

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การจัดการงบประมาณภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ได้นำแนวคิดกระบวนการงบประมาณ และแนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการมาปรับใช้ในการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาผลกระทบจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่ นโยบายการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นโยบายการกระจายอำนาจการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณจากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ นโยบายการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาระดับปริญญาตรีจากระบบหน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่าย และนโยบายของรัฐบาลในการปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน ที่ส่งผลกระทบต่อบริหารจัดการงบประมาณ ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นอกจากนี้ยังเป็นการวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลการใช้จ่ายงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 เพื่อนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ รวมถึงการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณ ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเครื่องมือที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการศึกษา คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน และ ข้อมูลจากรายงานการเงิน (ระบบบัญชีลักษณะ 3 มิติ) ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงิน ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.1 สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการเปลี่ยนสถานะภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.2 สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการกระจายอำนาจการบริหารการเงินและงบประมาณ จากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ

2.3 สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาจากระบบ หน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่าย

2.4 สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาการบริหารงบประมาณภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของคณะ เกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษากระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ส่วนที่ 5 แนวทางการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีและตัวอย่างแผนการใช้จ่าย งบประมาณประจำปี (รายไตรมาส) ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินของคณะเกษตรศาสตร์ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 สามารถสรุปผลวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

**ตารางที่ 4.1** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายในภาพรวม ปีงบประมาณ พ.ศ.2557 (แยกรายไตรมาส)

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
รายได้					
รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล	28,815,526	35,226,543	34,247,933	39,675,255	137,965,258
รายได้จากการดำเนินงาน					-
ค่าธรรมเนียมการศึกษา	10,191,508	265,409	229,800	12,241,212	22,927,929
การจัดงบบุคลากร	-	-	-	-	-
ค่าขายสินค้า/บริการ	1,966,080	2,595,669	2,256,804	1,611,934	8,430,487
<b>รวม</b>	<b>40,973,115</b>	<b>38,087,621</b>	<b>36,734,537</b>	<b>53,528,401</b>	<b>169,323,675</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>24.20</b>	<b>22.49</b>	<b>21.69</b>	<b>31.61</b>	<b>100.00</b>
ค่าใช้จ่าย					
งบบุคลากร	29,409,391	29,958,492	31,962,787	31,482,366	122,813,036
งบดำเนินงาน	4,655,696	8,579,906	7,930,393	8,745,474	29,911,469
งบเงินอุดหนุน	3,507,977	12,620,624	3,346,148	10,069,208	29,543,957
งบลงทุน	2,674,607	2,536,863	1,644,778	7,277,915	14,134,163
งบรายจ่ายอื่น	507,700	-	-	100,000	607,700
<b>รวม</b>	<b>40,755,371</b>	<b>53,695,886</b>	<b>44,884,107</b>	<b>57,674,962</b>	<b>197,010,325</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>20.69</b>	<b>27.26</b>	<b>22.78</b>	<b>29.28</b>	<b>100.00</b>
<b>รายได้ (สูงกว่า) ค่าใช้จ่าย</b>	<b>217,744</b>	<b>- 15,608,264</b>	<b>- 8,149,569</b>	<b>- 4,146,561</b>	<b>- 27,686,651</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>0.53</b>	<b>- 29.07</b>	<b>- 18.16</b>	<b>- 7.19</b>	<b>- 14.05</b>

ตารางที่ 4.1 จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำนวนเงินรายได้และค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณ พ.ศ.2557 ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า มีรายได้จำนวนเงินทั้งสิ้น 169,323,675 บาท ส่วนใหญ่เป็นรายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล จำนวนเงิน 137,965,258 บาท รองลงมาคือ รายได้จาก ค่าธรรมเนียมการศึกษา จำนวนเงิน 22,927,929 บาท รายได้จากการขายสินค้าและบริการ จำนวนเงิน 8,430,487 บาท

หากวิเคราะห์รายได้แยกรายไตรมาส พบว่า ไตรมาส 1 คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีรายได้จำนวนเงินทั้งสิ้น 40,973,115 บาท คิดเป็นร้อยละ 24.20 ไตรมาส 2 จำนวนเงิน 38,087,621 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.49 ไตรมาส 3 จำนวนเงิน 36,734,537 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.69 และไตรมาส 4 จำนวนเงิน 53,528,401 บาท คิดเป็นร้อยละ 31.61

โดยค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 นั้น มีจำนวนเงินทั้งสิ้น 197,010,328 บาท ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่าย งบบุคลากร จำนวนเงิน 122,813,036 บาท รองลงมาคือ งบดำเนินงาน จำนวนเงิน 29,911,469 บาท งบเงินอุดหนุน จำนวนเงิน 29,543,957 บาท งบลงทุน จำนวนเงิน 14,134,163 บาท และงบรายจ่ายอื่น จำนวนเงิน 607,700 บาท ตามลำดับ

หากวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแยกรายไตรมาส พบว่า ไตรมาส 1 คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีค่าใช้จ่ายจำนวนเงินทั้งสิ้น 51,755,371 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.69 ไตรมาส 2 จำนวนเงิน 53,695,886 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.26 ไตรมาส 3 จำนวนเงิน 44,884,107 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.78 และไตรมาส 4 จำนวนเงิน 57,674,962 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.28

เมื่อเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่พบว่า ที่ผ่านมามีรายได้ไม่น้อยกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 27,686,651 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.05

และหากเปรียบเทียบแยกรายไตรมาส พบว่า ในไตรมาส 1 มีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 217,744 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.53 ไตรมาส 2 มีรายได้ไม่น้อยกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 15,608,264 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.07 ไตรมาส 3 มีรายได้ไม่น้อยกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 8,149,569 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.16 และไตรมาส 4 มีรายได้ไม่น้อยกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 4,146,561 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.19

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายในภาพรวม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558  
(แยกรายไตรมาส)

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
รายได้					
รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล	31,758,783	33,774,635	31,382,578	36,622,994	133,538,990
รายได้จากการดำเนินงาน					-
ค่าธรรมเนียมการศึกษา	5,371,298	35,234	7,892,505	13,238,818	26,537,855
การจัดตั้งกิจกรรมกีฬา	-	-	-	716,456	716,456
ค่าขายสินค้า/บริการ	2,041,953	2,972,280	3,404,379	3,739,848	12,158,460
<b>รวม</b>	<b>39,172,035</b>	<b>36,782,149</b>	<b>42,679,462</b>	<b>54,318,116</b>	<b>172,951,761</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>22.65</b>	<b>21.27</b>	<b>24.68</b>	<b>31.41</b>	<b>100.00</b>
ค่าใช้จ่าย					
งบบุคลากร	29,322,684	31,116,150	31,012,359	33,600,363	125,051,556
งบดำเนินงาน	6,751,902	6,637,906	6,462,758	7,989,208	27,841,774
งบเงินอุดหนุน	13,777,021	4,070,702	3,108,066	6,512,271	27,468,061
งบลงทุน	2,047,763	1,442,597	1,888,129	759,847	6,138,336
งบรายจ่ายอื่น	-	346,300	-	-	346,300
<b>รวม</b>	<b>51,899,371</b>	<b>43,613,655</b>	<b>42,471,312</b>	<b>48,861,689</b>	<b>186,846,027</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>27.78</b>	<b>23.34</b>	<b>22.73</b>	<b>26.15</b>	<b>100.00</b>
<b>รายได้ (สูง/ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่าย</b>	<b>- 12,727,336</b>	<b>- 6,831,506</b>	<b>208,149</b>	<b>5,456,427</b>	<b>- 13,894,265</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>- 24.52</b>	<b>- 15.66</b>	<b>0.49</b>	<b>11.17</b>	<b>- 7.44</b>

ตารางที่ 4.2 จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำนวนเงินรายได้และค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า มีรายได้จำนวนเงินทั้งสิ้น 172,951,761 บาท ส่วนใหญ่เป็นรายได้ จากเงินอุดหนุนรัฐบาล จำนวนเงิน 133,538,990 บาท รองลงมาคือ รายได้จาก ค่าธรรมเนียมการศึกษาจำนวนเงิน 26,537,855 บาท รายได้จากขายสินค้าและบริการ จำนวนเงิน 12,158,460 บาท และ รายได้จาก การได้รับจัดสรรงบกิจกรรมกีฬาและกิจกรรมเสริมหลักสูตร จำนวนเงิน 716,456 บาท

หากวิเคราะห์รายได้แยกรายไตรมาส พบว่า ไตรมาส 1 คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มี รายได้จำนวนเงินทั้งสิ้น 39,172,035 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.65 ไตรมาส 2 จำนวนเงิน 36,782,149 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.27 ไตรมาส 3 จำนวนเงิน 42,679,462 บาท คิดเป็นร้อยละ 24.68 และไตรมาส 4 จำนวนเงิน 54,318,116 บาท คิดเป็นร้อยละ 31.41

โดยค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 นั้น มีจำนวนเงินทั้งสิ้น 186,846,027 บาท ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่าย งบบุคลากร จำนวนเงิน 125,051,556

บาท รองลงมาคือ งบดำเนินงาน จำนวนเงิน 27,841,774 บาท งบเงินอุดหนุน จำนวนเงิน 27,468,061 บาท งบลงทุน จำนวนเงิน 6,138,336 บาท และงบรายจ่ายอื่น จำนวนเงิน 346,300 บาท ตามลำดับ

หากวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแยกรายไตรมาส พบว่า ไตรมาส 1 คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีค่าใช้จ่ายจำนวนเงินทั้งสิ้น 51,899,371 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.78 ไตรมาส 2 จำนวนเงิน 43,613,655 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.34 ไตรมาส 3 จำนวนเงิน 42,471,312 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.73 และไตรมาส 4 จำนวนเงิน 48,861,689 บาท คิดเป็นร้อยละ 26.15

เมื่อเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ที่ผ่านมามีรายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 13,894,265 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.44

และหากเปรียบเทียบแยกรายไตรมาส พบว่า ในไตรมาส 1 มีรายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 12,727,336 บาท คิดเป็นร้อยละ 24.52 ไตรมาส 2 มีรายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 6,831,506 บาท คิดเป็นร้อยละ 15.66 แต่ในไตรมาสที่ 3-4 มีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 208,149 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.49 และจำนวนเงิน 5,456,427 บาท คิดเป็นร้อยละ 11.17

**ตารางที่ 4.3** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายงบประมาณเงินแผ่นดิน ปีงบประมาณ พ.ศ.2557 (แยกรายไตรมาส)

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
รายได้					
รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล	28,815,526	35,226,543	34,247,933	39,675,255	137,965,258
<b>รวม</b>	<b>28,815,526</b>	<b>35,226,543</b>	<b>34,247,933</b>	<b>39,675,255</b>	<b>137,965,258</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>20.89</b>	<b>25.53</b>	<b>24.82</b>	<b>28.76</b>	<b>100.00</b>
ค่าใช้จ่าย					
งบบุคลากร	26,470,120	26,968,586	28,995,325	28,523,899	110,957,930
งบดำเนินงาน	2,347,213	5,044,276	4,111,293	4,620,518	16,123,300
งบเงินอุดหนุน	807,260	2,290,564	918,980	585,017	4,601,821
งบลงทุน	-	-	101,000	4,866,000	4,967,000
งบรายจ่ายอื่น	-	-	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>29,624,593</b>	<b>34,303,426</b>	<b>34,126,598</b>	<b>38,595,435</b>	<b>136,650,051</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>21.68</b>	<b>25.10</b>	<b>24.97</b>	<b>28.24</b>	<b>100.00</b>
<b>รายได้ (สูง/ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่าย</b>	<b>- 809,066</b>	<b>923,117</b>	<b>121,336</b>	<b>1,079,820</b>	<b>1,315,207</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>- 2.73</b>	<b>2.69</b>	<b>0.36</b>	<b>2.80</b>	<b>0.96</b>

ตารางที่ 4.3 จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำนวนเงินรายได้และค่าใช้จ่ายจากงบประมาณเงินแผ่นดินในปีงบประมาณ พ.ศ.2557 ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า มีรายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาลจำนวนเงินทั้งสิ้น 137,965,258 บาท หากวิเคราะห์แยกรายไตรมาส พบว่า ไตรมาส 1 คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีรายได้จำนวนเงินทั้งสิ้น 28,815,526 บาท คิดเป็นร้อยละ

20.89 ไตรมาส 2 จำนวนเงิน 35,226,543 บาท คิดเป็นร้อยละ 25.53 ไตรมาส 3 จำนวนเงิน 34,247,933 บาท คิดเป็นร้อยละ 24.82 และไตรมาส 4 จำนวนเงิน 39,675,255 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.76

โดยค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานที่เบิกจ่ายจากงบประมาณเงินแผ่นดินของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557 นั้น มีจำนวนเงินทั้งสิ้น 136,650,051 บาท ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่าย งบบุคลากร จำนวนเงิน 110,957,930 บาท รองลงมาคือ งบดำเนินงาน จำนวนเงิน 16,123,300 บาท งบลงทุน จำนวนเงิน 4,967,000 บาท และงบเงินอุดหนุน จำนวนเงิน 4,601,821 บาท ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งปี ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่พบว่า ที่ผ่านมามีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,315,207 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.96

หากเปรียบเทียบในแต่ละไตรมาส พบว่า ในไตรมาส 1 มีรายได้ไม่น้อยกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 809,066 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.73 ไตรมาส 2 มีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 923,117 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.69 ไตรมาส 3 มีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 121,336 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.36 และไตรมาส 4 มีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 1,079,820 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.80

**ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายงบประมาณเงินแผ่นดิน ปีงบประมาณ พ.ศ.2558 (แยกรายไตรมาส)**

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
<b>รายได้</b>					
รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล	31,758,783	33,774,635	31,382,578	36,622,994	133,538,990
<b>รวม</b>	<b>31,758,783</b>	<b>33,774,635</b>	<b>31,382,578</b>	<b>36,622,994</b>	<b>133,538,990</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>23.02</b>	<b>24.48</b>	<b>22.75</b>	<b>26.55</b>	<b>96.79</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>					
งบบุคลากร	26,147,584	28,157,451	27,802,998	30,500,861	112,608,894
งบดำเนินงาน	4,308,739	4,194,984	2,712,038	4,752,323	15,968,085
งบเงินอุดหนุน	1,149,842	1,050,780	732,980	841,184	3,774,785
งบลงทุน	-	-	-	-	-
งบรายจ่ายอื่น	-	-	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>31,606,165</b>	<b>33,403,215</b>	<b>31,248,016</b>	<b>36,094,368</b>	<b>132,351,764</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>23.13</b>	<b>24.44</b>	<b>22.87</b>	<b>26.41</b>	<b>96.85</b>
<b>รายได้ (สูง/ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่าย</b>	<b>152,618</b>	<b>371,420</b>	<b>134,562</b>	<b>528,626</b>	<b>1,187,226</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>0.48</b>	<b>1.11</b>	<b>0.43</b>	<b>1.46</b>	<b>0.90</b>

ตารางที่ 4.4 จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำนวนเงินรายได้และค่าใช้จ่ายจากงบประมาณเงินแผ่นดินในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า มีรายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาลจำนวนเงินทั้งสิ้น 133,538,990 บาท หากวิเคราะห์แยกรายไตรมาส พบว่า ไตรมาส 1 คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีรายได้จำนวนเงินทั้งสิ้น 31,758,783 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.78



ไตรมาส 2 จำนวนเงิน 33,774,635 บาท คิดเป็นร้อยละ 25.29 ไตรมาส 3 จำนวนเงิน 31,382,578 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.50 และไตรมาส 4 จำนวนเงิน 36,622,994 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.42

โดยค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานที่เบิกจ่ายจากงบประมาณเงินแผ่นดินของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 นั้น มีจำนวนเงินทั้งสิ้น 132,351,764 บาท ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่าย งบบุคลากร จำนวนเงิน 112,608,894 บาท รองลงมาคือ งบดำเนินงาน จำนวนเงิน 15,968,085 บาท งบเงินอุดหนุน จำนวนเงิน 3,774,785 บาท ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งปี ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ที่ผ่านมามีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,187,226 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.90

และหากเปรียบเทียบในแต่ละไตรมาส พบว่า ในไตรมาส 1 มีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายจำนวนเงิน 152,618 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.48 ไตรมาส 2 จำนวนเงิน 371,420 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.11 ไตรมาส 3 จำนวนเงิน 134,562 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.43 และไตรมาส 4 จำนวนเงิน 528,626 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.46

#### ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายงบประมาณเงินรายได้ ปีงบประมาณ พ.ศ.2557 (แยกรายไตรมาส)

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
รายได้					
รายได้จากการดำเนินงาน					-
ค่าธรรมเนียมการศึกษา	10,191,508	265,409	229,800	12,241,212	22,927,929
การจัดตั้งกิจกรรมกีฬา	-	-	-	-	-
ค่าขายสินค้า/บริการ	1,966,080	2,595,669	2,256,804	1,611,934	8,430,487
<b>รวม</b>	<b>12,157,588</b>	<b>2,861,078</b>	<b>2,486,604</b>	<b>13,853,146</b>	<b>31,358,416</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>38.77</b>	<b>9.12</b>	<b>7.93</b>	<b>44.18</b>	<b>100.00</b>
ค่าใช้จ่าย					
งบบุคลากร	2,939,271	2,989,906	2,967,463	2,958,466	11,855,107
งบดำเนินงาน	2,308,483	3,535,630	3,819,100	4,124,955	13,788,169
งบเงินอุดหนุน	2,700,717	10,330,060	2,427,168	9,484,191	24,942,136
งบลงทุน	2,674,607	2,536,863	1,543,778	2,411,915	9,167,163
งบรายจ่ายอื่น	507,700	-	-	100,000	607,700
<b>รวม</b>	<b>11,130,778</b>	<b>19,392,460</b>	<b>10,757,509</b>	<b>19,079,527</b>	<b>60,360,274</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>18.44</b>	<b>32.13</b>	<b>17.82</b>	<b>31.61</b>	<b>100.00</b>
<b>รายได้ (สูง/ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่าย</b>	<b>1,026,810</b>	<b>- 16,531,382</b>	<b>- 8,270,905</b>	<b>- 5,226,381</b>	<b>- 29,001,858</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>9.22</b>	<b>- 85.25</b>	<b>- 76.88</b>	<b>- 27.39</b>	<b>- 48.05</b>

ตารางที่ 4.5 จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำนวนเงินรายได้และค่าใช้จ่ายจากงบประมาณเงินรายได้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557 ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า มีรายได้จากการดำเนินงานจำนวนเงินทั้งสิ้น 31,358,416 บาท ส่วนใหญ่เป็นรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษา จำนวนเงิน 22,927,929 บาท รองลงมาคือ รายได้ค่าขายสินค้าและบริการ จำนวนเงิน 8,430,487 บาท ตามลำดับ

หากวิเคราะห์แยกรายไตรมาส พบว่า ไตรมาส 1 คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีรายได้จำนวนเงินทั้งสิ้น 12,157,588 บาท คิดเป็นร้อยละ 38.77 ไตรมาส 2 จำนวนเงิน 2,861,078 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.12 ไตรมาส 3 จำนวนเงิน 2,486,604 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.93 และไตรมาส 4 จำนวนเงิน 13,853,146 บาท คิดเป็นร้อยละ 44.18

โดยในส่วน of ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานที่เบิกจ่ายจากงบประมาณเงินรายได้ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557 นั้น มีจำนวนเงินทั้งสิ้น 60,360,274 บาท ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่าย งบเงินอุดหนุน จำนวนเงิน 24,942,136 บาท รองลงมาคือ งบดำเนินงาน จำนวนเงิน 13,788,169 บาท งบบุคลากร จำนวนเงิน 11,855,107 บาท งบลงทุน จำนวนเงิน 9,167,163 บาท และงบรายจ่ายอื่น จำนวนเงิน 607,700 บาท ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งปี ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ที่ผ่านมามีรายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 29,001,858 บาท คิดเป็นร้อยละ 48.05

และหากเปรียบเทียบแยกรายไตรมาส พบว่าไตรมาส 1 มีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 1,026,810 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.22 แต่ในไตรมาส 2-4 กลับมีรายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่าย โดยในไตรมาส 2 จำนวนเงิน 16,531,382 บาท คิดเป็นร้อยละ 85.25 ไตรมาส 3 จำนวนเงิน 8,270,905 บาท คิดเป็นร้อยละ 76.88 และไตรมาส 4 จำนวนเงิน 5,226,381 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.39

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved



**ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายงบประมาณเงินรายได้**  
ปีงบประมาณพ.ศ.2558 (แยกรายไตรมาส)

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
รายได้					
รายได้จากการดำเนินงาน					-
ค่าธรรมเนียมการศึกษา	5,371,298	35,234	7,892,505	13,238,818	26,537,855
การจัดงบบกกิจกรรมกีฬา	-	-	-	716,456	716,456
ค่าขายสินค้า/บริการ	2,041,953	2,972,280	3,404,379	3,739,848	12,158,460
<b>รวม</b>	<b>7,413,251</b>	<b>3,007,514</b>	<b>11,296,884</b>	<b>17,695,122</b>	<b>39,412,771</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>18.81</b>	<b>7.63</b>	<b>28.66</b>	<b>44.90</b>	<b>100.00</b>
ค่าใช้จ่าย					
งบบุคลากร	3,175,100	2,958,700	3,209,361	3,099,502	12,442,662
งบดำเนินงาน	2,443,163	2,442,921	3,750,720	3,236,885	11,873,690
งบเงินอุดหนุน	12,627,180	3,019,922	2,375,086	5,671,087	23,693,276
งบลงทุน	2,047,763	1,442,597	1,888,129	759,847	6,138,336
งบรายจ่ายอื่น	-	346,300	-	-	346,300
<b>รวม</b>	<b>20,293,206</b>	<b>10,210,440</b>	<b>11,223,296</b>	<b>12,767,321</b>	<b>54,494,263</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>37.24</b>	<b>18.74</b>	<b>20.60</b>	<b>23.43</b>	<b>100.00</b>
<b>รายได้ (สูง/ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่าย</b>	<b>- 12,879,954</b>	<b>- 7,202,926</b>	<b>73,587</b>	<b>4,927,801</b>	<b>- 15,081,492</b>
<b>ร้อยละ</b>	<b>- 63.47</b>	<b>- 70.54</b>	<b>0.66</b>	<b>38.60</b>	<b>- 27.68</b>

