

## บทที่ 10

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### 10.1 สรุปผล

แนวทางการจัดทำรายงานการดำเนินงานของรัฐต่อสาธารณะรายปีที่ สศช. ได้จัดทำขึ้นในปี 2548 ทั้งในส่วนของการจัดทำรายงานระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับประเทศมีความสอดคล้องกับทิศทางการบริหารจัดการภาครัฐตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อีกทั้งการจัดทำรายงานระดับกระทรวง ระดับกรมมีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติในต่างประเทศ ดังนั้น แนวทางการจัดทำรายงานการดำเนินงานของรัฐต่อสาธารณะปี 2548 ยังคงใช้เป็นแนวทางได้ในระยะต่อไป แต่ควรมีการปรับปรุงรายละเอียดบางส่วนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

#### 10.2 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการจัดทำรายงานการดำเนินงานของรัฐต่อสาธารณะ

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้จัดสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารจากทุกกระทรวง เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2551 และวันที่ 12 มีนาคม 2551 ณ โรงแรมเดอะทวิน ทาวเวอร์ กรุงเทพมหานคร โดยมีผู้บริหารเข้าร่วมประมาณ 100 ท่าน ที่ประชุมมีความเห็นสรุปได้ดังนี้

##### กรอบการจัดทำรายงาน

1. ที่ประชุมเห็นชอบกรอบการจัดทำรายงานที่ครอบคลุมสาระใน 2 ส่วนหลัก คือ ผลการปฏิบัติงานและรายงานทางการเงิน โดยมีความเห็นเพิ่มเติมในเรื่อง *หน่วยงานที่จัดทำรายงานว่า* จากเอกสารประกอบการสัมมนา “แนวทางการจัดทำรายงานการดำเนินงานของรัฐต่อสาธารณะรายปี (ฉบับปรับปรุง ในปีงบประมาณ 2551)” หากที่ใดมีการใช้คำว่า “หน่วยงาน” ขอให้ระบุว่าเป็นหน่วยงานระดับกรม หรือหากเป็นกระทรวง ก็ควรใช้เป็นกระทรวงไม่ควรใช้คำว่าหน่วยงานเพราะอาจทำให้เกิดการตีความที่ผิดไปได้ ซึ่งที่ปรึกษาจะดำเนินการแก้ไข โดยใช้คำว่า “หน่วยงานระดับกรม” และ “กระทรวง” ตามความเห็นของที่ประชุม

### การจัดทำรายงานการเงิน

2. รายงานแสดงฐานะการเงินของแต่ละกระทรวง ควรจะปรับเป็นรายงานการเงินรวมของแผ่นดิน ทั้งนี้ เพราะกรมบัญชีกลาง ต้องทำรายงานการเงินดังกล่าว (รวมข้อมูลการเงินของทุกหน่วยงานที่รัฐบาล ควบคุมและหน่วยงานที่ใช้เงินงบประมาณ เป็นหลัก) เสนอ ครม.และรัฐสภาอยู่แล้ว แต่ในส่วนต้นทุน เห็นด้วยที่เป็นต้นทุนผลผลิตของกระทรวง เพราะยังไม่แน่ใจว่าต้นทุนผลผลิตของรัฐบาล (ประเทศ) ในภาพรวมจะแสดงอย่างไร

### กรอบระยะเวลาการเสนอรายงาน

3. ข้อเสนอกรอบระยะเวลาการเสนอรายงาน

- (1) หน่วยงานระดับกรมจัดทำรายงานประจำปีส่งกระทรวงและเผยแพร่ต่อสาธารณะ
- (2) กระทรวงบูรณาการรายงานของกรมให้เป็นระดับกระทรวง เพื่อให้ปรากฏในส่วนที่ 2 ของ รายงานประจำปีของกระทรวง จากนั้น กระทรวงเสนอรายงานประจำปีของกระทรวงต่อ คณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ พร้อมทั้งเสนอ สศช. และกรมบัญชีกลางเพื่อประมวลและสังเคราะห์ ผลเป็นรายงานประจำปีของประเทศ
- (3) สศช. และกรมบัญชีกลาง ร่วมกันประมวลสังเคราะห์ผลเพื่อจัดทำรายงานประจำปีของประเทศ และนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

มีข้อเสนอแนะ มี 3 แนวทาง ดังนี้

- สำหรับปีงบประมาณนี้ ข้อ (1) ภายในสิ้นเดือนพฤศจิกายน ข้อ (2) ภายในสิ้นเดือนธันวาคม และข้อ (3) ภายในสิ้นเดือนมกราคม แต่สำหรับปีงบประมาณถัดไป ควรให้ ข้อ (1) ภายใน สิ้นเดือนตุลาคม ข้อ (2) ภายในสิ้นเดือนพฤศจิกายน และข้อ (3) ภายในสิ้นเดือนธันวาคม
- ระยะเวลาการนำเสนอรายงานของทุกปี ควรกำหนดเป็นระยะเวลาเดิม คือ ภายในเดือน กุมภาพันธ์ของปี เนื่องจากรายงาน ส่วนที่ 3: รายงานการเงิน ไม่สามารถทำได้ทันเวลา เดือนธันวาคมของปีได้แน่นอน
- ควรคงไว้เหมือนเดิม เป็นเดือน กุมภาพันธ์ มีนาคม และเมษายน เนื่องจากภารกิจของเกษตรฯ จะเกี่ยวเนื่องกับการใช้งบประมาณ ซึ่งจะคาบเกี่ยวกับฤดูกาลปลูก ฤดูกาลเก็บเกี่ยว การ สรุปผลวิจัยและการเงิน ต้องใช้เวลา การใช้งบประมาณไม่สามารถเร่งรัดสรุปได้ภายใน เดือน ก.ย. และ ต.ค.

ที่ประชุมมีข้อสรุปว่า ให้จัดทำรายงานฯ ระดับกรม (ข้อ (1)) ให้เสร็จสิ้นภายในเดือน มกราคม จัดทำรายงานฯ ระดับกระทรวง (ข้อ (2)) ให้เสร็จสิ้นภายในเดือนกุมภาพันธ์ และให้ จัดทำรายงานฯ ระดับประเทศ (ข้อ (3)) ให้เสร็จสิ้นภายในเดือนมีนาคม

## คำถามจากการสัมมนา

### **ด้านขอบเขตในการจัดทำรายงานฯ**

1. ขอบเขตข้อมูลในงบการเงินระดับกระทรวง ตามที่กรมบัญชีกลางมองภาพในปัจจุบัน ยึดหลักการควบคุมเป็นหลักกว้างๆ คือ หน่วยงานใดที่ถูกควบคุมนโยบายการดำเนินงานในส่วนสำคัญโดยกระทรวง ควรรวบรวมเป็นหน่วยงานที่เสนอรายงานในงบกระทรวงด้วย จึงมองว่ากองทุนเงินนอกระบบประมาณ องค์การมหาชน (ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ) ภายใต้สังกัดกระทรวง ควรรวมงบการเงินของหน่วยเหล่านี้อยู่ในงบการเงินกระทรวงด้วย อย่างไรก็ตามงบการเงินกระทรวงนี้ ควรให้ภาพที่สอดคล้องกับข้อมูลส่วนที่ 2 ในรายงานประจำปีหากในส่วนที่ 2 ภาพรวมผลการปฏิบัติราชการของกระทรวง รวมถึงกองทุนและ องค์การมหาชนในฐานะที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ระดับกระทรวง ด้วย ควรจะให้งบการเงินกระทรวง รวมกองทุน และองค์การมหาชน ด้วย (คำตอบ ขึ้นอยู่กับ สศช.ว่าจะกำหนดให้องค์การมหาชน หน่วยงานอิสระของกระทรวง และกองทุนต้องดำเนินการประเมินความคุ้มค่าในปีใด ถ้ามีการรายงานผลประเมินความคุ้มค่า ก็ต้องรายงานทางการเงินด้วย)
2. ยุทธศาสตร์ของชาติในการรายงานต่อสาธารณะใช้แผนบริหารราชการแผ่นดินมาเป็นตัวตั้งจากนโยบายรัฐบาล แล้วจะต้องครอบคลุมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติหรือไม่ (คำตอบ ครอบคลุมเฉพาะแผนบริหารราชการแผ่นดินที่อ้างอิงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การรายงานต่อสาธารณะต้องรายงานทุกผลผลิตที่ปรากฏในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของทุกส่วนราชการ ส่วนองค์การมหาชน องค์การอิสระ และกองทุนจะขึ้นอยู่กับว่า สศช.จะกำหนดให้เริ่มรายงานในปีใด)

### **ด้านวิธีการรายงานผลการปฏิบัติราชการ**

3. สำนักงานปลัดกระทรวงส่วนใหญ่จะเป็นงานอำนวยการ เช่น การประสานแผน ฉะนั้นจะพิจารณาผลผลิตและผลลัพธ์ ได้หรือไม่หรืออย่างไร (คำตอบ ผลผลิตที่ปรากฏตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยหลักการเป็นผลผลิตที่ต้องมีตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์อยู่แล้ว เช่นการวิเคราะห์นโยบายและแผนของกระทรวงจะเป็นผลผลิตของสำนักงานปลัดกระทรวงได้ซึ่งจะมีตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิตคือ แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงที่ผ่านความเห็นชอบของทุกกรมในสังกัดกระทรวง และผลลัพธ์คือกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานของกรมที่ตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง แต่การประสานแผนเป็นเพียงแค่ระดับกิจกรรมเท่านั้น)

### **ด้านความสอดคล้องกับการประเมินผลตามคำรับรองฯ และ PART**

4. การประเมินผลตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. ควรที่จะต้องทำต่อไปหรือไม่อย่างไร (คำตอบ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการรายงานผลตามคำรับรองฯ นั้น มีประเด็นมิติเพิ่มเติมคือมิติการพัฒนาองค์กร หากการรับรองเปลี่ยนมาใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบ ตามแนวทางที่ สศช. กำหนดไว้ได้ก็จะเป็นรูปแบบเดียวกัน)

5. การประเมินความคุ้มค่า ในมิติที่ 4 การวิเคราะห์ความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) ปัจจุบันนำส่งสำนักงานงบประมาณสำหรับปี 2550 แต่รายงานประจำปี 2551 หากจะวิเคราะห์ PART และจะเอา PART ลงไปรายงานนั้น ต้องทำปี 2551 และต้องได้รายงานสำนักงานงบประมาณเมื่อไหร่ และต้องมีคะแนนจากสำนักงานงบประมาณก่อนหรือไม่ (คำตอบ ให้ใช้คะแนนจากรายงาน PART ฉบับล่าสุดที่ผ่านการรับรองของสำนักงานงบประมาณแล้ว)

**ด้านระบบฐานข้อมูล**

6. เมื่อวางระบบการรายงานเป็นแบบเดียวกันน่าจะคิดหรือสร้าง Software เกี่ยวกับเรื่องนี้ ใช้ร่วมกันทุกกระทรวงฯ จะสะดวก รวดเร็วและการกำหนดระยะเวลาเพื่อการรายงานเดือนใดก็จะกำหนดได้ (คำตอบ ปัจจุบันรายงานการประเมินความคุ้มค่ามีมิติที่ 4 ซึ่งเป็นรายงาน PART อยู่แล้ว และการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็เป็นรายงานในหมวด จ. ของ PART อยู่แล้ว กรมจึงควรจัดทำฐานข้อมูลให้อยู่ที่ศูนย์ข้อมูลเดียวกัน)

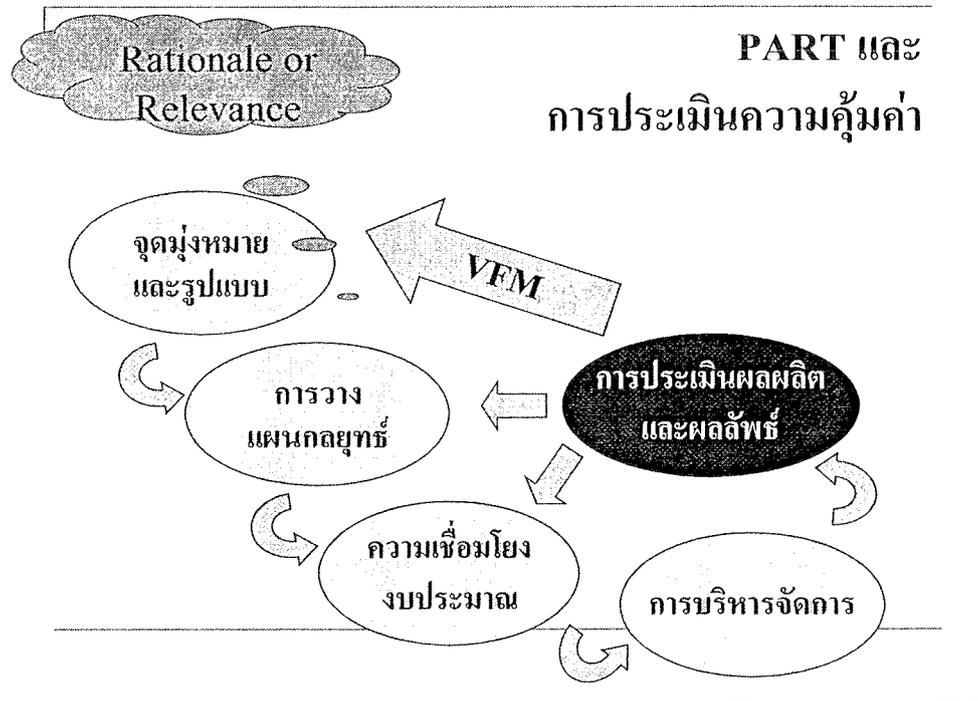
-----

# ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ  
ของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณกับการประเมินความคุ้มค่า

ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณกับการประเมินความคุ้มค่า เป็นการเชื่อมโยงอย่างเป็นวงจรจากการออกแบบจุดมุ่งหมายของผลผลิตที่มีหลักการและเหตุผลที่สอดคล้อง (Rationale or Relevance) กับยุทธศาสตร์ชาติ ไปยังการวางแผนกลยุทธ์ ไปยังการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนการปฏิบัติการประจำปีที่แสดงความเชื่อมโยงกับการกำหนดงบประมาณ ไปยังการบริหารจัดการที่สามารถใช้จ่ายงบประมาณให้สำเร็จตามแผนปฏิบัติการประจำปี จากนั้นจึงประเมินผลความสำเร็จในระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งผลกระทบ ซึ่งเป็นการประเมินความคุ้มค่าที่นำไปสู่การปรับแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์ ดังแสดงในภาพ



(1) ชุด ก. จุดมุ่งหมายและรูปแบบ

ผู้บริหารระดับสูง (C9 ขึ้นไป) จะตอบคำถามชุด ก. ได้ลึกซึ้งจากประสบการณ์สั่งสม (แต่อาจให้คณะทำงานจัดทำคำของบประมาณเป็นผู้บันทึกคำตอบให้) ทั้งประวัติความเป็นมาของกรมตั้งแต่จัดตั้ง ประสบการณ์การปรับภารกิจของกรมที่มาของการก่อตัวงานนโยบายที่เกี่ยวข้องกับกรม และการต่อสู้อย่างงบประมาณว่าผลผลิตที่เสนอของบประมาณนั้น ในสถานการณ์ใดจึงจะอ้างนโยบายสาธารณะโดยเชื่อมโยงไปยังรัฐธรรมนูญ ในสถานการณ์ใดจึงจะอ้างไปยังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งเป็นทิศทางตามแนวคิดของฝ่ายข้าราชการประจำสมฝ่ายการเมืองในช่วงที่ร่างแผน ในสถานการณ์ใด

จึงจะอ้างอิงแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งเป็นทิศทางตามแนวคิดของฝ่ายการเมืองเป็นหลัก และในสถานการณ์ใดจึงจะอ้างอิงอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่สัมพันธ์กับปัญหาของสังคมและความต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของสังคม คำถามที่สำคัญคือกรณียังคงความจำเป็นต่อสังคมหรือไม่ ถ้าหมดความจำเป็นก็ต้องยุบกรมนั้นไป คำถามชุด ก. เป็นคำถามที่ช่วยในการพิจารณาว่าผลผลิตนี้ยังคงมีประโยชน์ต่อสาธารณะหรือไม่ ควรยุบเลิก หรือควรปรับปรุงอย่างไรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลก

เมื่อประเทศไทยได้ปรับระบบงบประมาณไปเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ได้เกือบ 10 ปีแล้ว เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานซึ่งเป็นตัวแสดงผลลัพธ์ของกรม ที่จะต้องเพิ่มขึ้นไปยังเป้าหมายการให้บริการกระทรวงซึ่งเป็นตัวแสดงผลลัพธ์ของกระทรวงที่ตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติจะต้องชัดเจน โดยเฉพาะต้องตอบให้ได้ว่าทำโดยหน่วยงานเดียว หรือช่วยกันทำกับหน่วยงานอื่น ถ้าช่วยทำกับหน่วยงานอื่น ใครเป็นเจ้าของหลัก เจ้าภาพรอง เจ้าภาพร่วม แบ่งสัดส่วนกันอย่างไร ผู้บริหารระดับสูง (C9 ขึ้นไป) จะตอบคำถามชุด ก. นี้ได้ชัดเจน จากประสบการณ์ประชุมระดับกระทรวงและระดับประเทศ โดยเฉพาะนโยบายข้ามกระทรวงว่าผลผลิตที่เสนอของงบประมาณนั้น ไปเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ในลักษณะใดบ้าง

ในยุคประชาสังคม (Civil Society) หน่วยงานต้องคำนึงถึงความต้องการ ปัญหาสังคม และความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งระดับสังคมและระดับผู้รับบริการ รวมทั้งผู้ให้บริการ หน่วยงานอาจจะทำเท่าที่อยากจะทำ ทั้งที่ภารกิจครอบคลุมมากกว่าที่ทำอยู่จริง เมื่อไม่ได้ตอบสนองต่อสังคมจริงแล้วหน่วยงานจะอยู่รอดในสังคมได้อย่างไร กฎหมายจัดตั้งส่วนราชการที่มอบอำนาจหน้าที่ให้ก็ไม่ใช่ว่าจะให้หน่วยงานนั้นอยู่ได้อย่างยั่งยืน เมื่อหน่วยงานไม่ได้แสดงบทบาทในภารกิจนั้นอย่างเต็มที่ก็โอนไปให้หน่วยงานอื่นทำได้ เพราะตามกฎหมายแก้ไขได้

## (2) ชุด ข. การวางแผนกลยุทธ์

คำถามในชุด ข. เป็นเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผล จะต้องเป็นผู้ตอบ (ร่างโดยผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์ ด้านการประเมินผล และด้านการจัดทำคำของบประมาณ) คำถามที่หน่วยงานถามกันมากที่สุดคือทำไมต้องมีแผนกลยุทธ์ ในเมื่อมีแผนปฏิบัติการประจำปีก็พอแล้ว พ.ศ. 2548 ก็ถามว่าทำไมต้องมีแผนกลยุทธ์ ในเมื่อมีแผนปฏิบัตินิติราชการ 4 ปีก็พอแล้ว ถ้าใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการมีเพียงแค่แผนปฏิบัตินิติราชการ 4 ปีก็พอแล้ว แต่ถ้าใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แผนปฏิบัตินิติราชการ 4 ปีตอบได้ไหมว่าทิศทางของกรมเกิดมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบ ใครมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ การวิเคราะห์ให้ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนมากกว่าข้อมูลที่เป็นความรู้สึกหรือการเดาหรือไม่ รายงานผลการวิเคราะห์และประเมินสถานภาพของกรมเกิดมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใช่หรือไม่ ทิศทางที่กำหนดมีทางเลือกเชิงกลยุทธ์อย่างไรที่ทำให้หน่วยงานมีนโยบาย แนวทาง ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ และกลยุทธ์ที่จะใช้นั้นนำไปปรับปรุงความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่

ถ้ากองแผนงานและกองประเมินผลจะกำหนดหรือปรับแผนกลยุทธ์ของกรม ตัวชี้วัดผลลัพธ์ระดับกรมจะเป็นตัวกลางที่สำคัญที่สุด (ด้วยเหตุนี้แผนปฏิบัตินิติราชการ 4 ปีที่ทำกันอยู่ในปัจจุบันจึงไม่ถือว่าเป็นแผนกลยุทธ์ เนื่องจากมีตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของแผนบริหารราชการแผ่นดิน และเป้าหมายระดับผลผลิต แต่ขาดตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกรมที่เป็นตัวเชื่อมกลาง)

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์จะระบุผลประโยชน์ที่กลุ่มสังคมได้รับการมีรัฐบาล ในขณะที่ตัวชี้วัดผลลัพธ์จะระบุผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการเฉพาะในกลุ่มสังคมที่สำคัญเท่าที่งบประมาณที่มีจำกัดจะตอบสนองได้ ผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการเฉพาะจึงเป็นตัวคำนวณว่าหน่วยงานจะต้องทำผลผลิตในปริมาณและคุณภาพเท่าใด ดังนั้น เมื่อแผนกลยุทธ์กำหนดว่าผลลัพธ์ของกรมมีเท่าใดเมื่อสิ้นสุดแผน กรมก็จะต้องระบุได้ว่ากรมควรจะทำผลผลิตสะสมให้ได้เท่าใดเมื่อสิ้นสุดแผน ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุน (ใช้คำว่า “ต้นทุน” แทนคำว่า “ค่าใช้จ่าย” ในแผนกลยุทธ์เพราะว่าให้ประมาณ Unit Cost โดยไม่ต้องการให้ระบุวงเงินงบประมาณของทั้งแผนซึ่งจะไปทำตอนเขียนแผนปฏิบัติการระยะยาว)

