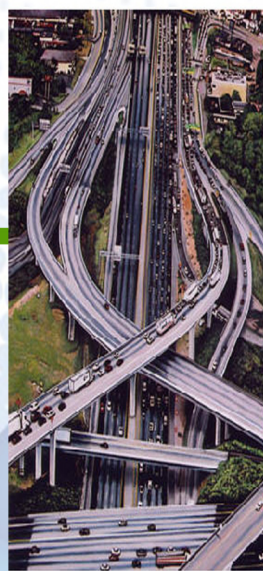


คู่มือการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจภาครัฐ

(ฉบับปรับปรุง ๗.ศ. 2553)



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สำนักนายกรัฐมนตรี

คำนำ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 22 ได้กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงบประมาณ ร่วมกันจัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อรายงาน คณะรัฐมนตรี สำหรับเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรจะได้ดำเนินการต่อไปหรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป ทั้งนี้ตามระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรี กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ร่วมกับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง พัฒนารอบความคิดและตัวชี้วัดการประเมินความคุ้มค่า รวมทั้งจัดทำแนวทางการประเมิน ความคุ้มค่า ในช่วงปี 2547-2548 จากนั้น สศช. ได้ขยายผลการนำแนวทางการประเมินความคุ้มค่า ไปใช้ โดยเริ่มจากการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจปี 2549 ของ สศช. เพื่อทดสอบเครื่องมือที่พัฒนาขึ้น ต่อมาในปี 2550-2551 ได้ขยายผลในกระทรวงนำร่อง 3 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวง สาธารณสุข และกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นตัวแทนกลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการบริหาร ความมั่นคงและการต่างประเทศ ตามการแบ่งกลุ่มของสำนักงาน ก.พ.ร. และในปี 2552-2553 ได้ขยายการ ประเมินให้ครบถ้วนทั้ง 20 กระทรวง ตลอดช่วงเวลาการขยายผล สำนักงานฯ ได้ปรับปรุงคู่มือการประเมิน ความคุ้มค่า โดยจัดทำแบบรายงานเพิ่มเติมตัวอย่าง พร้อมคำอธิบายอย่างต่อเนื่อง ตามความเห็นและ ข้อเสนอแนะของผู้แทนหน่วยงาน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในโอกาสต่างๆ

สำนักงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการประเมินความคุ้มค่า ฉบับนี้ จะช่วยให้ผู้ใช้ได้รับความ สะดวก มีความเข้าใจ และสามารถใช้นำประเมินความคุ้มค่า ของหน่วยงานภาครัฐ ตามเจตนารมณ์ของ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้อย่างแท้จริง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

พฤศจิกายน 2553

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญตาราง	ค
ส่วนที่ 1 แนวทางการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ	
1. บทนำ	1
2. การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ	3
3. องค์ประกอบรายงานและกลไกการประเมินความคุ้มค่า	11
4. ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินความคุ้มค่า กับเครื่องมือประเมินผลอื่นๆ	12
ส่วนที่ 2 การทบทวนข้อมูลที่เป็นต่อการประเมินความคุ้มค่า	
1. การทบทวนผลผลิตของหน่วยงาน	14
2. การทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบของภารกิจหลัก	25
ส่วนที่ 3 การจัดทำรายงานการประเมินความคุ้มค่า	
1. ขั้นตอนการจัดทำรายงานการประเมินความคุ้มค่า	36
2. ตัวอย่างรายงานการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจภาครัฐ	59
ส่วนที่ 4 คำถาม คำตอบ เกี่ยวกับการประเมินความคุ้มค่า	
1. การประเมินความคุ้มค่า กับเครื่องมือ/เทคนิคการประเมินผลอื่นๆ	71
2. ผลผลิตที่ควรนำมาประเมินความคุ้มค่า และการกำหนดผลผลิต	74
3. การกำหนดตัวชี้วัดระดับต่างๆ	76
4. การคำนวณต้นทุน (ค่าใช้จ่าย) ในการนำส่งผลผลิต	77
5. หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินความคุ้มค่า	79
6. กำหนดเวลาในการประเมินความคุ้มค่า	80
7. ความหมายของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความคุ้มค่า	81
8. การใช้ประโยชน์จากผลการประเมินความคุ้มค่า	83
9. คำถามอื่นๆ	84
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ประสิทธิผลการดำเนินงาน	6
ตารางที่ 2 ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	8
ตารางที่ 3 ประเด็นการประเมินและตัวชี้วัดในแต่ละมิติ	10

