง จะสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบว่า แนวทางการดำเนินงานใหม่จะมีประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายต่ำกว่าเดิมหรือไม่ ซึ่งจะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจว่า ควรเลือกแนวทางการดำเนินงานในลักษณะใดเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด แต่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

2) ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อผลประโยชน์จากการใช้บริการ เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อผู้ให้บริการ ซึ่งหน่วยงานผู้ให้บริการจะเป็นผู้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ เช่น สอบถามจากประชาชนหรือส่วนราชการ และประเมินตามประเด็นที่ต้องการทราบ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลปรับปรุงการดำเนินงาน

2.2.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจ หมายถึง การประเมินความเหมาะสมสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปจะนำผลผลิต ที่ได้เปรียบเทียบกับปัจจัยการผลิต นอกจากนี้ การประเมินประสิทธิภาพยังรวมถึงการจัดหาทรัพยากรที่ได้มาตรฐาน และมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม รวมทั้งมีกระบวนการทำงานที่ประหยัดทรัพยากร ดังนั้น ประเด็นการประเมินแบ่งออกเป็น 2 เรื่อง ได้แก่ ประสิทธิภาพการผลิตและการประหยัด ดังนี้

1) ประสิทธิภาพการผลิต หมายถึงความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัย (Input) กระบวนการดำเนินการ (Process) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ ซึ่งประเด็นในการพิจารณาแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้

1.1) ประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ประกอบด้วย ประเด็นย่อย อาทิ การผลิต ผลผลิตโดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยกว่าแผนที่กำหนด หรือผลิตภาพของการใช้ปัจจัยการผลิตสูงกว่าแผนที่กำหนด การรายงานและการปรับปรุงการดำเนินงาน เป็นต้น

1.2) การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การมีทางเลือกอื่น ๆ ในการดำเนินงาน การปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีอยู่ การใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรแทนคน ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการลดต้นทุน ปัจจัยการผลิต เป็นต้น

1.3) ระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรระบบและกระบวนการในการทำงาน การดำเนินการตรวจสอบและควบคุม เป็นต้น

1.4) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การเห็นความสำคัญของประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นลูกค้าและการบริการ การมีความเชื่อถือได้ การมีระบบให้กำลังใจและประกาศความดีความชอบ การปฏิบัติงานในแนวทางที่มาจากความเห็นชอบร่วมกัน เป็นต้น

2) การประหยัด หมายถึง การจัดหาทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด ซึ่งประเด็นการประเมิน อาทิ การลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการ ค่าใช้จ่ายในการจัดหาปัจจัยการผลิต เป็นต้น

โดยตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพ ได้แก่ ต้นทุนต่อหน่วยเป็นตัวชี้วัดที่ต้องดำเนินการตามมาตรา 21 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ส่วนตัวชี้วัดประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในมิติต่าง ๆ นั้น สามารถเลือกใช้เท่าที่จำเป็น อาทิ งบประมาณ บุคลากร และเวลา ที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและนำมาเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้เพื่อสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพได้อย่างชัดเจน

1) ต้นทุนต่อหน่วย เป็นการประเมินต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงตามหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ประมาณการไว้ในขั้นตอนวางแผนว่าสูงหรือต่ำกว่าแผนอย่างไร เพราะเหตุใด

2) สัดส่วนผลผลิตต่อทรัพยากร เป็นการประเมินผลิตภาพของการใช้ปัจจัยการผลิตแต่ละชนิด เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ซึ่งจะช่วยให้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง

3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผน เป็นการวิเคราะห์ถึงความประหยัดในการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหาปัจจัยการผลิตและระหว่างการทำงาน เพื่อดูว่าการดำเนินงานมีรายจ่ายเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากการประมาณการไว้เพียงใด และเพราะเหตุใด ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพการดำเนินงาน

4) สัดส่วนเวลาที่ใช้จริงในการให้บริการเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนด เป็นการวิเคราะห์ถึงความรวดเร็วในการทำงานอันเกิดจากการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการ โดยมีการจัดทำมาตรฐานเวลาการให้บริการไว้

5) คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดตามคู่มือการประกันคุณภาพและควบคุมคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์ถึงคุณภาพการให้บริการ โดยมีการจัดทำมาตรฐานคู่มือการประกันคุณภาพและควบคุมคุณภาพที่หน่วยงานหรือกระทรวงกำหนด

6) ปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน เป็นการวิเคราะห์ถึงความก้าวหน้าในการดำเนินการนำส่งผลผลิต

7) ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการให้บริการ เป็นการประเมินของผู้รับบริการต่อให้บริการ ซึ่งหน่วยงานผู้ให้บริการจะเป็นผู้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ เช่น สอบถามจากประชาชนหรือส่วนราชการ และประเมินตามประเด็นที่ต้องการทราบ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลปรับปรุงกระบวนการให้บริการ

2.2.3 ผลกระทบ หมายถึง ผลอันสืบเนื่องจากการปฏิบัติการกิจ ทั้งที่คาดหวังหรือตั้งใจ และไม่ได้คาดหวัง ทั้งที่เกิดขึ้นระหว่างและภายหลังการปฏิบัติการกิจ ที่อาจกระทบต่อการพัฒนาในมิติอื่น หรือการปฏิบัติการกิจของหน่วยงานอื่นหรือประชาชนทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มอื่น ทั้งในและนอกพื้นที่ การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ครอบคลุมถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งผลกระทบด้านบวกและด้านลบ ในมิติที่สามารถประเมินในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบในกรณีที่ไม่ได้ดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐด้วย ซึ่งมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) ผลกระทบต่อประชาชน ได้แก่ ผลกระทบที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐที่เป็นประโยชน์และความพึงพอใจ เช่น การมีงานและการเพิ่มรายได้ให้ประชาชน การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตประชาชน หรือผลกระทบทางลบ เช่น การสูญเสียอาชีพ/ทรัพย์สิน การเจ็บป่วยจากมลภาวะที่เกิดจากการดำเนินการกิจ

2) ผลกระทบทางสังคม ได้แก่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สังคมจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างทางสังคม วิถีชีวิต อาชีพ วัฒนธรรม ภูมิปัญญา ชุมชนและการสร้างความเป็นธรรมให้สังคม

3) ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ เช่น ด้านมลภาวะ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านระบบนิเวศ ด้านภูมิสถาปัตยกรรม

4) ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ได้แก่ ผลกระทบต่อรายได้ประชาชาติ/การขยายตัวทางเศรษฐกิจ การสร้างความเป็นธรรมและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (ระดับราคาสินค้า ดุลบัญชีเดินสะพัด ดุลการคลัง การกีดกันการค้า) และการกระจายรายได้

5) ผลกระทบด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการเมือง และความมั่นคงของประเทศ หน่วยงานควรประเมินผลกระทบภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติการกิจ โดยกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ซึ่งอาจเป็นผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม หรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งในการจัดทำค่าของงบประมาณในแบบมุ่งเน้นผลงานหน่วยงานได้มีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดในระดับผลกระทบไว้แล้ว ดังนั้น หน่วยงานสามารถรายงานผลการดำเนินงานในระดับผลกระทบตามตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการตามที่กระทรวงกำหนดไว้

กรณีที่เกิดภารกิจของหน่วยงานเป็นการดำเนินโครงการและสามารถคำนวณผลประโยชน์หรือผลเสียที่เป็นมูลค่าได้ หน่วยงานควรประเมินผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (B/C Ratio) ด้วย แต่ถ้าโครงการนั้น ๆ เป็นโครงการที่ไม่สามารถคำนวณผลประโยชน์หรือผลเสียเป็นมูลค่าได้ (คำนวณ B/C Ratio ไม่ได้) ควรระบุกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบและขนาดของผลกระทบให้ชัดเจน เช่น จำนวนประชาชน จำนวนพื้นที่ เป็นต้น

จากเนื้อหาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่างบประมาณมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กรที่มีบทบาทภารกิจอันสามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพของประชากรและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ หัวใจสำคัญของการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า จึงเป็นการคิดและวางแผนตั้งแต่ต้นเริ่มจากการจัดทำงบประมาณ รูปแบบของงบประมาณ ลักษณะของงบประมาณและการใช้งบประมาณรายจ่าย และสิ่งสำคัญที่สุดที่ต้องเน้นย้ำอยู่เสมอ คือ การนำงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไปใช้จ่ายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดด้วยความโปร่งใส คุ้มค่า ประหยัด คำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ ผลสัมฤทธิ์ ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานเป็นหลัก องค์กรภาครัฐซึ่งเป็นองค์กรหลักและมีส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติในภาพรวม จึงจำเป็นต้องดำเนินงานหรือปรับวิธีการดำเนินงานโดยยึดหลักความคุ้มค่า บริหารจัดการและใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าอย่างสูงสุด รักษาไว้ซึ่งทรัพยากรขององค์กรให้มีความสมบูรณ์และยั่งยืน ดังนั้น เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประโยชน์และเป็นไปอย่างคุ้มค่าสูงสุด จึงขอเสนอแนวทางการดำเนินการสำหรับองค์กรหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณทั้งในส่วนของการจัดซื้อจัดจ้างและการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ดังนี้