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ทิศทางที่ต้องมีเป้าหมายการให้บริการหน่วยงานระยะยาว (หรือผลลัพธ์) ที่ท้าทาย ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงเมื่อสิ้นสุดแผน ดังนั้น เป้าหมายการให้บริการหน่วยงานระยะยาวจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมายผู้รับประโยชน์ และผลประโยชน์ในเชิงปริมาณ และ/หรือ เชิงคุณภาพที่เป็นรูปธรรมชัดเจน รวมทั้งกำหนดเวลาวัดผลที่ระบุปีที่สามารถเริ่มวัดผลลัพธ์ได้เนื่องจากผลลัพธ์ของแต่ละผลผลิตจะเกิดขึ้นได้ในเวลาที่เร็วหรือช้าต่างกัน ตลอดจนระบุสถานที่ดำเนินงานเพื่อให้ผู้ประเมินผลอิสระจากภายนอกจัดเก็บข้อมูลในสถานที่ที่ถูกต้อง โดยที่การกำหนดตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ระยะยาวที่ท้าทายโดยปกติ มี 3 แบบ

1. ร้อยละ xx ที่เพิ่มขึ้นของผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์ในแต่ละปี
2. ร้อยละ xx ที่เพิ่มขึ้นของผลประโยชน์ที่มีต่อผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายในแต่ละปี
3. กรณีจุดอ้อมตัว เช่น ไม่ต่ำกว่าร้อยละ xx ของผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์ (เมื่อร้อยละ xx นั้นเป็นจุดอ้อมตัว) หรือระดับความพึงพอใจไม่ต่ำกว่า 4.5 จากคะแนนเต็ม 5.0 (เมื่อระดับ 4.5 เป็นจุดอ้อมตัว ไม่สามารถทำให้ได้ถึงระดับ 5.0 เนื่องจากยังคงมีกลุ่มบุคคลที่มีอุปนิสัยต้องการในสิ่งที่เกินขอบเขตที่จะให้บริการ)

ความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนรวมทั้งองค์กรประชาชนที่เกี่ยวข้องที่เคยเป็นเงื่อนไขความสำเร็จอันเกิดจากปัจจัยภายนอกได้รับความสำคัญให้กลายเป็นกิจกรรมเสริมที่หน่วยงานต้องจัดทำเพิ่มขึ้นนอกเหนือไปจากกิจกรรมหลักของหน่วยงานเพื่อจัดปัจจัยภายนอกนี้ โดยเฉพาะช่วงหลังปี พ.ศ.2515 เมื่อมีแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน (People Participation) และขยายมาเป็นประชาสังคม (Civil Society) ในปี พ.ศ.2530 รวมทั้งแนวคิด Public-Private-People (PPP) ในปี พ.ศ.2540 ดังนั้น กรมจึงต้องให้ความสำคัญต่อการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยกำหนดวิธีการประสานงานที่เป็นระบบในเชิงรุก มากกว่าการประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเป็นครั้งคราว นอกจากนี้ ยังมีกรณีที่หน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการควบคุมให้เป็นไปตามกฎหมาย แต่ต้องให้หน่วยงานอื่นๆ มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือให้มีการบังคับใช้กฎหมายได้อย่างจริงจัง จึงต้องการประสานงานที่เป็นระบบในลักษณะที่บันทึกข้อตกลงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน หรือมีวิธีการอื่นเพื่อการประสานงาน

การประเมินผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ มีทั้งระดับผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ โดยที่การประเมินผลในระดับผลผลิตเป็นหน้าที่ของหน่วยงานนำส่งผลผลิตเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้ผลผลิตตามปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุนที่กำหนด ในขณะที่การประเมินผลในระดับผลลัพธ์เป็นการเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับจริงเปรียบเทียบกับแผน ซึ่งกรมจะต้องประเมินผลด้วยตนเองเพื่อใช้ในการปรับแผนกลยุทธ์ของกรม อย่างไรก็ตาม การประเมินผลในระดับผลลัพธ์จะต้องใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการตามหลักวิชาการประเมินผล โดยเฉพาะปราศจากอคติหรือความลำเอียง การประเมินผลลัพธ์ในบางเรื่องจึงต้องให้ผู้ประเมินอิสระจากภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ หรือดำเนินการโดยหน่วยงานร่วมกับผู้ประเมินอิสระจากภายนอก ส่วนการประเมินผลกระทบนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมากกว่าหนึ่ง

สาขา (เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม แล้วแต่กรณี) จึงจำเป็นต้องดำเนินการโดยหน่วยงานร่วมกับผู้ประเมินอิสระจากภายนอก แต่การประเมินผลทั้ง 3 ระดับนั้น มีเงื่อนไขด้านเวลาเกี่ยวข้อง กล่าวคือ การประเมินผลระดับผลผลิตทำได้ทุกครั้งเมื่อสิ้นสุดกระบวนการทำงานทันที (โดยรายงานสะสมได้ทุกวัน ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน และทุกไตรมาส) ส่วนการประเมินผลในระดับผลลัพธ์มักจะไม่สามารถทำได้ทันทีเมื่อสิ้นสุดกระบวนการทำงานแต่ต้องทอดระยะเวลาจนกว่าจะเห็นการเปลี่ยนแปลงในผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการได้รับ (เช่น ต้องคอยถึง ครึ่งปี หนึ่งปี หรือสองปี) ในขณะที่การประเมินผลในระดับผลกระทบจะต้องทอดระยะเวลาจนกว่าจะเห็นการเปลี่ยนแปลงในผลประโยชน์ที่สังคมได้รับ (เช่น ต้องคอยถึงหนึ่งปีขึ้นไป และในหลายกรณีอาจจะต้อง 3 ปีขึ้นไป) กรมจึงต้องกำหนดแผนการประเมินผลในเชิงหลักการว่าในแต่ละผลผลิตจะมีการประเมินผลในแต่ละระดับในเวลาใด และโดยใคร รวมทั้งผู้ประเมินอิสระจากภายนอกประกอบด้วยหน่วยงานใดบ้าง โดยที่ผู้ประเมินอิสระจากภายนอกในกรณีหน่วยงานระดับกรม หมายถึงผู้ประเมินผลที่อยู่ภายนอกกรม เช่น หน่วยงานประเมินผลของสำนักงานปลัดกระทรวง สำนักประเมินผลของสำนักงานงบประมาณ หรือหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่ประเมินผลในระดับผลลัพธ์ (เช่น คคป. และ สดง.) รวมทั้งสถาบันที่ปรึกษาที่จดทะเบียนกับกระทรวงการคลัง ตลอดจนการประเมินผลความพึงพอใจของผู้รับบริการที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดจ้างสถาบันการศึกษา ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (ยกเว้นการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นการประมวลผลโดยข้อมูลทุติยภูมิจากข้อมูลที่กรมส่งมาให้ไม่ถือเป็นการประเมินผลโดยผู้ประเมินอิสระจากภายนอก)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่ใช่แผนแม่บทดั้งเดิมที่ทำแล้วใช้ตลอด 5 ปีโดยไม่มีการปรับแผน แต่การจัดทำแผนกลยุทธ์ต้องการให้ปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยที่การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความรุนแรงแตกต่างกัน

1. รุนแรงมาก จนถึงขั้นที่ต้องปรับยุทธศาสตร์จากรุกไปเป็นรับ หรือจากรับไปเป็นรุก เช่น ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ และภาวะวิกฤตทางการเมือง
2. รุนแรงปานกลาง ทำให้ต้องปรับแนวทางที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายและผลประโยชน์ที่ทำให้กลุ่มเป้าหมาย เช่น ลำดับความสำคัญของกลุ่มเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไป เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานก็ปรับเปลี่ยนได้
3. รุนแรงน้อย ทำให้ปรับเพียงลักษณะของผลผลิตที่เหมาะสมต่อการนำส่งผลลัพธ์ เช่น การปรับมาตรฐานการให้บริการให้สูงขึ้น หรือปรับความรวดเร็วในการให้บริการต่อราย

แผนกลยุทธ์ของกรมจะถ่ายทอดลงมายังแผนปฏิบัติการ หากแผนกลยุทธ์ได้รับการทบทวนและปรับไป แผนปฏิบัติการก็ปรับไปด้วย รวมทั้งค่าเป้าหมายของผลผลิตสะสมในปีสุดท้าย

### (3) ชุด ก. การเชื่อมโยงงบประมาณ

คำถามในชุด ก. เป็นเรื่องการเชื่อมโยงงบประมาณที่ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นผู้ตอบ (ร่างโดยคณะทำงานจัดทำค่าของงบประมาณ และจัดทำแผนปฏิบัติการ) แผนปฏิบัติการระยะยาวของผลผลิตจะแสดงแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่แสดงความก้าวหน้าที่เพิ่มขึ้นของผลผลิตแต่ละปีเปรียบเทียบกับผลผลิตสะสมในปีสุดท้าย เพื่อกำหนดผลผลิตสะสมที่คาดหวังในแต่ละปีไว้สำหรับให้เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ทำได้จริง

แผนปฏิบัติการระยะยาวของผลผลิตจะถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ปริมาณงานที่จะจัดทำของกิจกรรมเป็นตัวชี้วัดของกิจกรรมซึ่งปรากฏในแบบรายงาน สง.ป.301 แผนปฏิบัติการระยะยาวของผลผลิตเน้นการแสดงผลการคำนวณ

ทรัพยากรที่ต้องการของกิจกรรมจากการใช้ทรัพยากรบุคคล วัสดุและค่าใช้จ่าย ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง เป็นงบบุคลากร งบดำเนินการ และงบลงทุน ในแต่ละช่วงเวลาของแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคำนวณค่าใช้จ่ายในส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายตรง ของกิจกรรม และค่าใช้จ่ายเป็นส่วนใหญ่เป็นต้นทุนประมาณการต่อหน่วยของกิจกรรมที่มีหลักเกณฑ์ในการคำนวณที่ชัดเจน และนำมาใช้ในการคำนวณงบประมาณตามปริมาณงานที่จะจัดทำของกิจกรรม โดยที่มาตรา 21 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้หน่วยงานคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต โดยที่ กรมบัญชีกลางได้กำหนดในขั้นตอนไว้ 5 ขั้นตอน และกิจกรรมที่สำคัญก่อนสรุปผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ได้แก่การปันส่วนแล้วเสร็จ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สองตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด

การประเมินผลระดับผลผลิตเป็นสารสนเทศสำคัญที่นำมาใช้ในการปรับแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งการปรับค่า เป้าหมายของผลผลิตและปรับกระบวนการจัดทำกิจกรรมของผลผลิต การพิจารณาผลการปฏิบัติงานและการปรับแผนปฏิบัติการ ควรเป็นมติจากการประชุมในวาระที่กำหนดเป็นการเฉพาะ และหลังจากนั้นควรต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตาม ข้อเสนอแนะ ที่แสดงความก้าวหน้าหรือแสดงความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ โดยวิธีการต่างๆ ซึ่งต้องมี บันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษร

#### (4) ชุด ง. การบริหารจัดการ

คำถามในชุด ง. เป็นเรื่องการเชื่อมโยงงบประมาณที่ผู้อำนวยการสำนักที่รับผิดชอบกำกับดูแลผลผลิตหลักของ หน่วยงานเป็นผู้ตอบ (ร่างโดยคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการ และหัวหน้าทีมงานในกระบวนการผลิตและให้บริการ) หน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการ (Project Management) (ได้แก่ หน่วยงาน ระดับต่ำกว่ากรม เช่น หน่วยงานระดับสำนัก หรือ ส่วน หรือ กอง ที่รับผิดชอบแต่ละผลผลิตของกรม) ของหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องให้ความสำคัญต่อการจัดทำและใช้ประโยชน์จากแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่าย งบประมาณประจำปี โดยเฉพาะการแสดงขั้นตอนและระยะเวลาที่ละเอียดและนำไปใช้ในทางปฏิบัติจริง (เช่น แผนภูมิ Bar chart แสดงแผนงานและแผนเงิน) เมื่อต้นปีงบประมาณ และรายงานผลในลักษณะแผนภูมิ Bar Chart หรือตารางแสดงผล การปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนการปฏิบัติงาน และแสดงรายจ่ายจริงเปรียบเทียบกับเงินจัดสรร รวมทั้งการใช้เป็น เครื่องมือในการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตที่ชัดเจน สำนักงบประมาณได้ให้ หน่วยงานรายงานแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณของหน่วยปฏิบัติที่จำแนกกิจกรรมราย เดือนและแสดงหน่วยนับ ทั้งงานและเงิน ตามแบบรายงาน ง.301 มานับหลายสิบปี แต่เมื่อสำนักงบประมาณเปลี่ยนเป็นแบบ รายงาน สป.301 ทำให้บางกรมเลิกใช้รายงานแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่จำแนกรายเดือน ซึ่งเป็น เครื่องมือที่สำคัญของกรมในการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Project Monitoring) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานต้องการให้หน่วยงานกลางระดับชาติที่ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณถ่ายโอนหน้าที่ในการติดตามผลการ ดำเนินงานไปจัดทำกิจกรรมไปให้กรมเป็นผู้จัดทำรายงานและใช้ในการปรับกระบวนการจัดทำกิจกรรม ในขณะที่ หน่วยงานกลางระดับชาติจะต้องทำหน้าที่ประเมินผล (Evaluation) ที่เน้นความสำเร็จของยุทธศาสตร์ชาติ

หน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตของหน่วยงาน ได้แก่นักงานระดับสำนักที่รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพหลักในการ ปฏิบัติงานเป็นหน่วยที่รับงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดทำกิจกรรม ด้วยเหตุนี้ หน่วยปฏิบัติก็จะต้องรายงานการใช้จ่ายเงิน รายเดือนและผลผลิตรายเดือนให้แก่อธิบดีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดระดับกรมผ่านหน่วยงานคลังและหน่วยประเมินผล

ของกรมซึ่งทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการจัดทำระบบข้อมูลพื้นฐาน (Database) รายเดือน และรายงานสารสนเทศ (Information) รายเดือน โดยต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วนและเชื่อถือได้ตรงตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ หน่วยงานระดับสำนักที่รับผิดชอบเป็นเจ้าของหลักในการปฏิบัติงานเป็นหน่วยที่รับงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดทำกิจกรรมก็ต้องให้ความสำคัญต่อการนำระบบข้อมูลพื้นฐาน (Database) รายเดือน และรายงานสารสนเทศ (Information) รายเดือนไปใช้ในการปรับแผนในการประชุมที่มีการปรับปรุงการดำเนินงานในระหว่างปีอีกด้วย

หน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ โดยที่กรมบัญชีกลางได้กำหนดให้ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นตอนให้ “มีการนำผลการดำเนินงานไปกำหนดแนวทางหรือแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน” ในปีงบประมาณถัดไป อย่างไรก็ตาม กรณีที่บางหน่วยงานไม่มั่นใจว่าจะใช้ประโยชน์ได้อย่างไรเพราะหัวหน้าหน่วยงานด้านการวางแผนมีความรู้พื้นฐานไม่เพียงพอคุณสมบัติที่ต้องการนั้น ก็จำเป็นต้องมีกระบวนการให้ความรู้เพิ่มขึ้นต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการนำต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมไปใช้ในการกำหนดมาตรการการประหยัดหรือการนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตไปใช้ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ว่ารัฐบาลจะเป็นผู้ซื้อบริการจากส่วนราชการเพื่อให้ส่วนราชการ ไปบริการประชาชน

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจากผลผลิตไปยังผลลัพธ์และผลกระทบที่มีต่อยุทธศาสตร์ชาติ หน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตจึงต้องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสำเร็จทั้งระดับผลผลิตว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลหรือไม่ และก่อให้เกิดผลกระทบตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติหรือไม่ ซึ่ง สศช. ได้กำหนดแนวทางการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐไว้เพื่อการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับมาตรา 22 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่โปร่งใส (Transparency) และความพร้อมรับผิด (Accountability) นอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตจึงต้องควบคุมประสิทธิภาพการจัดการทางการเงินและเป็นไปตามกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตได้ใช้จ่ายงบประมาณอย่างรัดกุมและปราศจากการทุจริตที่เป็นความผิดทางวินัยทางการเงิน โดยมีฝ่ายตรวจสอบภายในและการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ไม่ปรากฏข้อท้วงติงที่เป็นความผิดทางวินัย

ผลงานของหน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละผลผลิต หน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิตจะต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในผลผลิตนั้น โดยให้ความสำคัญต่อวิธีการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต ด้วยการใช้แบบแสดงภาระงาน (Workload) รายบุคคลและแบบแสดงสมรรถนะ (Competencies) รายบุคคลที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต ซึ่งสอดคล้องกับมาตรา 47 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

(5) การประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของ PART กับการประเมินความคุ้มค่า

คำถามในชุด จ. เป็นเรื่องการประเมินผลผลิตและประเมินผลลัพธ์ที่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านการประเมินผลเป็นผู้ตอบ (ร่างโดยคณะทำงานจัดทำคำของบประมาณ แผนยุทธศาสตร์ และรายงานการประเมินผล) การประเมินผลผลิตและประเมินผลลัพธ์มีความสำคัญในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อนำผลจากการประเมินผลไปปรับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การประเมินผลผลิตและประเมินผลลัพธ์จะช่วยในการประเมินความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงิน เช่น การประเมินประสิทธิภาพด้วยต้นทุนต่อหน่วย (Unit-Cost) และการประเมินประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) ตลอดจนผลกระทบอันเกิดจากการจัดทำผลผลิตที่มีต่อยุทธศาสตร์กระทรวงและยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งจะช่วยในการพิจารณาการขยายผลผลิต การคงสถานภาพของผลผลิต การยกเลิกของผลผลิต การถ่ายโอนผลผลิต และการปรับปรุงประสิทธิภาพของผลผลิต

-----

## ภาคผนวก ข

### การจัดทำตัวชี้วัดเพื่อการประเมินความคุ้มค่า

กรอบแนวคิดในการประเมินความคุ้มค่าตามสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 22 การประเมินความคุ้มค่า หมายถึง การประเมินการดำเนินภารกิจของภาครัฐเพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลประโยชน์ที่สมดุลกับทรัพยากรที่ใช้ ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจเป็น ได้ทั้งผลสำเร็จที่พึงประสงค์ และผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นแก่ประชาชนและสังคม ทั้งนี้ สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้และไม่สามารถคำนวณเป็นเงินได้ ดังนั้น หน่วยงานจึงจำเป็นต้องทบทวนตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ของภารกิจหลักที่จะต้อง “ประเมินประสิทธิภาพ” และ “ประเมินประสิทธิผล” รวมทั้ง “ประเมินผลกระทบ” ตามขั้นตอนต่อไปนี้

#### ขั้นตอนที่ 1: ตัวชี้วัดมีลำดับชั้นตามโครงสร้างยุทธศาสตร์

##### หลักการ

โครงสร้างแผนงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์กำหนดลำดับชั้นจากบนลงล่าง (Cascading) เป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ระดับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ที่กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของรัฐบาลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทางที่พึงปรารถนา เรียกว่า “National Policy Indicator” หรือ “Impact Indicator” ในระดับรัฐบาล
2. ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง ที่กำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะเฉพาะด้านที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวงที่มีต่อผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมาย เรียกว่า “Ministerial Policy Indicator” หรือ “Impact Indicator” เช่นกัน แต่อยู่ในระดับกระทรวง
3. ระดับกลยุทธ์ระดับกรม ที่กำหนดเป้าหมายการให้บริการระดับกรมที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและลักษณะผลประโยชน์เฉพาะ หรือผลลัพธ์ “Outcome Indicator”
4. ระดับกิจกรรม ที่กำหนดกิจกรรมหลัก นำส่งผลผลิตที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จเมื่อสิ้นสุดกระบวนการจัดทำกิจกรรมหลัก เรียกว่า “Output Indicator”

##### เทคนิค

- คำกริยาที่ใช้เขียนยุทธศาสตร์ (ของรัฐบาลและของกระทรวง) ใช้คำกริยานามธรรม และต้องแสดงทิศทางของยุทธศาสตร์หรือนโยบาย เช่น
  - “ขยาย/เพิ่ม/พัฒนา” เพื่อการรุก
  - “ปรับปรุง” เพื่อการแก้ไขส่วนค้อย
  - “คงสภาพ” เพื่อการประคองตัว และ
  - “ตัดทอน” เพื่อการยุติส่วนที่ควรยกเลิก

- คำกริยาที่ใช้เขียนกลยุทธ์ ใช้คำกริยาที่ระบุรูปธรรม และต้องแสดงแนวทางเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ เช่น
  - “ส่งเสริม” หรือ “สนับสนุน” เพื่อขยายกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ในสังคม
  - “เสริมสร้าง” หรือ “สร้างเสริม” เพื่อปรับปรุงองค์กรเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต “รักษาความเชี่ยวชาญ” หรือ “รักษาสถานภาพ” เพื่อคงสภาพขององค์กรในยามวิกฤติ และ “ทบทวน” เพื่อพิจารณาตัดทอนงานที่ควรยกเลิกหรือถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่น เป็นต้น
- คำกริยาที่ใช้เขียนกิจกรรมหลักนำส่งผลผลิต ต้องแสดงวิธีการหลักที่เป็นรูปธรรมให้กับแนวทางที่กำหนดในระดับกลยุทธ์ เช่น
  - เผยแพร่สารสนเทศให้แก่ผู้รับบริการ (เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน.....)
  - ก่อสร้างศูนย์บริการในระดับชุมชน (เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน.....)
  - จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่เครือข่าย (เพื่อสนับสนุนเครือข่ายให้เป็นแกนนำในการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในชุมชน)
  - ฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ (เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการให้บริการ)
  - จัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ (เพื่อสร้างเสริมขีดความสามารถในการวางแผนและประเมินผล)
  - กำหนดมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