ส่วนที่ ①

แนวทางการประเมินความคุ้มค่า
การปฏิบัติการกิจของรัฐ

แนวทางการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของรัฐ

1 บทนำ

1.1 ความเป็นมา

กระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในประเทศในช่วงเวลาที่ผ่านมา เป็นแรงกดดันให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่เปลี่ยนไป โดยต้องมีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการปรับบทบาท ภารกิจ และปรับกลยุทธ์วิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลงานที่เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของประชาชน สามารถยกระดับขีดความสามารถองค์กรภาครัฐให้อยู่รอดท่ามกลางความท้าทายและกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เงื่อนไขความจำเป็นดังกล่าวทำให้เกิดการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

1.1.1 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งบริหารแบบมืออาชีพ ยึดหลักการดำเนินงานที่มีมาตรฐานและมีวิธีวัดผลงานที่ชัดเจน มีการควบคุมผลผลิตและความประหยัดในการใช้ทรัพยากร ส่งผลให้ภาครัฐปรับแนวความคิดเกี่ยวกับภาระรับผิดชอบของหน่วยงาน จากเดิมที่เน้นการควบคุมและดำเนินการเอง มาเป็นการกำกับดูแลและอำนวยความสะดวกให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี มีคุณภาพ ขณะเดียวกันมีการปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการไปสู่การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากขึ้น ทำให้ต้องปรับปรุงระบบการตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จากเดิมที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ข้อบังคับ ไปเป็นการให้ความสำคัญกับภาระรับผิดชอบต่อผลงาน (Performance Based Accountability) มากขึ้น โดยมุ่งประเมินผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) จากการบริหารงานที่เกิดขึ้นว่า เกิดความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) หรือไม่ รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้มากน้อยเพียงใด

แนวคิดใหม่ดังกล่าวส่งผลให้ภาครัฐปรับปรุงกระบวนการบริหารงานในหลายด้าน ทั้งการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) โดยมีตัวชี้วัดผลงานเพื่อประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม การปรับระบบงบประมาณจากแบบมุ่งเน้นผลงานไปสู่แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Budgeting: SPBB) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลมากยิ่งขึ้น ซึ่งระบบงบประมาณแบบใหม่จะเพิ่มความรับผิดชอบและความโปร่งใสจากการใช้งบประมาณมากขึ้น ส่งผลให้ระบบราชการมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

1.1.2 การพัฒนาระบบราชการไทย โดยประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบราชการไทย โดยมีเป้าประสงค์หลัก 4 ประการ คือ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาด ให้มีความเหมาะสม การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง และเทียบเท่าเกณฑ์สากล และการตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย ใน การนี้ได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามเงื่อนไขของมาตรา 3/1 วรรคท้ายแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือผลักดันแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้ กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติงานของส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และสามารถวัดความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักความคุ้มค่าที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันใน 3 มาตรา คือ

มาตรา 21

“ส่วนราชการการต้องจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภท และรายจ่ายต่อ หน่วยของบริการสาธารณะ เพื่อการเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่างปัจจัยนำเข้ากับ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะของส่วนราชการใด สูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทเดียวกันของส่วนราชการอื่น ส่วนราชการ นั้นต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงการทำงานต่อไป”

มาตรา 22

“ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานประมาณ ร่วมกัน จัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจของรัฐที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อ รายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรจะได้ดำเนินการต่อไป หรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป ทั้งนี้ ตาม ระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ในการประเมินความคุ้มค่าตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ของภารกิจหรือโครงการที่ดำเนินการ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้ และรายจ่ายที่ต้องเสียไปก่อนและหลังที่ส่วนราชการดำเนินการด้วย

ความคุ้มค่าตามมาตรานี้ ให้นิยามความถึงประโยชน์หรือผลเสียทางสังคม และประโยชน์หรือ ผลเสียอื่น ซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย”

มาตรา 23

“การจัดซื้อจัดจ้างจะต้องกระทำโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยจะต้องชี้แจงน้ำหนักถึงประโยชน์และ ผลเสียต่อสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ราคา และประโยชน์ระยะยาว ของส่วนราชการ ซึ่งมีใช้ถือราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์อย่างเดียว แต่คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่าง คุ้มค่าในระยะยาวที่จะทำให้ต้นทุนการบริการสาธารณะต่ำลงได้ โดยจะต้องมีการปรับปรุง ระเบียบว่าด้วยการพัสดุเพื่อให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าว”