ตารางที่ 4.6 จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจำนวนเงินรายได้และค่าใช้จ่ายจากงบประมาณเงินรายได้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า มีรายได้จากการดำเนินงานจำนวนเงินทั้งสิ้น 54,494,263 บาท ส่วนใหญ่เป็นรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษา จำนวนเงิน 26,537,855 บาท รองลงมาคือ รายได้ค่าขายสินค้าและบริการ จำนวนเงิน 12,158,460 บาท และรายได้จากการได้รับจัดสรรงบบกกิจกรรมกีฬาและกิจกรรมเสริมหลักสูตร จำนวนเงิน 716,456 บาท ตามลำดับ

หากวิเคราะห์แยกรายไตรมาส พบว่า ไตรมาส 1 คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีรายได้จำนวนเงินทั้งสิ้น 7,413,251 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.81 ไตรมาส 2 จำนวนเงิน 3,007,514 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.63 ไตรมาส 3 จำนวนเงิน 11,296,884 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.66 และไตรมาส 4 จำนวนเงิน 17,695,122 บาท คิดเป็นร้อยละ 44.90

โดยในส่วน of ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานที่เบิกจ่ายจากงบประมาณเงินรายได้ ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 นั้น มีจำนวนเงินทั้งสิ้น 54,494,263 บาท ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายงบบุคลากร จำนวนเงิน 23,693,276 บาท รองลงมาคือ งบบุคลากร จำนวนเงิน

12,442,662 บาท งบดำเนินงาน จำนวนเงิน 11,873,690 บาท งบลงทุน จำนวนเงิน 6,138,336 บาท และงบ  
 รายจ่ายอื่น จำนวนเงิน 346,300 บาท ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งปี ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า  
 ที่ผ่านมามีรายได้้น้อยกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 15,081,492 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.68

และหากเปรียบเทียบแยกรายไตรมาส พบว่า ไตรมาส 1 มีรายได้้น้อยกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน  
 12,879,954 บาท คิดเป็นร้อยละ 63.47 ไตรมาส 2 จำนวนเงิน 7,202,926 บาท คิดเป็นร้อยละ 70.54 แต่ในไตรมาส  
 3-4 นั้น พบว่า มีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย จำนวนเงิน 73,587 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.66 และไตรมาส 4  
 จำนวนเงิน 4,927.801 บาท คิดเป็นร้อยละ 38.60

**ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ.2557**  
 (แยกตามหมวดรายจ่าย)

งบรายจ่าย	โอนออก			โอนเข้า		
	จำนวนครั้ง	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนครั้ง	จำนวนเงิน	ร้อยละ
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
งบบุคลากร	-	-	-	11	193,812	8.69
งบดำเนินงาน	25	1,131,132	50.73	9	924,543	41.47
งบเงินอุดหนุน	1	400,000	17.94	2	277,000	12.42
งบลงทุน	8	604,543	27.11	9	834,310	37.42
งบรายจ่ายอื่น	2	93,990	4.22	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>36</b>	<b>2,229,665</b>	<b>100.00</b>	<b>31</b>	<b>2,229,665</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.7 จากผลการวิเคราะห์การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย ปีงบประมาณ  
 พ.ศ.2557 พบว่า คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีจำนวนครั้งในการโอนงบประมาณเข้า และ  
 โอนออก จำนวน 36 ครั้ง เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,229,665 บาท

หากวิเคราะห์การโอนงบประมาณที่โอนเข้าและโอนออกแยกตามงบรายจ่ายโดยเรียงลำดับจาก  
 งบรายจ่ายที่มีจำนวนเงินการโอนออกมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ งบดำเนินงาน จำนวนเงิน  
 1,131,132 บาท คิดเป็นร้อยละ 50.73 รองลงมาคือ งบลงทุน จำนวนเงิน 604,543 บาท คิดเป็นร้อยละ  
 27.11 งบเงินอุดหนุน จำนวนเงิน 400,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 17.94 และงบรายจ่ายอื่น จำนวนเงิน  
 93,900 บาท คิดเป็นร้อยละ 4.22 ตามลำดับ

โดยในส่วนของ การโอนเข้านั้น งบรายจ่ายที่มีจำนวนเงินการโอนเข้ามากที่สุดไปหาน้อยที่สุด  
 ได้แก่ งบดำเนินงาน จำนวนเงิน 924,543 บาท คิดเป็นร้อยละ 41.47 รองลงมาคือ งบลงทุน จำนวนเงิน

834,310 บาท คิดเป็นร้อยละ 37.42 และงบเงินอุดหนุน จำนวนเงิน 277,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 12.42 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.8** ผลการวิเคราะห์การ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ.2558  
(แยกตามหมวดรายจ่าย)

งบรายจ่าย	โอนออก			โอนเข้า		
	จำนวนครั้ง	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนครั้ง	จำนวนเงิน	ร้อยละ
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
งบบุคลากร	1	192,740	6.65	3	20,600	0.71
งบดำเนินงาน	13	1,546,208	53.38	12	2,161,240	74.62
งบเงินอุดหนุน	3	229,000	7.91	3	287,200	9.92
งบลงทุน	6	616,580	21.29	12	427,332	14.75
งบรายจ่ายอื่น	7	311,844	10.77	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>2,896,372</b>	<b>100.00</b>	<b>30</b>	<b>2,896,372</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.8 จากผลการวิเคราะห์การ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 พบว่า คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีจำนวนครั้งในการโอนงบประมาณเข้า และ โอนออก จำนวน 30 ครั้ง เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,896,372 บาท

หากวิเคราะห์การโอนงบประมาณที่โอนเข้าและโอนออกแยกตามงบรายจ่าย โดยเรียงลำดับจาก งบรายจ่ายที่มีจำนวนเงินการ โอนออกมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ งบดำเนินงาน จำนวนเงิน 1,546,208 บาท คิดเป็นร้อยละ 53.38 รองลงมาคือ งบลงทุน จำนวนเงิน 616,580 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.29 งบรายจ่ายอื่น จำนวนเงิน 311,844 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.77 งบเงินอุดหนุน จำนวนเงิน 229,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.91 และงบบุคลากร จำนวนเงิน 192,740 บาท คิดเป็นร้อยละ 6.65 ตามลำดับ

โดยในส่วนของการ โอนเข้านั้น งบรายจ่ายที่มีจำนวนเงินการ โอนเข้ามากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ งบดำเนินงาน จำนวนเงิน 2,161,240 บาท คิดเป็นร้อยละ 74.62 รองลงมาคือ งบลงทุน จำนวนเงิน 427,332 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.75 และงบเงินอุดหนุน จำนวนเงิน 287,200 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.92 และงบบุคลากร จำนวนเงิน 20,600 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.71 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.9** ผลการวิเคราะห์การกันเงินงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปีงบประมาณ พ.ศ. 2557  
(แยกตามแผนงาน และงบรายจ่าย)

แผนงาน/งบรายจ่าย	แหล่งงบประมาณ		รวม	
	เงินแผ่นดิน	เงินรายได้	จำนวนเงิน	ร้อยละ
แผนงานอื่น				
งบเงินอุดหนุน		14,107,653	14,107,653	91.57
แผนงานการเรียนการสอน				
งบเงินอุดหนุน		567,345	567,345	3.68
แผนงานวิจัย				
งบเงินอุดหนุน		670,014	670,014	4.35
แผนงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม				
งบเงินอุดหนุน		62,000	62,000	0.40
<b>รวม</b>	<b>-</b>	<b>15,407,012</b>	<b>15,407,012</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.9 จากผลการวิเคราะห์การกันเงินงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปีงบประมาณ พ.ศ.2557 พบว่า คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีรายการที่กันเงินงบประมาณเงินรายได้ไว้เบิกจ่ายเหลือมปีในงบเงินอุดหนุน เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 15,407,012 บาท โดยเรียงลำดับจากแผนงานที่มีการกันเงินมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ แผนงานอื่น จำนวนเงิน 14,107,653 บาท คิดเป็นร้อยละ 91.57 รองลงมาคือ แผนงานวิจัย จำนวนเงิน 670,014 บาท คิดเป็นร้อยละ 4.35 แผนงานการเรียนการสอน จำนวนเงิน 567,345 บาท คิดเป็นร้อยละ 3.68 และแผนงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมฯ จำนวนเงิน 62,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.40 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.10** ผลการวิเคราะห์การกันเงินงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปีงบประมาณ พ.ศ. 2558  
(แยกตามแผนงาน งบรายจ่าย)

แผนงาน/งบรายจ่าย	แหล่งงบประมาณ		รวม	
	เงินแผ่นดิน	เงินรายได้	จำนวนเงิน	ร้อยละ
แผนงานอื่น				
งบเงินอุดหนุน		359,604	359,604	20.93
แผนงานการเรียนการสอน				
งบเงินอุดหนุน		799,900	799,900	46.56
แผนงานวิจัย				
งบเงินอุดหนุน		504,892	504,892	29.39
แผนงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม				
งบเงินอุดหนุน		53,700	53,700	3.13
<b>รวม</b>	<b>-</b>	<b>1,718,096</b>	<b>1,718,096</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.10 จากผลการวิเคราะห์การกักเงินงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 พบว่า คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีรายการที่กักเงินงบประมาณเงินรายได้ไว้เบิกจ่ายเหลือมปีในงบเงินอุดหนุน จำนวนทั้งสิ้น 1,718,096 บาท โดยเรียงลำดับจากแผนงานที่มีการกักเงินมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ แผนงานการเรียนการสอน จำนวนเงิน 799,900 บาท คิดเป็นร้อยละ 46.56 รองลงมาคือ แผนงานวิจัย จำนวนเงิน 504,892 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.39 แผนงานอื่น จำนวนเงิน 359,604 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.93 และแผนงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมฯ จำนวนเงิน 53,700 บาท คิดเป็นร้อยละ 3.13 ตามลำดับ

**สรุปผลผลการศึกษาในส่วนที่ 1** วิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานทางการเงินของ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 สามารถสรุปประเด็นจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

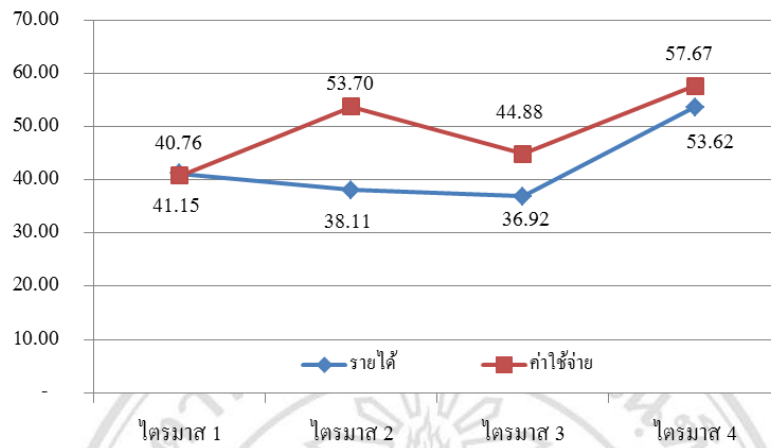
**ประเด็นที่ 1** ผลการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่าย ภาพรวม ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 พบว่า

- 1.1 จำนวนเงินรายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่าย สาเหตุเนื่องจาก
  - จำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาเข้ามาไม่ตรงตามปีงบประมาณ ส่งผลทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
  - มีการตั้งงบประมาณรายจ่ายขาดดุลส่งผลทำให้มีการใช้จ่ายงบประมาณเป็นจำนวนมากเนื่องจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่สอดคล้องกับรายได้ที่ได้รับ
- 1.2 การเบิกจ่ายในแต่ละไตรมาสไม่สอดคล้องกับรายได้ สาเหตุเนื่องจาก
  - การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณไม่สอดคล้องกับรายได้ในแต่ละไตรมาส
  - จำนวนเงินรายได้ในแต่ละไตรมาสไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
รายได้	41.15	38.11	36.92	53.62	169.79
ค่าใช้จ่าย	40.76	53.70	44.88	57.67	197.01

ล้านบาท

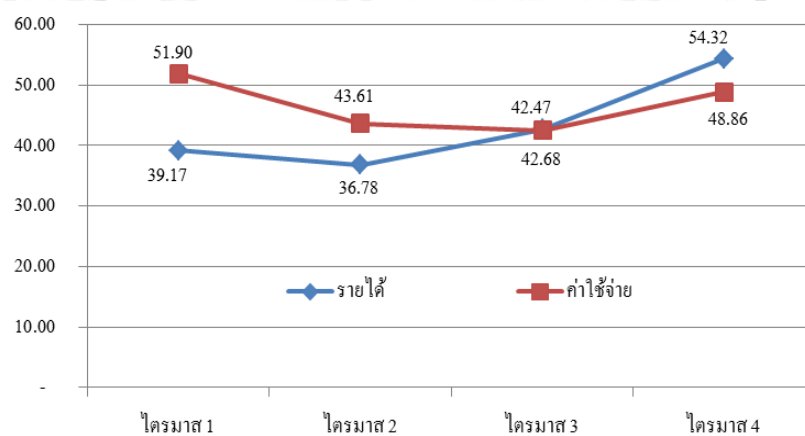


แผนภูมิที่ 4.1 ผลการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายภาพรวมในปีงบประมาณ พ.ศ.2557

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
รายได้	39.17	36.78	42.68	54.32	172.95
ค่าใช้จ่าย	51.90	43.61	42.47	48.86	186.85

ล้านบาท



แผนภูมิที่ 4.2 ผลการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายภาพรวมในปีงบประมาณ พ.ศ.2558

**ประเด็นที่ 2 ผลการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่าย (งบประมาณเงินแผ่นดิน) ปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 พบว่า**

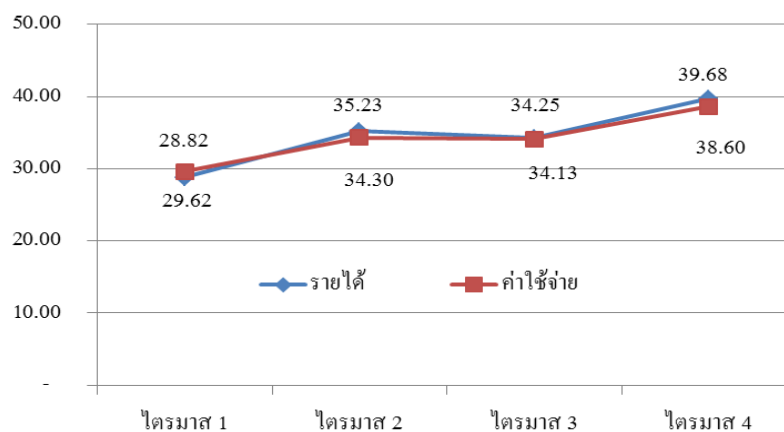
2.1 จำนวนเงินรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย เพราะ มีรายได้งบประมาณคงเหลือในหมวดงบประมาณบุคลากรที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้ตามกรอบอัตรากำลัง แต่ในปี พ.ศ.2557 และมีบางกรอบอัตรากำลังที่ไม่ได้ดำเนินการจ้างในปีงบประมาณ พ.ศ.2557 จึงทำให้มียอดเงินรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย

2.2 การเบิกจ่ายในแต่ละไตรมาสสอดคล้องกับรายได้ เพราะ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในงบประมาณเงินแผ่นดินนั้นส่วนใหญ่จะเบิกจ่ายเท่ากับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัย

**ปีงบประมาณ 2557**

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
รายได้	28.82	35.23	34.25	39.68	137.97
ค่าใช้จ่าย	29.62	34.30	34.13	38.60	136.65

ล้านบาท



**แผนภูมิที่ 4.3 ผลการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่าย (งบประมาณเงินแผ่นดิน)**

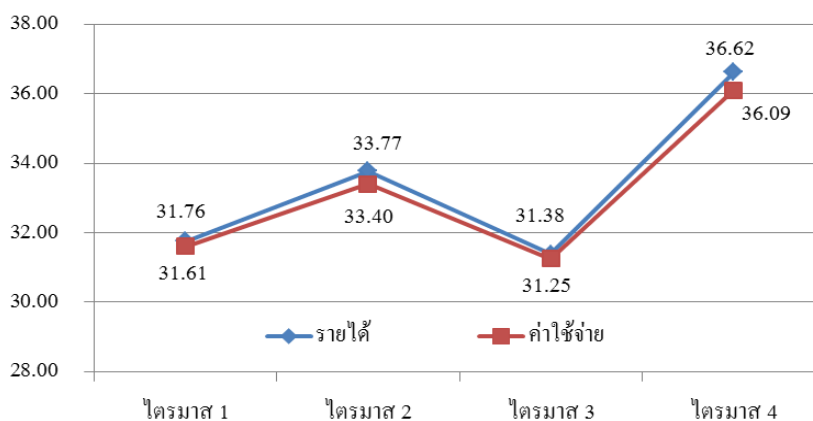
ปีงบประมาณ พ.ศ.2557



### ปีงบประมาณ 2558

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
รายได้	31.76	33.77	31.38	36.62	133.54
ค่าใช้จ่าย	31.61	33.40	31.25	36.09	132.35

ล้านบาท



**แผนภูมิที่ 4.4** ผลการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่าย (งบประมาณเงินแผ่นดิน) ปีงบประมาณ พ.ศ.2558

**ประเด็นที่ 3** ผลการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่าย (งบประมาณเงินรายได้) ปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 พบว่า

3.1 จำนวนเงินรายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่าย สาเหตุเนื่องจาก

- จำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาเข้ามาไม่ตรงตามปีงบประมาณ ส่งผลทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

- มีการตั้งงบประมาณรายจ่ายขาดดุลส่งผลทำให้มีการใช้จ่ายงบประมาณเป็นจำนวนมาก

3.1 การเบิกจ่ายในแต่ละไตรมาสไม่สอดคล้องกับรายได้ สาเหตุเนื่องจาก

- การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณไม่สอดคล้องกับรายได้ในแต่ละไตรมาส

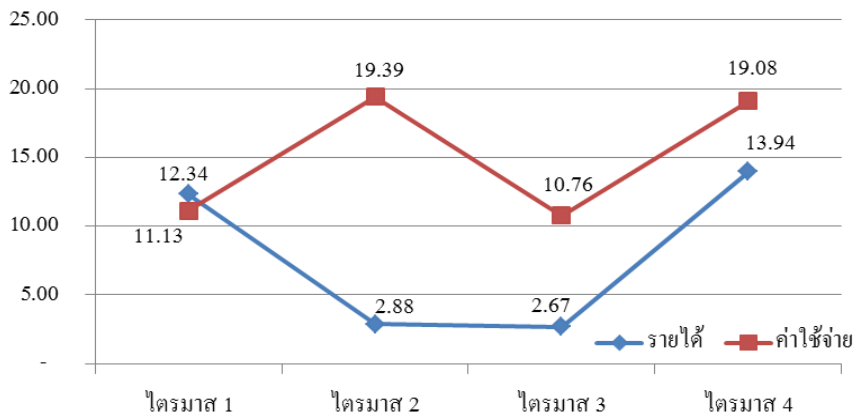
3.2 การเบิกจ่ายในแต่ละไตรมาสไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สาเหตุเนื่องจาก

- การกำหนดวงเงินการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละไตรมาสไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง

ปีงบประมาณ 2557

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
รายได้	12.34	2.88	2.67	13.94	31.83
ค่าใช้จ่าย	11.13	19.39	10.76	19.08	60.36

ล้านบาท

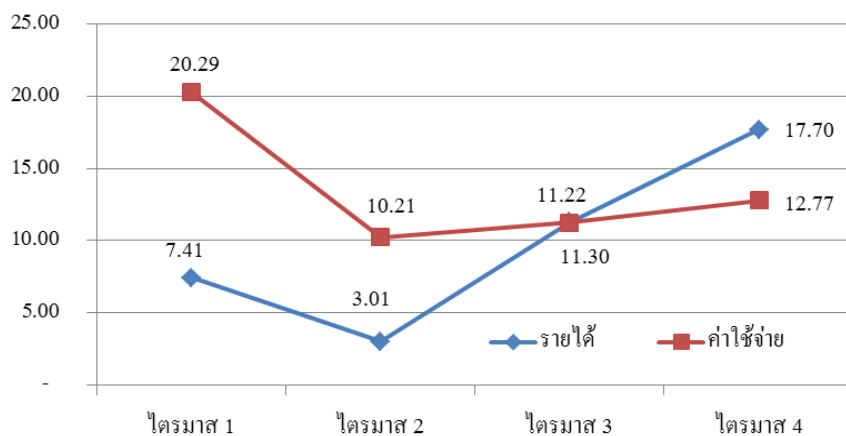


แผนภูมิที่ 4.5 ผลการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่าย (งบประมาณเงินรายได้) ปีงบประมาณ พ.ศ.2557

ปีงบประมาณ 2558

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
รายได้	7.41	3.01	11.30	17.70	39.41
ค่าใช้จ่าย	20.29	10.21	11.22	12.77	54.49

ล้านบาท



แผนภูมิที่ 4.6 ผลการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่าย (งบประมาณเงินรายได้)

ปีงบประมาณ พ.ศ.2558

**ประเด็นที่ 4** ผลการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 พบว่า

ปีงบประมาณ พ.ศ.2557 มีจำนวนครั้งในการโอน 36 ครั้ง จำนวนเงินทั้งสิ้น  
2,229,665.00 บาท

ปีงบประมาณ พ.ศ.2558 มีจำนวนครั้งในการโอน 30 ครั้ง จำนวนเงินทั้งสิ้น  
2,896,372.00 บาท

**ประเด็นที่ 5** ผลการกันงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 พบว่า

ปีงบประมาณ พ.ศ.2557 มีงบประมาณกันไว้เบิกจ่ายเหลือปี จำนวนเงินทั้งสิ้น  
15,407,012.00 บาท

ปีงบประมาณ พ.ศ.2558 มีงบประมาณกันไว้เบิกจ่ายเหลือปี จำนวนเงินทั้งสิ้น  
1,718,096.00 บาท