#### ข้อควรระวัง

- เขียนยุทธศาสตร์หรือนโยบายด้วยคำกริยาในระดับกลยุทธ์หรือคำกริยาในระดับกิจกรรม เช่น ยุทธศาสตร์ส่งเสริมศักยภาพบุคลากรของผู้ให้บริการ (ซึ่งไม่ได้บอกว่าสังคมไทยจะได้ผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างไร) ยุทธศาสตร์ให้ความรู้เจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ยุทธศาสตร์จัดทำระบบสารสนเทศ (ซึ่งไม่ได้บอกว่าประชาชนจะได้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างไร) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และยึดติดกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ
- เขียนกลยุทธ์หรือแนวทางตอบสนองยุทธศาสตร์ด้วยคำกริยาในระดับกิจกรรม เช่น กลยุทธ์ก่อสร้างอาคาร (ซึ่งบอกว่าผลผลิตอะไร แต่ไม่ได้บอกว่ากลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กลยุทธ์จัดซื้อครุภัณฑ์ (ซึ่งบอกว่าซื้ออะไร แต่ไม่ได้บอกว่าถ้านำครุภัณฑ์มาใช้แล้ว กลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กลยุทธ์ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ (ซึ่งบอกว่าฝึกอบรมใคร แต่ไม่ได้บอกว่าถ้าฝึกอบรมแล้ว กลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารเคยชินกับการทำงานในสถานภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และขาดความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์และผลผลิต
- เขียนกิจกรรมหลักนำส่งผลผลิตด้วยคำกริยาที่แสดงขั้นตอนการจัดทำกิจกรรมแทนที่จะแสดงกิจกรรมหลัก เช่น ออกแบบอาคาร (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมก่อสร้างอาคาร) ประกวราคา (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมจัดซื้อครุภัณฑ์) สรรหาวิทยากรฝึกอบรม (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมฝึกอบรม) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และเข้าใจว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) กับการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นเรื่องเดียวกัน

## ขั้นตอนที่ 2: กำหนดประเด็นของตัวชี้วัดก่อนเขียนตัวชี้วัด

### หลักการ

1. ระดับยุทธศาสตร์ชาติ ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของรัฐบาลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทางที่พึงปรารถนา เช่น “GDP” และ “คุณภาพชีวิต” ฯลฯ
2. ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวงที่มีต่อผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมาย เช่น “GDP ภาคเกษตร” “GDP ภาคอุตสาหกรรม” “สุขภาพดี” “สติปัญญาดี” และ “มลภาวะไม่เกินมาตรฐาน” ฯลฯ
3. ระดับกลยุทธ์ของกรม ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกรมที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและลักษณะผลประโยชน์เฉพาะ เช่น “ผู้ป่วยที่มารับการรักษามีอาการดีขึ้น” “เยาวชนไทยอ่านออกเขียนได้ทุกคน” และ “มลภาวะทางอากาศในเขต...ลดลง” ฯลฯ
4. ระดับกิจกรรมนำส่งผลผลิต ให้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากการจัดทำกิจกรรม ด้วยการใช้คำกริยาอุปสรรณ “รักษาผู้ป่วยตามมาตรฐานโรงพยาบาล” “จัดการเรียนการสอนให้เด็กวัยประถมศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน” และ “ควบคุมการปล่อยควันดำและควันขาวของยานพาหนะไม่เกินเกณฑ์มาตรฐานกลาง” ฯลฯ

### เทคนิค

- ทำความเข้าใจกับรัฐธรรมนูญ และยุทธศาสตร์ของรัฐบาล แล้วนำประเด็นในแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐและประเด็นยุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงและกรมโดยตรงมากำหนดลำดับชั้นของยุทธศาสตร์โดยใช้แนวคิดการแปลงนามธรรมสู่รูปธรรม ด้วยการตั้งคำถามว่า “ทำอะไร” จนกว่าจะได้คำกริยาที่เป็นรูปธรรม จากนั้นให้ตรวจสอบจากกิจกรรมย้อนกลับไปยังยุทธศาสตร์ ด้วยการตั้งคำถามว่า “ทำไปทำไม ใครได้ผลประโยชน์และมีผลประโยชน์ในลักษณะใด”
- ประโยคยุทธศาสตร์และประโยคกลยุทธ์มีค่าที่เป็นนามธรรมในระดับต่างๆ กัน ถ้ามีความเป็นนามธรรมน้อย ตัวชี้วัดก็จะน้อย เช่น รายได้ของเกษตรกรจะสูงขึ้น ตัวชี้วัดก็จะวัดได้ด้วยรายได้ต่อครัวเรือนของเกษตรกร หรือรายได้ต่อหัวของเกษตรกร ในทางกลับกัน ถ้ามีความเป็นนามธรรมมาก ตัวชี้วัดตัวเดียวก็ไม่พอ ควรต้องมี 2-3 ตัว (แต่ไม่ควรเกิน 3 ตัว) เช่น สถานะทางเศรษฐกิจของเกษตรกรจะดีขึ้น ตัวชี้วัดก็จะวัดได้ด้วยรายได้ต่อครัวเรือนเกษตรกร กับ มูลค่าของทรัพย์สินในครัวเรือน กับเงินออม เป็นต้น
- ประโยคกิจกรรมเป็นประโยคที่มีคำรูปธรรมอยู่แล้ว (ไม่เป็นค่านามธรรม) และนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ตรงกัน

### ข้อควรระวัง

- ประโยคยุทธศาสตร์และประโยคกลยุทธ์มีค่าที่เป็นนามธรรมจำนวนมาก และเขียนขึ้นมาเพื่อความหรูหรา หรือกลอนพาไป เช่น “ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างถ้วนหน้า เท่าเทียมกัน เสมอภาคกัน ยุติธรรม และยั่งยืน” ซึ่งบางตัววัดได้ง่าย บางตัววัดได้ยาก
- ประเด็นตัวชี้วัดขาด “นิยามปฏิบัติการ” (Operational Definition) หรือหาแหล่งอ้างอิงไม่ได้ หรือยังหาข้อมูลในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ได้

### ขั้นตอนที่ 3: กำหนดตัวชี้วัดด้วยสูตร 2Q2T1P และ QQCT

#### หลักการ

1. การเขียนตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ชาติ ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง และระดับกลยุทธ์ของกรม ควรมีองค์ประกอบ 2Q+2T+1P คือ ปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ ลักษณะ หรือคุณภาพ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) และสถานที่ (Place)
2. การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิต ควรมีองค์ประกอบ QQCT คือ ปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) ต้นทุน (Cost) และเวลา (Time)

#### เทคนิค

- การเขียนตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามสูตรข้างต้น มีความแตกต่างกันในการกำหนดเป้าหมาย ดังนี้
  - ระดับยุทธศาสตร์ชาติ กลุ่มเป้าหมายได้แก่ สังคมในภาพรวม หรือพื้นที่ในภาพรวม หรือรัฐบาลในภาพรวม เช่น ประชาชน ทรัพยากรธรรมชาติ ประเทศ รัฐบาล
  - ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง กลุ่มเป้าหมายได้แก่ กลุ่มสังคมที่กระทรวงรับผิดชอบ หรือพื้นที่เฉพาะที่กระทรวงรับผิดชอบ หรือองค์กรบริหารของกระทรวง เช่น กลุ่มวัยแรงงาน ทรัพยากรน้ำ รายรับของรัฐบาล
  - ระดับกลยุทธ์ของกรม กลุ่มเป้าหมายได้แก่ กลุ่มผู้รับบริการที่กรมรับผิดชอบ หรือพื้นที่เฉพาะที่กรมรับผิดชอบ หรือองค์กรบริหารของกรม เช่น กลุ่มวัยแรงงานที่ไม่มีงานทำ เขตชลประทาน รายรับของกรม
- ในระดับยุทธศาสตร์และระดับกลยุทธ์ การวัดเชิงปริมาณ (Quantity) และเชิงคุณลักษณะ (Quality) ของผลประโยชน์มีความแตกต่างกัน โดยขึ้นกับมาตรวัด (Scale)
  - การวัดเชิงปริมาณ (Quantity) ใช้ตัวเลขที่เป็น อัตราส่วนมาตรา (Ratio Scale) ช่วงมาตรา (Interval Scale) และ ลำดับมาตรา (Ordinal Scale) เช่น “อัตราส่วนของเยาวชนที่ติดยาเสพติดต่อเยาวชนทั้งหมดของประเทศ” และ “รายได้เฉลี่ยของเกษตรกรเพิ่มขึ้นจาก ..... บาท เป็น ..... บาท” “สัดส่วนของผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐเพิ่มขึ้นจาก 1 ใน 4 เป็น 1 ใน 2” เป็นต้น
  - การวัดเชิงคุณลักษณะ (Quality) ใช้ตัวเลขที่เป็น นามมาตรา (Nominal Scale) เช่น “กฎหมายที่กำหนดให้ภรรยาที่จดทะเบียนสมรสต้องเปลี่ยนสกุลเป็นของสามีได้รับการยกเลิก” “หน่วยงานได้รับรางวัลองค์กรยอดเยี่ยมในด้าน ..... จากองค์กรระหว่างประเทศ”
- ในระดับยุทธศาสตร์และระดับกลยุทธ์ การวัดด้านเวลา/การกำหนด (Time) กำหนดได้ 2 ลักษณะ
  - กรณีที่ต้องการวัดเมื่อสิ้นสุดเวลาของแผนระยะยาวหรือสิ้นสุดโครงการ เช่น “ภายในสิ้นแผนบริหารราชการแผ่นดิน ปี .....” หรือ “เมื่อสิ้นสุดปี .....” กรณีนี้มักจะใช้กับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นใหม่ในแผนนั้นๆ ซึ่งต้องใช้กระบวนการก่อตัวของแผน-การเตรียมงาน-การปฏิบัติงาน-การแสดงผลจากการปฏิบัติงาน-การสิ้นสุดหรือการคงสภาพการปฏิบัติงาน โดยที่ผลการปฏิบัติงานมักจะไม่สามารถแสดงผลได้ในปีที่ 1 แต่จะเริ่มมีผลขึ้นบ้างในปีที่ 2 และมีผลเพิ่มขึ้นในปีที่ 3 และมีผลเกิดขึ้นเต็มที่ปีที่ 4 ดังนั้น จึงต้องกำหนดว่าปีใดจะได้ผลเท่าใด
  - กรณีที่ต้องการวัดเมื่อสิ้นสุดแต่ละรอบเวลาภายในเวลาของแผนระยะยาว เช่น “เพิ่มขึ้นร้อยละ ..... ต่อปี” หรือ “ลดลงร้อยละ ..... ต่อปี” กรณีนี้มักจะใช้กับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนที่แล้ว ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะต่อเนื่องจากปีที่แล้ว และมีผลงานเพิ่มขึ้นในปีที่ 1 ปีที่ 2 ปีที่ 3 และปีที่ 4 ในอัตราเดียวกัน
  - สถานที่ (Place) ต้องระบุในกรณีที่ดำเนินการในพื้นที่เฉพาะ เช่น “ในจังหวัด .....” “ในเขตโครงการ .....” ส่วนกรณี “ทั่วประเทศ” ไม่จำเป็นต้องเขียนหากเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป

- การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิต
  - ปริมาณ (Quantity) ให้ระบุจำนวนชิ้นของวัตถุที่ถูกกระทำ เช่น “อาคารก่อสร้างแล้วเสร็จ” “ผู้ผ่านการฝึกอบรม”
  - คุณลักษณะ (Quality) ให้ระบุมาตรฐานของวัตถุที่ถูกกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงของวัตถุที่ถูกกระทำ เช่น “อาคารก่อสร้างตามคุณลักษณะที่กำหนดตามแบบ” “ผู้ผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์การทดสอบ” “กฎหมายที่กำหนดให้ภรรยาที่จดทะเบียนสมรสต้องเปลี่ยนสกุลเป็นของสามีได้รับการยกเลิก” “หน่วยงานได้รับรางวัลองค์กรยอดเยี่ยมในด้าน ..... จากองค์การระหว่างประเทศ” เป็นต้น
  - ต้นทุน (Cost) ให้ระบุต้นทุนของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น “ราคาต่อหน่วยที่ลดลง” หรือ “ราคาต่อหน่วยภายในวงเงินที่กำหนด”
  - เวลา (Time) ให้ระบุความเร็วในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น “ไม่เกิน 30 นาทีต่อราย” หรือ “ภายในระยะเวลาที่กำหนด”

### ข้อควรระวัง

- การเขียนตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
  - กลุ่มเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์กระทรวงกำหนดไว้กว้างไป มีเพียงบางกระทรวงที่ใช้คำว่าประชาชนได้ เช่น กระทรวงสาธารณสุขในภารกิจที่ให้บริการทางการแพทย์ทุกกลุ่มอายุ ส่วนกระทรวงอื่นๆจะต้องพิจารณาว่ามีภารกิจให้บริการทุกกลุ่มอายุหรือกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มสังคมใดบ้าง เช่น กระทรวงศึกษาธิการไม่ได้มีภารกิจต่อกลุ่มผู้ที่ยังไม่เข้าวัยเรียน และกระทรวงแรงงานไม่ได้มีภารกิจต่อกลุ่มผู้ที่ยังไม่เข้าวัยแรงงาน เป็นต้น
  - กลุ่มเป้าหมายระดับกลยุทธ์ของกรมกำหนดไว้กว้างไป หน่วยงานบางหน่วยงานไม่ได้ให้บริการในอาณาเขตเต็มพื้นที่ แต่กำหนดกลุ่มเป้าหมายในอาณาเขตเต็มพื้นที่ เช่น “เกษตรกรในจังหวัดสามารถใช้น้ำเพื่อการเกษตรได้อย่างทั่วถึง” ซึ่งต้องเขียนว่า “เกษตรกรในเขตโครงการชลประทานที่หน่วยงานรับผิดชอบสามารถใช้น้ำเพื่อการเกษตรได้อย่างทั่วถึง” มิฉะนั้นการสูบน้ำอย่างจะครอบคลุมประชากรที่ไม่ได้รับผลประโยชน์จากการให้บริการโดยตรงจากหน่วยงานด้วย อาจทำให้ผลจากการประเมินผลสรุปได้ว่าหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จในภารกิจนั้น
  - กรณีที่ต้องการวัดเมื่อสิ้นสุดแต่ละรอบเวลาภายในเวลาของแผนระยะยาว เช่น “เพิ่มขึ้นร้อยละ ..... ต่อปี” หรือ “ลดลงร้อยละ ..... ต่อปี” กรณีนี้มักจะใช้กับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนที่แล้ว ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะต่อเนื่องจากปีที่แล้ว และมีผลงานเพิ่มขึ้นในปีที่ 1 ปีที่ 2 ปีที่ 3 และปีที่ 4 ในอัตราเดียวกัน
- การเขียนตัวชี้วัดผลผลิต
  - การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิต ที่มักเข้าใจว่าการวัด “Quality” เป็นการวัดคุณภาพในลักษณะที่แสดงความสามารถในการประยุกต์ใช้ เช่น “ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้” “บัณฑิตสามารถหางานทำได้” เป็นต้น ซึ่งเชิงคุณภาพในที่นี้เป็นระดับกลยุทธ์ไม่ใช่ระดับผลผลิต การเขียนตัวชี้วัดระดับผลผลิตเพื่อวัด Quality ที่ถูกต้องควรระบุมาตรฐานที่ต้องการบรรลุหรือการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการบรรลุ เช่น “อาคารก่อสร้างตามคุณลักษณะที่กำหนดตามแบบ” “ผู้ผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์การทดสอบ” “กฎหมายที่กำหนดให้ภรรยาที่จดทะเบียนสมรสต้องเปลี่ยนสกุลเป็นของสามีได้รับการยกเลิก” “หน่วยงานได้รับรางวัลองค์กรยอดเยี่ยมในด้าน ..... จากองค์การระหว่างประเทศ” เป็นต้น

- การเขียนตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน” จะต้องมีตัวชี้วัดที่มาจากตัวชี้วัด
  - ถ้าคะแนนของความสำเร็จเกิดมาจากการวัดความคืบหน้าของกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็น Process Indicator ไม่ใช่ Output Indicator หรือไม่ใช่ Outcome Indicator
  - ถ้าคะแนนของความสำเร็จเกิดมาจากการวัดความคืบหน้าของปริมาณของผลผลิตซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากกระบวนการสุดท้ายของการผลิต หรือปริมาณผู้รับบริการจากกระบวนการสุดท้ายของการให้บริการ ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็น Output Indicator
  - ถ้าคะแนนของความสำเร็จเกิดมาจากการวัดความคืบหน้าของปริมาณกลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับผลประโยชน์จากการใช้ผลผลิต ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็น Outcome Indicator

#### ขั้นตอนที่ 4: ตรวจสอบคุณสมบัติของตัวชี้วัดด้วยสูตร VARS

##### หลักการ

การทดสอบคุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัด

1. ความสมเหตุสมผลที่อธิบายได้ (Validity)
2. ความมีอยู่ของข้อมูล (Availability of Data)
3. ความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Reliability of Data)
4. ความเคลื่อนไหวของผลที่เกิดขึ้น (Sensitivity) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปริมาณหรือคุณภาพของการดำเนินกิจกรรม

##### เทคนิค

- ความสมเหตุสมผลที่อธิบายได้ (Validity) ทดสอบได้โดยพิจารณาว่าคำรูปธรรมที่เป็นตัวชี้วัดให้แก่นามธรรมที่เป็นประเด็นตัวชี้วัดนั้นเป็นคำนิยามที่แสดงด้วย “หมายถึง” หรือ “คือ” ใช่หรือไม่ ถ้ามีความหมายในทำนองว่า “ทำให้” “มีผลต่อ” “ทำให้เกิด” และ “เป็นสาเหตุให้” แสดงว่าเขียนตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดของบันไดขั้นสูงขึ้นไป เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจของเกษตรกรสูงขึ้น วัดได้ด้วย “รายได้สุทธิโดยเฉลี่ยต่อครัวเรือนเกษตรกร + มูลค่าของทรัพย์สินในครัวเรือน + เงินออม” ไม่ใช่วัดได้ด้วย “สมาชิกในครัวเรือนสามารถเรียนในระดับที่สูงกว่าระดับประถมศึกษา” (เพราะมีความหมายว่าฐานะทางเศรษฐกิจดีจึงทำให้ส่งสมาชิกในครัวเรือนให้เรียนสูงกว่าระดับประถมศึกษาได้)
- ความมีอยู่ของข้อมูล (Availability of Data) ทดสอบได้โดยพิจารณาว่าตัวชี้วัดนี้มีรายงานที่เป็นเอกสารอ้างอิงหรือไม่ เช่น รายงานสถิติ รายงานการสำรวจ รายงานการสัมภาษณ์เจาะลึก รายงานจากการสังเกตการณ์ ความมีอยู่ของข้อมูลมี 4 ระดับ ดังนี้
  - ระดับสมบูรณ์ คือ มีรายงานที่แสดงความมีอยู่ของข้อมูลเป็นเอกสารอ้างอิงอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง 3-5 ปี
  - ระดับพอใช้ คือ มีรายงานที่แสดงความมีอยู่ของข้อมูลเป็นเอกสารอ้างอิง แต่ยังไม่มีความต่อเนื่อง
  - ระดับที่ควรจัดทำระบบรวบรวม คือ มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลแต่ไม่มีศูนย์กลางที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลและประมวลผลให้เป็นสารสนเทศเพื่อนำไปใช้ประโยชน์
  - ระดับที่ควรจัดทำระบบจัดเก็บ คือ ไม่มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูล ควรสร้างระบบจัดเก็บ

- ความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Reliability of Data) มีวิธีพิจารณาขั้นพื้นฐาน 2 ลักษณะ ได้แก่
  - กระบวนการจัดเก็บข้อมูล โดยพิจารณาคุณสมบัติของผู้จัดเก็บข้อมูล วิธีการจัดเก็บข้อมูล และการสุ่มตัวอย่าง
  - การเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งจัดเก็บมากกว่า 1 แหล่ง
- ความเคลื่อนไหวของผลที่เกิดขึ้น (Sensitivity) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปริมาณหรือคุณภาพของการดำเนินกิจกรรม มีวิธีพิจารณาขั้นพื้นฐาน 4 ลักษณะ ได้แก่
  - การเคลื่อนไหวเชิงเส้นตรง ที่แสดงการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของสิ่งที่พึงปรารถนาในระดับที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงเท่ากันในแต่ละปี เช่น ผู้ที่เรียนสูงกว่าระดับประถมศึกษาเพิ่มขึ้นร้อยละ xx ต่อปี และผู้ป่วยด้วยโรคที่สำคัญ 10 โรคลดลงร้อยละ xx ต่อปี กรณีนี้มักเกิดกับงานที่ทำประจำต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน
  - การเคลื่อนไหวเชิงเส้นโค้ง ที่แสดงการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของสิ่งที่พึงปรารถนาในระดับที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงน้อยในช่วงแรกและค่อยๆ ทะยานสูงขึ้นในปีถัดไป เช่น ผู้ติดยาเสพติดที่ขอเข้ารับการบำบัดรักษาเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 5 ในปีที่ 1 จากการดำเนินงานของโครงการ ร้อยละ 10 ในปีที่ 2 จากการดำเนินงานของโครงการ ร้อยละ 15 ในปีที่ 3 จากการดำเนินงานของโครงการ และร้อยละ 20 ในปีที่ 4 จากการดำเนินงานของโครงการ
  - การเคลื่อนไหวที่ปรากฏผลในช่วงหลังของโครงการ ที่แสดงการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของสิ่งที่พึงปรารถนาในช่วงหลังหรือปีสุดท้ายของโครงการ เช่น อัตราส่วนผู้ติดยาเสพติดในกลุ่มเยาวชนลดลง ร้อยละ 50 ในปีสุดท้ายของแผน 4 ปี
  - การคงสภาพที่ไม่มีการเคลื่อนไหวเนื่องจากถึงจุดอิ่มตัว แต่ต้องการรักษาระดับของสิ่งที่พึงปรารถนาไม่ให้เกิดกลับสู่สภาพที่ไม่พึงปรารถนา เช่น อัตราส่วนของผู้ป่วยด้วยโรคเบาหวานต่อประชากรไม่เกิน xx (ไม่สามารถลดลงจากนี้ได้อีกแล้วเนื่องจากมีกลุ่มผู้ป่วยด้วยโรคเบาหวานจากกรรมพันธุ์)