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2546 กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับมาตรา 22 ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสำนักงานประมาณ (สงป.) ร่วมกันศึกษาจัดทำแนวทางดำเนินการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐให้แล้วเสร็จภายในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2547

1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแนวทางการประเมินความคุ้มค่า

การดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 22 และมติคณะรัฐมนตรี ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ร่วมกับสำนักงานประมาณได้จัดทำเอกสาร “**แนวทางการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ**”¹ และคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2548 ให้ความเห็นชอบเอกสารดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์ของเอกสาร คือ

- 1.2.1 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นแนวทางการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจด้วยตนเอง (Self Assessment)
- 1.2.2 เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำรายงานผลการประเมินความคุ้มค่าของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อประกอบการพิจารณาทบทวนการปฏิบัติภารกิจ และการจัดตั้งงบประมาณสำหรับปีงบประมาณต่อไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2 การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ

2.1 กรอบแนวคิดการประเมินความคุ้มค่า

จากสาระสำคัญของมาตรา 22 ดังกล่าว สามารถกำหนดกรอบแนวคิดการประเมินความคุ้มค่าได้ดังนี้

การประเมินความคุ้มค่า หมายถึง การประเมินผลการดำเนินการของภาครัฐว่าสามารถสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด และมีผลประโยชน์ที่สมดุลกับทรัพยากรที่ใช้หรือไม่ ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจเป็นได้ทั้งผลสำเร็จที่พึงประสงค์ และผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นแก่ประชาชนและสังคม ทั้งที่สามารถคำนวณเป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถคำนวณเป็นเงินได้

¹

ในภายหลังได้ปรับชื่อเอกสารเป็น “คู่มือการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจภาครัฐ” เนื่องจากสำนักงานฯ ได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมสาระของเอกสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผู้ใช้ได้รับความสะดวก เข้าใจง่าย และสามารถใช้เป็นคู่มือในการประเมินความคุ้มค่า ได้อย่างแท้จริง อาทิ การเพิ่มเติมแบบรายงาน ตัวอย่าง คำอธิบาย ตลอดจนคำถาม-คำตอบ ซึ่งเป็นข้อแนะนำหรือข้อซักถามที่เกิดขึ้นทั้งจากการบรรยาย/ การประชุมที่จัดขึ้นโดยหน่วยราชการต่าง ๆ และวิทยากรจากสำนักงานฯ ได้มีโอกาสไปร่วมให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ และจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อขยายผลให้หน่วยงานราชการใน 20 กระทรวง เริ่มประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจ

2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินความคุ้มค่า

- 2.2.1 ประเมินว่าการปฏิบัติการ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนและภาครัฐ มากหรือน้อยกว่าค่าใช้จ่ายและผลเสียที่เกิดขึ้นเพียงใด
- 2.2.2 เป็นข้อมูลสำหรับส่วนราชการใช้ในการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญในการเลือกปฏิบัติการ หรือเป็นข้อมูลสำหรับรัฐบาลเพื่อพิจารณายกเลิกภารกิจ รวมทั้งการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- 2.2.3 เป็นแนวทางในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป

2.3 ขอบเขตและกรอบการประเมินความคุ้มค่า

- 2.3.1 **ขอบเขตการประเมินความคุ้มค่า** การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการของรัฐ ควรดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ เพื่อประเมินว่าภารกิจนั้นมีผลสัมฤทธิ์คุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด เพื่อเป็นบทเรียนต่อไป โดยมีขอบเขตดังนี้

(1) **หน่วยของการประเมิน** การประเมินความคุ้มค่าเป็นการประเมินการปฏิบัติการในหน่วยงานระดับกรม อย่างไรก็ตาม หลักการในการประเมินสามารถประยุกต์ใช้ได้ ทั้งในระดับกรม กลุ่มภารกิจ หรือกระทรวง

(2) **ภารกิจที่ต้องประเมิน** ให้ความสำคัญเฉพาะภารกิจหลัก (Core Business) ของหน่วยงาน โดยหน่วยงานต้องเป็นผู้กำหนดด้วยตนเองว่า ภารกิจหลักและผลผลิตหลักของหน่วยงานคืออะไร ซึ่งภารกิจหลักและผลผลิตหลัก ตามกรอบที่ สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานประมาณกำหนด มีความหมายดังนี้