## **ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาศาภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

จากการศึกษาศาภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตั้งแต่กระบวนการจัดทำงบประมาณการบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการงบประมาณของคณะนั้น ซึ่งผลจากการศึกษาในส่วนที่ 2 นี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาในส่วนที่ 1 คือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินของคณะเกษตรศาสตร์ในปีงบประมาณพ.ศ.2557-2558 โดยสามารถสรุปผลการศึกษาแยกตามกระบวนการงบประมาณที่ได้รับผลกระทบจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงฯ ได้ดังนี้

### **2.1 ด้านการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2551 และมีการนำพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2551 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ.2551 จึงมีผลทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐบริหารงานในภาพรวมของมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่สามารถบริหารงานในด้านต่างๆ ได้เอง ภายใต้กรอบพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2551 และสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดภายหลังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ เช่น

1. การบริหารงานในภาพรวมของมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและมีความคล่องตัวมากขึ้น โดยมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติในด้านอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดขึ้นเอง เช่น ระเบียบข้อบังคับด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการเงินและงบประมาณ

2. มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารส่วนงานภายในของมหาวิทยาลัยโดยอยู่ในอำนาจของสภามหาวิทยาลัยไม่ต้องเสนอผ่านคณะรัฐมนตรีหรือนุมัติ ทำให้มีความสะดวกรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น

3. การได้รับจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลจากเดิมที่ได้รับจัดสรรตามหมวดรายจ่ายมาเป็นการจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) โดยงบประมาณที่มหาวิทยาลัยได้รับไม่ต้องคืนหรือนำส่งกระทรวงการคลังและถือเป็นเงินเหลือเก็บของมหาวิทยาลัยในปีนั้นๆ

4. มีการกระจายอำนาจการบริหารงานในด้านต่างๆ จากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะเพื่อให้มีความคล่องตัวมากขึ้น

5. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารประจำคณะ โดยพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยในการบริหารงานของคณะในทุกๆ ด้าน

6. มีการพัฒนาระบบการบริหารการเงินและงบประมาณที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และเป็นการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากระบบการเงินและบัญชี เช่น ระบบบัญชีลักษณะ 3 มิติ ระบบการจัดทำงบประมาณ e-Budgeting

7. การปรับอัตราเงินเดือนบุคลากร (พนักงานมหาวิทยาลัย) สูงขึ้น

การปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ และยังคงได้รับจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) โดยการบริหารงานภาพรวมของมหาวิทยาลัยสิ้นสุดที่อำนาจของสภามหาวิทยาลัยและสามารถกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและแนวทางการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ได้อย่างอิสระภายใต้กรอบพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปี พ.ศ.2551 (รายงานประเมินผลการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)

ดังนั้น ภายหลังจากปรับเปลี่ยนสถานะภาพฯ ทำให้ 1) การบริหารงานภาพรวมของมหาวิทยาลัยมีอิสระและคล่องตัว 2) อำนาจการบริหารงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยทำให้มีความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น 3) มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณลักษณะเงินอุดหนุน (Block Grant) ทำให้สะดวกต่อการจัดสรรมายังคณะ 4) มีการกระจายอำนาจการบริหารงานในด้านต่างๆ จากมหาวิทยาลัยลงสู่

ระดับคณะ 5) มีการนำระบบการบริหารการเงินและงบประมาณมาช่วยในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบบัญชี 3 มิติ/ระบบการจัดทำงบประมาณ (e-Budgeting)

ที่ผ่านมาคณะได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารงานภายในโดยการหลอมรวมภาควิชาเพื่อให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ของคณะคล่องตัวมากขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประเด็นการปรับเปลี่ยนสถานะภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ จำนวน 5 คน พบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณของคณะแบ่งเป็น 2 กระบวนการ คือ

#### กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารทั้งหมด เห็นว่า การปรับเปลี่ยนสถานะภาพฯ ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณในด้านบวก คือ ตลอดระยะเวลาที่ 5 ปี ภายหลังจากที่มีการปรับเปลี่ยนสถานะภาพ นั้น ทำให้การบริหารงานในภาพรวมของคณะและมหาวิทยาลัยมีอิสระและคล่องตัว ส่งผลทำให้การจัดทำงบประมาณของคณะมีความสะดวก รวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้นตาม ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “กว่า 5 ปี ที่ปรับเปลี่ยนฯ ทำให้การบริหารงานภาพรวมของมหาวิทยาลัยและคณะมีอิสระและคล่องตัว มหาวิทยาลัยได้มีการกระจายอำนาจการบริหารมาให้คณะมากขึ้น งบประมาณที่มหาวิทยาลัยได้รับเป็นลักษณะงบเงินอุดหนุนทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ อีกทั้งอำนาจการตัดสินใจยังสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย มีการปรับระบบงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย คณะเองก็ได้มีการปรับระบบการบริหารงานภายในเช่นกัน เช่น การหลอมรวมภาควิชาฯ”

**ผู้บริหารคนที่ 2** “เห็นได้ชัด คือ ความคล่องตัวด้านงบประมาณที่มหาวิทยาลัยได้กระจายอำนาจมาให้เรามากขึ้น เรามีอิสระในการจัดทำงบประมาณ”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “การจัดการในด้านต่างๆ ของคณะมีความรวดเร็วมากขึ้น”

**ผู้บริหารคนที่ 4** “ลดขั้นตอนการปฏิบัติ ระยะเวลาสั้นลง รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม การพิจารณาการจัดทำงบประมาณส่วนใหญ่สิ้นสุดที่คณะ ทำให้การตัดสินใจในบางเรื่องง่ายขึ้น”

## กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารทั้งหมดเห็นว่า การปรับเปลี่ยนสถานภาพฯ ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณในด้านบวก คือ ทำให้คณะมีอิสระในการเบิกจ่ายงบประมาณมากขึ้น สามารถลดระยะเวลาและขั้นตอนการเบิกจ่ายทำให้มีความสะดวก รวดเร็วมากขึ้นเนื่องจากอำนาจการอนุมัติการเบิกจ่ายงบประมาณสิ้นสุดที่คณะ ทั้งนี้ ผู้บริหารเห็นว่า คณะควรมีการติดตามและประเมินผลบริหารงบประมาณเป็นระยะๆ ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “ถึงแม้ว่าคณะจะได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานในด้านต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เช่น งานด้านวิชาการ ด้านบุคคล และด้านการปรับโครงสร้างของภาควิชา เพื่อให้สะดวกต่อการบริหารงบประมาณ แต่อาจต้องมีการพิจารณาทบทวนข้อดีและข้อเสียอีกครั้งเป็นระยะๆ เพื่อให้การพัฒนางานภาพรวมของคณะและมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น”

**ผู้บริหารคนที่ 2** “เห็นได้ชัด คือ ความคล่องตัวของการบริหารด้านงบประมาณที่มหาวิทยาลัยได้กระจายอำนาจมาให้เรามากขึ้น เรามีอิสระในการใช้จ่ายงบประมาณ”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “ถ้ามองเรื่องการบริหารงบประมาณถือว่ามีความคล่องตัว”

**ผู้บริหารคนที่ 4** “ลดขั้นตอนการอนุมัติระยะเวลาเบิกจ่ายสั้นลง รวดเร็วประหยัดเวลาขึ้นกว่าเดิมเพราะการเบิกจ่ายส่วนใหญ่สิ้นสุดที่คณะ”

**ผู้บริหารคนที่ 5** “การบริหารจัดการงบประมาณหลังจากที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับนั้น รัฐบาลได้ให้อิสระแก่มหาวิทยาลัยในการกำหนดระบบบริหารงบประมาณเองภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยทำให้การดำเนินการเกิดความคล่องตัว ประหยัด และได้ผลการดำเนินงานที่คุ้มค่า”

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนสถานภาพฯ พบว่า 1) ทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีอิสระและคล่องตัวมากขึ้น 2) อำนาจในการบริหารงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย 3) มีการกระจายอำนาจการบริหารงานมายังคณะ 4) งบประมาณที่ได้รับเป็นงบเงินอุดหนุน 5) มีการนำระบบการบริหารการเงินและงบประมาณมาช่วยในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบบัญชี 3 มิติ/ระบบการจัดทำงบประมาณ e-Budgeting ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณในด้านบวก คือ

ทำให้การจัดทำงบประมาณมีอิสระและมีความคล่องตัวมากขึ้น สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการจัดทำงบประมาณ และส่งผลต่อการบริหารงบประมาณในด้านบวก คือ ทำให้การบริหารงบประมาณของคณะมีอิสระและคล่องตัวมากขึ้น สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบประมาณ เนื่องจากอำนาจในการอนุมัติการเบิกจ่ายงบประมาณสิ้นสุดที่คณะ

ทั้งนี้ ผู้บริหารยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรติดตามและประเมินผลการบริหารงบประมาณเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบผลกระทบที่เกิดขึ้นและนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการบริหารงบประมาณของคณะให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2.2 ด้านการกระจายอำนาจการบริหารการเงินและงบประมาณจากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ

ภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับนั้น ทำให้มหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนการบริหารงานของทุกส่วนงานให้มีอิสระและมีความคล่องตัวมากขึ้น จึงมีการกระจายอำนาจการบริหารงานในด้านต่างๆจากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ เช่น อำนาจในการบริหารงาน ด้านบุคคล และด้านการเงินและงบประมาณ (รายงานประเมินผลการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับประเด็นผลกระทบจากการกระจายอำนาจการบริหารการเงินและงบประมาณจากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ จำนวน 5 คน พบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณของคณะแบ่งเป็น 2 กระบวนการ คือ

### กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารจำนวน 3 คน เห็นว่า ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณในด้านบวก คือ ทำให้คณะสามารถจัดทำงบประมาณได้อย่างอิสระและคล่องตัวมากขึ้น โดยให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าส่วนงานและผู้บริหารของคณะ สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานทำให้มีความสะดวกเร็วมากขึ้น เช่น

1. คณะสามารถกำหนดวงเงินในการจัดทำค่าของงบประมาณเงินรายได้ประจำปีได้เอง
2. คณะสามารถจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว (พนักงานส่วนงาน) ซึ่งการจ้างและการต่อสัญญาจ้างในแต่ละปีนั้นให้อยู่ในอำนาจและดุลพินิจของคณะแต่วงเงินงบประมาณของค่าจ้างทั้งปีจะต้องไม่เกินร้อยละ 40 ของเงินรายได้ประจำปีนั้นๆ (ตามหลักเกณฑ์การตั้งงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่)
3. คณะสามารถพิจารณาการใช้จ่ายเงินเหลือจ่ายได้เอง



ดังกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “ทำให้การจัดทำงบประมาณมีขั้นตอนที่ลดลง คณะเองยังมีการกระจายอำนาจการจัดทำงบประมาณ ไปยังภาควิชา /ศูนย์/หน่วยงานเพื่อสามารถจัดทำงบประมาณของตนเองได้”

**ผู้บริหารคนที่ 2** “ถ้าหลักการในเรื่องของการกระจายอำนาจถือว่าเป็นเรื่องที่ดีมีความคล่องตัวมากขึ้น”

**ผู้บริหารคนที่ 4** “คณะสามารถจัดการงบประมาณ ได้เองภายใต้อำนาจของหัวหน้าส่วนงาน โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารประจำคณะ เช่น การตั้งงบประมาณการใช้จ่ายเงินเหลือจ่าย การโอนงบประมาณ และการพิจารณาการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราวตามเกณฑ์ต้องไม่เกินร้อยละ 40 ของรายได้”

แต่ผู้บริหารจำนวน 2 คน กลับเห็นว่า สภาพการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณในด้านลบ ดังกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 3** “แม้ว่าการกระจายอำนาจจะทำให้การบริหารงบประมาณของคณะมีอิสระและคล่องตัวมากขึ้น แต่หากไม่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขรายได้และค่าใช้จ่ายประกอบการจัดทำงบประมาณแล้วก็อาจทำให้ การจัดทำงบประมาณ ไม่มีประสิทธิภาพได้ ซึ่งที่ผ่านมากณะเองก็ประสบปัญหา” ดังนี้

1. มีการตั้งงบประมาณขาดดุล (งบรายจ่าย สูงกว่า รายรับ) โดยสามารถแสดงตัวเลขการตั้งงบประมาณในปี พ.ศ.2557-2558 ดังนี้

**ตารางที่ 4.11** ตารางเปรียบเทียบการตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีกับรายได้ทั้งปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558

	ปี 2557	ปี 2558
งบประมาณที่ตั้ง	55,135,390	42,831,400
รายได้ทั้งปี	31,358,416	39,412,771
งบประมาณที่ตั้ง สูงกว่า รายได้	23,776,974	3,418,629
ร้อยละ	75.82	8.67

2. มีการนำเงินเหลือจ่ายมาสมทบการตั้งงบประมาณประจำปี ส่งผลทำให้จำนวนเงินเหลือจ่ายสะสมของคณะลดลงทุกๆ ปี โดยผู้บริหารทั้งหมดให้ความคิดเห็นที่ตรงกัน ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 3** “อดีตยังขาดการวิเคราะห์เปรียบเทียบจึงทำให้การประมาณการรายได้และรายจ่ายสูงเกินความเป็นจริง ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ”

**ผู้บริหารคนที่ 4** “คณะเองก็มีการตั้งงบประมาณขาดดุล มีการนำเงินในกระเป๋ามาใช้ (เงินเหลือจ่าย)”

#### กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารจำนวน 2 คน เห็นว่า ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณในด้านบวก คือ ทำให้คณะสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างอิสระและคล่องตัวสามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานทำให้มีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เช่น

1. การจัดซื้อจัดจ้าง เบิกจ่ายงบประมาณและโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณได้เองโดยให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าส่วนงานเป็นผู้อนุมัติ ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “ด้านการบริหารการเงินทำให้ขั้นตอนการจัดซื้อและการเบิกจ่ายลดลง คณะเองก็ยังมีภาระจ่ายอำนาจการบริหารการเงินฯ ให้แก่รองคณบดี/ภาควิชา/ศูนย์/หน่วยงานภายในคณะ และคณะยังสามารถกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการพัฒนางานในด้านต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของคณะได้”

**ผู้บริหารคนที่ 5** “การกระจายอำนาจการบริหารการเงินงบประมาณลงสู่คณะส่งผลกระทบในทางที่ดีทั้งกับคณะและมหาวิทยาลัย กล่าวคือคณะสามารถบริหารจัดการภายใต้กรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยให้เหมาะสมกับสภาพการณ์แต่ละคณะ และการที่มหาวิทยาลัยกระจายอำนาจให้คณะจะทำให้คณะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการ”

แต่ผู้บริหารจำนวน 3 คน กลับเห็นว่า ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณในด้านลบ เพราะในทางปฏิบัติผลการบริหารงบประมาณของคณะไม่ประสิทธิภาพเท่าที่ควรเนื่องจาก

1. มีการโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณหมวดรายจ่ายระหว่างกองทุน แผนงาน งานโครงการและกิจกรรมเป็นจำนวนมาก

2. มีการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้
3. มีการเบิกจ่ายงบประมาณในไตรมาสที่ 3-4 เป็นจำนวนเงินค่อนข้างสูงและไม่สอดคล้องกับรายได้ที่รับเข้าในไตรมาสนั้น

ทั้งนี้ ผู้บริหารยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ภายใต้อำนาจและอิสระในการบริหารงบประมาณนั้น ควรมีการติดตามควบคุมผลการดำเนินงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และคณะควรมีการพิจารณาค่าใช้จ่ายในช่วง 3-5 ปี ที่ผ่านมานำมาจัดทำเป็นแผนการใช้จ่ายงบประมาณของคณะ และคณะควรมีการวางแผนการหารายได้ให้มากขึ้น ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 2** “แต่จะมองเป็นผลเสียหรือไม่ก็นั้นขึ้นอยู่กับว่าเราใช้หลักการบริหารงบประมาณ โดยมองในเรื่องของความคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ การบริหารงบประมาณก็จะมีประสิทธิภาพ และคณะควรหารายได้เพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนเนื่องมหาวิทยาลัยจะจัดสรรงบประมาณเงินแผ่นดิน (งบดำเนินงาน) ให้แก่คณะผันแปรตามจำนวนค่า FTES ของนักศึกษาหรือต้นทุนต่อหัวนักศึกษา (Cost Per Head) และปัจจุบันคณะยังสามารถออกประกาศรายรับเพื่อหารายได้และประกาศรายจ่ายได้เอง”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบทางการเงินและการบริหารจัดการงบประมาณเป็นเรื่องที่สำคัญพอสมควร ฉะนั้น การจัดทำงบประมาณควรมีการวางแผน ติดตามอย่างเคร่งครัดมีการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของการบริหารงบประมาณเป็นระยะๆ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณมีประสิทธิภาพ และป้องกันความเสี่ยง

ซึ่งเห็นได้จากอดีตที่มีการใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมที่ตั้งไว้ ไตรมาส 3-4 มีการเบิกจ่ายค่อนข้างสูงการเบิกจ่ายงบประมาณไม่คำนึงรายได้ มีการนำเงินที่เหลือจ่ายมาตั้งงบทำให้เงินฝักลดลง ซึ่งคณะควรมีทบทวนรายการใช้จ่ายย้อนหลังสัก 3-5 ปี เพื่อนำมาจัดทำเป็นแผนการเบิกจ่ายงบประมาณของคณะ”

**ผู้บริหารคนที่ 4** “การเบิกจ่ายก็เช่นกันมีการเบิกจ่ายแบบไม่มีแผนไม่เหมือนรายการที่ระบุไว้ตอนตั้งงบประมาณประจำปี มีการโอนงบประมาณค่อนข้างมาก”

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจการบริหารการเงินและงบประมาณจากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ พบว่า ทำให้คณะมีอำนาจและอิสระในการบริหารการเงินและงบประมาณมากขึ้นส่งผลต่อการจัดทำงบประมาณในด้านบวก คือ 1) คณะสามารถกำหนดวงเงิน

งบประมาณประจำปี 2) คณะสามารถพิจารณาการจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว 3) คณะสามารถพิจารณาการใช้เงินเหลือจ่าย 4) สามารถลดระยะเวลาและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และ **ส่งผลต่อการจัดทำงบประมาณในด้านลบ** คือ 1) มีการตั้งงบประมาณขาดดุล 2) มีการนำเงินเหลือจ่ายมาสมทบในการตั้งงบประมาณทำให้เงินเหลือจ่ายสะสมของคณะลดลงทุกปี ซึ่งผู้บริหารมองว่าในการจัดทำงบประมาณหากไม่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขรายได้และค่าใช้จ่ายประกอบการจัดทำงบประมาณแล้ว ก็อาจทำให้การจัดทำงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพได้

ทั้งนี้ ผู้บริหารยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า คณะควรมีการจัดทำแผนหารายได้เพิ่มขึ้น เพื่อที่จะสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน เนื่องงบประมาณแผ่นดินที่คณะได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัย จะผันแปรตามค่า FTES ของนักศึกษาซึ่งอาจมีจำนวนเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ได้

**ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณในด้านบวก** คือ 1) การจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้นเนื่องจากการอนุมัติอยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าส่วนงาน 2) คณะสามารถดำเนินการโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ 3) สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ **ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณในด้านลบ** คือ 1) มีการโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณเป็นจำนวนมาก 2) มีการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ 3) มีการเบิกจ่ายงบประมาณในไตรมาสที่ 3-4 เป็นจำนวนเงินค่อนข้างสูง

ทั้งนี้ ในการบริหารงบประมาณคณะควรมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรมเพื่อเป็นแนวทางการเบิกจ่ายงบประมาณของคณะ

### 2.3 ด้านการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาระดับปริญญาตรีภาคปกติจากระบบหน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่าย

การปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาระดับปริญญาตรี (ภาคปกติ) จากระบบหน่วยกิตมาเป็นระบบเหมาจ่ายตามระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยเรื่อง ค่าธรรมเนียมการศึกษาระดับปริญญาตรี พ.ศ.2556 โดยให้มีผลบังคับใช้กับนักศึกษาที่เข้าศึกษาตั้งแต่ปีการศึกษา 2557 เป็นต้นมา โดยอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาของคณะเกษตรศาสตร์ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีอัตราค่าธรรมเนียมเหมาจ่ายภาคการศึกษาปกติ จำนวน 16,000 บาท และภาคการศึกษาดูรู้ออน จำนวน 8,000 บาท การปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาระดับปริญญาตรีครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตบัณฑิตในแต่ละปี และเป็นการสร้างรายได้เพิ่มให้แก่คณะและมหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประเด็นการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาจากระบบหน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่าย จำนวน 5 คน พบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณอยู่ 1 กระบวนการ ได้แก่

## กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารทั้งหมดเห็นว่า ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณในด้านบวก คือ คณะมีรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาเพิ่มขึ้น ส่งผลทำให้สถานะภาพทางการเงินของคณะมีความคล่องตัวมากขึ้น ทำให้คณะสามารถตั้งงบประมาณเงินรายได้ได้ในวงเงินที่สูงขึ้น นอกจากนี้การปรับค่าธรรมเนียมการศึกษานั้นยังมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุนการผลิตบัณฑิตในแต่ละปีด้วยเช่นกัน

โดยสามารถแสดงข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินของคณะที่แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้น ของจำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาระดับปริญญาตรี (ภาคปกติ) ในปีงบประมาณ พ.ศ.2556-2557 ดังนี้

ปีการศึกษา 2556 (ระบบหน่วยกิต)	จำนวนเงิน	9,330,236	บาท
ปีการศึกษา 2557 (ระบบเหมาจ่าย)	จำนวนเงิน	11,216,160	บาท
ปีการศึกษา 2558 (ระบบเหมาจ่าย)	จำนวนเงิน	11,665,930	บาท

ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “เรื่องของการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาคือดีกว่าเดิมแน่นอน เพราะคณะเปลี่ยนมาเป็นเหมาจ่าย 16,000 ต่อคน/ต่อภาคการศึกษาทำให้ระบบการเงินของทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัยมีเม็ดเงินใช้จ่ายมากขึ้นแต่ระบบการพิจารณาได้มีการตกลงกันไว้ว่าใช้ประมาณ 5 ปี แต่ตอนนี้ถ้าครบรอบก็จะต้องมีการพิจารณาปรับปรุงอีกครั้งเพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุนต่อหัวนักศึกษาที่คณะต้องรับภาระเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งการปรับเพิ่มอัตราแบบเหมาจ่ายในปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้มีการเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นก่อนหน้านี้”

**ผู้บริหารคนที่ 2** “ปัจจุบันเหมาจ่ายมีวงเงินที่เพิ่มขึ้น ส่วนใหญ่จะเห็นข้อดีที่รายได้เพิ่มขึ้นซึ่งคณะสามารถตั้งงบประมาณเพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ ในวงเงินที่สูงขึ้นได้”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “หากรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายของผู้บริหารที่วางไว้ ก็จะสามารถช่วยฟื้นฟูสถานะภาพทางการเงินของคณะได้”

**ผู้บริหารคนที่ 4** “นโยบายการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษามหาวิทยาลัยเองก็คาดหวังการมีรายได้เพิ่มและสมดุลกับต้นทุนที่เสียไป”

**ผู้บริหารคนที่ 5** “เงินรายได้ส่วนนี้ ขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษาของคณะ ในแต่ละปีการที่คณะและมหาวิทยาลัยมีการปรับอัตราการเรียกเก็บเพิ่มขึ้นนั้นก็เพื่อให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและต้องการมีรายได้เพิ่มขึ้น”

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารบางส่วนได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมนอกเหนือจากประเด็นข้างต้นว่า การปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อให้การเรียกเก็บอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาฯ สอดคล้องกับต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษาและเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่คณะและมหาวิทยาลัย แต่ประเด็นที่มหาวิทยาลัยและคณะควรพิจารณาควบคู่กับการเรียกเก็บอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาที่สูงขึ้น คือ ความคาดหวังของนักศึกษาและผู้ปกครองหรือผลประโยชน์ที่นักศึกษาจะได้รับโดยคณะ ต้องกลับมาพิจารณาว่าการตั้งงบประมาณสนับสนุนด้านการเรียนการสอนของคณะเพียงพอหรือไม่ โดยในการตั้งงบประมาณของคณะในแต่ละปีควรพิจารณางบประมาณเพื่อสนับสนุนด้านการเรียนการสอนให้มากขึ้น เช่น

1. งบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดหาครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย และการปรับปรุงซ่อมแซมห้องเรียน
2. งบประมาณเพื่อสนับสนุน โครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาแต่ละชั้นปี
3. งบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ผู้สอน และการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน
4. งบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาในด้านต่างๆ ที่จะช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนของคณะให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การตั้งงบประมาณของคณะที่ผ่านมาเป็นการตั้งในหมวดงบประมาณอุดหนุนเพื่อใช้ใน โครงการกิจกรรมพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและอาจารย์เท่านั้น และส่วนใหญ่เป็นลักษณะการสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เหมือนเดิมทุกปี ซึ่งยังไม่มี การตั้งงบประมาณเพื่อสนับสนุนและพัฒนาการเรียนการสอนมากนัก

ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 2** “แต่สิ่งสำคัญที่คณะจะต้องนึกถึงไปพร้อมกับการเก็บค่าเทอม คือ ความคาดหวังของนักศึกษาที่จะได้รับประโยชน์จากการจ่ายค่าเทอม เพราะจ่ายแพงขึ้น คณะจะต้องมองว่านักศึกษาได้รับผลประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่ากับค่าเทอมที่เขาจ่ายมาหรือไม่ ประเด็นนี้คณะจะต้องพิจารณาการตั้งงบประมาณ โดยเน้นหนักไปที่งบประมาณงานที่จะช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนของคณะให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา เพราะหัวใจหลักของเรา คือ นักศึกษา เช่น 1) งบเพื่อการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาในแต่ละชั้นปี 2) งบครุภัณฑ์และสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยรวมถึงงบประมาณในการปรับปรุงห้องเรียน 3) งบเพื่อการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ผู้สอนเพราะเราเป็นวิทยาศาสตร์เกษตรตัวอาจารย์จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และระดับ

ปฏิบัติการที่เช่นกันจะต้องมีงบประมาณที่มุ่งเน้นการพัฒนาควรมีการจัดสรรงบประมาณรายคน แต่ต้องมีการประเมินหลังจากที่มีการไปฝึกอบรมแล้วได้อะไรมาพัฒนางานของตนเองและคณะอย่างไรและคณะควรมีการวางแผนตั้งงบประมาณเพื่อสนับสนุนในส่วนนี้”

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า การปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาระดับปริญญาตรีภาคปกติจากระบบหน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่าย พบว่า ทำให้คณะมีรายได้เพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณในด้านบวก คือ ทำให้คณะสามารถตั้งงบประมาณในวงเงินที่สูงขึ้นได้เนื่องจากการมีรายได้เพิ่มจากการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษา

ทั้งนี้ ผู้บริหารยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในการตั้งงบประมาณ คณะควรพิจารณาการตั้งงบประมาณสนับสนุนงานด้านการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น เช่น 1) งบประมาณในการจัดหาครุภัณฑ์ วัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนและการปรับปรุงซ่อมแซมห้องเรียน 2) งบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาคุณภาพนักศึกษาแต่ละชั้นปี 3) งบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุน หรืองบประมาณในด้านอื่นๆ ที่จะช่วยยกระดับคุณภาพ การเรียนการสอนของคณะให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 2.4 ด้านการปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน

จากการปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน พบว่า ทำให้ปีการศึกษาและปีงบประมาณไม่ตรงกันเนื่องจากปีงบประมาณเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2557 - วันที่ 30 กันยายน 2558 แต่ปีการศึกษาเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2558 – วันที่ 31 กรกฎาคม 2559 ส่งผลทำให้

1. จำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
2. การเบิกจ่ายงบประมาณในการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนาคุณภาพนักศึกษาไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันเนื่องจาก การจัดโครงการบางส่วนอยู่ในช่วงเปิดภาคเรียนซึ่งตรงกับสิ้นปีงบประมาณทำให้ต้องมีการกันงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี และยังพบว่า มีบางโครงการที่ได้รับสนับสนุนงบประมาณจากมหาวิทยาลัยในช่วงปลายปีงบประมาณทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทัน ส่งผลทำให้ มีการกันเงินงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมเช่นกัน

โดยสามารถแสดงตัวเลขจากรายงานทางการเงินของคณะเกษตรศาสตร์ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 ดังนี้

- ปีงบประมาณ พ.ศ.2557 มีงบประมาณ กันไว้เบิกจ่ายเหลือมปี จำนวนเงินทั้งสิ้น 15,407,012.00 บาท



- ใช้งบประมาณ พ.ศ.2558 มีงบประมาณกันไว้เบิกจ่ายเหลือมปี จำนวนเงินทั้งสิ้น 1,718,096.00 บาท

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประเด็นการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน จำนวน 5 คน พบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ปีการศึกษาและใช้งบประมาณไม่ตรงกัน และส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณอยู่ 2 กระบวนการ ได้แก่

#### **กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ**

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารจำนวน 1 คน เห็นว่า ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณในด้านลบ คือ ทำให้การประมาณการจำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณมีคลาดเคลื่อน ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 4** “การคาดการณ์เงินรายได้จากค่าธรรมเนียมเหมาจ่ายที่ใช้ตั้งงบประมาณ ประจำปีอาจคำนวณค่อนข้างลำบากเนื่องจากปีการศึกษากับใช้งบประมาณไม่ตรงกัน”

#### **กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ**

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารจำนวน 4 คน เห็นว่า ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณในด้านลบ คือ 1) จำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาเข้ามาไม่ตรงใช้งบประมาณส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการหารายได้ของคณะในปีแรก (ปี 2557) 2) การเบิกจ่ายงบประมาณการจัดโครงการของนักศึกษาไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันในใช้งบประมาณเพราะการจัดกิจกรรมส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเปิดภาคเรียนซึ่งตรงกับช่วงสิ้นปีงบประมาณทำให้ต้องมีการกันงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี และที่ผ่านมาคณะได้รับสนับสนุนงบประมาณจากมหาวิทยาลัยในช่วงปลายปีเป็นวงเงินค่อนข้างสูง แต่ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันทำให้ต้องมีการกันงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปีเช่นกัน ดังนั้น ในการบริหารงบประมาณของคณะควรต้องมีการจัดทำแผนการเบิกจ่าย ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “เพราะปีการศึกษาไม่ตรงกับปีงบประมาณทำให้ระบบการเงินของคณะในช่วงเทอมแรกจะมีเม็ดเงินเข้ามาน้อย และจะมีตักค้างตามมาทำให้กระทบกับการบริหารการเงินลำบากในช่วงรอยต่อ”

**ผู้บริหารคนที่ 2** “ปีการศึกษา 2557 เป็นปีแรกอาจจะกระทบเงินรายได้ของเราค่อนข้างเยอะ การเบิกจ่ายของคณะก็น่าจะมีผลกระทบในส่วนของโครงการของงานกิจการนักศึกษาที่จะต้องจัดในช่วงเปิดภาคเรียน แต่ช่วงนั้นการเงินก็ต้องปิด

การเบิกจ่าย และคงต้องมีการกันเงินเหลือมปีอีกหลายรายการ และคณะเองได้รับงบประมาณจากมหาวิทยาลัยถ้าเบิกจ่ายไม่ทันคงต้องดำเนินการเหมือนกัน”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “ปีนี้ คณะคงต้องทำกันเงินเหลือมปีแน่นอน”

**ผู้บริหารคนที่ 4** “การเงินของคณะคงต้องเหนื่อยในช่วงปลายปีคณะควรมีการปรับแผนการเบิกจ่ายให้สอดคล้องกับรายการเบิกจ่ายที่จะเกิดขึ้นในช่วงนั้น หากมีแผนที่รัดกุมอาจช่วยแบ่งเบาภาระงานของการเงินและพัสดุได้”

นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน ยังพบว่า ทำให้สภาพอากาศไม่เหมาะกับการเรียนการสอนในห้องเรียนเนื่องจากอยู่ในช่วงฤดูร้อน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 5 คน พบว่า สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณอยู่ 2 กระบวนการ ได้แก่

#### กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

ผู้บริหารจำนวน 5 คน เห็นว่า ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณในด้านลบ คือ ในช่วงดังกล่าวสภาพอากาศไม่เหมาะกับการเรียนการสอน การทำวิจัยของนักศึกษาและการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของคณะ (จากการรายงานข่าวของผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์เสียงในหมิ่นวี่ วันที่ 28 เมษายน พ.ศ.2559 ในประเด็น “มช. วิกฤตภัยแล้งขาดแคลนน้ำใช้หนัก เหตุปรับเปลี่ยนเปิดการเรียนซัมเมอร์ช่วงฤดูร้อน”) ส่งผลทำให้

1. การเรียนการสอนในห้องเรียนไม่เหมาะกับการเรียนการสอนในช่วงฤดูร้อนจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องปรับอากาศเป็นจำนวนมาก โดยสามารถแสดงตัวเลขการตั้งงบประมาณประจำปี พ.ศ.2557-2558 ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ตารางสรุปงบประมาณ (งบลงทุน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558

รายการงบประมาณ	ปี 2557	ปี 2558
แผนงานการเรียนการสอน: กิจกรรมทะเบียนและประมวลผลการศึกษา กองทุนสินทรัพย์ถาวร: งบลงทุน (ครุภัณฑ์วงเงินไม่เกิน 1,000,000 บาท) - เครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วน ขนาด 32000-40000 BTU (ปี 2557 จำนวน 4 เครื่อง และปี 2558 จำนวน 15 เครื่อง)	240,000.00	871,000.00

2. ปริมาณการใช้ไฟฟ้าและน้ำประปามีเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้การตั้งงบค่าสาธารณูปโภคของคณะเพิ่มสูงขึ้น

### 3. ระบบไฟฟ้าและน้ำประปา อุปกรณ์เกิดความชำรุดเสียหายเนื่องจากการใช้งาน มากเกินไป

ดังกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “ชัดเจน เพราะปีการศึกษาไม่ตรงกับปีงบประมาณทำให้ระบบงบประมาณติดขัด กระทบอีกหลายส่วน ได้แก่ 1) ระบบการเรียนการสอน การวิจัย เนื่องจากสายเกษตรต้องอาศัยน้ำทำงานวิจัยด้านการเกษตรพืช สัตว์ ประมง ส่งผลกระทบอย่างเห็นได้ชัด เช่น การปลูกข้าวแปลงการเรียนเกษตร เบื้องต้นภายในคณะต้องเลิกไป การประมงต้องจับปลาออกสระ เพราะน้ำแห้ง ผลผลิตในแปลงเกษตรที่เราปลูกขายก็เหมือนกัน 2) ประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอนอาจไม่มีคุณภาพเพราะการเรียนในช่วงฤดูร้อนทั่วโลกปิด แต่ของไทยตอนนี้ คั้นมาเปิดเรียน แต่ปิดเทอมตอนฤดูฝน ซึ่งตอนนี้ทุกสถาบันการศึกษา กำลังหาแนวทางในการกลับไปเหมือนเดิม 3) การใช้จ่าย ค่าสาธารณูปโภคมีจำนวนที่สูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่ถ้าคิดแอร์กันทั้งประเทศค่าไฟฟ้าคงสูงมาก ซึ่งเรื่องนี้ผมได้ให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ไทยนิวส์ไปแล้วเมื่อวันที่ 28 เมษายน พ.ศ.2559 เกี่ยวกับประเด็นภัยแล้งในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยควรพิจารณาเรื่องงบประมาณที่สนับสนุนค่าไฟฟ้าให้คณะ”

**ผู้บริหารคนที่ 2** “สงสารนักศึกษาที่จะต้องมาเรียนช่วงหน้าร้อนไหนจะต้องลงแปลงเกษตรอีกแต่คงไม่ใช่เฉพาะนักศึกษา อาจารย์ผู้สอนก็เช่นกันผลที่ตามมาคือ คณะคงต้องคิดเครื่องปรับอากาศในห้องเรียนเพิ่มอีกเรื่อง คือ ค่าไฟฟ้าและน้ำประปา คงสูงมาก บางอย่างใช้มากอาจต้องมีการซ่อมและคงมีค่าใช้จ่ายอีกหลายส่วน ยิ่งไงก็ตามคณะเองก็ต้องดูแลเรื่องนี้เราอาจตั้งงบประมาณเพื่อจัดซื้อเครื่องปรับอากาศให้นักศึกษาเพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “คณะคงต้องรับภาระค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นกว่าทุกปี งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัยคงไม่เพียงพอ อาจต้องใช้เงินรายได้ช่วยสมทบ และคณะควรมีมาตรการในการประหยัดการใช้ไฟฟ้า”

**ผู้บริหารคนที่ 4** “งบประมาณค่าสาธารณูปโภคที่คณะได้รับปีนี้คงไม่เพียงพอ อาจจะต้องขอมหาวิทยาลัยช่วยจัดสรรงบประมาณเพิ่ม ได้หรือไม่ได้คงต้องให้ผู้บริหารช่วยเสนออีกแรง”

**ผู้บริหารคนที่ 5** “เป็นช่วงอากาศที่ร้อน ผลกระทบคงไม่ใช่แค่เรื่องการเรียนรู้ การสอนการวิจัย อีกส่วนที่จะได้รับผลกระทบ คือ ภาระค่าไฟฟ้าที่เพิ่มทั้ง มหาวิทยาลัย”

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 2 คน ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมนอกเหนือจากประเด็นข้างต้นว่า

การเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียนนั้น คณะกำลังดำเนินการยื่นข้อเสนอบริหารในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาทบทวนการยกเลิกการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน เนื่องจากการเปิดปิดภาคเรียนในช่วงดังกล่าว ไม่เหมาะกับสภาพการเรียนการสอนของคณะ เกษตรศาสตร์รวมถึงผลกระทบจากปีงบประมาณกับปีการศึกษาที่ไม่สัมพันธ์กันทำให้ แผนการใช้ งบประมาณและแผนการหารายได้ของคณะไม่เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “สภาคณบดีสาขาเกษตรแห่งประเทศไทย ได้ส่งเรื่องเพื่อ ขอให้ส่วนกลางพิจารณาทบทวนแต่ส่วนกลางอ้างความเป็นสากลเพราะเน้นการ แลกเปลี่ยนนักศึกษาต่างชาติการเรียนหลักสูตรระยะสั้นแต่คณะก็ได้มีการส่งให้ มหาวิทยาลัยพิจารณาทบทวนเพื่อยกเลิกการเปิดปิดภาคเรียนตามอาเซียนเช่นกัน”

**ผู้บริหารคนที่ 2** “คณะเราก็กำลังยื่นเรื่องต่อมหาวิทยาลัยเพื่อทบทวนการ ยกเลิกการเปิดปิดภาคเรียนแบบนี้ กลับมาใช้แบบเดิมน่าจะดีกว่า”

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน พบว่า ทำให้ปีการศึกษาและปีงบประมาณไม่ตรงกัน ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณในด้านลบ คือ 1) การประมาณการจำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณมีความคลาดเคลื่อน

ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณในด้านลบ คือ 1) จำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียม การศึกษาเข้ามาไม่ตรงปีงบประมาณส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการหารายได้ของคณะในปีแรก (ปี 2557) 2) การเบิกจ่ายงบประมาณการจัดโครงการของนักศึกษาไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันในปีงบประมาณเพราะ การจัดกิจกรรมส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเปิดภาคเรียนซึ่งตรงกับช่วงสิ้นปีงบประมาณทำให้ต้องมีการกั นงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี และที่ผ่านมาคณะได้รับสนับสนุนงบประมาณจากมหาวิทยาลัย ในช่วงปลายปีเป็นวงเงินค่อนข้างสูง แต่ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันทำให้ต้องมีการกั นงบประมาณไว้ เบิกจ่ายเหลือมปี

นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียนฯ ยังทำให้สภาพอากาศไม่เหมาะกับการเรียนการสอนในห้องเรียน ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณในด้านลบ คือ 1) ทำให้คณะมีการตั้งงบประมาณหมวดครุภัณฑ์เพิ่มขึ้นเนื่องจากต้องติดตั้งเครื่องปรับอากาศในห้องเรียน 2) ทำให้คณะมีการตั้งงบประมาณหมวดค่าสาธารณูปโภคเพิ่มขึ้นเนื่องจากปริมาณการใช้ไฟฟ้าและน้ำประปาสูงขึ้น

ทั้งนี้ ผู้บริหารยังได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่า คณะกำลังดำเนินการยื่นข้อเสนอต่อมหาวิทยาลัยเพื่อทบทวนการยกเลิกการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน

จากผลการศึกษาสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ทำให้ทราบว่าส่งผลกระทบต่อกระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ และกระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณทั้งในด้านบวกและด้านลบโดยสามารถสรุปได้ดังนี้

**ตารางที่ 4.13** สรุปสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

กระบวนการที่ได้รับผลกระทบ	ผลภายหลังการเปลี่ยนแปลง	ส่งผลทำให้
กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	1.1 การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีอิสระและมีคล่องตัวมากขึ้น 1.2 อำนาจในการบริหารงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย 1.3 มีการกระจายอำนาจการบริหารงานมายังคณะ	จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพการเปลี่ยนแปลงฯ ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณในด้านบวก คือ ทำให้การจัดทำงบประมาณของคณะมีอิสระและคล่องตัวมากขึ้น และลดขั้นตอนและระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณ
กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ	1.4 งบประมาณที่ได้รับเป็นงบเงินอุดหนุนทำให้สะดวกในการจัดสรรมายังคณะ 1.5 มีการนำระบบการบริหารการเงินและงบประมาณ มาช่วยในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบบัญชี 3 มิติ และระบบการจัดทำงบประมาณ e-Budgeting	จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพการเปลี่ยนแปลงฯ ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณในด้านบวก คือ ทำให้การบริหารงบประมาณของคณะมีอิสระและมีความคล่องตัวมากขึ้น ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบประมาณ เนื่องจากอำนาจในการอนุมัติการเบิกจ่ายงบประมาณสิ้นสุดที่คณะ ทั้งนี้ คณะควรมีติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบผลกระทบที่เกิดขึ้นและนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการบริหารงบประมาณของคณะให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.14 สรุปสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการกระจายอำนาจการบริหารการเงินและ  
งบประมาณจากมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับคณะ

กระบวนการ ที่ได้รับ ผลกระทบ	ผลภายหลังการเปลี่ยนแปลง	ส่งผลทำให้
กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	1. ทำให้คณะมีอำนาจและ อิสระในการบริหารการเงิน และงบประมาณมากขึ้น	<p>จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหาร เห็นว่าสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงฯ ส่งผลกระทบต่อการจัดทำ งบประมาณ ในด้านบวก คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) คณะสามารถกำหนดวงเงิน งบประมาณประจำปีและพิจารณา การใช้เงินเหลือจ่ายได้</li> <li>2) คณะสามารถพิจารณาการจ้าง พนักงานมหาวิทยาลัยชั่วคราว</li> <li>3) สามารถลดระยะเวลาและ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน</li> </ol> <p>และส่งผลกระทบต่อการจัดทำ งบประมาณในด้านลบ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการตั้งงบประมาณขาดดุล</li> <li>2) มีการนำเงินเหลือจ่ายมาสมทบ ในการตั้งงบประมาณทำให้เงิน เหลือจ่ายสะสมของคณะลดลงทุกปี</li> </ol> <p>โดยผู้บริหารมองว่า ในการ จัดทำงบประมาณหากไม่ได้มีการ วิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขรายได้และ ค่าใช้จ่ายประกอบการจัดทำ งบประมาณแล้วก็อาจทำให้การจัดทำ งบประมาณไม่มีประสิทธิภาพได้ ทั้งนี้ คณะควรมีการจัดทำแผนหา รายได้เพิ่มขึ้นเพื่อสามารถพึ่งพา ตนเองได้อย่างยั่งยืน</p>