#### ข้อควรระวัง

- ความสมเหตุสมผลของตัวชี้วัดที่ยังไม่ได้ข้อมูลว่าสามารถใช้วัดได้จริง เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจของเกษตรกรสูงขึ้นวัดได้ด้วย “มูลค่าหนี้สินของครัวเรือนเกษตรกรที่ลดลง” เพราะมีประเด็นความสามารถในการกู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่ ธกส. รับรอง ตัวชี้วัดที่ควรเป็นสำหรับ “ฐานะทางเศรษฐกิจของเกษตรกรสูงขึ้น” วัดได้ด้วย “รายได้สุทธิโดยเฉลี่ยต่อครัวเรือนเกษตรกร + มูลค่าของทรัพย์สินในครัวเรือน + เงินออม”
- ความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่มีปัญหาจากการเบี่ยงเบนข้อมูลที่เป็นจริงโดยเจตนาอันเนื่องมาจากผลได้และผลเสียของหน่วยงานที่จัดเก็บ เช่น หากข้อมูลแสดงผลงานเปรียบเทียบหน่วยงานในสังกัดเดียวกันของแต่ละจังหวัดในกลุ่มจังหวัดมีผลต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือมีผลต่อการได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้น

#### ขั้นตอนที่ 5: กำหนดค่าของตัวชี้วัด

##### หลักการ

ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขใน 6 ลักษณะ

- จำนวน (Number)
- ร้อยละ (Percentage)
- สัดส่วน (Proportion)
- อัตราส่วน (Ratio)
- อัตรา (Rate)
- ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)

## เทคนิค

- จำนวน (Number) ส่วนใหญ่จะใช้กับ Input Indicator และ Process Indicator เช่น “งบประมาณที่ได้รับอนุมัติจำนวน xx ล้านบาท” และ “ผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมจำนวน xx คน” เป็นต้น ส่วนกรณีคำว่า “จำนวน” ที่ใช้กับตัวชี้วัดในระดับ Output, Outcome และ Impact มีนัยว่าหน่วยงานต้องการให้ได้ผลงานครบถ้วนร้อยละ 100
- ร้อยละ (Percentage) ส่วนใหญ่จะใช้กับตัวชี้วัดในระดับ Output, Outcome และ Impact เช่น “ร้อยละ xx ของข้อบกพร่องจากกระบวนการผลิต” และ “ร้อยละ xx ของเยาวชนแกนนำของโครงการที่สามารถถ่ายทอดความรู้แก่นักเรียน” เป็นต้น
- สัดส่วน (Proportion) ส่วนใหญ่จะใช้กับตัวชี้วัดในระดับ Impact เช่น “สัดส่วนของผู้หญิงที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐบาลเพิ่มขึ้นจาก 1 ใน 4 (หรือร้อยละ 25) เป็น 1 ใน 2 (หรือร้อยละ 50)” เป็นต้น
- อัตราส่วน (Ratio) ส่วนใหญ่จะใช้กับตัวชี้วัดในระดับ Output, Outcome และ Impact เช่น
  - “อัตราส่วนครู 1 คนต่อนักเรียน 42 คน” และ “อัตราส่วนแพทย์ 1 คนต่อประชากรในจังหวัด 748 คน” เป็นอัตราส่วนระดับ output เนื่องจากเป็นสิ่งที่หน่วยงานทำให้เกิดขึ้นจากการนำปัจจัยนำเข้า (Input) คือ “งบประมาณ” ที่ได้รับจัดสรรมาจัดทำกิจกรรมจ้างครูและกิจกรรมจ้างแพทย์ (ซึ่งเป็น Process) ถ้าบรรลุได้ตามจำนวนที่กำหนดก็จะเป็น Output ตามมาตรฐานที่กำหนด
  - “อัตราส่วนการขยายความรู้ของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม 1 คนต่อเพื่อนร่วมงาน 15 คน” เป็นอัตราส่วนระดับ outcome เนื่องจากเป็นสิ่งที่บุคลากรทำให้เกิดขึ้นหลังจากที่หน่วยงานใช้งบประมาณในการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร (output คือ บุคลากร ได้รับการฝึกอบรมในเรื่อง .....) )
  - อัตราส่วนของเด็กและเยาวชนผู้กระทำผิดต่อเด็กและเยาวชนทั้งหมด เป็นอัตราส่วนระดับ Impact เนื่องจากเป็นส่วนขยายผลจาก outcome “เด็กและเยาวชนผู้กระทำผิดที่ผ่านการควบคุม ดูแล บำบัด แก้ไขฟื้นฟู และพัฒนาพฤติกรรมเสีย กระทำผิดซ้ำภายใน 1 ปี ไม่เกินร้อยละ 30” ส่วน output คือ “เด็กและเยาวชนผู้กระทำผิดได้รับการควบคุม ดูแล บำบัด แก้ไขฟื้นฟู และพัฒนาพฤติกรรมเสีย ครบถ้วนตามแผนปฏิบัติการ”
- อัตรา (Rate) ส่วนใหญ่จะใช้กับตัวชี้วัดในระดับ Outcome และ Impact เช่น อัตราผู้ป่วยโรคเอดส์ 7.5 คนต่อประชากร 1 แสนคน
- ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) ส่วนใหญ่จะใช้กับตัวชี้วัดในระดับ Impact เช่น รายได้สุทธิโดยเฉลี่ยต่อครัวเรือนเกษตรกรไม่ต่ำกว่า 8,000 บาท

## ข้อควรระวัง

- ประโยค “จำนวนผู้ผ่านการทดสอบจากจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละ 90” ต้องตัดคำว่า “จำนวน” (คำหน้า) ออก เป็น “ผู้ผ่านการทดสอบจากจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละ 90” เนื่องจาก “ร้อยละ” เกิดจาก “จำนวน” หากด้วย “จำนวน” คุณด้วยร้อย ดังนั้น จึงไม่ควรเขียนคำว่า “จำนวน” เมื่อถูกคำนวณเป็น “ร้อยละ” แล้ว

## ขั้นตอนที่ 6: กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด

### หลักการ

เกณฑ์ของตัวชี้วัด มี 4 แบบ

1. เกณฑ์สัมบูรณ์
2. เกณฑ์มาตรฐานเชิงวิทยาศาสตร์
3. เกณฑ์มาตรฐานเชิงนโยบาย
4. เกณฑ์การเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา หรือเกณฑ์เทียบเคียง

## เทคนิค

- เกณฑ์สัมบูรณ์ ใช้ในกรณีที่หน่วยงานต้องการใช้สถิติย้อนหลังที่เคยทำได้ดีที่สุดที่สุดมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดแผนที่คาดว่าจะทำ หรือกรณีที่หน่วยงาน “ต้อง” วางแผนว่าจะทำร้อยละ 100 เนื่องจากกฎหมายกำหนดให้กระทำ (มีฉะนั้นจะถือว่าบกพร่องต่อหน้าที่) หรือเนื่องจากเป็นเรื่องสิทธิมนุษยชน เช่น คดีฆาตกรรมที่ได้รับการสืบสวนครบถ้วน เด็กเกิดใหม่ที่ได้รับการฉีดวัคซีนครบถ้วน ผู้บริโภคร้อยละ 100 ที่ได้รับการคุ้มครองสิทธิ
- เกณฑ์มาตรฐานเชิงวิทยาศาสตร์ ใช้ในกรณีที่มีการกำหนดมาตรฐาน โดยใช้เครื่องมือวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องวัดซึ่งสามารถใช้เทียบเคียงในระดับสากลได้ เช่น ค่ามลพิษทางอากาศ ค่ามลพิษทางน้ำ และค่ามลพิษทางเสียง
- เกณฑ์มาตรฐานเชิงนโยบาย ใช้ในกรณีที่มีการกำหนดมาตรฐานโดยพิจารณาจากข้อตกลงหรือข้อสัญญา เช่น เกณฑ์ที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ เกณฑ์ที่คณะกรรมการมีมติกำหนดให้หน่วยงานดำเนินการจากการใช้บังคับ เกณฑ์ที่รัฐสภาสรุปผลการพิจารณาอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของแต่ละส่วนราชการ
- เกณฑ์การเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา หรือเกณฑ์เทียบเคียง ใช้ในกรณีที่หน่วยงานต้องการให้เกิดการเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา (Internal Benchmark) โดยใช้สถิติ 3-5 ปีย้อนหลังเป็นค่าเฉลี่ย แล้วกำหนดเกณฑ์ที่สูงขึ้นในการกำหนดแผนที่คาดว่าจะทำภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น “เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา” หรือใช้ในกรณีที่หน่วยงานต้องการเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน (External Benchmark) โดยใช้สถิติของหน่วยงานอื่นมาเทียบเคียงแล้วกำหนดให้เกณฑ์ที่หน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่าเป็นเกณฑ์ที่หน่วยงานของตนจะต้องทำให้ได้ในปีถัดไป

## ข้อควรระวัง

- เขียนกลุ่มเป้าหมายให้กับเกณฑ์สัมบูรณ์ไม่ชัดเจน เช่น “เยาวชนผู้ติดเชื้อเอชไอวีได้รับการบำบัด” หรือ “ผู้ติดเชื้อ HIV ได้รับการรักษา” ควรเขียนให้ชัดเจนว่า “เยาวชนผู้ติดเชื้อเอชไอวีที่ลงทะเบียนรายงานตัวได้รับการบำบัด” หรือ “ผู้ติดเชื้อ HIV ที่เปิดเผยตัวได้รับการรักษา”
- การใช้เกณฑ์การเคลื่อนไหวเชิงพัฒนาหรือเกณฑ์เทียบเคียงที่ขาดการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น การกำหนดให้เกณฑ์ที่ต้องการได้เพิ่มขึ้นมากในขณะที่ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย (ช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ หรือถดถอย) หรือได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินลดลง หรือการกำหนดให้เพิ่มขึ้นในขณะที่อยู่ในภาวะอัมตัม เช่น ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการขององค์กรร้อยละ 95 ซึ่งมีโอกาสทำได้ยากหากความต้องการของผู้รับบริการมีสูงกว่ามาตรฐานสากลขั้นต่ำที่กำหนดไว้

คำถามในการประชุมเชิงปฏิบัติการการประเมินความคุ้มค่าในหน่วยงานนำร่อง

คำถามที่ 1

หากตัวชี้วัดในกรณีที่เอกสารงบประมาณฉบับคาดเดาเขียนผิดระดับ เช่น นำตัวชี้วัดผลผลิตไปเขียนซ้ำให้กับเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน หรือนำเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน ไปเขียนซ้ำให้กับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง จะต้องปรับให้ถูกต้องหรือไม่ หรือไม่ควรแก้ไขเนื่องจากข้อความที่ปรากฏอยู่ในเอกสารงบประมาณฉบับคาดเดาได้ผ่านความเห็นชอบของสำนักงบประมาณแล้ว

คำตอบ

สำนักงบประมาณได้มีหนังสือที่ นร 0711/ว32 (26 มกราคม 2549) เรื่องการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ได้ให้ส่วนราชการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งกำหนดนิยามศัพท์ของคำว่า “เป้าหมายการให้บริการกระทรวง” และ “เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน” ไว้ดังนี้

เป้าหมายการให้บริการกระทรวง

หมายถึง ผลลัพธ์ที่กระทรวงต้องการให้เกิดขึ้นจากการให้บริการระดับกระทรวง ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้จากผลสำเร็จของผลผลิตหรือโครงการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดอย่างสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้ตามที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมหรือกำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีแล้วแต่กรณี

เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน

หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือเพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิต/โครงการตามที่กำหนดของหน่วยงานระดับกรม ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ทั้งนี้ ต้องเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากพันธกิจและภารกิจที่หน่วยงานได้รับมอบหมายจากกระทรวงหรือรัฐบาลซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง (ในกรณีเป็นหน่วยงานรูปแบบพิเศษ ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน) และเชื่อมโยงกับผลผลิต / โครงการที่หน่วยงานต้องจัดทำ

อย่างไรก็ตาม ข้อความที่ปรากฏอยู่ในเอกสารงบประมาณฉบับคาดเดาซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบของสำนักงบประมาณแล้วและนำไปตีพิมพ์นั้น อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณเชื่อถือว่าหน่วยงานได้เขียนโดยยึดนิยามศัพท์ในคู่มือ ดังนั้น หน่วยงานจึงควรทบทวนการเขียน “เป้าหมายการให้บริการกระทรวง” และ “เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน” ให้ถูกต้อง เพราะว่าเป็นตัวกำหนดการวัดผลในระดับผลลัพธ์และผลกระทบ

## คำถามที่ 2

การค้นหาตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลกระทบในกรณีที่เอกสารงบประมาณฉบับขาดไม่ได้ระบุไว้ในเป้าหมาย การให้บริการของหน่วยงานและเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงจะมีวิธีการอย่างไร

### คำตอบ

- (1) วิธีค้นหาผลผลิตและตัวชี้วัดระดับผลผลิต ให้ดูจากแบบรายงาน สงป.301
- (2) วิธีค้นหาผลลัพธ์และตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์
  - ดูจากแผนกลยุทธ์ของกรมว่าผลผลิตที่กำลังประเมินความคุ้มค่านั้นส่งผลให้กลยุทธ์ใด และกลยุทธ์นั้นกำหนดว่า “ใครเป็นกลุ่มเป้าหมายที่กลยุทธ์ให้บริการ” และ “ผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับ ผลประโยชน์จากบริการ โดยตรงมีลักษณะอย่างไร” คำตอบที่ได้คือผลลัพธ์ แล้วเขียนตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่คิดมูลค่าเป็นเงิน และ/หรือ ไม่สามารถคิดมูลค่าเป็นเงิน หรือ
  - ดูจากคำรับรองการปฏิบัติราชการในมิติที่ 1 ว่าด้วยประสิทธิผล แต่ต้องไม่ลอกคำว่า “ระดับของความสำเร็จร้อยละ” ซึ่งเป็นคะแนนรวมตัวชี้วัดจากการถ่วงน้ำหนักมาเป็นตัวชี้วัด โดยต้องเข้าไปดูสูตรว่าคำนวณมาจากตัวชี้วัดอะไรบ้าง ตัวชี้วัดเหล่านั้นเฉพาะที่แสดงว่า “ใครเป็นกลุ่มเป้าหมายที่กลยุทธ์ให้บริการ” และ “ผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับมีลักษณะอย่างไร คือตัวกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ หรือ
  - ตั้งคำถามโดยตรงจากตัวชี้วัดระดับผลผลิตในข้อ 1 ว่า “ผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับจากการนำผลผลิตไปใช้มีลักษณะอย่างไร” และ “ใครเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์จากบริการโดยตรง”
- (3) วิธีค้นหาตัวชี้วัดระดับผลกระทบ ให้ดูจากแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงว่าผลผลิตที่กำลังประเมินความคุ้มค่า นั้นเชื่อมโยงได้ชัดเจนที่สุดไปยังยุทธศาสตร์ใดแล้วตั้งคำถามว่า “ใครเป็นกลุ่มสังคมที่ผลลัพธ์อันเกิดจากผลผลิตนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่ตอบสนองโดยตรง” และ “ผลประโยชน์ที่กลุ่มสังคมนั้น ได้รับมีลักษณะอย่างไร” ทั้งนี้ต้องเป็นผลประโยชน์ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงที่สังกัดโดยตรง

## คำถามที่ 3

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ต้องแปลงให้เป็นมูลค่าทางการเงินให้ได้ในทุกกรณีใช่หรือไม่

### คำตอบ

เอกสารเรื่องแนวทางการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจภาครัฐ (หน้า 10) ได้กำหนดทางเลือกไว้หลายทางเลือก ทั้งกรณีที่วัดมูลค่าทางการเงินได้ กรณีที่วัดมูลค่าทางการเงินไม่ได้ และกรณีผสมทั้งสองแบบ กรมจะต้องตัดสินใจเลือกตามความเหมาะสม คณะวิทยากรมีหน้าที่ “สร้างความรู้ความเข้าใจแก่หน่วยงานนำร่องในเรื่องกรอบความคิดการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ หลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด วิธีการประเมิน และการจัดทำรายงาน” และ “เป็นที่ปรึกษาหน่วยงานนำร่องระดับกระทรวง 3 กระทรวง ในการประเมินความคุ้มค่าด้วยตัวเองตามแนวทางที่กำหนด รวมทั้งการวิเคราะห์ผลและการจัดทำรายงาน” หากรายงานที่กรมของกระทรวงนำร่องจะหลีกเลี่ยงการแปลงมูลค่าเป็นเงินในกรณีที่ควรดำเนินการ เช่น เป้าหมายการให้บริการของกระทรวงเกี่ยวข้องกับความมั่นคงภายในซึ่งไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ กรมก็ไม่ต้องแปลงเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานเป็นมูลค่าทางการเงิน แต่ถ้าเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงเกี่ยวข้องกับ GDP แล้ว กรมไม่นำเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานไปเชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงที่กำหนดมูลค่าทางการเงินไว้ ก็จะทำให้เข้าใจได้ว่าเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานไม่ได้เชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง ตามค่านิยมเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานที่ปรากฏในคำถามที่ 1 มิฉะนั้นกรมจะต้องอธิบายเหตุผลที่รับฟังได้เพื่อแสดงให้เห็นว่าภารกิจนั้นยังมีความจำเป็นต่อยุทธศาสตร์ชาติ

#### คำถามที่ 4

คำว่า “ยุทธศาสตร์ของกระทรวง” หมายถึง “เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง” ใช่หรือไม่ และคำว่า “กลยุทธ์ของหน่วยงาน” หมายถึง “เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน” ใช่หรือไม่

##### คำตอบ

“ยุทธศาสตร์ของกระทรวง” อยู่ในระดับเดียวกันกับ “เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) โดยที่ “เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง” เป็นคำแสดง “End” หรือเป้าหมายที่ว่าสังคมจะได้รับผลประโยชน์ในลักษณะใดจากการมีกระทรวงนี้ ในขณะที่ “ยุทธศาสตร์ของกระทรวง” เป็นคำแสดง “Means” หรือทิศทางว่าจะขยายภารกิจ หรือปรับปรุงภารกิจ หรือคงสภาพภารกิจ หรือตัดทอนภารกิจ ให้ตอบสนองสังคมที่จะได้รับผลประโยชน์จากการมีกระทรวงนี้ การเขียนข้อความยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องจะต้องมีทั้งทิศทางและเป้าหมายพร้อมกัน เช่น “ขยายภารกิจด้าน ..... เพื่อ..... (ตอบสนองเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงที่มีต่อสังคม)

“กลยุทธ์ของหน่วยงาน” อยู่ในระดับเดียวกันกับ “เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับกิจการของหน่วยงาน (Business Strategy) โดยที่ “เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน” เป็นคำแสดง “End” หรือเป้าหมายที่ว่ากลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการจะได้รับผลประโยชน์ในลักษณะใดจากการมีกรมนี้ ในขณะที่ “กลยุทธ์ของหน่วยงาน” เป็นคำแสดง “Means” หรือแนวทางว่าจะส่งเสริม หรือสนับสนุน หรือเสริมสร้าง หรือสร้างเสริม หรือเร่งรัด หรือทบทวนให้สามารถตอบสนองกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับผลประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการมีกรมนี้ การเขียนข้อความกลยุทธ์ที่ถูกต้องจะต้องมีทั้งแนวทางและเป้าหมายพร้อมกัน เช่น “ส่งเสริม (บริการของกรม) เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการได้รับผลประโยชน์ตามเป้าหมายที่กรมกำหนด”

ส่วน “กิจกรรมหลักของหน่วยงาน” อยู่ในระดับเดียวกันกับ “ผลผลิตของหน่วยงาน” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับกลวิธีของหน่วยงาน (Functional Strategy) โดยที่ “ผลผลิต” เป็นคำแสดง “End” หรือเป้าหมายที่ว่าอะไรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นกระบวนการจัดทำกิจกรรม (End Product) ในขณะที่ “กิจกรรม” เป็นคำแสดง “Means” หรือกระบวนการว่าจะทำกระบวนการอย่างไรให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพจากกระบวนการที่กำหนด การเขียนข้อความกิจกรรมที่ถูกต้องต้องใช้คำกริยาที่แสดงการกระทำที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้ได้อะไร ส่วนเป้าหมายจะปรากฏในข้อความผลผลิตซึ่งจะแสดงประสิทธิภาพของผลผลิต 4 มิติในตัวชี้วัดผลผลิต เช่น กิจกรรม “ฝึกอบรมเยาวชนของโครงการ” เพื่อให้ได้ผลผลิต “เยาวชนของโครงการมีความรู้เกี่ยวกับ .....” โดยมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผลผลิตคือ “ร้อยละของเยาวชนที่ผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนด ภายในไตรมาสที่ 3 ด้วยวงเงินที่กำหนด”

#### คำถามที่ 5

ทำไมการประเมินความคุ้มค่าจึงต้องการข้อมูลเปรียบเทียบกับข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 1 ปี