1. การดำเนินการขอจัดซื้อจัดจ้างรายการใดหรือสิ่งใดจะต้องชั่งน้ำหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับในระยะยาว วัตถุประสงค์ในการใช้ คุณภาพและราคาของรายการหรือสิ่งที่ต้องการจะจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงรายการหรือสิ่งของนั้น ๆ ต้องไม่ก่อให้เกิดต้นทุนหรือภาระค่าใช้จ่ายแก่หน่วยงานในระยะยาว และเป็นสิ่งของที่ไม่สามารถใช้สิ่งอื่นมาทดแทนได้

2. การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะครุภัณฑ์หรือรายละเอียดขอบเขตงานต่าง ๆ ควรพิจารณาถึงความจำเป็นของคุณลักษณะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ต้องการจัดหาและประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้งานครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างเหล่านั้นสำหรับการปฏิบัติงานในระยะยาว โดยไม่กำหนดรายละเอียดเกินความจำเป็นต่อการใช้งาน และต้องให้ได้มาซึ่งครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่มีคุณภาพดี เหมาะสมและคุ้มค่ากับงบประมาณที่ต้องใช้จ่ายสำหรับการจัดหาสิ่งเหล่านั้น และอยู่ภายใต้มาตรฐาน กฎและระเบียบที่ทางราชการกำหนด

3. สำรอง ตรวจสอบข้อมูลวัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ เป็นประจำทุกปี เพื่อรวบรวมข้อมูลความชำรุดเสียหาย เสื่อมสภาพของวัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ มาจัดทำแผนความต้องการวัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างประจำปี หรือ แผนความต้องการระยะเวลา 3 ปี สำหรับใช้เป็นฐานข้อมูลในการนำมาจัดทำคำเสนอของงบประมาณในแต่ละปีหรือโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณระหว่างปี เพื่อลดและป้องกันการเสนอของงบประมาณในการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างสำหรับการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

4. การจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ที่ชำรุด เสื่อมสภาพหรือหมดความจำเป็นต่อการใช้งาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็วภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้หน่วยงานที่ขอรับบริจาคหรือรับโอนที่มีความประสงค์หรือความจำเป็นต้องใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำหน่าย สามารถนำวัสดุ ครุภัณฑ์ที่ได้รับโอนไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานนั้น ๆ

5. การเสนอโครงการต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานและบทบาทภารกิจของกลุ่ม โดยผ่านกระบวนการศึกษาความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษามายังหน่วยงานให้เป็นผู้รับผิดชอบการพัฒนากลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น รวมถึงลดการเสนอโครงการที่อยู่นอกเหนือเงื่อนไขดังกล่าวที่มีลักษณะคล้ายคลึงหรือตรงกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและงบประมาณในการดำเนินโครงการ

6. จัดลำดับความสำคัญของโครงการที่ตอบสนองต่อตัวชี้วัดที่กระทรวงศึกษาธิการหรือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมอบหมายหรือตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า สามารถพัฒนาคุณภาพตามความต้องการจำเป็นได้อย่างทั่วถึง

7. ประเมินความเหมาะสมของงบประมาณกับขั้นตอนหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการ เพื่อให้การใช้งบประมาณและทรัพยากรสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงาน ขั้นตอนหรือกิจกรรมและผลผลิตที่จะได้รับ รวมถึงพิจารณารูปแบบหรือวิธีการดำเนินงานในลักษณะอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่ต้องใช้งบประมาณหรือใช้งบประมาณต่ำกว่ามาปรับใช้ทดแทน เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเป็นไปอย่างประหยัด คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถดำเนินโครงการหรือกิจกรรมอื่นเพิ่มได้มากยิ่งขึ้น

8. ปรับปรุงรูปแบบวิธีการดำเนินโครงการโดยผสมผสานวิธีการเรียนรู้หรือการสื่อสารในชั้นเรียนหรือห้องประชุมแบบปกติกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์เข้ามาปรับใช้ในบางกิจกรรมหรือขั้นตอน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมที่สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือสื่อสังคมออนไลน์ทดแทนได้

9. ติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการภายหลังจากดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ในโครงการเสร็จสิ้นอย่างจริงจัง เพื่อวัดและประเมินการนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาว่าสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่อย่างไร และส่งผลกระทบต่อผู้เข้ารับการพัฒนาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมในแง่ดีและหรือลบอย่างไร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสามารถช่วยในการตัดสินใจยกเลิกหรืองดการดำเนินการพัฒนาในบางหลักสูตรที่ไม่ส่งผลต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่เกิดประโยชน์ ออกจากแผนงานหรือโครงการเพื่อเป็นการลดงบประมาณในการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นและไม่คุ้มค่า

10. เปรียบเทียบข้อมูลการดำเนินโครงการและรายการค่าใช้จ่ายในปีปัจจุบันที่จะดำเนินการกับโครงการที่มีการดำเนินการในปีที่ผ่านมา เพื่อนำข้อมูลงบประมาณที่ใช้ไปในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรม มาใช้เป็นฐานในการกำหนดรายการค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการให้มีความเหมาะสมและไม่สูงเกินกว่าการใช้จริงในปีที่ผ่านมา เพื่อลด ควบคุมและบริหารงบประมาณสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ในส่วนอื่นที่สำคัญและจำเป็น