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

กระบวนการที่ได้รับผลกระทบ	ผลภายหลังการเปลี่ยนแปลง	ส่งผลทำให้
<p>กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ</p>		<p>จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพการเปลี่ยนแปลงฯ</p> <p><b>ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณในด้านบวก คือ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายมีความสะดวก รวดเร็วมากขึ้นเนื่องจากการอนุมัติอยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าส่วนงาน</li> <li>2) คณะสามารถดำเนินการ โอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ</li> <li>3) สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</li> </ol> <p><b>ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณ ในด้านลบ คือ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณเป็นจำนวนมาก</li> <li>2) มีการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงาน งาน โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้</li> <li>3) มีการเบิกจ่ายงบประมาณในไตรมาสที่ 3-4 เป็นจำนวนเงินค่อนข้างสูง</li> </ol> <p>ทั้งนี้ คณะควรมีการพิจารณาค่าใช้จ่ายในช่วง 3-5 ปี ที่ผ่านมาเพื่อนำมาจัดทำเป็นแผนการใช้จ่ายงบประมาณของคณะ</p>

ตารางที่ 4.15 สรุปสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาระดับปริญญาตรี  
ภาคปกติจากระบบหน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่าย

กระบวนการ ที่ได้รับผลกระทบ	ผลภายหลังการเปลี่ยนแปลง	ส่งผลทำให้
กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	1. ทำให้คณะมีรายได้เพิ่มขึ้น	จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า สภาพการเปลี่ยนแปลงฯ ส่งผลกระทบต่อ การจัดทำงบประมาณในด้านบวก คือ 1) คณะสามารถตั้งงบประมาณได้ในวงเงินที่ สูงขึ้น ทั้งนี้ คณะควรตั้งงบประมาณสนับสนุน งานการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น เช่น 1) งบประมาณเพื่อจัดซื้อครุภัณฑ์ 2) งบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพนักศึกษา/ อาจารย์/บุคลากร

ตารางที่ 4.16 สรุปสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการปรับเปลี่ยนการเปิดปิดภาคเรียน  
ตามประชาคมอาเซียน

กระบวนการ ที่ได้รับผลกระทบ	ผลภายหลังการเปลี่ยนแปลง	ส่งผลทำให้
กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ	1. ทำให้ปีการศึกษาและ งบประมาณไม่ตรงกัน	จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า สภาพการเปลี่ยนแปลงฯ ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณใน ด้านลบ คือ 1) การประมาณการจำนวนเงินรายได้ ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ใช้ในการจัดทำ งบประมาณมีความคลาดเคลื่อน



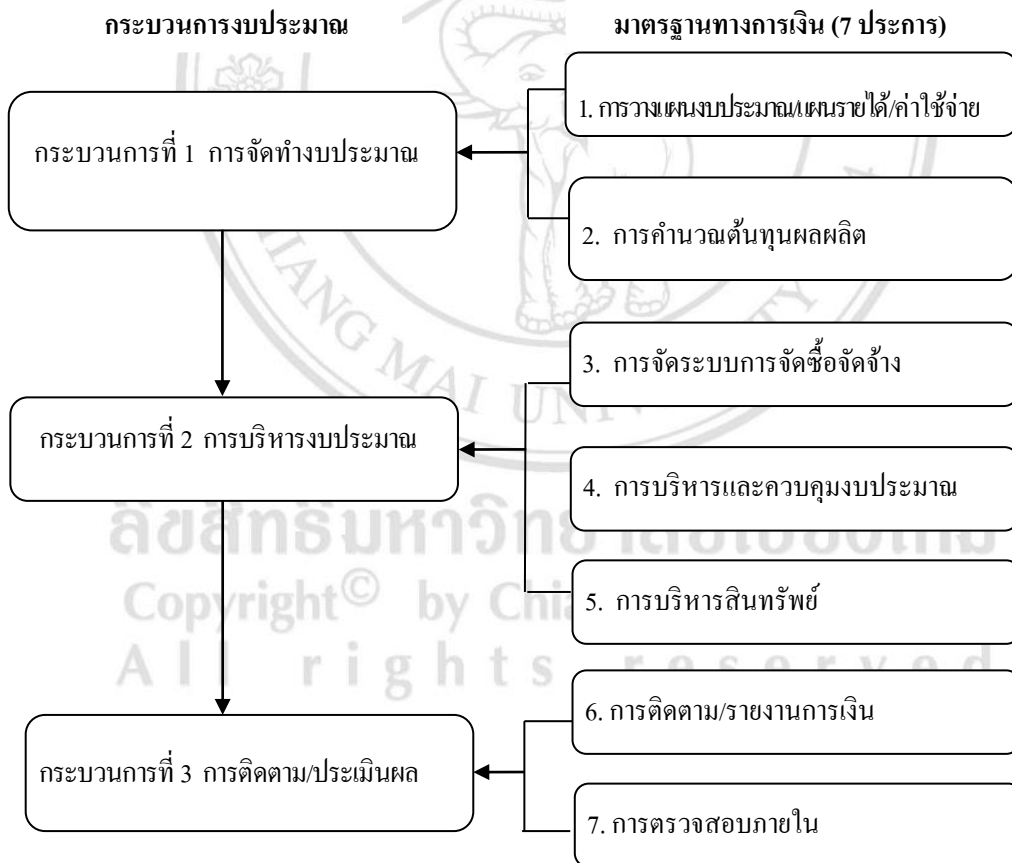
ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

กระบวนการที่ได้รับผลกระทบ	ผลภายหลังการเปลี่ยนแปลง	ส่งผลทำให้
<p>กระบวนการที่ 2</p> <p>การบริหารงบประมาณ</p>		<p>จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า สภาพการเปลี่ยนแปลงฯ ส่งผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณ ในด้านลบ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จำนวนเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษาเข้ามาไม่ตรงปีงบประมาณ ส่งผลต่อเป้าหมายการหารายได้ของคณะ</li> <li>2) การเบิกจ่ายงบประมาณการจัดโครงการของนักศึกษาไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันในปีงบประมาณเพราะการจัดกิจกรรมส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเปิดภาคเรียน ซึ่งตรงกับช่วงสิ้นปีงบประมาณทำให้ต้องมีการกั้นงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี และที่ผ่านมาคณะได้รับสนับสนุนงบประมาณจากมหาวิทยาลัยในช่วงปลายปีเป็นวงเงินค่อนข้างสูงแต่ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันทำให้ต้องมีการกั้นงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปีเช่นกัน</li> </ol>
<p>กระบวนการที่ 1</p> <p>การจัดทำงบประมาณ</p>	<p>2. ทำให้สภาพอากาศไม่เหมาะสมกับการเรียนการสอนในห้องเรียน เนื่องจากอยู่ในช่วงฤดูร้อน</p>	<p>จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า สภาพการเปลี่ยนแปลงฯ ส่งผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณในด้านลบ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ทำให้คณะมีการตั้งงบประมาณหมวดครุภัณฑ์เพิ่มขึ้นเนื่องจากต้องติดตั้งเครื่องปรับอากาศในห้องเรียน</li> <li>2) ทำให้คณะมีการตั้งงบประมาณหมวดค่าสาธารณูปโภคเพิ่มขึ้นเนื่องจากปริมาณการใช้ไฟฟ้าและน้ำประปาสูงขึ้น</li> </ol> <p>ทั้งนี้ คณะกำลังดำเนินการยื่นข้อเสนอให้มหาวิทยาลัยทบทวนการยกเลิกการเปิดปิดภาคเรียนตามประชาคมอาเซียน</p>

### 4.3 ผลการศึกษาการบริหารงบประมาณภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558

จากผลศึกษาในส่วนที่ 1 คือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายงานทางการเงินของคณะเกษตรศาสตร์ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 และผลการศึกษาในส่วนที่ 2 คือ การศึกษาสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องนั้น พบว่า ผลการศึกษาทั้ง 2 ส่วน มีความสอดคล้องกันตามข้อสรุปของผลการศึกษาที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนที่ 3 เกี่ยวกับประเด็นการบริหารงบประมาณภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของคณะเกษตรศาสตร์ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 ตั้งแต่กระบวนการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การติดตามและประเมินผลตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 Hurdles ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงแนวทางการจัดการงบประมาณภายใต้กรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ

## กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

### 1.1 ผลการบริหารงบประมาณตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการด้านการวางแผนงบประมาณประจำปี

ตามหลักแนวคิดมาตรฐานทางการเงินเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณนั้นถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ ฉะนั้นในการจัดทำงบประมาณประจำปีและล่วงหน้า 3 ปี จะต้องมีการทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์ 6 ด้านของคณะเกษตรศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพทั้งระดับชาติและนานาชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ให้บริการวิชาการบนฐานของความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 4 ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาความเป็นสากลของคณะ และยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของคณะ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของคณะ จำนวน 4 คน พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า การจัดทำงบประมาณประจำปีของคณะที่ผ่านมาเป็นเพียงการกำหนดวงเงินรายจ่ายตามแผนงาน งาน โครงการฯ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะเท่านั้น ซึ่งยังไม่ได้มีการนำข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินมาวิเคราะห์ประกอบการพิจารณาการตั้งงบประมาณส่งผลทำให้ที่ผ่านมามีการตั้งงบประมาณขาดดุล โดยในส่วนของวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของคณะนั้น ยังไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละไตรมาส ส่งผลทำให้คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ทำให้ในปี พ.ศ.2558 คณะเริ่มมีการทบทวนการจัดทำงบประมาณ โดยได้มีการหารือในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำ เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณให้ภาควิชาฯ ได้ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยจะเริ่มใช้ในปีต่อไป ดังนี้ 1) ภาควิชาฯ จะต้องจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ของคณะและมหาวิทยาลัย 2) ภาควิชาฯ ต้องตั้งงบประมาณแบบสมดุลเท่านั้น 3) ไม่ให้นำเงินเหลือจ่ายมาใช้ในการตั้งงบประมาณ

โดยในส่วนของงบประมาณเงินแผ่นดิน นั้น คณะมีแนวทางดังนี้ 1) ให้ภาควิชาฯ พิจารณารายการใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละปีงบประมาณให้ครอบคลุมทุกแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นงบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุนและงบเงินอุดหนุน โครงการต่างๆ 2) ภาควิชาฯ ที่ขอตั้งงบลงทุนจะต้องเตรียมเอกสารต่างๆ ที่ใช้ประกอบการขอให้ครบถ้วน เช่น แบบรูปรายการ/ BOQ/ TOR /คุณลักษณะของครุภัณฑ์/ใบเสนอราคา

นอกจากนี้ ที่ผ่านมามีคณะยังได้มีการนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการจัดทำงบประมาณของคณะ และผู้บริหารเห็นว่า คณะควรมีการทบทวนการจัดทำงบประมาณเพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณให้แก่ภาควิชาฯ เป็นประจำทุกปี ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “คณะควรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ เพราะอดีตเราเคยตั้งงบประมาณสูงกว่ารายได้ แต่ปัจจุบันคณะได้มีปรับแนวทางการจัดทำงบประมาณ และมีการนำโปรแกรมต่างๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการงบประมาณของคณะ”

**ผู้บริหารคนที่ 2** “การจัดทำงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี คณะเองได้จัดทำตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการของคณะและแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมาตลอด แต่สิ่งที่คณะต้องทบทวนใหม่ คือ การจัดทำที่สมดุลกับรายได้งบประมาณ ต้องขอจัดสรรจากมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “หลังจากที่คณะขาดสภาพคล่องทางการเงินได้เริ่มมีการวิเคราะห์ข้อมูลเงินรายได้และรายจ่ายเพื่อเป็นข้อมูลในการตั้งงบประมาณประจำปี มีการเตรียมพร้อมในการของบลงทุน ไม่ว่าจะเป็นแบบรูปปรายการงานก่อสร้าง/TOR/คุณลักษณะของครุภัณฑ์/ ใบเสนอราคาและคณะควรต้องมีการทบทวนเพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณที่ถูกต้องให้แก่ภาควิชาและหน่วยงานทุกปี”

**ผู้บริหารคนที่ 4** “การจัดทำงบประมาณของคณะส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีการวางแผนที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารแต่ละสมัยว่ามุ่งเน้นไปในทิศทางใด”

## ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า การจัดทำงบประมาณตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ (ประการที่ 1 ด้านการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ) ของคณะ ที่ผ่านมามีการจัดทำงบประมาณประจำปีหรือระยะ 3 ปี เป็นเพียงกำหนดวงเงินรายจ่ายตามแผนงาน งาน โครงการฯ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของคณะเท่านั้น แต่ยังไม่มีการนำตัวเลขจากรายงานการเงินมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ ทำให้คณะมีการตั้งงบประมาณขาดดุล และแผนการใช้จ่ายที่ใช้ในปัจจุบันนั้น ยังไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละไตรมาสส่งผลทำให้คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะมีการทบทวนการจัดทำงบประมาณฯ และกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำงบประมาณเงินรายได้ ดังนี้ 1) การจัดทำงบประมาณต้องสอดคล้องกับ

นโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของคณะและมหาวิทยาลัย 2) ตั้งงบประมาณแบบสมดุลเท่านั้น 3) ไม่ให้นำเงินเหลือจ่ายสะสมมาสมทบในการตั้งงบประมาณ และหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณแผ่นดิน ดังนี้ 1) การตั้งงบประมาณจะต้องครอบคลุมทุกแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรม 2) การตั้งงบประมาณจะต้องเตรียมเอกสารให้ครบถ้วน เช่น แบบสรุปรายการ/ BOQ/ TOR /คุณลักษณะของครุภัณฑ์/ใบเสนอราคา นอกจากนี้คณะมีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดทำงบประมาณ (e-Budget Management)

ทั้งนี้ ผู้บริหารยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า คณะควรมีการทบทวนการจัดทำงบประมาณ เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณให้แก่ภาควิชาฯ เป็นประจำทุกปี

## 1.2 ผลการบริหารงบประมาณตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการด้านการวางแผนการแสวงหาเงินรายได้ประจำปี

ตามหลักแนวคิดมาตรฐานทางการเงินเกี่ยวกับการวางแผนการแสวงหาเงินรายได้ นั้นถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดทำงบประมาณ โดยคณะจะต้องพิจารณาและทบทวนผลการหารายได้ในปีที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณประจำปีและจัดทำแผนการแสวงหาเงินรายได้ในปีต่อไป

บทสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการวางแผนการแสวงหาเงินรายได้ จำนวน 4 คน พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า คณะยังไม่ได้มีการจัดทำแผนการแสวงหาเงินรายได้ อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม มีเพียงการหารือในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารประจำคณะและมีนโยบายให้แต่ละภาควิชาจัดทำแผนการแสวงหาเงินรายได้โดยมีการตั้งคณะกรรมการแต่ไม่ได้มีการดำเนินการตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง แต่ที่ผ่านมานั้น พบว่ามีแนวทางการหารายได้ในบางส่วน เช่น ได้มีการปรับอัตราค่าหน่วยกิตระดับปริญญาตรีจากระบบหน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่ายตามนโยบายของทางมหาวิทยาลัย และการเปิดสอนในกระบวนวิชาทั่วไป (GE) มีการทบทวนประกาศรายรับเพื่อปรับเพิ่มอัตราค่าเช่าและค่าบริการต่างๆ ส่วนการหารายได้ประเภทอื่นถือเป็นการดำเนินงานตามปกติเหมือนทุกปี

โดยผู้บริหารบางคนเห็นว่า คณะควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการแสวงหาเงินรายได้ และควรดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพราะงบประมาณเงินแผ่นดินที่คณะได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัยไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับค่า FTES ของคณะ ฉะนั้นมหาวิทยาลัยจึงพยายามผลักดันให้แต่ละคณะหารายได้เพิ่มขึ้นเพื่อที่จะสามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างยั่งยืน ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “อันดับแรก คือ การปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษา เพราะถือเป็นรายได้หลัก และการหารายได้จากค่าลิขสิทธิ์งานวิจัยหรือสิทธิ

ประโยชน์อื่นๆ การหารายได้จากผลิตผลด้านการเกษตร สถาบันวิจัยซึ่งมีพื้นที่ค่อนข้างเยอะ เพราะจากเดิมเรามีศูนย์เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนโดยตรง โดยไม่มุ่งหวังกำไรแต่ช่วงหลังเมื่อมหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานภาพตนเองจะต้องมีแนวทางในการหารายได้เพื่อหาเลี้ยงตนเอง และแนวโน้มการหารายได้ในอนาคตอาจจะต้องมุ่งเน้นในด้านอื่นๆ นอกจากการปรับค่าหน่วยกิต”

**ผู้บริหารคนที่ 2** “ควรมีกระบวนการจัดทำแผนการหารายได้การติดตามผลการแสวงหารายได้ และการประเมินผลโครงการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง แต่ควรมุ่งประเด็นหลักการหารายได้ที่เป็นวงเงินก้อนใหญ่ควบคู่กับการทำโครงการกิจกรรมขนาดเล็ก เช่น 1) รายได้ค่า Overhead Charge ของโครงการวิจัยควรมีการส่งเสริมให้อาจารย์หาทุนวิจัยมากขึ้น 2) มีการสนับสนุนนักวิจัยรุ่นใหม่ในการเสนอขอทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกให้มากขึ้น 3) การเปิดวิชา GE เพราะงบประมาณแผ่นดินที่คณะได้รับจากมหาวิทยาลัยจะผันแปรตามค่า FTES ซึ่งมีจำนวนน้อย”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “ที่ผ่านมาคณะยังไม่มีจัดทำแผนการแสวงหารายได้อย่างต่อเนื่อง มีเพียงการกำหนดนโยบายแต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ

ปัจจุบันคณะมีการสนับสนุนภาควิชาฯ มีการหารายได้เพิ่มเช่นกัน เช่น การเปิดกระบวนวิชา GE การแปรรูปผลิตผลด้านการเกษตร การเพิ่มมูลค่าสินค้า การปรับปรุงคุณภาพสินค้า

คณะควรมีการกำหนดเป้าหมายการหารายได้ทั้งในระยะสั้นระยะยาว 3 ปี 5 ปี มีการดำเนินการตามแผน ติดตามประเมินผล หากสถานการณ์เปลี่ยนเราควรมีการปรับ เราควรมีการกำหนดเป้าหมายวงเงินรายได้ที่คาดว่าจะหาเพิ่มในแต่ละปี แต่ปัจจุบันยังไม่มีกำหนดเป้าหมายการหารายได้ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งในการวางแผนจะต้องวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานตามแผนด้วยเช่นกัน หากมีการดำเนินงานไปช่วงระยะเวลาหนึ่ง ควรมีการติดตามผลเพื่อปรับแผนระหว่างทาง เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือบริบทที่เปลี่ยนแปลง ควรมีการจัดทำแผนในระดับคณะ ภาควิชา ศูนย์ ควรมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดทำแผนควบคุมติดตามแผนการหารายได้”

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า จัดทำงบประมาณตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ (ประการที่ 1 ด้านการวางแผนการแสวงหารายได้ประจำปี) พบว่า คณะยังไม่มีจัดทำแผนการแสวงหารายได้อย่างจริงจัง มีเพียงการปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาในระดับปริญญาตรีจากระบบหน่วยกิต

เป็นระบบเหมาจ่าย มีการเปิดสอนกระบวนวิชาทั่วไป (GE) เพิ่มขึ้น มีการปรับเพิ่มอัตราค่าเช่าและค่าบริการต่างๆ เช่น รายได้ค่าเช่าที่พักและยานพาหนะ การให้บริการห้อง LAB

ทั้งนี้ ผู้บริหารได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในการจัดทำงบประมาณ คณะควรมีการวางแผนการแสวงหาเงินรายได้ ระยะ 3-5 ปี โดยมุ่งเน้นหารายได้ก้อนใหญ่ควบคู่กับการทำโครงการขนาดเล็กและควรดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง เช่น รายได้ค่า Overhead Charge จากโครงการวิจัย และควรมีการสนับสนุนนักวิจัยรุ่นใหม่ในการเสนอขอทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกให้มากขึ้น

## 1.2 ผลการบริหารงบประมาณตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ ด้านการคำนวณต้นทุนต่อผลผลิต

ตามหลักแนวคิดมาตรฐานทางการเงินเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนผลผลิตนั้นเป็นสิ่งที่คณะกรรมการให้ความสำคัญเพราะถือเป็นส่วนหนึ่งตามหลักของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์โดยต้นทุนจะเป็นตัวกำหนดสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณให้แก่ภาควิชา ศูนย์และหน่วยงานต่างๆ ภายในคณะ ดังนั้นจะต้องมีการจัดทำและพัฒนาระบบบัญชีต้นทุนเพื่อให้ทราบต้นทุนที่แท้จริงและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณของคณะ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ จำนวน 4 คน พบว่า ผู้บริหารทั้งหมดเห็นว่า ที่ผ่านมาคณะยังไม่มี การนำเรื่องต้นทุนมาใช้ในการจัดทำงบประมาณอย่างจริงจัง มีเพียงการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน งาน โครงการกิจกรรม ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละปีเท่านั้น และมีบางโครงการๆ ที่มีการต้นทุนที่สูงกว่าความเป็นจริง และยังพบว่า ต้นทุนส่วนใหญ่ ของคณะร้อยละ 80 มาจากงบบุคลากร

ทำให้ในช่วงปลายปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะได้มีการทบทวนและวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแต่ละโครงการๆ ให้สอดคล้องกับต้นทุนที่แท้จริง เพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป

นอกจากนี้ คณะได้มีการทบทวนเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณเงินแผ่นดินที่ได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยในปีที่ผ่านมา เพื่อนำมากำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินจากส่วนกลาง คณะลงสู่ระดับภาควิชาและหน่วยงาน โดยพิจารณาจากต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง และจำนวน FTES ของนักศึกษาในแต่ละภาควิชาเพื่อถือเป็นแนวทางการจัดสรรฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ต่อไป ดังนี้