##### คำตอบ

การประเมินประสิทธิภาพจำเป็นต้องเปรียบเทียบข้อมูลย้อนหลัง ในกรณีที่เลือกตัวชี้วัด “ต้นทุนต่อหน่วยลดลงจากปีที่ผ่านมา” หรือ “รอบระยะเวลาให้บริการต่อรายลดลงร้อยละ 50 จากปีที่ผ่านมา” จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเปรียบเทียบย้อนหลัง แต่หากเลือกตัวชี้วัด “ปริมาณผลผลิตเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการประจำปี” หรือ “คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี” ก็ไม่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเปรียบเทียบย้อนหลัง

การประเมินประสิทธิผลและการประเมินผลกระทบจำเป็นต้องเปรียบเทียบข้อมูลย้อนหลังเนื่องจากต้องการแสดงความก้าวหน้าของผลเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา หรือในกรณีที่ต้องการรักษาสถานภาพ (เนื่องจากถึง

จุดอ่อนตัวจนไม่สามารถทำเพิ่มขึ้นอีกได้) ก็จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเปรียบเทียบย้อนหลัง ส่วนการประเมินความคุ้มค่าของผลผลิตที่เป็นภารกิจใหม่ซึ่งไม่มีข้อมูลเปรียบเทียบย้อนหลัง ประสิทธิภาพของผลผลิตในปีแรกจะใช้การเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และเกณฑ์ที่ทำได้อาจจริงในปีแรกนั้นเป็นเกณฑ์ (Benchmark) สำหรับพิจารณากำหนดเกณฑ์ว่าจะเพิ่มร้อยละเท่าใดในปีต่อไป

#### คำถามที่ 6

ทำไมการประเมินความคุ้มค่าจึงต้องประเมินผลกระทบและประเมินประสิทธิผลนอกเหนือไปจากการประเมินประสิทธิภาพ เพราะว่ามีผลสัมฤทธิ์จะไม่สามารถวัดได้ในปีงบประมาณเดียวกันกับผลผลิต แต่ต้องทอดเวลาต่อไปอีกประมาณ 1 ปี ในและผลกระทบอาจจะต้องรอไปอีก 2-3 ปี นอกจากนี้ ผลกระทบในปีนี้อาจจะเป็นผลผลิตจากนโยบายของรัฐบาลเดิมเมื่อ 2 ปีที่แล้วก็ได้

#### คำตอบ

ประสิทธิภาพของผลผลิตสามารถวัดได้ทุกไตรมาสและทุกปีจากการใช้จ่ายงบประมาณในปีนั้น ส่วนการประสิทธิผลของผลสัมฤทธิ์มักจะปรากฏในปีถัดไป และผลกระทบมักจะวัดได้ในอีก 2-3 ปีข้างหน้า แต่การวัดประสิทธิผลและผลกระทบในการประเมินความคุ้มค่าจากการใช้จ่ายงบประมาณช่วยในการค้นหาความแตกต่างของประสิทธิผลและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากผลผลิตในปีที่ผ่านมา 1 ถึง 4 หรือ 5 ปี ตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานซึ่งเป็นแผนระยะยาว (ไม่ใช่แผนปฏิบัติการประจำปี) ว่าประสิทธิผลและผลกระทบนั้นเกิดมาจากความมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดของแต่ละผลผลิต ถ้ายกเลิกได้เพราะไม่คุ้มค่าในระดับผลผลิตและผลกระทบก็ควรจะทำ แต่หากยกเลิกไม่ได้ก็ต้องหาทางปรับปรุงประสิทธิภาพของผลผลิตจากการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงภายในหรือที่เรียกว่าปัจจัยเสี่ยงในกระบวนการบริหารคุณภาพขององค์กร และปรับปรุงประสิทธิผลของผลสัมฤทธิ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงจากภายนอกหรือที่เรียกว่าปัจจัยเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ ข้ออ้างที่ว่าผลกระทบในปีนี้อาจจะเป็นผลผลิตจากนโยบายของรัฐบาลเดิมเมื่อ 2 ปีที่แล้วก็ได้และเป็นสาเหตุที่ควรประเมินความคุ้มค่าเฉพาะประสิทธิภาพของผลผลิตนั้น คงจะต้องตอบให้ได้ว่าผู้ที่เป็นข้าราชการประจำไม่คิดจะทรานหรือว่าตั้งแต่รับราชการมาได้ทำให้เกิดผลกระทบต่อประเทศชาติอย่างไรต่อการนำภาษีของประชาชนมาใช้ในการปฏิบัติราชการในแต่ละปีของข้าราชการประจำ แทนที่จะมอบความดีหรือโยนความผิดไปให้ฝ่ายการเมือง

#### คำถามที่ 7

การประเมินความคุ้มค่าของ สศข. เป็นส่วนหนึ่งของ คำถามของการประเมินด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) ในข้อ ง-5 และ จ-3 อยู่แล้วของสำนักงบประมาณ ในขณะที่การประเมินความคุ้มค่าในมิติที่ 4 ใช้คะแนนจากการประเมินด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) ด้วย ดูจะเป็นความซ้ำซ้อนกันหรือไม่

#### คำตอบ

การประเมินความคุ้มค่าหรือที่เรียกว่า Value for Money มีทั้งการประเมินความคุ้มค่าก่อนอนุมัติงบประมาณและการประเมินความคุ้มค่าหลังจากที่หน่วยงานได้นำงบประมาณไปใช้จ่าย การประเมินด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) เน้นการประเมินความคุ้มค่าก่อนอนุมัติงบประมาณจากการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินในแต่ละปีโดยมีคำถามชุด จ. เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความสามารถในปีที่ผ่านมาของหน่วยงาน แต่การประเมินความคุ้มค่าของ สศข. เน้นการประเมินความ

ค้ำค่าจากการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินในแต่ละปีที่ได้รับอนุมัติไปแล้ว ในขณะที่เดียวกัน สศช. จะดูแลรับผิดชอบในการประเมินความคุ้มค่าก่อนอนุมัติงบประมาณในโครงการประเภท Mega Project และสำนักงานงบประมาณก็จะดูแลรับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลผลิตต่างๆ ที่เป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลในแต่ละปี จึงเป็นความซ้ำซ้อนที่จำแนกได้ว่าการประเมินก่อนรับงบประมาณและการประเมินผลหลังจากได้รับงบประมาณเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายใด

#### คำถามที่ 8

การประเมินประสิทธิภาพโดยใช้ต้นทุนต่อหน่วย จะใช้ข้อมูลของกรมบัญชีกลางหรือจะใช้ของสำนักงานงบประมาณ และจะใช้แบบบัญชีคงค้าง (Accrual Basis) หรือบัญชีเงินสด (Cash Basis)

#### คำตอบ

ต้นทุนต่อหน่วยที่หน่วยงานจัดทำโดยคู่มือของกรมบัญชีกลางเป็น “ต้นทุนรายจ่ายจริง” ในขณะที่สำนักงานงบประมาณจะกำหนด “ต้นทุนประมาณการ” เพื่อใช้ในการประมาณการค่าใช้จ่ายของแต่ละผลผลิต ซึ่งต้นทุนทั้งสองแบบนี้จะช่วยทำให้ทราบถึงช่องว่าง (Gap) ของต้นทุนเพื่อนำมาปรับให้เหมาะสมในการจัดทำงบประมาณ การใช้ต้นทุนต่อหน่วยในการประเมินประสิทธิภาพเพื่อการประเมินความคุ้มค่านี้จะให้ใช้วิธีการของกรมบัญชีกลาง แต่หน่วยงานต้องให้แน่ใจว่าข้อมูลนั้นเป็นแบบบัญชีคงค้างและมีการปันส่วนของงบดำเนินการที่เป็นกิจกรรมสนับสนุน และงบบุคลากรให้แต่ละผลผลิตอย่างถูกต้อง เพราะว่าบางหน่วยงานอาจจะมีปัญหาที่นำเงินที่ต้องปันส่วนไปรวมจ่ายไว้ที่ผลผลิตเดียว ซึ่งจะต้องแก้ไขต่อไป

#### คำถามที่ 9

การประเมินประสิทธิผลแบบประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) ทำได้ยากเพราะว่ายังมีปัญหาเรื่องการประมวลค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะปัญหาการปันส่วนค่าใช้จ่าย จะลดระดับให้ทำเพียงการประเมินประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ในระดับผลลัพธ์หรือการประเมินประสิทธิผลโดยการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการจะได้หรือไม่

#### คำตอบ

ในเบื้องต้นนี้ หากมีปัญหาเรื่องการปันส่วนค่าใช้จ่าย หน่วยงานจะลดระดับให้ประเมินประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ในระดับผลลัพธ์ได้ แต่ก็ต้องแก้ไขปัญหาเรื่องการปันส่วนค่าใช้จ่ายต่อไป ส่วนกรณีการประเมินประสิทธิผลโดยการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการควรใช้กับผลผลิตที่ให้บริการสังคมเป็นหลัก แต่จะต้องแน่ใจว่าการวัดความพึงพอใจนั้นเป็น “ความพึงพอใจในผลประโยชน์ที่ได้รับจากการให้บริการ” (ซึ่งเป็นตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์) ไม่ใช่ “ความพึงพอใจในกระบวนการให้บริการ” (ซึ่งเป็นตัวชี้วัดระดับผลผลิต)

#### คำถามที่ 10

ผลผลิตที่มีงบประมาณอื่นมาสมทบ เช่น รายได้ที่หน่วยงานจัดหาเอง หรือเงินกู้ จะต้องนำมาคำนวณต้นทุนต่อหน่วยหรือไม่

#### คำตอบ

รายได้ที่หน่วยงานจัดหาเอง หรือเงินกู้ จะต้องนำมาคำนวณต้นทุนต่อหน่วย รวมทั้งกรณีคำนวณประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายด้วย โดยกรอกข้อมูลลงในประเภทเงินนอกงบประมาณแผ่นดินว่าเป็นเงินสมทบจากรายได้ หรือเงินสมทบจากเงินกู้ หรือเงินสมทบจากเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ

## คำถามที่ 11

กรมต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีและประเมินผลตามคำรับรองและจัดการประเมินผลคุณภาพการบริหารองค์การแบบ PMQA กับ ก.พ.ร. จัดทำ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. จัดทำการประเมินด้วยเครื่องมือ PART ของสำนักงานประมาณ และจัดการประเมินความคุ้มค่าของ สศช. ทำให้มีภาระในการจัดทำรายงานค่อนข้างมาก หน่วยงานส่วนกลางระดับนโยบายจะทำแบบฟอร์มเดียวกันให้กรมใช้ได้หรือไม่

### คำตอบ

หน่วยงานส่วนกลางระดับนโยบายมีแบบฟอร์มหลากหลายตามวัตถุประสงค์ การประเมินด้วยเครื่องมือ PART ของสำนักงานประมาณเน้นการประเมินความพร้อมของหน่วยงานเมื่อทำคำของบประมาณที่เน้นความเชื่อมโยงความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์กระทรวง และการประเมินความคุ้มค่าของ สศช. เน้นผลงานเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายว่าคุ้มค่าหรือไม่หลังจากที่นำงบประมาณไปใช้แล้ว ในขณะที่การประเมินผลคุณภาพการบริหารองค์การแบบ PMQA เน้นกระบวนการนำส่งผลผลิตมากกว่าเน้นความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์กระทรวง และ HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ. ก็เป็นเรื่องการบริหารบุคคลโดยตรง ซึ่งการประเมิน (Assessment) และการประเมินผลเหล่านี้ก็เกี่ยวข้องต่อกันและกัน ไม่ได้ซ้ำซ้อนจนจำแนกไม่ได้แต่ประการใดหากศึกษาแต่ละเรื่องให้ชัดเจน ส่วนคำรับรองการปฏิบัติราชการอาจจะต้องปรับตัวในอนาคตว่าจะนำตัวชี้วัดในมิติประสิทธิผลของหน่วยงานและมิติประสิทธิภาพของผลผลิตที่ครบถ้วนแทนที่จะให้มีการเจรจาต่อรองเพื่อเลือกใช้บางตัวชี้วัด และนำตัวชี้วัดจาก PMQA มาใช้ในมิติคุณภาพบริการและการพัฒนาองค์การเพื่อลดจำนวนตัวชี้วัดและเพิ่มความเป็นมาตรฐานเดียวกัน อย่างไรก็ตาม กรมจะลดภาระในการจัดทำรายงานได้มากหากกรมจัดระบบการจัดทำรายงานโดยเฉพาะให้ผู้บริหารด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ ด้านการประเมินผล ด้านการจัดทำงบประมาณ ด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ และหัวหน้าหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบผลผลิตเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน (แบบ Ad hoc Committee) อย่างจริงจัง และการปรับวัฒนธรรมของข้าราชการให้ทำงานแบบส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างจริงจังโดยการนำของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่มีภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

ภาคผนวก ง

สารบัญของรายงานการดำเนินงานของรัฐต่อสาธารณะในต่างประเทศ

<b>U.S. Geological Survey's FY2005 Performance and Accountability Report.</b>	
Introduction	
Message from the Acting Director .....	i
The Bureau at a Glance .....	iii
SECTION I - Management Discussion and Analysis	
Overview of the Organization .....	2
Performance Summary .....	5
Analysis of Our Financial Statements .....	12
Compliance with Legal and Regulatory Requirements .....	16
Looking Forward .....	25
Limitations to Our Financial Statements .....	30
SECTION II - Performance Data and Analysis	
Message from the Director, Office of Budget and Performance .....	32
Performance Budget Results .....	34
Performance Plan Development .....	37
Performance Measure Results .....	38
Validation and Verification of Performance Data .....	88
Program Evaluation Data .....	
SECTION III - Financial Information	
Message from the Chief Financial Officer .....	94
Audit Information	
Inspector General Transmittal Letter .....	96
Independent Auditors' Report .....	98
Financial Statements Information	
Consolidated Balance Sheets .....	104
Consolidated Statements of Net Cost .....	105
Consolidated Statements of Changes in Net Position .....	106
Combined Statements of Budgetary Resources .....	107
Consolidated Statements of Financing .....	108
Notes to the Financial Statements .....	109
Required Supplemental Information	
Combining Statements of Budgetary Resources by Major Budget Accounts .....	132
Working Capital Fund .....	136
Deferred Maintenance .....	139
Required Supplemental Stewardship Information	
General Stewardship Information .....	141
Heritage Assets – Museum Collections .....	142
Heritage Assets – Library Collections .....	144
Research and Development Investments .....	146

DEPARTMENT OF COMMUNICATIONS, INFORMATION TECHNOLOGY AND THE ARTS.  
Annual Report 2003–04 (Commonwealth of Australia)

Guide to the Annual Report .....	vi
Section 1 – Overview .....	1
Secretary’s review .....	2
Departmental overview .....	8
Section 2 – Performance review	
Outcome 1	
Resources for outcome .....	22
Performance information index .....	23
Achievement of outcome .....	24
Administered items .....	27
Outputs .....	33
Outcome 2	
Resources for outcome .....	60
Performance information index .....	61
Achievement of outcome .....	62
Administered items .....	65
Outputs .....	68
Outcome 3	
Resources for outcome .....	76
Performance information index .....	77
Achievement of outcome .....	78
Administered items .....	89
Outputs .....	117
Information Economy	
Explanatory note on reporting for the Information Economy outcome .....	142
Resources for outcome .....	143
Performance information index .....	143
Achievement of outcome .....	144
Administered items .....	151
Outputs .....	153
Section 3 – Management and accountability	
Corporate governance .....	158
External scrutiny .....	165
Client Service Charter .....	169
Management of human resources .....	171
Occupational health and safety performance .....	175
Information technology .....	176
Legal services .....	177
Purchasing consultants and competitive tendering and contracts .....	179
Financial management .....	181
Section 4 – Appendices	
Appendix 1 – Portfolio agency contact details .....	186
Appendix 2 – Parliamentary committees .....	188

Appendix 3 – Staffing statistics .....	194
Appendix 4 – Report on performance in implementing the Commonwealth Disability Strategy .....	197
Appendix 5 – Freedom of information .....	202
Appendix 6 – Advertising and market research .....	208
Appendix 7 – Discretionary grants .....	212
Appendix 8 – Ecologically sustainable development and environmental performance .....	213
Appendix 9 – Networking the Nation Annual Report .....	215
Section 5 – Financial statements	
Independent audit report .....	246
2003–04 financial statements .....	248
Other information	

Department of the Interior FY 2002 Annual Performance Plan FY 2000 Annual Performance Report	
Executive Summary .....	2
Section I - Introduction to the Department of the Interior	
1.1 Who We Are and What We Do .....	7
1.2 Interior’s Mission and Goals .....	9
1.3 Linkage to Interior’s Strategic Plan and Bureau Strategic Plans .....	11
1.4 Linkage to the Budget .....	14
1.5 FY 2002 Goals At-A-Glance .....	17
Section II - Departmental Goals	
2.1 Strategic Goal 1: Protect the Environment and Preserve Our Nation’s Natural and Cultural Resources .....	24
- Restore the Health of Public Lands .....	26
- Maintain Healthy Natural Systems .....	33
- Protect and Recover Imperiled Species .....	45
- Protect and Restore Cultural Resources .....	48
2.2 Strategic Goal 2: Provide Recreation for America .....	51
- Provide Quality Experiences to Visitors on Federal Lands and Facilities .....	53
- Provide for Safe Visits to Public Lands .....	56
2.3 Strategic Goal 3: Manage Natural Resources for a Healthy Environment and a Strong Economy .....	58
- Ensure Environmentally Sound Development .....	60
- Manage Resources to Ensure Economic Viability and Sound Management of Mineral Receipts .....	76
2.4 Strategic Goal 4: Provide Science for a Changing World .....	87
- Add to the Environmental and Physical Science Knowledge Base .....	89
- Increase Natural Hazard Knowledge and Warning .....	93
2.5 Strategic Goal 5: Meet Our Trust Responsibilities to American Indians and Our Commitments	
to Island Communities .....	96
- Protect Indian Trust Assets .....	100
- Improve the Indian Quality of Life .....	105
- Improve Management of Island Communities .....	111
Table of Contents	
FY 2002 Annual Performance Plan	
FY 2000 Annual Performance Report	

Section III - Managing for Excellence and Accountability	
3.1 Leading People to Succeed .....	116
3.2 Use Information Technology to Better Manage Resources and Serve the Public .....	122
3.3 Ensure Financial and Managerial Accountability .....	132
3.4 Provide Safe and High Quality Places of Work .....	138
3.5 Ensure Efficient and Effective Business Practices .....	142
Section IV - Additional GPRA Information	
4.1 Balanced Management of Interior's Programs .....	150
4.2 Crosscutting Issues .....	152
4.3 Management Issues .....	167
4.4 Data Verification and Validations .....	171
4.5 Program Evaluations .....	172
4.6 Capital Assets/Capital Programming .....	174
4.7 Use of Non-Federal Parties in Preparing the Annual Performance Plan .....	178
4.8 Waivers for Managerial Accountability and Flexibility .....	178

MDA National Annual Report 2005 - Medical Defense Association of Western Australia (Incorporated)	
MDA National .....	2-7
CEO Report .....	8-9
MDA National Insurance .....	10-15
Corporate Governance .....	16-21
Group Operations .....	22-27
Financial Performance .....	28-29

NATIONAL ANNUAL REPORT – 2005 Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture - IICA's CONTRIBUTION TO AGRICULTURE AND THE DEVELOPMENT OF RURAL COMMUNITIES IN GRENADA	
1. EXECUTIVE SUMMARY	
1.1 Introduction	
1.2 The State of Agriculture and Rural Life in Grenada	
1.2.1 Recent Performance in the Expanded Agricultural Sector	
1.2.2 Critical Issues in the International and National Context that Impact Agriculture and Rural Life	
1.2.3 The Status of Living Conditions in Rural Communities	
1.3 Summary of the National Agenda	
1.4 Results of Technical Cooperation in 2005	
1.4.1 Facilitating Competitiveness and Global Trade	
1.4.2 Promoting Food Safety and Agricultural Health	
1.4.3 Strengthening Rural Communities	
1.4.4 Hemispheric Integration	
1.4.5 Developing Human Capital	
1.4.6 Environmental Management	
1.4.7 Institutional Modernization	
1.4.8 Other Activities	

RAXEN National Report 2005: National Focal Point for Slovenia (Raxen = European Racism and Xenophobia Information Network)

Trends and developments in 2005 .....	9
1. Employment .....	11
1.1. The situation regarding racism and xenophobia in employment .....	11
1.1.1. Sources of data.....	11
1.1.2. Statistics on discrimination.....	11
1.1.2.1. Ethnic minorities .....	12
1.1.2.2. Third country nationals .....	13
1.1.2.3. Asylum seekers and refugees .....	14
1.1.3. Significant reports on discrimination in employment .....	15
1.1.4. Public bodies .....	15
1.1.4.1. Advocate of the Principle of Equality .....	15
1.1.4.2. Labour Inspectorate .....	16
1.1.4.3. Labour courts .....	16
1.1.4.4. Human Rights Ombudsman of the Republic of Slovenia .....	16
1.1.5. Religious minorities at workplace .....	17
1.1.6. Immigrants' participation in trade unions .....	17
1.1.7. Monitoring of working conditions .....	18
1.1.8. Trafficking in human beings for the purpose of forced labour .....	18
1.2. Initiatives against discrimination in employment .....	19
2. Education .....	21
2.1. The situation regarding racism and xenophobia in education.....	21
2.1.1. New sources of data .....	21
2.1.2. Statistical data in 2005.....	21
2.1.3. Significant reports .....	22
2.1.4. New developments in 2005.....	23
2.1.4.1. Implementation of the Strategy of Education of Roma .....	23
2.1.4.2. Separate education of Roma children .....	23
2.1.4.3. Other ethnic communities.....	26
2.1.5. Religious symbols in schools .....	27
2.2. Initiatives against racism and discrimination in education.....	28
2.2.1. Roma Mentor as a vocation .....	28
2.2.2. Integration of Roma children.....	28
2.2.3. Creating minority media .....	29
3. Legislation.....	31
3.1. Legislative provisions addressing racism and xenophobia .....	31
3.1.1. Transposition of Directives 2000/43/EC and 2000/78/EC.....	31
3.1.2. Transposition of Council Framework Decision 2002/629/JHA .....	31
3.1.3. Transposition of Council Directive 2004/38/EC.....	33
3.1.4. Transposition of Council Directive 2003/9/EC.....	34
3.1.5. Operation and legal status of religious congregations .....	34
3.1.6. Readmission agreements, deportations and voluntary repatriation .....	35
3.1.7. Access of immigrants, asylum seekers and refugees to health services .....	36
3.1.8. Voting rights in municipal elections for immigrants, refugees and asylum seekers .....	37