11. รวบรวมข้อมูลโครงการในรอบระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา นำมาตรวจสอบ วิเคราะห์ และสังเคราะห์รายละเอียดขั้นตอนหรือกิจกรรมและรายการค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้ในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรมกับรายการค่าใช้จ่ายที่ใช้จริงในแต่ละโครงการ โดยนำข้อมูลที่ได้มาสรุปและใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดสรรงบประมาณให้แต่ละโครงการที่มีลักษณะการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่คล้ายคลึงกับโครงการที่ได้วิเคราะห์ไว้ เพื่อป้องกันมิให้เกิดการกำหนดงบประมาณสูงกว่าที่ควรจะเป็นหรือใช้จ่ายจริง ทั้งนี้ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ควรนำระเบียบ มาตรการหรือหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการมาใช้ประกอบในการพิจารณากำหนดวงเงินงบประมาณสำหรับโครงการที่มีลักษณะ รูปแบบ ขั้นตอนและกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน

12. ประเมินความจำเป็นในการดำเนินโครงการที่มีการพัฒนาซ้ำ ๆ เป็นประจำทุกปี โดยการสำรวจข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ผ่านการพัฒนาปีที่ผ่านมา ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลจากผลการประเมินโครงการในแต่ละปี เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงรูปแบบวิธีการ เพื่อดำเนินการพัฒนาให้มีคุณภาพและเกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้นในปีต่อไป ชะลอหรือยกเลิกการดำเนินโครงการดังกล่าวออกไปก่อนเมื่อพบว่าไม่เกิดประโยชน์และไม่คุ้มค่า เพื่อนำงบประมาณไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในส่วนอื่น ๆ ที่มีความสำคัญและจำเป็นมากกว่า

13. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการควบคุม กำกับ ดูแลและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประหยัด คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการ โดยกำกับหรือมอบหมายให้บุคลากรในหน่วยงานนำแนวทางดังกล่าวข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

ทั้งนี้ เป็นที่แน่นอนว่าการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น อาจเป็นการเพิ่มภาระงานและความยุ่งยากในการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่หากจะมองไปถึงผลลัพธ์อันเกิดจากความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงินงบประมาณแล้ว นับว่าเป็นประโยชน์อย่างมากไม่เพียงแต่องค์กรหรือประเทศชาติเท่านั้น หากแต่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นบุคลากรภาครัฐก็สามารถเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้จากการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนและท้าทายมากขึ้น และหากในองค์กรภาครัฐองค์กรใดมีบุคลากรที่มีลักษณะเช่นนี้อย่างน้อยครั้งหนึ่งของบุคลากรทั้งหมดองค์กรนั้น ๆ จะสามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์กรคุณภาพและเป็นที่ยอมรับเทียบเท่าองค์กรชั้นนำได้ในอนาคตต่อไป

บรรณานุกรม

- กระทรวงแรงงาน. (2564). องค์ความรู้ด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี การปกครองที่เป็นธรรม “หลักความคุ้มค่า”.สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2564.จาก <http://informal.labour.go.th/images/KM/KMA08.pdf>
- จริยะดา จันทรังษี. (2558). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การจัดทำงบประมาณ. (ม.ป.ท.)
- ณรงค์ สัจพันโรจน์. (2538). การจัดทำอนุมัติและบริหารงานงบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2548). การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพมหานคร : วิชั่นพรีนธ์ แอนด์ มีเดีย.
- นันทินิตย์ นวลมณี. (2560). การเปลี่ยนแปลงของระบบงบประมาณ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- บรรพต โตสิตารัตน์. (2552). ระบบติดตามงบประมาณรายจ่ายสำหรับมหาวิทยาลัยแม่โจ้. ปริญา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปัญญา ธิมาชัย. (2557). การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. จันทบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120, ตอนที่ 100 ก (ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2546).
- พัลลภ ศักดิ์โสภณกุล. (2547). วิวัฒนาการกฎหมายวิธีการงบประมาณและการปฏิรูประบบงบประมาณของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- ไพรัช ตระการศิริพันธ์. (2548). การคลังภาครัฐพิมพ์ครั้งที่ 1. เชียงใหม่: คณิงนิจการพิมพ์.
- มนัส โพธิจักร. (2553). การพัฒนาการดำเนินการวางแผนงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนโพนทองพัฒนาวิทยา อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด. ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานงบประมาณ. (2562). ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ.2562. กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). คู่มือการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจภาครัฐ.(ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2553). กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.