งบบุคลากร	จัดสรรตามจำนวนอัตราของบุคลากรที่สังกัดตามโครงสร้างของภาควิชาฯ
งบดำเนินงาน	
- หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ	จัดสรรตามค่า FTES ของแต่ละภาควิชา
- หมวดค่าสาธารณูปโภค	จัดสรรไว้ส่วนกลางคณะทั้งหมด
งบเงินอุดหนุน	จัดสรรตามโครงการของแต่ละภาควิชาฯ
งบลงทุน	จัดสรรตามโครงการของแต่ละภาควิชา

โดยผู้บริหารบางคนเห็นว่า คณะควรมีวิเคราะห์ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรทุกปีโดยคณะจะต้องพิจารณาว่าต้นทุนประเภทไหนที่สามารถปรับลดได้บ้างต้นทุนที่ใช้ไปเหมาะสมกับผลลัพธ์ที่ได้รับหรือไม่ อีกทั้งยังเป็นการควบคุมความเสี่ยงด้านการเงินด้วย ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “เงินแผ่นดินที่คณะได้รับจัดสรรทุกปี ร้อยละ 80 เป็นงบบุคลากร ฉะนั้นต้นทุนในการดำเนินงานของคณะส่วนใหญ่คงต้องพึ่งเงินรายได้”

**ผู้บริหารคนที่ 2** “ในเรื่องต้นทุนอาจจะมีส่วนข้างในบางส่วน ซึ่งเรื่องนี้มี ความสำคัญอย่างมากต่อจัดทำงบประมาณ คณะเองควรมีวิเคราะห์ความคุ้มค่าคุ้มทุนของค่าใช้จ่ายที่จ่ายออกไปหรือเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่คณะจะได้รับ

การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินเราคงต้องทบทวนและปรับให้เป็นแนวทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัย เพราะปัจจุบันมหาวิทยาลัยจัดสรรให้เราตามค่า FTES ฉะนั้นการจัดสรรงบลงสู่ภาควิชาฯ ควรจะใช้เกณฑ์เดียวกัน”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “ที่ผ่านมา คณะมีการตั้งงบค่าใช้จ่ายรายโครงการแต่ยังไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนอย่างเหมาะสม ซึ่งการจัดทำงบประมาณบางรายการ ใช้ตัวเลขเดิมของปีที่ผ่านมา อาจจะต้องมีการปรับลดงบประมาณของแต่ละโครงการด้วยเช่นกัน ลักษณะของต้นทุนที่เกิดขึ้นจากงบประมาณ เงินแผ่นดิน และเงินรายได้จะแตกต่างกัน โดยในส่วนของงบประมาณแผ่นดินส่วนใหญ่จะเป็นต้นทุนงบบุคลากรมากถึงร้อยละ 70-80 และงบประมาณ เงินรายได้จะเป็น ต้นทุนงบดำเนินการและอุดหนุน

ควรมีวิเคราะห์ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรทุกปี โดยคณะจะต้องพิจารณาว่าต้นทุนประเภทไหนที่สามารถปรับลดได้บ้างต้นทุนที่ใช้ไปเหมาะสมกับผลลัพธ์ที่ได้รับหรือไม่ อีกทั้งยังเป็นการควบคุมความเสี่ยงด้านการเงินด้วย”



**ผู้บริหารคนที่ 4** “การจัดทำงบประมาณของคณะยังไม่มี การคิดต้นทุนมากนัก ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของการตั้งงบประมาณตามรายการที่จะใช้จ่าย และหากเป็นการจัดกิจกรรมแบบเดิมก็ใช้ตัวเลขของปีก่อน”

จากผลการศึกษารูปได้ว่า การจัดทำงบประมาณตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ (ประการที่ 2 ด้านการคำนวณต้นทุนต่อผลผลิต) พบว่า ยังไม่มี การนำเรื่องต้นทุนมาใช้ในการจัดทำงบประมาณอย่างจริงจัง มีเพียงการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน งาน โครงการกิจกรรมเท่านั้น มีบางโครงการมีต้นทุนที่สูงกว่าความเป็นจริง ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะได้มีการทบทวนและวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแต่ละโครงการฯ ให้สอดคล้องกับต้นทุนที่แท้จริง เพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป นอกจากนี้ คณะยังมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินลงสู่ระดับภาควิชาฯ ตามค่า FTES โดยคณะจะเริ่มใช้ในปีงบประมาณต่อไป

ทั้งนี้ ผู้บริหารได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในการจัดทำงบประมาณปีต่อไปคณะควรมีการวิเคราะห์ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรทุกปี เพื่อพิจารณาการปรับลดต้นทุนและต้นทุนที่ใช้ไปเหมาะสมกับผลลัพธ์ที่ได้รับหรือไม่

## **กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ**

### **2.1 ผลการบริหารงบประมาณตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง**

ตามหลักแนวคิดมาตรฐานทางการเงินเกี่ยวกับการจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ถือเป็น ส่วนที่ช่วยในเรื่องของกระบวนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้เกิดความประหยัดและยังส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนผลผลิตดังนั้นหน่วยงานต่างๆ ควรให้ความสำคัญและพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

และบทสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของคณะ จำนวน 4 คน พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของคณะเกษตรศาสตร์ที่ผ่านมาได้ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และได้ดำเนินการจัดซื้อโดยผ่านระบบบัญชี 3 มิติ ของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้คณะยัง ได้มีการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์กับทางมหาวิทยาลัยถือเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น การจัดซื้อวัสดุสำนักงาน การเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์

แต่ในปีที่ผ่านมา นั้น เนื่องจากคณะได้รับงบประมาณสนับสนุนจากทางมหาวิทยาลัย (งบลงทุน) ภายได้โครงการที่คณะเสนอขอในช่วงปลายปี 2557 ทำให้คณะมีงบประมาณที่จะต้องเร่ง

ดำเนินการจัดซื้อและเบิกจ่ายในช่วงไตรมาสที่ 3-4 จำนวนมาก แต่คณะไม่สามารถดำเนินการได้ทันส่งผล ทำให้มีการกักงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี

ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะได้มีการทบทวนการจัดทำงบประมาณประจำปี เพื่อวางแผนการจัดซื้อล่วงหน้าโดยเฉพาะงบลงทุน โดยกำหนดหลักเกณฑ์แนวทางการจัดทำค่าของงบประมาณในหมวดงบลงทุนเพื่อให้ภาควิชาและหน่วยงานได้ถือปฏิบัติ คือ ในการจัดทำค่าของงบประมาณ (งบลงทุน) ภาควิชาฯ จะต้องจัดเตรียมแบบรูปรายการ TOR และBOQ การกำหนดวงงาน คุณลักษณะของครุภัณฑ์และใบเสนอราคาและระยะเวลาการดำเนินการเพื่อประกอบการจัดทำค่าของงบประมาณในปีต่อไป เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณนั้น ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายคณะก็จะต้องทำตามแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัย ปัจจุบันคณะก็ใช้ระบบโปรแกรมของมหาวิทยาลัย (ระบบบัญชี 3 มิติ)”

**ผู้บริหารคนที่ 2** “ควรมีการปรับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และควบคุมระยะเวลาในการจัดซื้อ แผนการจัดซื้อให้อยู่ในช่วงเวลาของปีงบประมาณเพื่อมิให้มีการกักงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี เพราะเห็นได้จากปี 2557 เราได้รับบสนับสนุนจากโครงการต่างๆ ในช่วงปลายปี ทำให้เราจัดซื้อและเบิกจ่ายไม่ทัน”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “คณะมีการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์ทั้งกับภาควิชาและมหาวิทยาลัย การจัดซื้อจัดจ้างแต่ละครั้งเป็นไปตามระเบียบฯ โดยผ่านระบบบัญชี 3 มิติของคณะและมหาวิทยาลัย และปัจจุบันคณะได้กำหนดแนวทางควบคุมการจัดซื้อ โดยการให้แต่ละภาควิชาฯ ที่จะของงบลงทุน จัดเตรียมความพร้อมในการกำหนดรูปแบบงานก่อสร้างและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพราะที่ผ่านมายังไม่มีการเตรียมความพร้อมในด้านนี้ทำให้การจัดซื้อล่าช้าไม่ทันภายในปีงบประมาณ ส่งผลให้มีการกักเงินเหลือมปี”

**ผู้บริหารคนที่ 4** “หากภาควิชาฯ มีความพร้อมในการของงบประมาณก็จะช่วยให้การจัดซื้อของหน่วยพัสดุสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว”

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผลการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ (ประการที่ 3 ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง) พบว่า คณะได้ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบบัญชี 3 มิติ ของมหาวิทยาลัย และมีการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์กับทางมหาวิทยาลัย และยังพบว่า ที่ผ่านมามีการกัก

งบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี เนื่องจากคณะได้รับสนับสนุนงบประมาณจากทางมหาวิทยาลัย ในช่วงปลายปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ทำให้คณะไม่สามารถดำเนินการจัดซื้อฯ ได้ทัน

ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะมีการปรับระบบการจัดซื้อฯ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในจัดทำงบประมาณปีต่อไป โดยกำหนดให้ภาควิชาฯ ที่ขอตั้งงบลงทุนจะต้องจัดเตรียมเอกสารให้ครบถ้วน เช่น แบบสรุปรายการ/TOR/BOQ/วงงาน/คุณลักษณะของครุภัณฑ์/ใบเสนอราคา เพื่อให้คณะสามารถจัดซื้อฯ และเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณ

## 2.2 ผลการบริหารงบประมาณตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการด้านการบริหารและควบคุมงบประมาณ

ตามหลักแนวคิดมาตรฐานทางการเงินเกี่ยวกับการบริหารและควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณนั้น ถือเป็นส่วนที่จะช่วยให้การบริหารการเงินและงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น ดังนั้นคณะควรให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบการเงินและการควบคุมงบประมาณที่สามารถแสดงข้อมูลหรือรายงานที่สามารถวัดผลการดำเนินงานของคณะ เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน งบรายได้และค่าใช้จ่าย รวมถึงมาตรการและระบบการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณในรูปแบบต่างๆ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณของคณะ จำนวน 4 คน พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า ที่ผ่านมาการบริหารและควบคุมงบประมาณของคณะได้ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และได้ดำเนินการเบิกจ่ายโดยผ่านระบบบัญชี 3 มิติ ของมหาวิทยาลัยตามแผนงบประมาณที่กำหนดไว้ และยังพบว่า 1) การเบิกจ่ายงบประมาณของคณะไม่สอดคล้องกับรายได้และไม่เป็นไปตามแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ 2) มีการโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณข้ามกองทุน แผนงาน งาน และงบรายจ่าย 3) มีการโอนงบประมาณเพื่อจัดตั้งโครงการใหม่ซึ่งไม่ได้กำหนดไว้ในแผน 4) มีบางโครงการที่ถูกระงับแต่มีการจัดทำแผนไว้เรียบร้อยแล้ว 5) มีการกั้นงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี/ข้ามปี ส่งผลทำให้การใช้จ่ายงบประมาณของคณะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรส่งผลทำให้คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

แต่ในส่วนของงบประมาณเงินแผ่นดิน ที่ผ่านมาเป็นเพียงการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยหรือมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณของทางมหาวิทยาลัยเท่านั้น

ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 ภายหลังจากที่คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน นั้น คณะจึงได้มีการนำมาตรการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณมาใช้ เช่น

1. การเบิกจ่ายงบประมาณจะต้องพิจารณาถึงประโยชน์สูงสุดที่คณะจะได้รับ

2. การปรับลดค่าใช้จ่ายในบางโครงการฯ ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะของงานดำเนินงาน ควบคุมค่าอาหารและเครื่องดื่มหรือค่าเลี้ยงรับรอง และค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้อยู่ในแผนงบประมาณประจำปี

3. การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายงบดำเนินงานจะต้องพิจารณาเบิกจ่ายงบประมาณเงินแผ่นดินเป็นอันดับแรกและค่อยนำมาเบิกจ่ายจากงบประมาณเงินรายได้

4. การเบิกจ่ายงบประมาณจะต้องเป็นไปตามมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัย และจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณนั้นๆ

ดังกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “ปัจจุบันคณะได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับประเด็นนี้พอสมควร เพราะที่ผ่านมากณะประสบปัญหาทางการเงิน แต่คณะเองเริ่มมีการปรับการทำงานบางส่วนเพื่อไม่ให้กระทบเยอะ”

**ผู้บริหารคนที่ 2** “ควรมีการทบทวนและวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อสามารถควบคุมการใช้จ่ายเงินของโครงการ/กิจกรรมให้อยู่ในช่วงปีงบประมาณนั้นๆ”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “อดีตและปัจจุบันการจัดทำแผนการใช้จ่ายไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง และงบประมาณส่วนใหญ่มีการจัดซื้อและเบิกจ่ายไตรมาสสุดท้ายค่อนข้างสูง

หลังจากที่คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่อง ได้มีการกำหนดมาตรการในการเบิกจ่ายเพื่อให้ภาควิชาฯ ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในปีต่อไป เช่น การใช้จ่ายแต่ละครั้งควรคำนึงประโยชน์ที่ได้รับ, มีการปรับลดค่าอาหารและเครื่องดื่ม ค่าเลี้ยงรับรอง, เบิกจ่ายจากงบแผ่นดินก่อนที่เหลืค่อยนำมาเบิกจ่ายจากรายได้

ดังนั้น สิ่งที่คณะควรจะนำมาพิจารณาอีกประเด็น คือ คณะควรมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายและเป้าหมายการเบิกจ่ายในแต่ละไตรมาส เพื่อที่จะสามารถควบคุมการเบิกจ่ายให้สอดคล้องกับรายได้”

**ผู้บริหารคนที่ 4** “การวางแผนการใช้จ่ายถือเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะเป็นถือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการบริหารงบประมาณของคณะ”

จากผลการศึกษารูปได้ว่า ผลการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ (ประการที่ 4 ด้านการบริหารและควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ) พบว่า คณะได้ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณผ่านระบบบัญชี 3 มิติ และเป็นไปตามกฎระเบียบฯ ที่เกี่ยวข้อง ที่ผ่านมาการใช้จ่ายงบประมาณของคณะไม่สอดคล้องกับรายได้ และไม่ปฏิบัติตามแผนงาน งาน โครงการฯ ที่กำหนดไว้มีการโอนงบประมาณจำนวนมากทำให้การใช้จ่ายงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรส่งผลทำให้คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน

ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะมีการนำมาตรการควบคุมการใช้จ่ายมาใช้ในการบริหารงบประมาณบางส่วน เช่น การเบิกจ่ายจะต้องพิจารณาถึงประโยชน์ที่คณะจะได้รับ มีการปรับลดค่าใช้จ่ายบางโครงการให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและควบคุมการเบิกจ่ายค่าอาหารและเครื่องดื่มฯ และการเบิกจ่ายงบดำเนินการจะต้องพิจารณาเบิกจ่ายจากงบประมาณเงินแผ่นดินเป็นอันดับแรกและค่อยนำมาเบิกจ่ายจากเงินรายได้

### 1.3 ผลการบริหารงบประมาณตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ ด้านบริหารจัดการสินทรัพย์

ตามหลักแนวคิดมาตรฐานทางการเงินเกี่ยวกับการบริหารจัดการสินทรัพย์นั้น ถือเป็นอีกส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน เพราะถ้าหากคณะเกษตรศาสตร์ไม่สามารถบริหารสินทรัพย์ให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดจะส่งผลทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูง โดยหลักการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่ดีจะประกอบไปด้วย

- การตระหนักและให้ความสำคัญกระบวนการบริหารสินทรัพย์อย่างจริงจัง
- การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการดูแลสินทรัพย์ไว้อย่างชัดเจน
- การจัดทำทะเบียนควบคุมสินทรัพย์อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน
- การคิดค่าบริการจากการใช้สินทรัพย์อย่างเหมาะสม
- การกำหนดระเบียบและวิปฏิบัติที่สนับสนุนให้เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า
- การวิเคราะห์ทางเลือกในการเช่าสินทรัพย์แทนการซื้อสินทรัพย์
- การสำรวจและวางแผนการจัดหาสินทรัพย์ล่วงหน้า และการทดแทนสินทรัพย์

เดิมที่ชำรุดและไม่สามารถใช้งานได้ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการสินทรัพย์จำนวน 4 คน พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า ที่ผ่านมากคณะมีแนวทางในการบริหารสินทรัพย์ของคณะ ดังนี้ 1) มีการตั้งงบประมาณ (งบลงทุน) ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของคณะ 2) มีการควบคุมโดยการขึ้นทะเบียนเป็นสินทรัพย์ 3) มีการซ่อมแซมและบำรุงรักษาสินทรัพย์จนหมดอายุการใช้งานและนำไปขายทอดตลาด 4) มีการนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ไปสร้างรายได้ เช่น การให้เช่าเป็น

สถานที่จำหน่ายอาหาร การให้เช่าที่พักและห้องประชุม การให้เช่ายานพาหนะ และการให้บริการทางห้องปฏิบัติการ (LAB) แต่คณะยังไม่มีกรวางแผนการจัดหาครุภัณฑ์ทดแทนในระยะสั้นและระยะยาว

ภายหลังผลกระทบจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้สถานะทางการเงินของคณะขาดสภาพคล่อง ส่งผลให้คณะไม่สามารถตั้งงบประมาณเงินรายได้ (งบลงทุน) เนื่องจากการตั้งงบลงทุนมีวงเงินค่อนข้างสูง ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะต้องกลับมาทบทวนเพื่อวางแผนการจัดหาครุภัณฑ์และที่ดินสิ่งก่อสร้างโดยคณะได้จัดตั้งจากงบประมาณแผ่นดินแทนดังกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 2** “คณะเราก็มีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่โดยนำไปหารายได้ เช่น การให้เช่าสถานที่ การให้บริการห้อง LAB สำหรับบุคลากรภายในและนอกมหาวิทยาลัยและบริษัทเอกชน แต่เรายังขาดการวางแผนเพื่อหาครุภัณฑ์ทดแทนส่วนใหญ่เป็นการของบลงทุนเป็นปีๆ มากกว่า”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “การจัดทำฐานข้อมูลครุภัณฑ์ เพื่อให้สามารถควบคุมครุภัณฑ์ทั้งหมดสภาพ จำหน่ายและขายทอดตลาด สามารถทำให้เราทราบฐานข้อมูลครุภัณฑ์เพื่อใช้ในการวางแผนตั้งงบประมาณในการจัดซื้อครุภัณฑ์ประจำปีได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

**ผู้บริหารคนที่ 4** “ปีนี้คณะหัน ไปของบลงทุนจากงบประมาณแผ่นดินแทน เพราะไม่สามารถตั้งจากเงินรายได้ได้ คือว่าคือเพราะมหาวิทยาลัยเองให้การสนับสนุนงบลงทุนเพิ่มขึ้น”

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผลการบริหารงบประมาณตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ (ประการที่ 5 ด้านการบริหารจัดการสินทรัพย์) พบว่า มีการตั้งงบลงทุนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะ แต่ภายหลังที่คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน นั้น ทำให้ในปี พ.ศ.2558 คณะเริ่มมีการขอสนับสนุนงบลงทุนจากมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า ที่ผ่านมามีการควบคุมและบำรุงรักษาสินทรัพย์ มีการนำสินทรัพย์ไปหารายได้ เช่น การให้เช่าที่พัก/ห้องประชุม/เช่ายานพาหนะ และการให้บริการทางห้องปฏิบัติการ (LAB) ซึ่งที่ผ่านมามีคณะยังไม่ได้มีการวางแผนการจัดหาครุภัณฑ์ทดแทนของเดิมที่ชำรุดในระยะสั้นและระยะยาว มีเพียงการสำรวจครุภัณฑ์เพื่อนำไปขายทอดตลาดประจำปีเท่านั้น

### กระบวนการที่ 3 การติดตามและประเมินผล

#### 3.1 ผลการบริหารงบประมาณตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการด้านการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานและด้านการตรวจสอบภายใน

ตามหลักแนวคิดมาตรฐานทางการเงินเกี่ยวกับการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณและการรายงานผลและการตรวจสอบภายในเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมของคณะเกษตรศาสตร์ ถือเป็นสิ่งสำคัญและสามารถนำข้อมูลจากการประเมินผลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำไปปรับปรุงผลการดำเนินงาน แนวทางและวิธีการปฏิบัติงานของคณะรวมถึงการกำหนดนโยบายการบริหารและการตัดสินใจในการวางแผนเพื่อพัฒนางานหรือการแก้ไขปัญหาของคณะได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการควบคุม ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของคณะและการตรวจสอบภายใน จำนวน 4 คน พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า ที่ผ่านมากณะได้มีการจัดทำรายงานงบการเงินผ่านระบบบัญชี 3 มิติ เช่น งบทดลอง งบรายได้ค่าใช้จ่าย งบดุล รายงานลูกหนี้ และเจ้าหนี้ เพื่อรายงานต่อมหาวิทยาลัย/สำนักงานตรวจสอบภายในและรายงานให้ผู้บริหารของคณะรับทราบเป็นประจำทุกเดือน

และภายหลังจากคณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 คณะเริ่มมีการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5-10 ปี เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และนำไปกำหนดเป็นหลักเกณฑ์และแนวทางในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป

นอกจากนี้คณะยังได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการติดตามควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2559 ภายได้โครงการ “การพัฒนาระบบการจัดการงบประมาณ e-Budget Management” ซึ่งตอนนี้อยู่ระหว่างการพัฒนาโปรแกรมให้มีความสมบูรณ์ครอบคลุมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของคณะ โดยที่ผ่าน ได้มีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและงบประมาณเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการใช้โปรแกรมและแนวปฏิบัติในการจัดค่าของงบประมาณประจำปีของภาควิชา ศูนย์และหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานของคณะ ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

**ผู้บริหารคนที่ 1** “ปัจจุบันคณะได้มีการนำโปรแกรมต่างๆ หรือระบบ IT เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณมากยิ่งขึ้น

**ผู้บริหารคนที่ 2** “คณะเราเริ่มให้ความสำคัญในการติดตาม ตรวจสอบผลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ภาควิชาฯ พึ่งระวังมากขึ้น”