3.1.9. Significant reports .....	37
3.2. Initiatives for legal practitioners.....	38
4. Housing.....	39
4.1. The situation regarding racism and xenophobia in housing.....	39
4.1.1. New sources of data .....	39
4.1.2. Statistical Data .....	39
4.1.3. Reception centres for asylum seekers .....	41
4.1.4. Significant reports .....	42
4.2. Initiatives against racism and discrimination in housing in 2005.....	43
5. Racist violence and crimes .....	44
5.1. The situation regarding racist violence and crimes.....	44
5.1.1. New sources of data .....	44
5.1.2. Significant data and incidents in 2005.....	44
5.1.3. Significant reports .....	48
5.2. Initiatives against racist crimes and violence .....	49
6. Annex.....	51

National Annual Report 2004 : Finnish League for Human Rights	
I. Employment.....	11
A. Publicly available evidence on racism and discrimination in employment during 2004.....	11
B. Process for receiving, recording, and processing complaints of racism or discrimination in employment.....	15
C. Initiatives/Good practices against racism and discrimination in employment in 2004.....	16
D. Issues and developments concerning undocumented migrant workers which came to notice in 2004.....	18
II. Education.....	19
A. Publicly available evidence of racism and discrimination in education during 2004.....	19
B. Evidence for inequalities in educational performance and attainment by migrant/minority groups in primary, secondary and higher education.....	21
C. Initiatives/good practices against racism and discrimination or in favour of multiculturalism and diversity in education.....	23
D. The educational system and the main state provisions for minority education in Finland.....	26
E. The issue of religious symbols at schools.....	28
III. Legislation.....	29
A. New legal provisions or developments concerning the transposition of Directives 2000/43/EC and 2000/78/EC.....	29
B. Any other relevant legal provisions or jurisprudence established in 2004.....	31
C. Important examples of court cases concerning racism and discrimination in 2004.....	34
D. Strategies or initiatives for further developing legal provisions of any kind against racism, discrimination, or against anti-Semitic or Islamophobic acts.....	34
IV. Housing.....	39
A. Publicly available evidence of racism and discrimination (including evidence of segregation) in the housing sector in 2004.....	39
B. How cases of discrimination are handled?.....	46
C. Initiatives and good practices against racism and discrimination in housing or against housing segregation regarding migrant/minority groups during 2004.....	47

V. Racist violence and crimes.....	48
A. Publicly available evidence of racist violence and crimes during 2004.....	48
B. All available statistical data and recorded incidents on anti-Semitism.....	49
C. All available statistical data and recorded incidents on Islamophobia.....	50
D. Social groups most vulnerable to racist violence and crimes in 2004.....	50
E. Important cases during 2004 concerning racist violence and crimes.....	50
F. Initiatives/good practices against racist violence and crimes during 2004.....	52
Update of the National Report.....	53
1. Employment.....	53
2. Education.....	55
3. Legislation.....	56
4. Housing.....	57
5. Racist violence and crime.....	57
6. Conclusions.....	60

ENAR Shadow Report 2005 : Racism in The Netherlands (National Bureau against Racial Discrimination)	
I. Introduction.....	3
II. Political and Legislative Developments.....	4
II.i Anti discrimination.....	4
II.ii Migration, family reunion and asylum policies.....	4
II.iii Racism as a crime.....	6
II.iv Counter Terrorism.....	7
III. Communities vulnerable to racism.....	9
IV. Manifestations of racism and religious discrimination.....	12
IV.i Employment.....	12
IV.ii Housing.....	13
IV.iii Education.....	14
IV.iv Health.....	17
IV.v Policing and racial profiling.....	18
IV.vi Racist violence and crime.....	19
IV.vii Access to goods and services in the public and private sector.....	20
IV.viii Media, including the Internet.....	23
V. Assessing the response.....	24
V.i Anti discrimination.....	24
V.ii Racist violence and racist crime.....	25
V.iii Counter-terrorism and protection of human rights.....	27
V.iv Integration and social inclusion of ethnic and religious minorities.....	27
VI. Conclusion.....	29
VII. Bibliography.....	30

ภาคผนวก จ

**คู่มือการคำนวณต้นทุนการผลิต  
สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2549**

สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ  
กรมบัญชีกลาง  
มีนาคม 2549

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	3
บทที่ 2 คำจำกัดความ	5
บทที่ 3 ขั้นตอนการจัดทำต้นทุนสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2549	7
บทที่ 4 รูปแบบรายงานการคำนวณต้นทุนผลผลิต	27
บทที่ 5 บทสรุป	30

## บทที่ 1

### บทนำ

#### เหตุผลและความจำเป็น

ต้นทุนผลผลิตเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารขององค์กรต่างๆ รวมถึงหน่วยงานภาครัฐที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของหน่วยงาน และนำไปใช้ในการตัดสินใจในการพัฒนาบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในอนาคต ในปัจจุบันการคำนวณต้นทุนของส่วนราชการ เพื่อให้การบริหารของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นถูกกำหนดตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย “หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” มาตรา 21 ซึ่งกำหนดให้ ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด และรายงานผลการคำนวณรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงาน ก.พ.ร. ทราบ

นอกจากนี้ผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตจะต้องรายงานในรายงานต่างๆ ที่ส่วนราชการต้องจัดทำ เช่นรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะรายปี และ รายงานการประเมินความคุ้มค่า การปฏิบัติการกิจของรัฐ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนดรูปแบบของรายงานดังกล่าวขึ้น โดยให้รายงานผลการคำนวณต้นทุนตามหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลางด้วย

สำหรับส่วนราชการที่ลงนามรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ในตัวชี้วัดที่ 12 เรื่อง ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ในมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ นอกจากกำหนดให้ส่วนราชการต้องสามารถคำนวณต้นทุน ส่วนราชการจะต้องนำเอาผลการคำนวณต้นทุนมาเปรียบเทียบ วิเคราะห์ และจัดทำแผนการเพิ่มประสิทธิภาพได้

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถคำนวณต้นทุนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถเปรียบเทียบกันได้ระหว่างหน่วยงาน และส่วนราชการสามารถนำผลการคำนวณต้นทุนไปใช้ในการวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า โดยนำข้อมูลจากระบบ GFMS ซึ่งได้มีการสะสมค่าใช้จ่ายไว้ตามศูนย์ต้นทุนและกิจกรรมแล้วนั้น มาใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิตและต้นทุนกิจกรรม

### ข้อจำกัด

ด้วยระบบ GFMS ออกแบบให้การเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายสะสมไว้ตามศูนย์ต้นทุนต่างๆ ของหน่วยงานตั้งแต่ตอนบันทึกบัญชี อย่างไรก็ตามในขณะนี้การสะสมค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมยังมีข้อจำกัด โดยระบบอนุญาตให้ผู้ใช้สะสมค่าใช้จ่ายเข้ากิจกรรมเฉพาะเงินในงบประมาณเท่านั้น ยังไม่ครอบคลุมไปถึงเงินนอกงบประมาณ

นอกจากนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ระบบการบัญชีเพื่อการบริหาร (ระบบ CO) ในระบบ GFMS ยังไม่สามารถคำนวณต้นทุนผลผลิตให้ได้อย่างอัตโนมัติ ส่วนราชการจึงจำเป็นต้องดึงข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายจากระบบ GFMS มาทำการป้อนส่วนต้นทุนเพื่อคำนวณต้นทุนผลผลิตในโปรแกรม Excel ต่อไป โดยคู่มือนี้จะอธิบายรายละเอียดในการดึงข้อมูลจากระบบและขั้นตอนการคำนวณต้นทุนผลผลิต

## บทที่ 2

### คำจำกัดความ

#### คำจำกัดความที่ใช้สำหรับการคำนวณต้นทุนปีงบประมาณ พ.ศ.2549

**ผลผลิต** คือ ผลผลิตในเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ.2549 รวมถึงผลผลิตอื่นที่เกิดจากการดำเนินงานของหน่วยงานนอกเหนือจากที่กำหนดในเอกสารงบประมาณ เช่น หน่วยงานรับเงินอุดหนุนจากหน่วยงานอื่นเพื่อดำเนินงานให้เกิดผลผลิตแก่บุคคลภายนอก

**กิจกรรม** คือ กิจกรรมหลักในเอกสารงบประมาณประจำปี พ.ศ.2549 รวมถึงกิจกรรมอื่นที่ก่อให้เกิดผลผลิตอื่นนอกเหนือจากที่กำหนดในเอกสารงบประมาณ

**ศูนย์ต้นทุน** คือ โครงสร้างสำนัก กอง ศูนย์ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นศูนย์ต้นทุนที่ส่วนราชการกำหนดในระบบ GFMS

**หมายเหตุ** กรมบัญชีกลางได้สร้างศูนย์ต้นทุนเพิ่มเติมให้ส่วนราชการระดับกรม 2 ศูนย์ต้นทุน คือ ศูนย์ต้นทุนค่าใช้จ่ายส่วนกลาง และศูนย์ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ต้นทุน ซึ่งกำหนดให้เฉพาะหน่วยเบิกจ่ายส่วนกลางเพื่อใช้บันทึกค่าใช้จ่ายส่วนกลาง และค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ต้นทุนของส่วนราชการส่วนกลาง เพื่อให้การคำนวณต้นทุนสามารถแยกประเภทต้นทุนค่าใช้จ่ายส่วนกลาง และค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ต้นทุนได้อย่างครบถ้วน

**ศูนย์ต้นทุนหลัก** คือ ศูนย์ต้นทุนที่มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างผลผลิต หรือมีส่วนร่วมในการสร้างผลผลิตของหน่วยงาน

**ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน** คือ ศูนย์ต้นทุนที่ทำหน้าที่ให้บริการกับศูนย์ต้นทุนหลัก หรือทำงานสนับสนุน

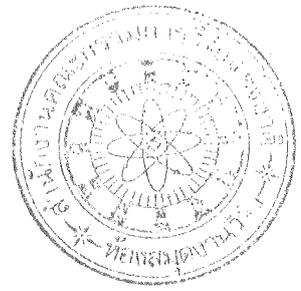
**ต้นทุนที่เกี่ยวข้อง** คือ ต้นทุนทั้งหมดที่หน่วยงานใช้ในการสร้างผลผลิต หรือค่าใช้จ่ายที่นำมาคำนวณต้นทุน โดยไม่คำนึงว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่จ่ายจากเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ หรือเงินอื่นใดที่หน่วยงานได้รับมา ซึ่งบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงตามหลักบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง

**ค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ต้นทุน** คือ ค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานไม่นำไปใช้ในการสร้างผลผลิต ตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษานาถุ และสวัสดิการข้าราชการบ้านาถุ

**ค่าใช้จ่ายทางตรง** คือ ต้นทุนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถระบุศูนย์ต้นทุนได้ ณ เวลาบันทึกบัญชี

ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง หรือ ค่าใช้จ่ายทางอ้อม คือ ต้นทุนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งไม่สามารถระบุได้ว่าเป็นของศูนย์ต้นทุนใด เป็นจำนวนเงินเท่าใด ณ เวลาบันทึกบัญชี ตัวอย่างเช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าเช่าอาคาร ค่ารักษาพยาบาลคนใช้ใน ค่าเสื่อมราคาอาคาร ค่าจ้างเหมาบริการ และค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ไม่ระบุรายละเอียด

ค่าใช้จ่ายประเภทเดียวกันอาจจะเป็นได้ทั้งค่าใช้จ่ายทางตรง และค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น ค่าสาธารณูปโภคของอาคารส่วนกลาง ซึ่งอาคารดังกล่าวใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างศูนย์ต้นทุนหลายศูนย์ต้นทุน และอาจจะระบุไม่ได้ว่าเป็นค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนใดบ้าง ในกรณีนี้จึงจัดเป็นค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่ต้องใช้เกณฑ์การปันส่วนเพื่อปันส่วนค่าใช้จ่ายเข้าสู่ศูนย์ต้นทุน แต่ในขณะเดียวกันที่ค่าสาธารณูปโภคในส่วนภูมิภาคที่มีเพียงศูนย์ต้นทุนเดียว ก็สามารถระบุได้ว่าเป็นของศูนย์ต้นทุนนั้น จะถือเป็นค่าใช้จ่ายทางตรง



### บทที่ 3

## วิธีการจัดทำต้นทุนสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

หลักเกณฑ์วิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิตที่กรมบัญชีกลางกำหนดขึ้นเพื่อให้หน่วยงานสามารถหาต้นทุนตามศูนย์ต้นทุน กิจกรรม ผลผลิต และผลผลิตต่อหน่วยได้ และเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานทราบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละงวดบัญชี และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนการทำงานในอนาคตเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

ขั้นตอนในการคำนวณต้นทุนผลผลิต สามารถแบ่งออกกว้างๆ ได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุผลผลิตของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 ระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต

ขั้นตอนที่ 3 ระบุศูนย์ต้นทุน (Cost center) โดยแยกเป็นหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 4 ระบุต้นทุนรวมของหน่วยงาน และแยกประเภทค่าใช้จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงและค่าใช้จ่ายทางอ้อม

ขั้นตอนที่ 5 กระจายต้นทุนรวมของหน่วยงานสนับสนุนให้กับหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 6 กระจายต้นทุนหน่วยงานหลักไปสู่กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงต้นทุนกิจกรรมไปสู่ผลผลิต

รหัสข้อมูลในระบบ GFMS ที่ใช้ในการคำนวณต้นทุน ประกอบด้วย

1. ศูนย์ต้นทุน (Cost Centers) รหัสศูนย์ต้นทุนจะมี 10 หลัก ประกอบด้วย รหัสหน่วยงาน 5 หลักแรก (รหัสระดับกระทรวง 2 หลัก และ รหัสระดับกรม 3 หลัก) และ 5 หลักหลังจะระบุศูนย์ต้นทุนของหน่วยงาน ในระบบ GFMS หนึ่งศูนย์ต้นทุนจะผูกไว้ภายใต้หนึ่งหน่วยเบิกจ่ายเท่านั้น แต่หนึ่งหน่วยเบิกจ่ายจะประกอบด้วยหลายศูนย์ต้นทุน

2. ส่วนประกอบต้นทุน (Cost Elements) หรือรหัสบัญชีตามผังบัญชี ประกอบด้วยเลข 10 หลัก โดยแบ่งออกเป็น 5 หมวดหลัก ได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนทุน รายได้ และค่าใช้จ่าย รหัสที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนจะเป็นรหัสค่าใช้จ่าย ซึ่งขึ้นต้นด้วย 5

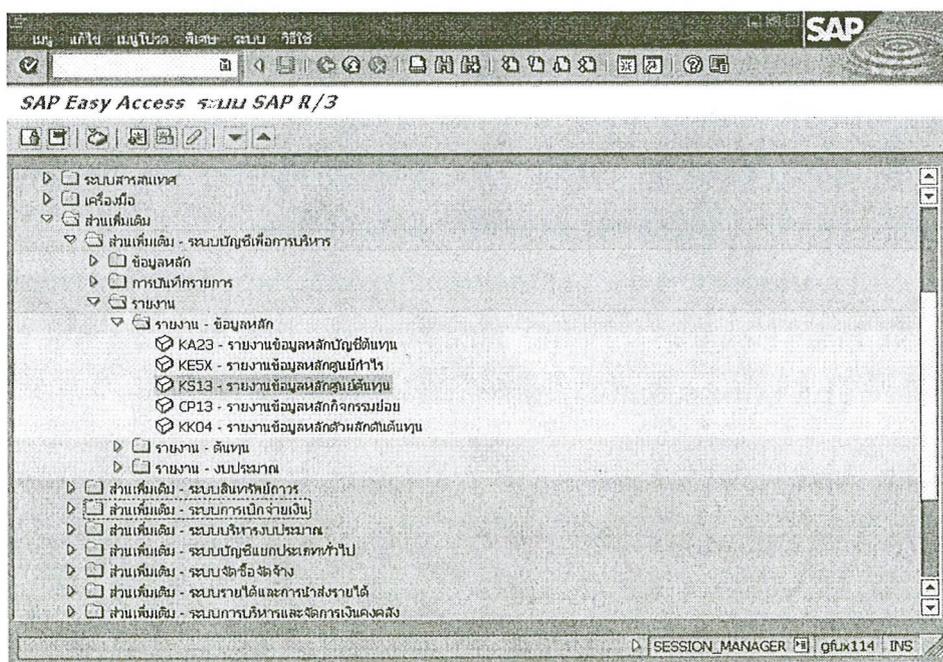
สำหรับการจัดทำต้นทุนสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ให้ส่วนราชการดำเนินการคำนวณต้นทุน โดยใช้ข้อมูลจากระบบ GFMIS ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. การกำหนดผลผลิตและกิจกรรม และปริมาณที่เกิดขึ้นจริง

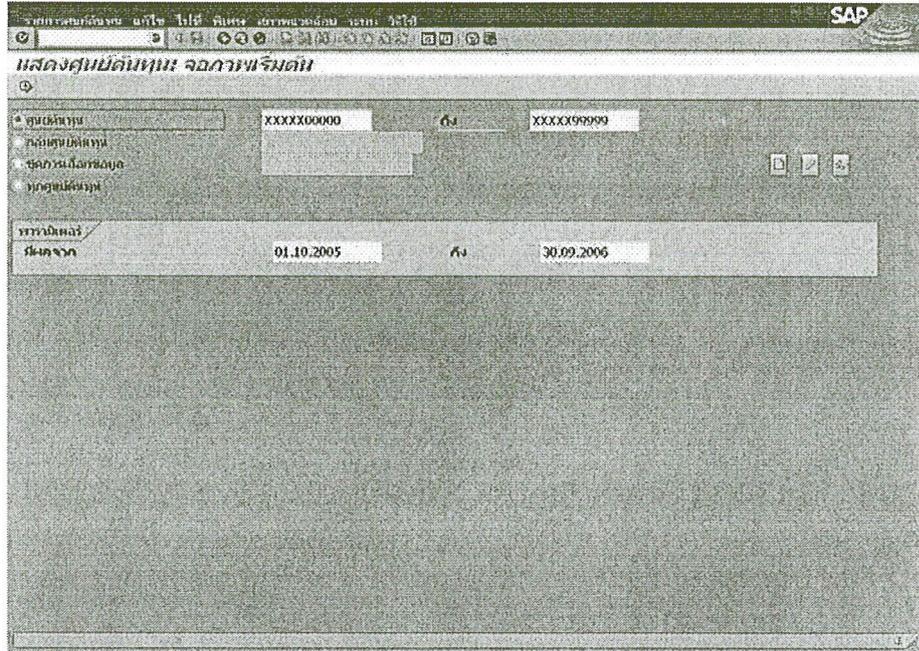
ผลผลิต			กิจกรรม		
ชื่อผลผลิต	ปริมาณ	หน่วยนับ	ชื่อกิจกรรม	ปริมาณ	หน่วยนับ
1.			1.1		
			1.2		
2.			2.1		
			2.2		
			2.3		

ส่วนราชการสามารถแยกแยะให้เห็นผลผลิตย่อยที่มีประเภทหน่วยนับต่างกันได้ตามความเหมาะสม

2. กำหนดศูนย์ต้นทุนหลัก และศูนย์ต้นทุนสนับสนุน ส่วนราชการสามารถเรียกว่าภายในหน่วยงาน ประกอบด้วยศูนย์ต้นทุนใดบ้าง โดยใช้ Transaction code: KS13



- เลือกศูนย์ต้นทุน รหัสหน่วยงาน 5 หลัก ตามด้วย 00000 ถึง 99999 เช่น กรมบัญชีกลางซึ่งมีรหัสหน่วยงาน 5 หลัก 03004 ก็ให้ใส่รหัส 0300400000 ถึง 0300499999 ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุมทุกศูนย์ต้นทุน



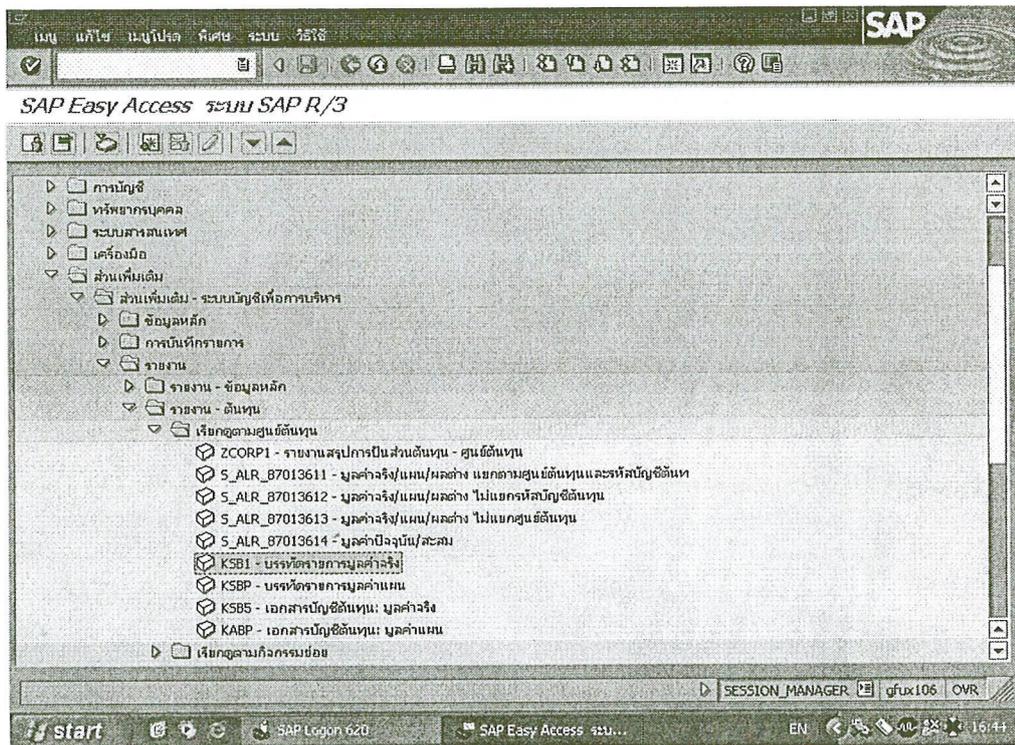
- ผลลัพธ์

รหัสศูนย์ต้นทุน	ชื่อ	จำนวน
0304	0300400004	1000
	300400000	
	300400001	
	300400002	
	300400003	
	300400004	
	300400005	
	300400006	
	300400007	
	300400008	
	300400009	
	300400010	
	300400011	
	300400012	
	300400013	
	300400014	
	300400015	
	300400016	
	300400017	
	300400112	

- แยกศูนย์ต้นทุนทั้งหมด ออกเป็นศูนย์ต้นทุนหลัก และศูนย์ต้นทุนสนับสนุน

ศูนย์ต้นทุนหลัก		ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน	
รหัสศูนย์ต้นทุน	ชื่อศูนย์ต้นทุน	รหัสศูนย์ต้นทุน	ชื่อศูนย์ต้นทุน

3. ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนจะดึงมาจากระบบ GFMS โดยใช้ Transaction code: KSB1



### 3.1 พิมพ์

ศูนย์ต้นทุน: รหัสหน่วยงาน 5 หลัก ตามด้วย 00000 ถึง 99999 เช่น 0300400000 ถึง 0300499999

ส่วนประกอบต้นทุน: 5000000000 ถึง 5999999999

วันที่ผ่านรายการ: ช่วงวันที่ต้องการคำนวณต้นทุน เช่น การคำนวณต้นทุน 6 เดือนแรก ของปีงบประมาณ พ.ศ.2549 คือ 01.10.2005 ถึง 31.03.2006 สำหรับส่วนราชการที่มีศูนย์ต้นทุนจำนวนมาก อาจจะต้องเรียกข้อมูลเป็นรายเดือน

โครงสร้าง: /ZCCTR-ITM

The screenshot shows the SAP transaction ZCCTR-ITM. The title bar indicates the user is logged in as 'KSBI' on 'glix103' in the 'INS' instance. The main window title is 'แสดงบรรทัดรายการต้นทุนจริงสำหรับศูนย์ต้นทุน : จดภาพเริ่มต้น'. Below the title bar, there are several input fields:

- ศูนย์ต้นทุน (Cost Center): XXXXX00000 ถึง XXXXX99999
- ส่วนประกอบต้นทุน (Component): 5000000000 ถึง 5999999999
- วันที่ผ่านรายการ (Posting Date): 01.10.2004 ถึง 31.10.2004
- โครงสร้าง (Structure): /ZCCTR-ITM

At the bottom, there is a button labeled 'การกำหนดเพิ่มเติม' (Additional Assignment).

### 3.2 คลิก การกำหนดเพิ่มเติม

### 3.3 พิมพ์ : 99999999

The screenshot shows a dialog box titled 'เลือกการกำหนดต่อไป' (Select Next Assignment). It contains the following options:

- เฉพาะฟิลด์ตัวเลือก (Only selection fields)
- เอาท์พุทเส้นแบ่งALV (ALV output line)

There is a text input field for 'จำนวนสูงสุดที่พบ' (Maximum number found) with the value '99999999'. At the bottom, there are two buttons: a checkmark (OK) and an 'X' (Cancel).

### 3.4 ผลลัพธ์

รายงาน แก้วใจ ใจดี กว้านทดตคก ลีปะช ปรกษณตลคณ จระบบ ใจดี SAP

แสดงบรรทัดรายการต้นทุนจริงสำหรับศูนย์ต้นทุน

เอกสาร: 300400004 / ZCCTR-ITH รายละเอียด-รายการรายการต้นทุน  
 ศูนย์ต้นทุน: 300400000 บาท  
 ศูนย์ต้นทุน: THB บาท

ศูนย์ต้นทุน	หน่วยเบิกจ่าย	รหัส	กิจกรรมหลัก	แหล่งของเงิน	สปก. ต้นทุน	ชื่อส่วนประกอบต้นทุน	D/C	Σ	Val.in rep.cur.	OffAct	บัญชีหักล้าง
300400004	300400004	1000	90909100000000	4910210	5101030205	จ่าย-คนใช้นอก-Rel	C		1,790.00	K	8000000052
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	C		20,890.00	K	8000000053
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	C		1,670.00	K	8000000059
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	C		119.00	K	8000000057
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	C		831.00	K	8000000057
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	C		893.00	K	8000000066
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	C		106,602.00	K	8000000977
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	C		13,827.00	K	8000000977
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	C		19,705.00	K	8000000548
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	C		60,935.00	K	8000000548
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	D		1,790.00	K	8000000052
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	D		20,890.00	K	8000000053
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	D		831.00	K	8000000057
	300400004	1000	90909100000000	4910210		จ่าย-คนใช้นอก-Rel	D		119.00	K	8000000057

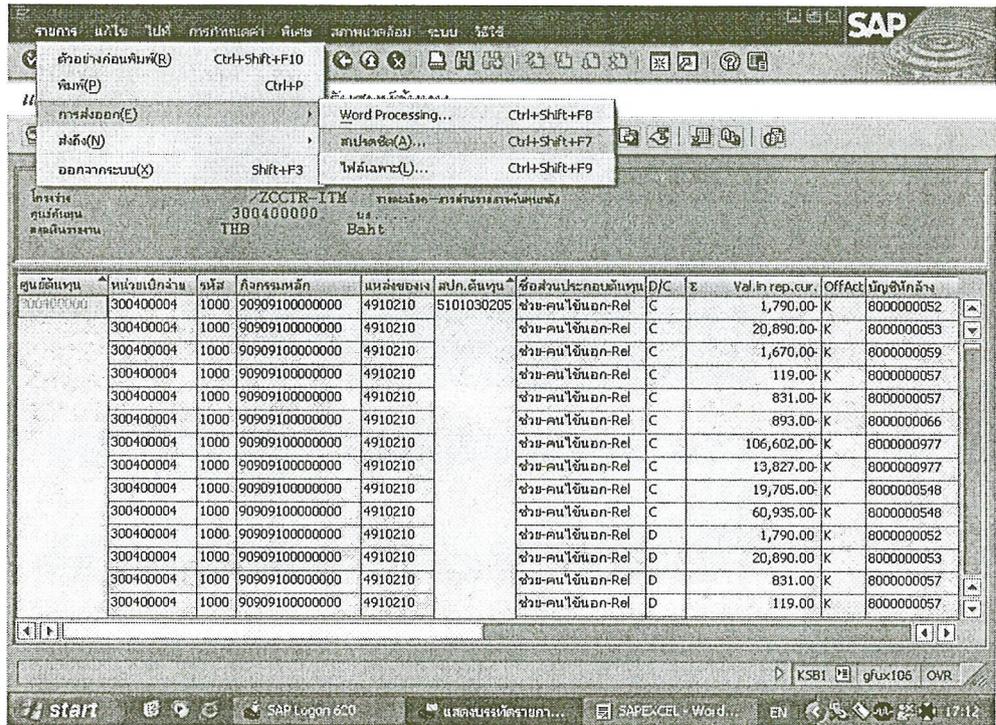
KS81 0flux106 OVR

SAP Logon 620

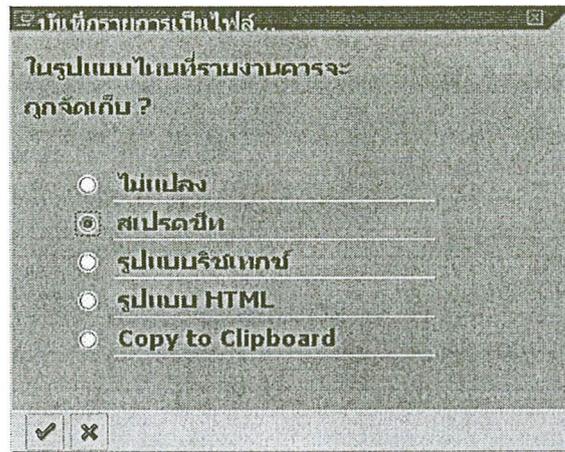
### 3.5 ส่งออกข้อมูลไปยัง Excel

#### 3.5.1 กรณีที่ส่วนราชการมีโปรแกรม Excel ที่เครื่อง Terminal ให้ใช้คำสั่ง

รายการ → การส่งออก → สเปรดชีต



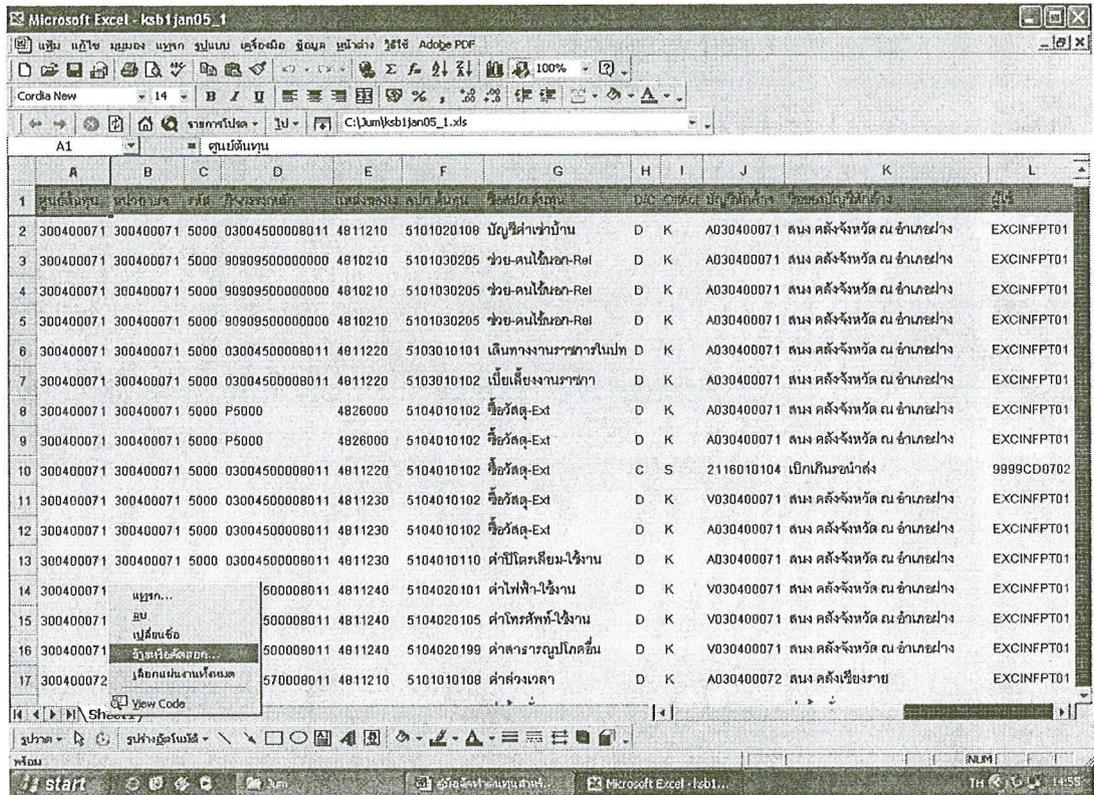
3.5.2 กรณีที่ส่วนราชการไม่มีโปรแกรม Excel ที่เครื่อง Terminal ให้ใช้คำสั่ง  
ราชการ → การส่งออก → ไฟล์เฉพาะ แล้วเลือกบันทึกแบบสเปรดชีต



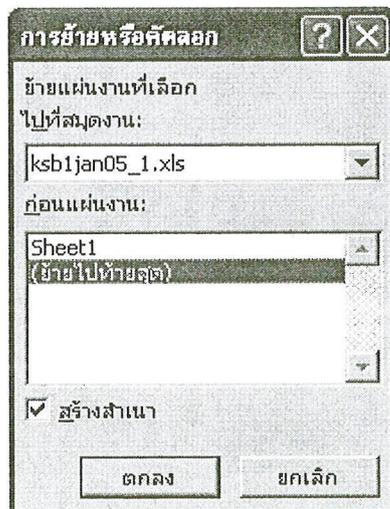
4. เมื่อได้ผลลัพธ์ในรูปแบบ Excel แล้วควรจะมีการ Backup ข้อมูลไว้

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1	ศูนย์ต้นทุน	พนักงาน	รหัส	ปีงบประมาณ	แหล่งเงิน	สปีดเงิน	ชื่อสปีดเงิน	DI	OB	บัญชีกลาง	ชื่องบ
2	300400071	300400071	5000	03004500008011	4811210	5101020108	บัญชีค่าเช่าบ้าน	D	K	A030400071	สง คล
3	300400071	300400071	5000	90909500000000	4810210	5101030205	ช่วย-คนไข้อก-Rel	D	K	A030400071	สง คล
4	300400071	300400071	5000	90909500000000	4810210	5101030205	ช่วย-คนไข้อก-Rel	D	K	A030400071	สง คล
5	300400071	300400071	5000	90909500000000	4810210	5101030205	ช่วย-คนไข้อก-Rel	D	K	A030400071	สง คล
6	300400071	300400071	5000	03004500008011	4811220	5103010101	เดินทางงานราชการในปท	D	K	A030400071	สง คล
7	300400071	300400071	5000	03004500008011	4811220	5103010102	เบี้ยเลี้ยงงานราชการ	D	K	A030400071	สง คล
8	300400071	300400071	5000	P5000	4826000	5104010102	ซื้อวัสดุ-Ext	D	K	A030400071	สง คล
9	300400071	300400071	5000	P5000	4826000	5104010102	ซื้อวัสดุ-Ext	D	K	A030400071	สง คล
10	300400071	300400071	5000	03004500008011	4811220	5104010102	ซื้อวัสดุ-Ext	C	S	2116010104	เบิกเงิน
11	300400071	300400071	5000	03004500008011	4811230	5104010102	ซื้อวัสดุ-Ext	D	K	V030400071	สง คล
12	300400071	300400071	5000	03004500008011	4811230	5104010102	ซื้อวัสดุ-Ext	D	K	A030400071	สง คล

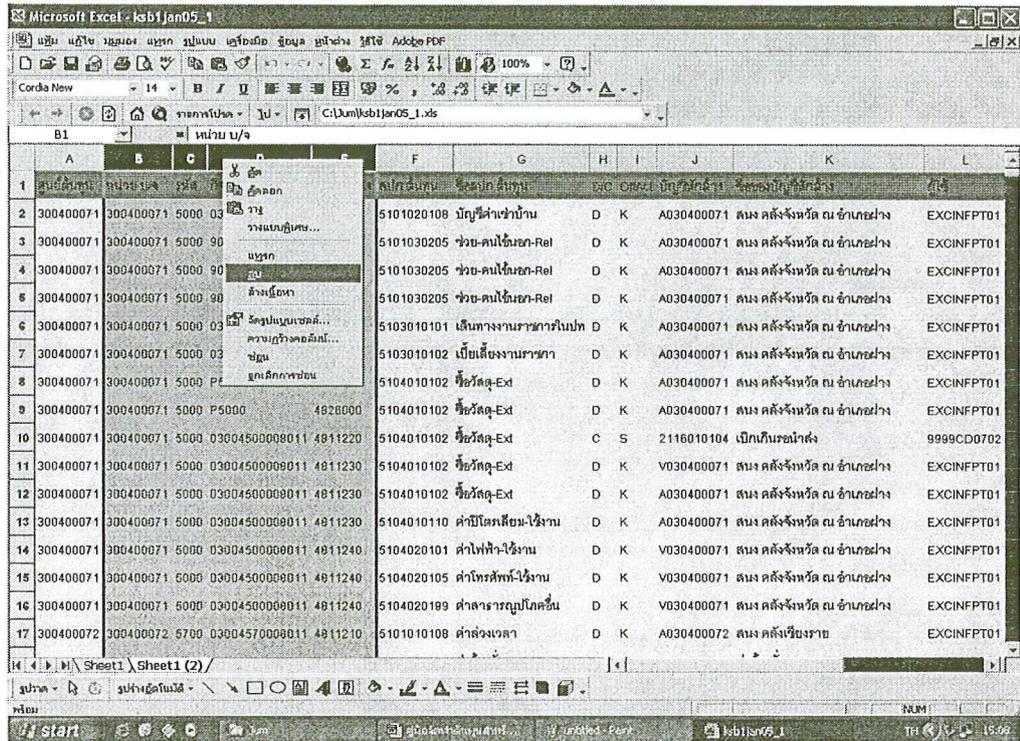
- สร้างสมุดงานใหม่ โดย Copy สมุดงานเดิมมาและเลือกเฉพาะคอลัมน์ที่ต้องการ  
- คลิกขวา ที่ Sheet1 และเลือก ย้ายหรือคัดลอก



- เลือก (ย้ายไปท้ายสุด) เลือกสร้างสำเนา และคลิกตกลง



- ในสมุดงานใหม่ ลบคอลัมน์ที่ไม่ต้องการโดยเลือกคอลัมน์ที่ไม่ต้องการ คลิ๊กขวา และเลือกคลิก ลบ ให้เหลือเฉพาะคอลัมน์ศูนย์ต้นทุน ส่วนประกอบต้นทุน(สปก.ต้นทุน) ชื่อส่วนประกอบต้นทุน (ชื่อสปก.ต้นทุน) และ จำนวนเงิน (Val.in.rep.cur.)



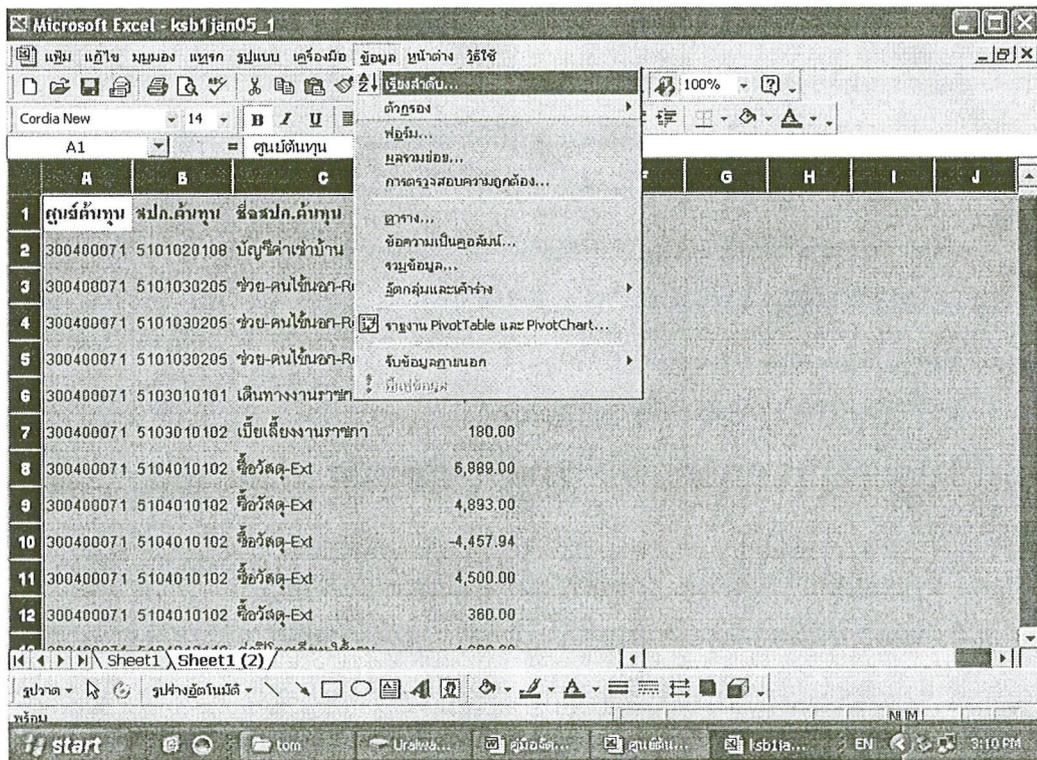
6. นำข้อมูลคอลลัมน์ศูนย์ต้นทุน ส่วนประกอบต้นทุน และจำนวนเงินมาใช้ในการคำนวณต้นทุน

Account Code	Description	Value (Val.in rep.eur.)
300400071	สปก. ต้นทุน บัญชีค่าเช่าบ้าน	8,650.00
300400071	สปก. ต้นทุน ผู้ช่วยคนไข้มอก-Rel	240.00
300400071	สปก. ต้นทุน ผู้ช่วยคนไข้มอก-Rel	333.00
300400071	สปก. ต้นทุน ผู้ช่วยคนไข้มอก-Rel	1,050.00
300400071	สปก. ต้นทุน เงินทางงานราชการในปท	8,000.00
300400071	สปก. ต้นทุน เบี้ยเลี้ยงงานราชการ	180.00
300400071	สปก. ต้นทุน ชื่อวัสดุ-Ext	8,889.00
300400071	สปก. ต้นทุน ชื่อวัสดุ-Ext	4,993.00
300400071	สปก. ต้นทุน ชื่อวัสดุ-Ext	-4,457.94
300400071	สปก. ต้นทุน ชื่อวัสดุ-Ext	4,500.00
300400071	สปก. ต้นทุน ชื่อวัสดุ-Ext	360.00