**ผู้บริหารคนที่ 3** “ระบบ *e-Budget Management* เป็นระบบภายใต้โครงการพัฒนาระบบการจัดการงบประมาณ ซึ่งจะเริ่มมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงในปีหน้า แต่ได้มีการจัดฝึกอบรมให้แก่ภาควิชาฯ ไปแล้วบางส่วน และคงต้องพัฒนาต่อ โดยส่วนกลางเองหวังว่าระบบนี้จะช่วยติดตามการใช้จ่ายแบบ *Real Time*”

**ผู้บริหารคนที่ 4** “ข้อมูลจากรายงานการเงินเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการติดตามผลบริหารงานของคณะได้”

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผลการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ (ประการที่ 6-7 ด้านการติดตามรายงานผลการดำเนินงานและการตรวจสอบภายใน) พบว่า คณะมีการจัดทำรายงานการเงินประจำเดือนเพื่อรายงานต่อมหาวิทยาลัย/สำนักงานตรวจสอบภายใน/ผู้บริหารของคณะ

และในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 ภายหลังจากที่คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินนั้น คณะได้มีการทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5-10 ปี เพื่อหาแนวทางในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป

นอกจากนี้ คณะยังมีการนำการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของคณะแบบ *Real Time* ภายใต้ชื่อโครงการ “การพัฒนาระบบการจัดการงบประมาณ *e-Budget Management*” และมีระบบการตรวจสอบภายใน โดยงานการเงินการคลังและพัสดุและสำนักงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัย รวมถึงสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของคณะให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติต่างๆ ของมหาวิทยาลัย/กรมบัญชีกลาง/สำนักงานงบประมาณ

จากผลศึกษาการบริหารงบประมาณภายใต้สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงตามกรอบแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้



ตารางที่ 4.17 สรุปผลการบริหารงบประมาณภายใต้สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงตามกรอบแนวคิด  
มาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ

กระบวนการ งบประมาณ	แนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 Herdles	ผลการบริหารงบประมาณ ตามแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 Herdles
<p>กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ</p>	<p>1. การวางแผนงบประมาณ คือการพิจารณาทบทวนผลการดำเนินงาน ของคณะที่ผ่านมาเพื่อนำผลที่ได้มาจัดทำ แผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีและการ วางแผนการแสวงหาเงินรายได้ประจำปี</p>	<p>จากการศึกษา พบว่า ที่ผ่านมามี การจัดทำงบประมาณประจำปีและระยะ 3 ปี ที่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของคณะนั้น แต่ยังไม่มีการวิเคราะห์รายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อ ประกอบการจัดทำงบประมาณ และการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณไม่สอดคล้องกับ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง ทำให้มีการตั้ง งบประมาณขาดดุล ส่งผลทำให้ คณะ ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน</p> <p>ทำให้ ในปี พ.ศ.2558 คณะมีการ ทบทวนการจัดทำงบประมาณฯ ที่ผ่านมาและ กำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณเงิน รายได้ ดังนี้ 1) การจัดทำงบประมาณฯ จะต้อง สอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ของคณะและมหาวิทยาลัย 2) ตั้งงบประมาณ แบบสมดุลเท่านั้น 3) ไม่ให้นำเงินเหลือจ่าย สะสมมาสมทบในการตั้งงบประมาณ และ หลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณแผ่นดิน ดังนี้ 1) การตั้งงบประมาณจะต้องครอบคลุม ทุกแผนงาน งาน โครงการและกิจกรรม 2) การตั้งงบลงทุนจะต้องเตรียมเอกสารให้ ครบถ้วน เช่น แบบรูปราชการ/BOQ/TOR/ คุณลักษณะของครุภัณฑ์/ใบเสนอราคา</p> <p>ทั้งนี้ คณะควรมีการทบทวนการจัดทำ งบประมาณเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ ภาควิชาฯ</p>

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	แนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 Herdles	ผลการบริหารงบประมาณตามแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 Herdles
		<p>โดยการวางแผนการแสวงหาเงินรายได้พบว่า คณะฯ ยังไม่มีการวางแผนการหารายได้ อย่างจริงจัง มีเพียงบางส่วน เช่น การปรับอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาในระดับปริญญาตรีจากระบบหน่วยกิตเป็นระบบเหมาจ่าย มีการเปิดสอนกระบวนวิชาทั่วไป (GE) เพิ่มขึ้น มีการปรับเพิ่มอัตราค่าเช่าและค่าบริการต่างๆ</p> <p>ทั้งนี้ คณะฯ ควรมีการวางแผนการแสวงหาเงินรายได้ ระยะ 3-5 ปี โดยมุ่งเน้นหารายได้ก้อนใหญ่ควบคู่กับการทำโครงการขนาดเล็กและควรดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง เช่น รายได้ค่า Overhead charge จากโครงการวิจัย และควรมีการสนับสนุนนักวิจัยรุ่นใหม่ในการเสนอขอทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกให้มากขึ้น</p>
	<p>2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต คือ การจัดทำและพัฒนาระบบบัญชีต้นทุนเพื่อให้ทราบต้นทุนที่แท้จริงและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณ</p>	<p>จากการศึกษา พบว่า ยังไม่มีการนำเรื่องต้นทุนมาใช้ในการจัดทำงบประมาณอย่างจริงจัง ที่ผ่านมาเป็นเพียงการประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผนงาน งาน โครงการ กิจกรรม ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละปี และมีบางโครงการมีต้นทุนที่สูงกว่าความเป็นจริง</p> <p>ทำให้ในปี พ.ศ.2558 เริ่มมีการวิเคราะห์ต้นทุนของแต่ละโครงการฯ ให้สอดคล้องกับต้นทุนที่แท้จริงเพื่อใช้เป็นแนวทางในจัดทำงบประมาณของคณะฯ และมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินลงสู่ระดับภาควิชาฯ ตามค่า FTES เพื่อใช้ในปีต่อไป</p> <p>ทั้งนี้ คณะฯ ควรมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายกับผลลัพธ์ที่คณะฯ จะได้รับทุกปี</p>

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	แนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 Herdles	ผลการบริหารงบประมาณตามแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 Herdles
<p>กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ</p>	<p>3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง คือ พัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p>	<p>จากผลการศึกษา พบว่า คณะได้ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบบัญชี 3 มิติ ของมหาวิทยาลัย และมีการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์กับทางมหาวิทยาลัย แต่พบว่าที่ผ่านมากณะมีการกั้นงบประมาณไว้เบิกจ่ายเหลือมปี เนื่องจากคณะได้รับสนับสนุนงบลงทุนจากทางมหาวิทยาลัย ในช่วงปลายปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ทำให้คณะไม่สามารถดำเนินการจัดซื้อฯ ได้ทัน</p> <p>ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 คณะมีการปรับระบบการจัดซื้อฯ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในจัดทำงบประมาณปีต่อไป โดยกำหนดให้ภาควิชาฯ ที่ขอตั้งงบลงทุนจะต้องจัดเตรียมเอกสารให้ครบถ้วน เช่น แบบรูปราชการ/TOR/BOQ/วงงาน/คุณลักษณะของครุภัณฑ์/ใบเสนอราคา เพื่อให้คณะสามารถจัดซื้อฯ และเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณ</p>
	<p>4. การบริหารและควบคุมงบประมาณ คือ การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณที่จะช่วยให้การบริหารการเงินและงบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>	<p>จากผลการศึกษา พบว่า คณะได้ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณผ่านระบบบัญชี 3 มิติ ตามกฎระเบียบฯ ที่เกี่ยวข้อง แต่พบว่า ที่ผ่านมากการใช้จ่ายงบประมาณของคณะไม่สอดคล้องกับรายได้และไม่เป็นไปตามแผนงาน งาน โครงการฯ ที่กำหนดไว้ มีการโอนงบประมาณจำนวนมากทำให้การใช้จ่ายงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่งผลทำให้คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน</p> <p>ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 คณะ มีการนำมาตรการควบคุมการใช้จ่ายมาใช้ในการบริหารงบประมาณบางส่วน เช่น การเบิกจ่าย</p>

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	แนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 Herdles	ผลการบริหารงบประมาณตามแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 Herdles
	<p>5. การบริหารสินทรัพย์</p> <p>คือ การวางแผนการบริหารสินทรัพย์เพื่อความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดและเกิดการใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพ</p>	<p>จะต้องพิจารณาถึงประโยชน์ที่คณะจะได้รับ มีการปรับลดค่าใช้จ่ายบางโครงการให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและควบคุมการเบิกจ่ายค่าอาหารและเครื่องดื่มฯ และการเบิกจ่ายงบดำเนินการจะต้องพิจารณาเบิกจ่ายจากงบประมาณเงินแผ่นดินเป็นอันดับแรก และค่อยนำมาเบิกจ่ายจากเงินรายได้</p> <p>จากผลการศึกษา พบว่า คณะมีการตั้งงบลงทุนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะ แต่ภายหลังที่คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน นั้น</p> <p>ทำให้ในปี พ.ศ.2558 คณะเริ่มมีการขอสนับสนุนงบลงทุนจากมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น และยังพบว่า ที่ผ่านมามีการควบคุมและบำรุงรักษาสินทรัพย์ มีการนำสินทรัพย์ไปหารายได้ เช่น การให้เช่าที่พัก/ห้องประชุม/เช่ายานพาหนะ และการให้บริการทางห้องปฏิบัติการ (LAB) ซึ่งที่ผ่านมามีคณะยังไม่ได้มีการวางแผนการจัดหาครุภัณฑ์ทดแทนของเดิมที่ชำรุดในระยะสั้นและระยะยาว มีเพียงการสำรวจครุภัณฑ์เพื่อนำไปขายทอดตลาดประจำปีเท่านั้น</p>
<p>กระบวนการที่ 3</p> <p>การติดตาม/ประเมินผล</p>	<p>6. การติดตาม/รายงานการเงิน คือ การติดตาม วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในรอบปีที่ผ่านมาเพื่อสรุปรายงานทางการเงินหรือผลการดำเนินงาน</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่าคณะมีการจัดทำรายงานการเงินประจำเดือนเพื่อรายงานต่อมหาวิทยาลัย/สำนักงานตรวจสอบภายใน/ผู้บริหารของคณะ</p> <p>และในปี พ.ศ.2558 ภายหลังที่คณะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน นั้น ทำให้คณะได้มีการทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานย้อนหลัง 5-10 ปี เพื่อหาแนวทางในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป</p>

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กระบวนการงบประมาณ	แนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 Herdles	ผลการบริหารงบประมาณตามแนวคิดมาตรฐานทางการเงิน 7 Herdles
		นอกจากนี้ คณะยังมีการนำการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของคณะแบบ Real Time ภายใต้อำนาจโครงการ “การพัฒนาระบบการจัดการงบประมาณ e-Budget Management”
	7. การตรวจสอบภายใน คือ ติดตามควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานให้มีความถูกต้องโปร่งใส	จากการศึกษา พบว่า คณะมีการควบคุมและตรวจสอบภายในโดยงานการเงินการคลัง และพัสดุ และหน่วยงานสำนักงานตรวจสอบภายใน/สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

**ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาขั้นตอนของกระบวนการงบประมาณของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

จากผลการศึกษาในส่วนที่ 1-3 ดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษายังได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับขั้นตอนกระบวนการงบประมาณของคณะตั้งแต่กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ และกระบวนการที่ 3 การติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าที่ผ่านมา คณะ มีการปรับขั้นตอนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง โดยตรงจำนวน 2 คน คือ ผู้บริหารคนที่ 3 และผู้บริหารคนที่ 4 และการศึกษาจากเอกสารการจัดทำงบประมาณต่างๆ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

**กระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ**

จากการศึกษา พบว่า หลังจากที่คณะได้รับแจ้งนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการจัดทำงบประมาณจากมหาวิทยาลัย คณะจะจัดทำงบประมาณตามขั้นตอน ดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1 การจัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปี (รอบที่ 1)

ตารางที่ 4.18 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน		การเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 1	แจ้งผู้บริหารเพื่อทราบ	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 2	แจ้งภาควิชา/ศูนย์/หน่วยงาน เพื่อจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 3	วิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินที่ได้รับจากงานการเงิน การคลังฯ และนำมาสรุป/เปรียบเทียบข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปี ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายงานสรุปผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา</li> <li>- จำนวนเงินรายได้ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม – ปัจจุบัน</li> <li>- จำนวนเงินฝากธนาคารกองคลัง (เงินเหลือจ่าย) ณ ปัจจุบัน</li> <li>- จำนวนเงินรายได้และค่าใช้จ่ายล่วงหน้า (ณ ปัจจุบัน-30 กันยายน)</li> </ul>	มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 4	รวบรวมข้อมูลตัวเลขและรายละเอียดประกอบคำขอตั้งงบประมาณจากภาควิชาฯ และตรวจสอบความถูกต้อง	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 5	จัดทำวงเงินงบประมาณประจำปีภาพรวมของคณะ (ยกร่าง) ตามแบบฟอร์มของมหาวิทยาลัย และตามแนวทาง/หลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 6	เสนอผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อพิจารณาจัดลำดับรายการงบประมาณ/กรอบอัตราพนักงานเพื่อเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 7	นำเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหารประจำคณะ/คณะกรรมการอำนวยการประจำคณะ	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 8	กรอกข้อมูลการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปีลงในระบบ e-Budgeting ของคณะเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยพร้อมออกรายงานจากระบบ และพิมพ์รายงานคำขอตั้งงบประมาณจากระบบฯ	มีการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน		การเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 9	เสนอรายงานการจัดทำค่าของงบประมาณประจำปีให้ผู้มีอำนาจลงนามในบันทึก	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 10	เสนอรายงานค่าของงบประมาณประจำปีส่งไปยังกองแผนงานสำนักงานมหาวิทยาลัย	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 11	หลังจากมหาวิทยาลัยอนุมัติและจัดสรรงบประมาณมายังคณะ และคณะจะดำเนินการดังนี้ 11.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลตัวเลขการจัดสรรก่อนแจ้งภาควิชาฯ 11.2 แจ้งผู้บริหารเพื่อทราบ 11.3 จัดสรรงบประมาณตามข้อมูลตัวเลขค่าขอตั้งงบประมาณของภาควิชาฯ 11.4 แจ้งภาควิชา ศูนย์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบ 11.5 แจ้งกองคลัง เพื่อกรอกข้อมูลตัวเลขในระบบบัญชี 3 มิติ	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
*ขั้นตอนที่ 12	การปรับแผนการเบิกจ่ายงบประมาณที่ใช้ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละไตรมาส	ยังไม่ได้ดำเนินการ
-ขั้นตอนที่ 13	1. การจัดทำงบประมาณเพิ่มเติมกลางปีคณะจะต้องดำเนินการดังนี้ การวิเคราะห์/เปรียบเทียบจำนวนเงินรายได้ในช่วงระหว่างปีที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ 2. การวิเคราะห์/เปรียบเทียบจำนวนค่าใช้จ่ายในช่วงระหว่างปีว่าสอดคล้องกับรายได้ที่ทำได้จริงที่กำหนดไว้หรือไม่ 3. การวิเคราะห์/เปรียบเทียบเพื่อประมาณการจำนวนเงินรายได้ที่คาดว่าจะหาได้ในอนาคตจนถึง ณ 30 กันยายนของแต่ละปี	มีการเปลี่ยนแปลง

## กรณีที่ 2 การจัดทำคำขอตั้งงบประมาณเงินรายได้เพิ่มเติมกลางปี (รอบที่ 2) ในขั้นตอนที่ 13

ตามแนวทางการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ประเด็นที่คณะกรรมการจะพิจารณา คือ 1) หากคณะมีจำนวนรายได้น้อยกว่าที่ประมาณการไว้ตอนจัดทำงบประมาณประจำปี คณะควรควบคุมการใช้จ่ายหรือปรับลดงบประมาณระหว่างปีเพื่อมิให้มีการใช้จ่ายงบประมาณเกินรายได้ที่หาได้จริง 2) การจัดทำคำขอตั้งงบประมาณเพิ่มเติมกลางปีคณะจะต้องมีรายได้เพิ่มขึ้นมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการจัดทำงบประมาณ โดยขั้นตอนของการจัดทำงบประมาณเพิ่มเติมกลางปีจะเหมือนกับการจัดทำงบประมาณประจำปี (รอบที่ 1)

ผลการศึกษารูปได้ว่า ในปี พ.ศ.2558 คณะมีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการจัดทำงบประมาณเพื่อใช้เป็นแนวทางการจัดทำงบประมาณของคณะ ดังนี้

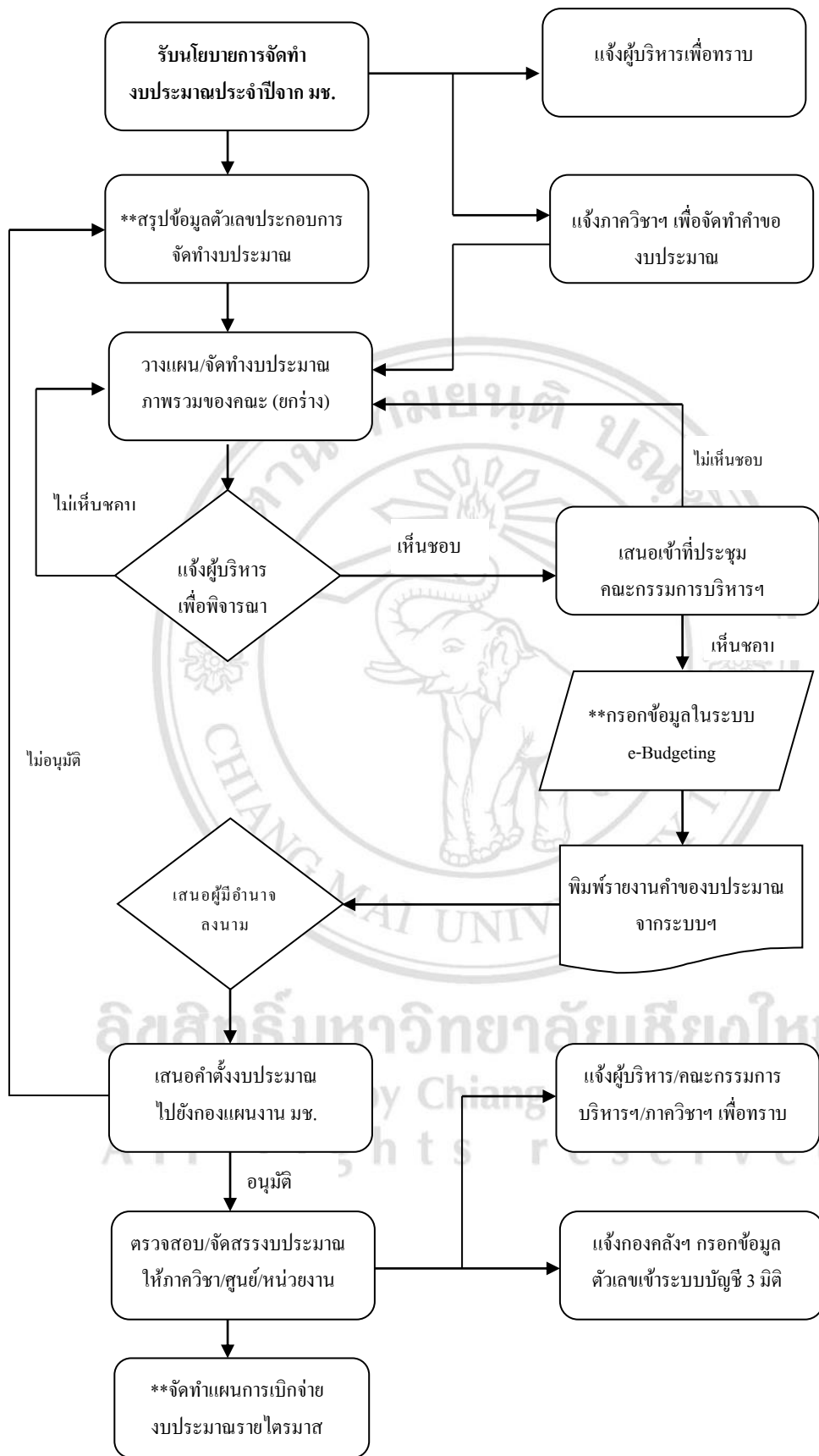
ขั้นตอนที่ 3 มีการนำข้อมูลตัวเลขมาวิเคราะห์เพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 8 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำคำขอของงบประมาณประจำปีของภาควิชา/ศูนย์/หน่วยงานในคณะ

ทั้งนี้ ผู้บริหารเห็นว่า คณะควรมีการปรับเพิ่มในขั้นตอนที่ 12 จัดทำแผนการเบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาสที่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved





ภาพที่ 4.2 แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 1 การจัดทำงบประมาณ

## กระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ

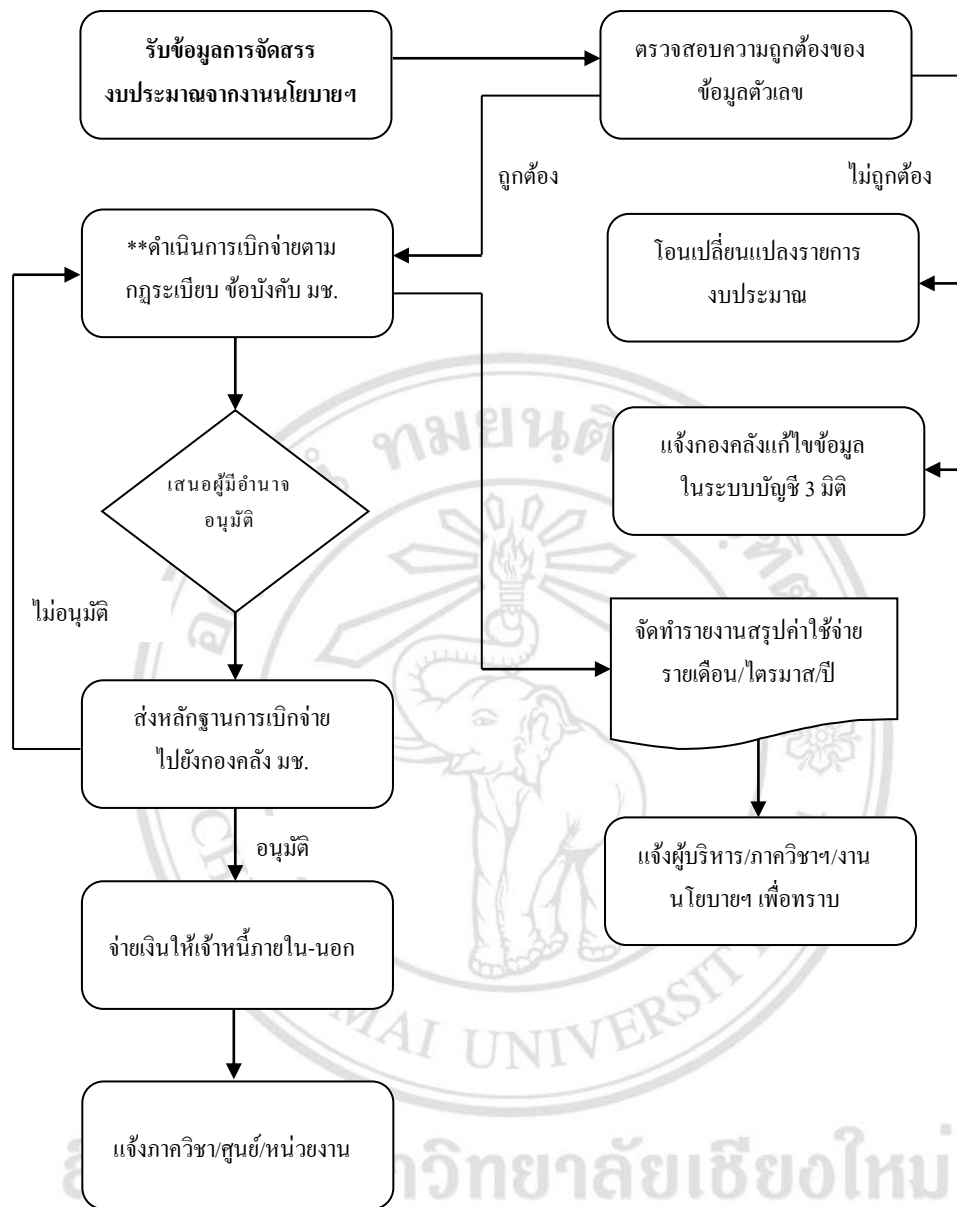
จากการศึกษา พบว่า หลังจากที่คณะได้รับอนุมัติงบประมาณ คณะจะดำเนินการจัดสรรให้แก่ภาควิชาฯ เพื่อให้ภาควิชาดำเนินการเบิกจ่ายตามขั้นตอนการบริหารงบประมาณ ดังนี้

### ตารางที่ 4.19 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน		การเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 1	ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลตัวเลข แผนงาน งาน กองทุน งบรายจ่าย	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 2	ดำเนินการเบิกจ่ายตามกฎระเบียบข้อบังคับและประกาศที่เกี่ยวข้อง	มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 3	เสนอผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติการเบิกจ่าย	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 4	ส่งหลักฐานการเบิกจ่ายไปยังกองคลัง สำนักงานมหาวิทยาลัย	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 5	จัดทำรายงานสรุปยอดรายได้และค่าใช้จ่ายประจำเดือน/ไตรมาสปี ดังนี้ 5.1 รายงานจำนวนเงินรายได้ 5.2 รายงานค่าใช้จ่ายจากงบประมาณเงินแผ่นดิน และงบประมาณเงินรายได้ 5.3 รายงานการโอนงบประมาณหมวดรายจ่าย 5.4 รายงานเงินฝากธนาคารกองคลังคงเหลือ (เงินเหลือจ่าย)	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 6	แจ้งผลการรายงานข้อมูลตัวเลขทั้งหมดให้ผู้บริหารและภาควิชาฯ เพื่อทราบ	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษารูปได้ว่า คณะได้ปฏิบัติงานตามขั้นตอนทั้ง 6 และในปี พ.ศ.2558 คณะมีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการบริหารงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2 มีการนำมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายมาใช้ในการควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณของภาควิชา ศูนย์และหน่วยงานในคณะ ส่งผลทำให้คณะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้บางส่วน



ภาพที่ 4.3 แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่ 2 การบริหารงบประมาณ

### กระบวนการที่ 3 การติดตามและประเมินผล

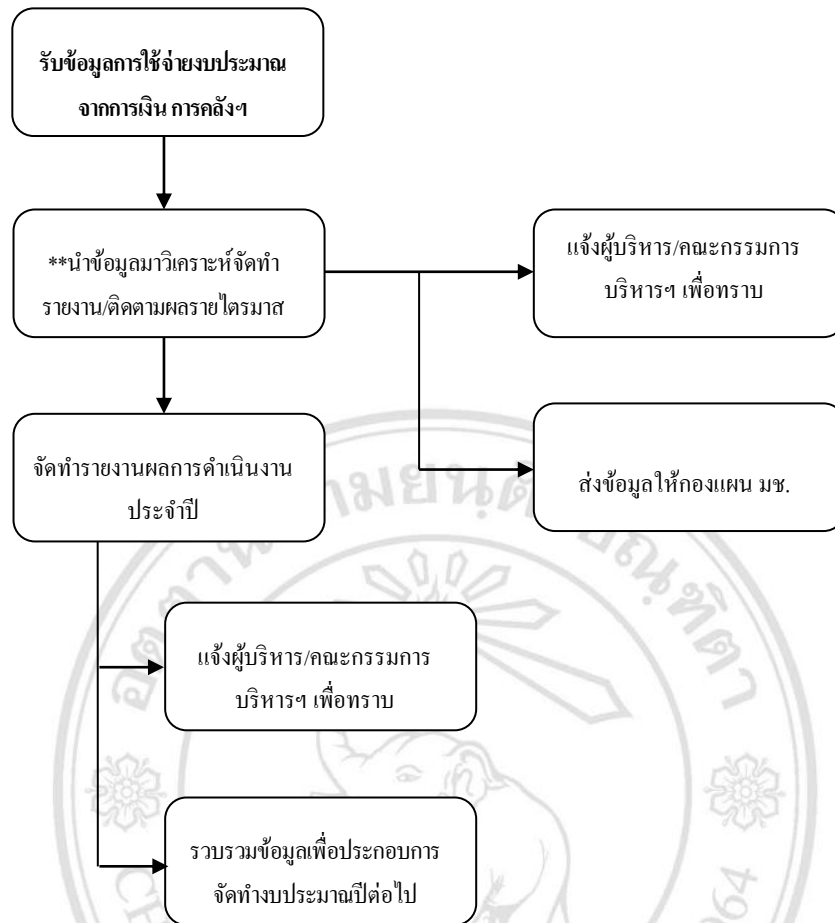
กระบวนการติดตามและประเมินผลฯ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้ดำเนินการในกระบวนการที่ 1 และ 2 เรียบร้อยแล้ว โดยสามารถสรุปขั้นตอนการติดตามและประเมินผล ดังนี้

ตารางที่ 4.20 ขั้นตอนการปฏิบัติงานกระบวนการที่ 3 การติดตามและประเมินผล

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน		การเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 1	วิเคราะห์/เปรียบเทียบข้อมูลตัวเลขจากรายงานทางการเงินในแต่ละเดือน/ไตรมาส/ปี ที่ได้รับจากงานการเงิน การคลังและพัสดุของคณะ	มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 2	เสนอข้อมูลตัวเลขหลังจากการวิเคราะห์เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบ และนำเสนอเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนการจัดทำงบประมาณ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณของคณะ	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ 3	จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมของคณะพร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงบประมาณของคณะ	ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า ขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการที่ 3 การติดตามและประเมินผล ประจำปี พบว่า ที่ผ่านมาคณะได้ปฏิบัติงานตามขั้นตอน 2-3 เท่านั้น โดยในปี พ.ศ.2558 คณะมีการปรับเปลี่ยนขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 มีการนำข้อมูลตัวเลขจากรายงานการเงินประจำเดือน/ไตรมาส/ปี ย้อนหลัง 3-10 ปี มาวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของคณะในปีที่ผ่านมา



ภาพที่ 4.4 แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่ 3 การติดตามและประเมินผล ส่วนที่ 5 แนวทางการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากผลการศึกษาในส่วนที่ 1-4 ดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผลการบริหารจัดการงบประมาณของคณะในปีงบประมาณ พ.ศ.2557-2558 ไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณที่กำหนดไว้ ถึงแม้คณะจะมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจนสามารถควบคุมการตั้งงบประมาณประจำปีและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของคณะได้

แต่ยังมีบางส่วนที่ผู้บริหารเห็นว่า คณะยังไม่มีการจัดทำ คือ แผนการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละไตรมาส และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงได้ให้แนวทางและหลักเกณฑ์ในการจัดทำแผนการใช้จ่ายที่สามารถนำไปเป็นแผนการใช้จ่ายของคณะในปีต่อไปได้โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

## 5.1 ขั้นตอนการจัดทำแผน

การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี (แยกรายไตรมาส/แยกงบรายจ่าย) สามารถสรุปขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลขการเบิกจ่ายงบประมาณในปีที่ผ่านมาเพื่อนำมาจำแนกค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายผันแปร

### 1.1 ค่าใช้จ่ายคงที่ ได้แก่

งบบุคลากร	เงินเดือนและค่าจ้างประจำ,ค่าจ้างชั่วคราว,เงินสมทบประกันสังคม, เงินสะสมสมทบพนักงานมหาวิทยาลัย ฯลฯ
งบดำเนินงาน	ค่าตอบแทนเงินประจำตำแหน่ง, ค่าจ้างเหมา, ค่าเช่า, ค่าเบี้ยประกันทรัพย์สิน, ค่าเบี้ยประชุมฯ, ค่าสาธารณูปโภค
งบเงินอุดหนุน	เงินอุดหนุนโครงการวิจัยที่มีการเบิกจ่ายรายไตรมาส เงินอุดหนุน กิจกรรมพัฒนาคุณภาพนักศึกษา
งบลงทุน	ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง, ค่าครุภัณฑ์

### 1.2 ค่าใช้จ่ายผันแปร ได้แก่

งบดำเนินงาน	ค่าเดินทางไปราชการ, ค่าอาหารและเครื่องดื่ม, ค่าตอบแทนล่วงเวลา ค่าเลี้ยงรับรอง, ค่าวัสดุ ฯลฯ
งบรายจ่ายอื่น	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (กรณีฉุกเฉิน)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาข้อมูลแผนการจัดโครงการ/กิจกรรมพัฒนาคุณภาพนักศึกษาประจำปี

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับในแต่ละไตรมาส (วงเงินการเบิกจ่าย)

ตารางที่ 4.21 เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับในแต่ละไตรมาส

งบรายจ่าย	เกณฑ์การจัดสรร
งบบุคลากร	เงินเดือนและค่าจ้างประจำ,ค่าจ้างชั่วคราว,เงินสมทบประกันสังคม, เงินสะสมสมทบพนักงานมหาวิทยาลัย จัดสรรตามจำนวนค่าใช้จ่ายจริงในแต่ละเดือน
งบดำเนินการ	ค่าตอบแทนเงินประจำตำแหน่ง/ค่าจ้างเหมา/ค่าเช่า/ค่าเบี้ยประชุม จัดสรรตามจำนวนค่าใช้จ่ายจริงในแต่ละเดือน
	ค่าเบี้ยประกันทรัพย์สิน (รถยนต์และรถจักรยานยนต์) จัดสรรตามจำนวนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา (ถัวเฉลี่ยเท่ากันทุกไตรมาส)
	ค่าสาธารณูปโภค จัดสรรตามจำนวนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา (ถัวเฉลี่ยเท่ากันทุกไตรมาส)
	ค่าเดินทางไปราชการ,ค่าอาหารและเครื่องดื่ม,ค่าตอบแทนล่วงเวลา ค่าเลี้ยงรับรอง,ค่าวัสดุ ฯลฯ จัดสรรหลังจากหักค่าใช้จ่ายคงที่ (ถัวเฉลี่ยเท่ากันทุกไตรมาส)
งบเงินอุดหนุน	เงินอุดหนุนโครงการวิจัย จัดสรรตามแผนงบประมาณของโครงการเงินอุดหนุนโครงการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา จัดสรรตามแผนการจัดกิจกรรมประจำปี
งบลงทุน	งบลงทุนที่มีวงเงินไม่เกิน 2 ล้านบาท/รายการ จัดสรรไว้ในไตรมาสที่ 1-2 งบลงทุนที่มีวงเงินเกิน 2 ล้านบาท/รายการ จัดสรรถัวเฉลี่ยเท่ากันทุกไตรมาส **งบลงทุนจัดสรรตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
งบรายจ่ายอื่น	ค่าสมทบกองทุนสนับสนุนงานวิจัยของมหาวิทยาลัย,ค่าสมทบกองทุนพัฒนาคณะเกษตรศาสตร์ จัดสรรไว้ในไตรมาสที่ 1 ทั้งจำนวน เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายที่ระบุไว้ชัดเจนสามารถดำเนินการเบิกจ่ายได้ไตรมาสที่ 1

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวงเงินเพื่อนำมาเป็นกรอบในการจัดทำตัวอย่างแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี (แยกรายไตรมาส) ตามแนวทางดังนี้

4.1 งบประมาณเงินแผ่นดิน คือ การนำยอดค่าใช้จ่ายทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณฯ ซึ่งค่าใช้จ่ายมีจำนวนเงินทั้งสิ้น 132,351,764.00 บาท

4.2 งบประมาณเงินรายได้ คือ การนำยอดค่าใช้จ่ายทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 หักจำนวนงบประมาณกันเหลือมีปีงบประมาณ พ.ศ.2557 เพื่อให้ทราบจำนวนค่าใช้จ่ายที่จ่ายจากงบประมาณประจำปี พ.ศ.2558 โดยมีจำนวนเงินทั้งสิ้น 39,184,779.00 บาท

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ (แยกรายไตรมาส/แยกงบรายจ่าย) ของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ดังนี้

จากผลการศึกษารูปได้ว่า เมื่อนำเอาข้อมูลตัวเลขจากงบประมาณประจำปีของคณะย้อนหลัง 2 ปี (ปี 2557-2558) มาจัดทำแผนการเบิกจ่ายงบประมาณตามแนวทางฯ ของผลการศึกษาข้างต้น พบว่าตัวเลขการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนในภาพรวมของคณะเกษตรศาสตร์ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ดังข้อมูลในตารางที่ 4.22-4.25)

**ตารางที่ 4.22** แผนการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (แยกตามแหล่งงบประมาณ/ไตรมาส)

แหล่งงบประมาณ		ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวม
งบเงินแผ่นดิน จำนวนเงิน	จำนวนเงิน	32,468,274	33,590,493	33,086,973	33,206,023	132,351,764
	ร้อยละ	24.53	25.38	25.00	25.09	100.00
งบเงินรายได้ จำนวนเงิน	จำนวนเงิน	13,983,391	10,396,730	7,734,583	7,070,076	39,184,779
	ร้อยละ	35.69	26.53	19.74	18.04	100.00
รวม จำนวนเงิน	จำนวนเงิน	46,451,665	43,987,223	40,821,557	40,276,099	171,536,543
	ร้อยละ	27.08	25.64	23.80	23.48	100.00

จากแผนการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่แยกตามแหล่งงบประมาณและแยกรายไตรมาสดังกล่าวข้างต้น พบว่า แผนการใช้จ่ายงบประมาณฯ ตามแนวทางและเกณฑ์การจัดสรรวงเงินการใช้จ่ายงบประมาณแสดงให้เห็นถึงร้อยละการใช้จ่ายตามแผนมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถเป็นแนวทางในการติดตามควบคุมและวิเคราะห์ผลการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ประจำปีของคณะได้



**ตารางที่ 4.23** แผนการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวม คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
(แยกตามงบรายจ่าย/ไตรมาส)

งบรายจ่าย		ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวม
งบบุคลากร	จำนวนเงิน	30,136,800	31,262,889	31,262,889	32,388,978	125,051,556
	ร้อยละ	24.10	25.00	25.00	25.90	100.00
งบดำเนินงาน	จำนวนเงิน	8,011,823	7,962,179	6,936,589	4,931,183	27,841,774
	ร้อยละ	28.78	28.60	24.91	17.71	100.00
งบเงินอุดหนุน	จำนวนเงิน	2,988,758	2,633,019	2,622,079	2,955,938	11,199,794
	ร้อยละ	26.69	23.51	23.41	26.39	100.00
งบลงทุน	จำนวนเงิน	4,967,984	2,129,136	-	-	7,097,120
	ร้อยละ	70.00	30.00	-	-	100.00
งบรายจ่ายอื่น	จำนวนเงิน	346,300	-	-	-	346,300
	ร้อยละ	100.00	-	-	-	100.00
<b>รวม</b>	<b>จำนวนเงิน</b>	<b>46,451,665</b>	<b>43,987,223</b>	<b>40,821,557</b>	<b>40,276,099</b>	<b>171,536,543</b>
	<b>ร้อยละ</b>	<b>27.08</b>	<b>25.64</b>	<b>23.80</b>	<b>23.48</b>	<b>100.00</b>

จากแผนการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมแยกตามงบรายจ่าย/ไตรมาสของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ดังกล่าวข้างต้น พบว่า แผนการใช้จ่ายงบประมาณฯ ที่จัดทำขึ้นสามารถใช้เป็นแนวทางในการติดตามควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละงบรายจ่ายซึ่งในแต่ละงบรายจ่ายจะมีการกำหนดวงเงินหรือร้อยละการเบิกจ่ายในแต่ละไตรมาสไว้เพื่อให้การเบิกจ่ายของคณะเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตารางที่ 4.24 แผนการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดิน คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
(แยกตามงบรายจ่าย/ไตรมาส)

งบรายจ่าย		ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวม
งบบุคลากร	จำนวนเงิน	27,026,135	28,152,223	28,152,223	29,278,312	112,608,894
	ร้อยละ	24.00	25.00	25.00	26.00	100.00
งบดำเนินงาน	จำนวนเงิน	4,498,443	4,494,573	3,991,054	2,984,014	15,968,085
	ร้อยละ	28.17	28.15	24.99	18.69	100.00
งบเงินอุดหนุน	จำนวนเงิน	943,696	943,696	943,696	943,696	3,774,785
	ร้อยละ	25.00	25.00	25.00	25.00	100.00
งบลงทุน	จำนวนเงิน	-	-	-	-	-
	ร้อยละ	-	-	-	-	-
งบรายจ่ายอื่น	จำนวนเงิน	-	-	-	-	-
	ร้อยละ	-	-	-	-	-
รวม	จำนวนเงิน	32,468,274	33,590,493	33,086,973	33,206,023	132,351,764
	ร้อยละ	24.53	25.38	25.00	25.09	100.00

จากแผนการเบิกจ่ายงบประมาณเงินแผ่นดินแยกตามงบรายจ่าย/ไตรมาสของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ดังกล่าวข้างต้น พบว่า แผนการใช้จ่ายงบประมาณฯ ที่จัดทำขึ้นสามารถใช้เป็นแนวทางในการติดตามควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละงบรายจ่าย ซึ่งในแต่ละงบรายจ่ายจะกำหนดวงเงินหรือร้อยละการเบิกจ่ายในแต่ละไตรมาสไว้เพื่อให้การเบิกจ่ายของคณะเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งงบประมาณแผ่นดินในแต่ละปีนั้นส่วนใหญ่จะเป็นงบบุคลากร รองลงมาคืองบดำเนินงานและงบเงินอุดหนุน

ตารางที่ 4.25 แผนการเบิกจ่ายงบประมาณเงินรายได้ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
(แยกตามงบรายจ่าย/ไตรมาส)

งบรายจ่าย		ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวม
งบบุคลากร	จำนวนเงิน	3,110,665	3,110,665	3,110,665	3,110,665	12,442,662
	ร้อยละ	25.00	25.00	25.00	25.00	100.00
งบดำเนินงาน	จำนวนเงิน	3,513,380	3,467,606	2,945,535	1,947,168	11,873,690
	ร้อยละ	29.59	29.20	24.81	16.40	100.00
งบเงินอุดหนุน	จำนวนเงิน	2,045,062	1,689,322	1,678,382	2,012,242	7,425,009
	ร้อยละ	27.54	22.75	22.60	27.10	100.00
งบลงทุน	จำนวนเงิน	4,967,984	2,129,136	-	-	7,097,120
	ร้อยละ	70.00	30.00	-	-	100.00
งบรายจ่ายอื่น	จำนวนเงิน	346,300	-	-	-	346,300
	ร้อยละ	100.00	-	-	-	100.00
รวม	จำนวนเงิน	13,983,391	10,396,730	7,734,583	7,070,076	39,184,779
	ร้อยละ	35.69	26.53	19.74	18.04	100.00

จากแผนการเบิกจ่ายงบประมาณเงินรายได้แยกตามงบรายจ่าย/ไตรมาสของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ดังกล่าวข้างต้น พบว่า แผนการใช้จ่ายงบประมาณฯ ที่จัดทำขึ้นสามารถใช้เป็นแนวทางในการติดตามควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละงบรายจ่าย ซึ่งในแต่ละงบรายจ่ายจะกำหนดวงเงินหรือร้อยละการเบิกจ่ายในแต่ละไตรมาสไว้เพื่อให้การเบิกจ่ายของคณะเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งงบประมาณเงินรายได้ในแต่ละปีนั้นส่วนใหญ่ จะเป็นงบดำเนินงาน รองลงมาคือ งบบุคลากร งบเงินอุดหนุน งบลงทุนและงบรายจ่ายอื่น

### 3.2 ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี

การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณคณะข้างต้น สามารถสรุปประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำแผนฯ ได้ดังนี้

1. สามารถใช้เป็นแนวทางในการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. สามารถใช้เป็นแนวทางในการควบคุม ติดตาม ผลการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. สามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4. สามารถใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณประจำปี และการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของผลกระทบที่เกิดจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการงบประมาณ ผู้ศึกษาจึงได้สรุปผลจากการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณ และการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี (รายไตรมาส) ตามแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 4.5 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการงบประมาณที่มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และกระบวนการงบประมาณที่ไม่มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น