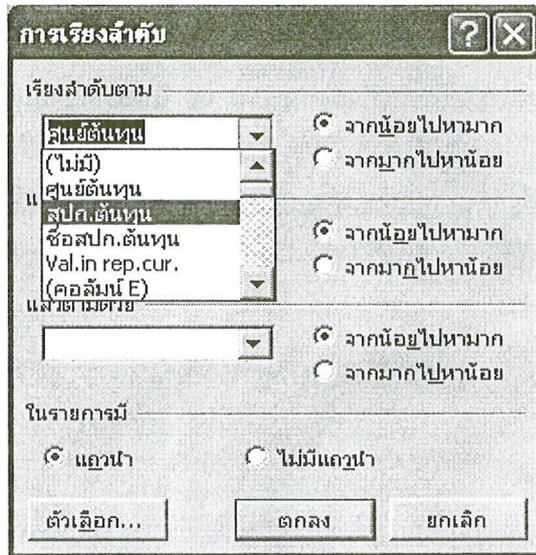
7. การคำนวณต้นทุน 6 เดือนแรกของปีงบประมาณ ส่วนราชการอาจจำเป็นต้องมีการประมาณค่าใช้จ่ายที่ยังไม่ได้บันทึกบัญชี เช่น ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคของเดือนมีนาคม ค่าเสื่อมราคา วัสดุที่ใช้ไป และค่าใช้จ่ายอื่นๆ โดยการประมาณ อาจพิจารณาจากค่าใช้จ่ายในรอบปี หรือรอบเดือน ที่ผ่านมา สำหรับค่าสาธารณูปโภค อาจใช้ข้อมูลที่มีการบันทึกบัญชีในเดือนถัดมา โดยทำการเพิ่มข้อมูลประมาณการค่าใช้จ่ายตามศูนย์ต้นทุน ตัวอย่างเช่น ค่าสาธารณูปโภคของเดือนมีนาคม เป็นค่าใช้จ่ายส่วนกลางของหน่วยเบิกจ่ายที่กรุงเทพฯ 100,000 บาท เป็นของศูนย์ต้นทุนของจังหวัดปทุมธานี 40,000 บาท ให้เพิ่มคอลลัมน์ต้นทุน ดังนี้

ศูนย์ต้นทุน	สปก. ต้นทุน	ชื่อสปก. ต้นทุน	จำนวนเงิน
0300499998	5104020101	ค่าไฟฟ้า	100,000
0300400091	5104020101	ค่าไฟฟ้า	40,000

8. ในระบบ GFMIS หน่วยงานจะทำการสะสมต้นทุนตามศูนย์ต้นทุนตั้งแต่วันที่บัญชี โดยต้นทุนดังกล่าวจะประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการบันทึกบัญชีของหน่วยงาน ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องในการก่อให้เกิดผลผลิตของหน่วยงาน แต่จะมีค่าใช้จ่ายบางประเภทที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบำเหน็จบำนาญ และบางส่วนเป็นค่าใช้จ่ายระหว่างกัน ดังนั้นส่วนราชการจะต้องแยกค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตออก และคงเหลือเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตพร้อมที่จะคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยค่าใช้จ่ายดังกล่าวจะต้องแยกออกเป็นเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงและค่าใช้จ่ายทางอ้อม
9. การเรียงลำดับข้อมูลเป็นวิธีการที่ง่ายในการจัดกลุ่มข้อมูลตามรูปแบบที่ต้องการ เพื่อง่ายต่อการค้นหา โดยวิธีการดังนี้
- เลือกทั้งหมด
  - เลือก ข้อมูล → เรียงลำดับ



- เลือกคอลัมน์ที่ต้องการเรียงลำดับ และคลิก ตกลง



10. เรียงข้อมูลตาม ส่วนประกอบต้นทุน ตัดประเภทค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ต้นทุนออกไม่ว่าจะบันทึกไว้ในศูนย์ต้นทุนใด ได้แก่ เลขที่ส่วนประกอบต้นทุน (รหัสบัญชีตามผังบัญชี) ดังนี้
  - 10.1 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบำเหน็จบำนาญ 5101030103, 5101030106, 5101030204, 5101030209-10, 5101030213-14, 5101030302, 5101030302, 5101040101 – 5101040207
  - 10.2 T/E ระหว่างหน่วยงาน 5210000000-5210010199
  - 10.3 พักหักล้างการโอนสินทรัพย์ 5212010103
  - 10.4 ปรับหมวดรายจ่าย 5301010101
  - 10.5 พักค่าใช้จ่าย-บัตรเครดิต 5301010102
  - 10.6 ค่าใช้จ่ายประเภทอื่นๆ ที่ไม่ใช่ต้นทุนของหน่วยงาน
11. เรียงข้อมูลตามศูนย์ต้นทุน ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ต้นทุนอื่นๆ ที่บันทึกไว้ในศูนย์ต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ต้นทุน ซึ่งเป็นเลขศูนย์ต้นทุนที่ลงท้ายด้วย 99997 (เฉพาะส่วนราชการที่กรมบัญชีกลางได้เพิ่มศูนย์ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ต้นทุนให้)
12. รายการค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ต้นทุนทั้งหมดที่ตัดออก ควรจะมีการเก็บไว้ในสมุดงานใหม่ เพื่อใช้เป็นหมายเหตุประกอบ โดยควรจะมีการหมายเหตุเฉพาะในหัวข้อ 10.1 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบำเหน็จบำนาญ หัวข้อ 10.6 ค่าใช้จ่ายประเภทอื่นที่หน่วยงานกำหนดเพิ่มเติม และ หัวข้อ 11 ค่าใช้จ่ายที่บันทึกไว้ในศูนย์ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ต้นทุน

13. เงินเดือนจ่ายตรง กรมบัญชีกลางได้บันทึกบัญชีเข้าไปยังศูนย์ต้นทุนที่เป็นหน่วยเบิกจ่ายส่วนกลาง อย่างไรก็ตามส่วนราชการจะมีข้อมูลเงินเดือนแยกตามศูนย์ต้นทุนอยู่แล้ว ดังนั้นส่วนราชการต้องกระจายเงินเดือนที่อยู่ในศูนย์ต้นทุนที่เป็นหน่วยเบิกจ่ายเข้าตามศูนย์ต้นทุนต่างๆ ให้ถูกต้อง
14. ระบุรายการค่าใช้จ่ายส่วนกลาง แต่ละหน่วยงานจะมีประเภทค่าใช้จ่ายส่วนกลางแตกต่างกันไป เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าจ้างเหมาบริการ และค่าใช้จ่ายคนใช้ในที่จ่ายตรงโดยกรมบัญชีกลาง
15. การกำหนดเกณฑ์การปันส่วนค่าใช้จ่ายส่วนกลาง โดยทั่วไปควรจะเป็นเกณฑ์การปันส่วนที่หน่วยงานได้ตกลงกันไว้ ซึ่งหน่วยเบิกจ่ายที่มีหลายศูนย์ต้นทุนมักจะมีค่าใช้จ่ายส่วนกลางมากกว่าหน่วยเบิกจ่ายที่มีศูนย์ต้นทุนเดียว การปันส่วนค่าใช้จ่ายส่วนกลางควรพิจารณาว่าควรปันให้กับศูนย์ต้นทุนใดบ้าง และเป็นสัดส่วนเท่าใด

ส่วนราชการที่เริ่มการคำนวณต้นทุนเป็นปีแรก และยังไม่ได้มีการตกลงหลักเกณฑ์ในการปันส่วนต้นทุน การปันส่วนตามจำนวนบุคลากรของศูนย์ต้นทุนอาจจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้ได้โดยอนุโลม

สำหรับหน่วยเบิกจ่ายของส่วนราชการที่ส่วนกลาง (กรุงเทพฯ) กรมบัญชีกลางเพิ่มศูนย์ต้นทุนค่าใช้จ่ายส่วนกลางให้ เนื่องจากหน่วยเบิกจ่ายส่วนกลางมักจะประกอบด้วยหลายศูนย์ต้นทุน และมีค่าใช้จ่ายในการใช้ร่วมกันระหว่างศูนย์ต้นทุนจำนวนมาก เพื่อให้เกิดความครบถ้วนในการนำมาค่าใช้จ่ายดังกล่าวมาปันส่วนให้กับศูนย์ต้นทุนในส่วนกลาง

ค่าใช้จ่ายส่วนกลางส่วนใหญ่จะเป็นค่าใช้จ่ายที่ใช้ร่วมกันระหว่างศูนย์ต้นทุนที่อยู่ภายใต้หน่วยเบิกจ่ายเดียวกัน เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าจ้างเหมา ดังนั้น การปันส่วนค่าใช้จ่ายดังกล่าวควรปันส่วนให้เฉพาะศูนย์ต้นทุนที่อยู่ภายใต้หน่วยเบิกจ่ายเดียวกัน สำหรับค่าใช้จ่ายที่เกิดจากทุกศูนย์ต้นทุนภายในส่วนราชการ เช่น ค่ารักษาพยาบาลค่าใช้ใน จะต้องปันส่วนไปให้ทุกศูนย์ต้นทุน

ศูนย์ต้นทุน	จำนวนบุคลากร	เกณฑ์อื่นๆ เช่น พื้นที่

16. ตัดรายการค่าใช้จ่ายส่วนกลางออกไปสมุดงานใหม่ และปันส่วนค่าใช้จ่ายส่วนกลางไปยังศูนย์ต้นทุนที่เกี่ยวข้องตามสัดส่วนที่ได้กำหนดไว้

ศูนย์ต้นทุน	ค่าใช้จ่ายทางตรง		ค่าใช้จ่ายส่วนกลางที่ได้รับจัดสรร		รวม
	เงินเดือน	ค่าเสื่อมราคา	สาธารณูปโภค	ค่าเช่าอาคาร	

หมายเหตุ ประเภทค่าใช้จ่ายที่แสดงในตารางข้างต้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม เช่น ค่าสาธารณูปโภคอาจจะเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงก็ได้

17. ปันส่วนค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนสนับสนุนไปศูนย์ต้นทุนหลัก โดยใช้เกณฑ์การปันส่วนที่ได้กำหนดไว้

ในกรณีที่ส่วนราชการยังไม่มีเกณฑ์การปันส่วน ให้นำผลรวมของศูนย์ต้นทุนสนับสนุนไปปันส่วนเฉลี่ยให้ศูนย์ต้นทุนหลักเท่าๆ กัน โดยอนุโลม

ศูนย์ต้นทุนหลัก	ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน 1		ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน 2		รวม
	สัดส่วน	จำนวนเงิน	สัดส่วน	จำนวนเงิน	

18. ปันส่วนค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนหลักไปยังกิจกรรม โดยใช้เกณฑ์การปันส่วนที่ได้กำหนดไว้

ในกรณีที่ส่วนราชการ ไม่มีเกณฑ์การปันส่วนให้ใช้อัตราส่วนค่าใช้จ่ายเงินงบประมาณของศูนย์ต้นทุนหลักต่อกิจกรรมโดยอนุโลม (เนื่องจากเงินในงบประมาณเท่านั้นที่มีการสะสมต้นทุนเข้าสู่กิจกรรม) โดยมีวิธีดังนี้

18.1 จากข้อมูลดิบที่ดึงมาจากระบบ GFMS เลือกคอลัมน์ศูนย์ต้นทุน กิจกรรม และจำนวนเงิน

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E
1	ศูนย์ต้นทุน	กิจกรรมหลัก	Val.In rep.cur.		
2	300400071	03004500008011	8,650.00		
3	300400071	90909500000000	240.00		
4	300400071	90909500000000	333.00		
5	300400071	90909500000000	1,050.00		
6	300400071	03004500008011	8,000.00		
7	300400071	03004500008011	180.00		
8	300400071	P5000	6,889.00		
9	300400071	P5000	4,893.00		
10	300400071	03004500008011	-4,457.94		
11	300400071	03004500008011	4,500.00		
12	300400071	03004500008011	360.00		
13	300400071	03004500008011	1,200.00		
14	300400071	03004500008011	2,166.56		
15	300400071	03004500008011	8,284.85		
16	300400071	03004500008011	563.00		
17	300400072	03004570008011	23,000.00		
18	300400072	03004570008011	-50,080.00		
19	300400072	03004570008011	-50,080.00		

18.2 เรียงข้อมูลตามกิจกรรม เลือกเฉพาะรหัสกิจกรรมหลักที่เกิดจากเงินงบประมาณ

รหัสกิจกรรม ประกอบด้วย

- รหัสกิจกรรมที่เกิดจากเงินงบประมาณมี 14 หลัก คือ 5 หลักแรกเป็นรหัสหน่วยงาน 4 หลักถัดมาเป็นรหัสพื้นที่หรือรหัสจังหวัด และห้าหลักสุดท้ายเป็นประเภทกิจกรรมที่กำหนดให้เอกสารงบประมาณ
- รหัสกิจกรรมที่เกิดจากเงินงบกลาง มี 14 หลัก คือ 5 หลักแรกเป็น 90909 4 หลักถัดมาเป็นรหัสพื้นที่หรือรหัสจังหวัด และ 5 หลักสุดท้ายเป็น 00000
- รหัสกิจกรรมที่เกิดจากเงินนอกงบประมาณ จะขึ้นต้นด้วย P และตามด้วยรหัสพื้นที่หรือรหัสจังหวัด

18.3 เรียงข้อมูลตามศูนย์ต้นทุน เลือกเฉพาะศูนย์ต้นทุนหลัก

หาสัดส่วนว่าศูนย์ต้นทุนหลักใช้เงินจากกิจกรรมหลักเป็นสัดส่วนเท่าใด ซึ่งสัดส่วนดังกล่าวอนุโลมให้ใช้เป็นเกณฑ์การปันส่วนค่าใช้จ่ายทั้งหมดของศูนย์ต้นทุนหลัก ที่คำนวณได้ตามข้อ 17 ไปยังกิจกรรมหลัก เช่น

ศูนย์ต้นทุนหลัก	กิจกรรม	สัดส่วน
ศูนย์ต้นทุนหลักที่ 1	กิจกรรมหลักที่ 1	10%
	กิจกรรมหลักที่ 2	40%
	กิจกรรมหลักที่ 3	60%

19. ปันส่วนค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนหลักไปยังกิจกรรม โดยใช้เกณฑ์การปันส่วนที่ได้กำหนดไว้

กิจกรรม	ศูนย์ต้นทุนหลัก 1		ศูนย์ต้นทุนหลัก 2		รวม
	สัดส่วน	จำนวนเงิน	สัดส่วน	จำนวนเงิน	

20. ปีนส่วนค่าใช้จ่ายของกิจกรรมไปยังผลผลิต โดยใช้การเชื่อมโยงที่ได้กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณ

ผลผลิต		กิจกรรม	
ชื่อผลผลิต	จำนวนเงิน	ชื่อกิจกรรม	จำนวนเงิน
1.		1.1	
		1.2	
2.		2.1	
		2.2	
		2.3	

21. กำหนดผลผลิตต่อหน่วย

ชื่อผลผลิต	จำนวนเงิน	จำนวนผลผลิตที่เกิดขึ้นจริง	ต้นทุนต่อหน่วย
1.			
2.			

## บทที่ 4

### รูปแบบรายงานการคำนวณต้นทุนการผลิต

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย “หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” ส่วนราชการจะต้องรายงานผลการคำนวณต้นทุน (ที่คำนวณได้ตามบทที่ 3) ส่งให้สำนักงานประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงาน ก.พ.ร. ทราบ

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 เมื่อส่วนราชการส่งรายงานผลการคำนวณต้นทุนมาให้กรมบัญชีกลาง กรมบัญชีกลางจะพิจารณาว่าส่วนราชการได้คำนวณต้นทุนการผลิตตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนดหรือไม่ โดยกำหนดรูปแบบรายงานที่ส่วนราชการจะต้องนำส่งประกอบด้วย 6 ตารางรายงาน และ 1 รายงานสรุป ดังนี้

ตารางที่ 1 ระบุ ผลผลิต กิจกรรมหลัก และความเชื่อมโยง

ผลผลิต			กิจกรรม		
ชื่อผลผลิต	ปริมาณ	หน่วยนับ	ชื่อกิจกรรม	ปริมาณ	หน่วยนับ
1.			1.1		
			1.2		
2.			2.1		
			2.2		
			2.3		

ตารางที่ 2 กำหนดหน่วยงานหลัก หน่วยงานสนับสนุน

หน่วยงานหลัก	หน่วยงานสนับสนุน

ตารางที่ 3 ค่าใช้จ่ายกระจายเข้าหน่วยงาน

	ค่าใช้จ่ายทางตรง			ค่าใช้จ่ายทางอ้อม				รวมค่าใช้จ่าย ของแต่ละ หน่วยงาน
	เงินเดือน และค่าจ้าง	ค่าใช้จ่าย อื่น	รวม	ค่า สาธารณูปโภค	ค่าจ้าง เหมา	ค่าใช้จ่าย อื่น	รวม	
<b>หน่วยงานหลัก</b>								
1.								
2.								
3.								
4.								
<b>หน่วยงานสนับสนุน</b>								
1.								
2.								
3.								
4.								
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>								

หมายเหตุ หน่วยงานสามารถจัดกลุ่มประเภทค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสม

ตารางที่ 4 แสดงการกระจายต้นทุนหน่วยสนับสนุนเข้าหน่วยงานหลัก

หน่วยงานหลัก	ต้นทุนของหน่วยงานหลัก	หน่วยงานสนับสนุน						รวมต้นทุนของหน่วยงานหลัก
		สนับสนุน 1		สนับสนุน 2		สนับสนุน 3		
		สัดส่วน	ต้นทุน	สัดส่วน	ต้นทุน	สัดส่วน	ต้นทุน	
รวมทั้งสิ้น								

ตารางที่ 5 แสดงการปันส่วนต้นทุนหน่วยงานหลักเข้าสู่กิจกรรม

หน่วยงานหลัก	ต้นทุนของหน่วยงานหลัก	กิจกรรม					
		กิจกรรม 1		กิจกรรม 2		กิจกรรม 3	
		สัดส่วน	ต้นทุน	สัดส่วน	ต้นทุน	สัดส่วน	ต้นทุน
รวมต้นทุนกิจกรรม							

ตารางที่ 6 แสดงการเชื่อมโยงต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ผลผลิต

ชื่อกิจกรรม	ต้นทุนกิจกรรม	กิจกรรม 1	กิจกรรม 2	กิจกรรม 3
รวมต้นทุนกิจกรรม				
จำนวนผลผลิต(หน่วยนับ)				
ต้นทุนผลผลิตต่อหน่วย				

รายงานสรุปผลการคำนวณต้นทุนการผลิต

ผลผลิต					กิจกรรม				
ชื่อผล ผลิต	ปริมาณ	หน่วย นับ	ต้นทุน	ต้นทุนต่อ หน่วย	ชื่อกิจ กรรม	ปริมาณ	หน่วย นับ	ต้นทุน	ต้นทุนต่อ หน่วย
1.					1.1				
					1.2				
2.					2.1				
					2.2				
					2.3				

## บทที่ 5

### บทสรุป

คู่มือนี้เป็นการแนะนำวิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิตของปีงบประมาณ พ.ศ.2549 โดยการดึงข้อมูลต้นทุนที่แยกเข้าศูนย์ต้นทุน (Cost centers) แล้วจากระบบ GFMS มาคำนวณต่อด้วยโปรแกรม Excel เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ณ เดือนกุมภาพันธ์ 2549 โครงการ GFMS ยังไม่สามารถขยายประสิทธิภาพระบบให้รองรับการประมวลผลให้ ส่วนราชการทุกแห่งได้ ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องปฏิบัติตามคู่มือการคำนวณต้นทุนนี้ ไปก่อน จนกว่าโครงการ GFMS จะขยายประสิทธิภาพของระบบได้

โดยที่ KPI เรื่อง ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 กำหนดให้ส่วนราชการต้องดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือมอบหมายผู้รับผิดชอบในการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และมีการอบรมเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด
- 2) มีฐานข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิต กิจกรรม ศูนย์ต้นทุน ค่าใช้จ่ายตามเกณฑ์คงค้างทั้งค่าใช้จ่ายทางตรงและค่าใช้จ่ายทางอ้อม และเกณฑ์การปันส่วน
- 3) จัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตอย่างน้อย 6 เดือน ของปีงบประมาณ พ.ศ.2548 และปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนดได้แล้วเสร็จ โดยเสนอให้สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงาน ก.พ.ร รับทราบ
- 4) เปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2548 และปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ที่จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 3 ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร พร้อมทั้งวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวและจัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตได้แล้วเสร็จ
- 5) มีการนำผลการดำเนินงาน ไปกำหนดแนวทางหรือแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2550

ในขั้นตอนที่ 3 ส่วนราชการจะต้องคำนวณต้นทุนสำหรับงวด 6 เดือนแรกของปีงบประมาณ พ.ศ.2548 และปีงบประมาณ พ.ศ.2549 เพื่อสามารถเปรียบเทียบต้นทุน 2 งวดที่อยู่ในช่วงเวลาเดียวกันในขั้นตอนที่ 4 ได้ ดังนั้นส่วนราชการสามารถทำการคำนวณต้นทุนสำหรับงวด 6 เดือนแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ได้แล้ว สำหรับการคำนวณต้นทุนสำหรับงวด 6 เดือนแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สามารถเริ่มทำตามคู่มือนี้ได้ตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ.2549 เป็นต้นไป