1) ภารกิจหลักหรืองานหลัก เป็นภารกิจที่ส่วนราชการ (กรม) ต้องดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ เนื่องจากเป็นอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับ นอกจากนี้ภารกิจหลักรวมถึงภารกิจอื่นที่หน่วยงานเหนือขึ้นไปมอบหมายให้ปฏิบัติเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องเกินกว่า 3 ปี ในการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติการ หน่วยงานต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงาน หรือแผนปฏิบัติการรองรับอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ภารกิจของส่วนราชการสามารถแบ่งอย่างกว้างๆ ได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1) การให้บริการสาธารณะ ซึ่งประชาชนเป็นผู้ได้รับประโยชน์โดยตรง อาทิ บริการทำบัตรประชาชน การศึกษาและการฝึกอบรมอาชีพ บริการในกระบวนการยุติธรรม เป็นต้น

1.2) บริการด้านการพัฒนาและความมั่นคง โดยประชาชนเป็นผู้ได้รับประโยชน์โดยอ้อม เช่น การจัดทำแผนพัฒนา การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี การป้องกันประเทศ เป็นต้น

2) ผลผลิตหลัก หมายความว่า ผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงาน ทั้งที่มีลักษณะเป็นงานหรือโครงการ ผลผลิตดังกล่าวเป็นการให้บริการที่ดำเนินงาน โดยหน่วยงานของรัฐ ทั้งในรูปแบบของการให้บริการโดยตรง หรือโดยการใช้วัสดุสิ่งของ และหรือสิ่งก่อสร้าง เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการแก่ประชาชน องค์การภายนอก หน่วยงานนั้น นอกจากนี้ ผลผลิตดังกล่าวต้องสอดคล้องตามที่กำหนดไว้ในเอกสาร ประกอบ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่าย เพิ่มเติม หรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ

3) โครงการสำคัญเพื่อผลักดันภารกิจ การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล สำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติ ในหลายหน่วยงานต้อง อาศัยการดำเนินโครงการ เพื่อผลักดันให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติภารกิจ ดังนั้น การปฏิบัติภารกิจที่มีลักษณะเป็นการดำเนินโครงการ จำเป็นต้องประเมิน ความคุ้มค่าของโครงการดังกล่าวด้วย เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และ ผลกระทบ ของโครงการนั้นๆ ซึ่งจะมีผลเชื่อมโยงถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และ ผลกระทบของการปฏิบัติภารกิจ ตลอดจนการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของภารกิจ/ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้ โครงการดังกล่าวให้มีความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น หรือยกเลิกโครงการที่ไม่มีความคุ้มค่า หรือไม่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการนั้น

โครงการที่ส่วนราชการต้องนำมาประเมินความคุ้มค่า จะต้องมีความสำคัญ เช่น เป็นโครงการที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จของการปฏิบัติภารกิจ การดำเนินโครงการ ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของภารกิจหรือยุทธศาสตร์ หรือเป็น โครงการที่มีวงเงินลงทุนสูงหรือมีผลกระทบต่อประชาชนสูง

2.3.2 กรอบการประเมินความคุ้มค่า เพื่อให้การประเมินความคุ้มค่าเป็นเครื่องมือใช้ประกอบการ พิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติภารกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด การประเมินจึง ครอบคลุมประเด็นสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติประสิทธิภาพ และมิติผลกระทบ ซึ่ง มีความหมายและตัวอย่างตัวชี้วัด ดังนี้

(1) **ประสิทธิผลการปฏิบัติภารกิจ** มีประเด็นการประเมิน 2 เรื่อง ได้แก่ การบรรลุ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติภารกิจ และความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลผลิต

1) การบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติภารกิจ หมายถึง การเปรียบเทียบผลการ ปฏิบัติภารกิจ ซึ่งเป็นได้ทั้งสิ่งของหรือบริการ เทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ใน กรอบระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ เพื่อประเมินระดับความสำเร็จในการทำงานว่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ได้เพียงใด และหากเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติภารกิจนั้นต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด จะเรียกว่าประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost-effectiveness)

2) **ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลผลิต** เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้ประโยชน์จากผลผลิตที่ภาครัฐเป็นผู้จัดทำ โดยผู้ให้ประโยชน์ อาจหมายถึง ประชาชนหรือหน่วยงานอื่น ที่ได้รับประโยชน์โดยตรง ในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้ประโยชน์จากผลผลิต จะประกอบด้วยด้านคุณภาพผลผลิตและบริการ ระยะเวลาที่ใช้ในการได้รับบริการของผู้ให้ประโยชน์ ดังนั้น การวัดผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับ จึงเป็นการวัดผลลัพธ์ (Outcome) ในระดับประสิทธิผล ส่วนการวัดความพึงพอใจในกระบวนการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายซึ่งนิยมใช้โดยทั่วไปนั้น จะเป็นการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

ตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิผลมีดังนี้

» **ระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย** พิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักได้เพียงใด เพราะเหตุใด ในระยะยาวหากหน่วยงานมีการคำนวณการบรรลุวัตถุประสงค์หรือประสิทธิผลเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Effectiveness) อย่างต่อเนื่อง จะสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าแนวทางการดำเนินงานใหม่จะมีประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายต่ำกว่าเดิมหรือไม่ ซึ่งจะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจว่า ควรเลือกแนวทางการดำเนินงานในลักษณะใดเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด แต่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

» **ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อผลประโยชน์จากการให้บริการ** เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อผู้ให้บริการ ซึ่งหน่วยงานผู้ให้บริการจะเป็นผู้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ เช่น สอบถามจากประชาชนหรือส่วนราชการ และประเมินตามประเด็นที่ต้องการทราบ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลปรับปรุงการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ประสิทธิผลการดำเนินงาน

ประเด็นการประเมินผล	ตัวอย่างตัวชี้วัด
1. การบรรลุวัตถุประสงค์	- จำนวนนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาเป็นผลผลิต ส่วนผลลัพธ์คือจำนวนนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางวิชาการแขนงใดแขนงหนึ่ง - จำนวนผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษานในโรงพยาบาลและสามารถกลับบ้านได้เป็นผลผลิต ผลลัพธ์คือจำนวนผู้ป่วยที่หายจากโรคและกลับบ้านได้และสามารถใช้ชีวิตอย่างปกติและช่วยตัวเองได้ - ระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ต่อค่าใช้จ่ายรวม
2. ความพึงพอใจของผู้ใช้ประโยชน์	ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้รับบริการและผู้ให้ประโยชน์ (ร้อยละ)

(2) **ประสิทธิภาพการปฏิบัติภารกิจ** หมายถึง การประเมินความเหมาะสมสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปจะนำผลผลิตที่ได้เปรียบเทียบกับปัจจัยการผลิต นอกจากนี้การประเมินประสิทธิภาพ ยังรวมถึงการจัดหาทรัพยากรที่ได้มาตรฐาน และมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม รวมทั้งมีกระบวนการทำงานที่ประหยัดทรัพยากร ดังนั้น ประเด็นการประเมินแบ่งออกเป็น 2 เรื่อง ได้แก่ ประสิทธิภาพการผลิต และการประหยัด

1) **ประสิทธิภาพการผลิต** หมายถึง ความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัย (Input) กระบวนการดำเนินการ (Process) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ ซึ่งประเด็นในการพิจารณาแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้

1.1) **ประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม** ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การผลิต ผลผลิตโดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยกว่าแผนที่กำหนด หรือผลผลิตภาพของการใช้ปัจจัยการผลิตสูงกว่าแผนที่กำหนด การรายงานและการปรับปรุงการดำเนินงาน เป็นต้น

1.2) **การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน** ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การมีทางเลือกอื่นๆ ในการดำเนินงาน การปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีอยู่ การใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรแทนคน ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการลดต้นทุนปัจจัยการผลิต เป็นต้น

1.3) **ระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ระบบและกระบวนการในการทำงาน การดำเนินการตรวจสอบและควบคุม เป็นต้น

1.4) **สิ่งแวดล้อมในการทำงาน** ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การเห็นความสำคัญของประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นลูกค้าและการบริการ การมีความเชื่อถือได้ การมีระบบให้กำลังใจและประกาศความดีความชอบ การปฏิบัติงานในแนวทางที่มาจากความเห็นชอบร่วมกัน เป็นต้น

2) **การประหยัด** หมายถึง การจัดหาทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด ซึ่งประเด็นในการประเมิน อาทิ การลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติภารกิจ ค่าใช้จ่ายในการจัดหาปัจจัยการผลิต เป็นต้น

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

- » **ต้นทุนต่อหน่วย** ประเมินต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงตามหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ประมาณการไว้ในขั้นตอนวางแผนว่าสูงหรือต่ำกว่าแผนอย่างไร เพราะเหตุใด
- » **สัดส่วนผลผลิตต่อทรัพยากร** ประเมินผลผลิตภาพของการใช้ปัจจัยการผลิตแต่ละชนิด เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ซึ่งจะช่วยให้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง
- » **สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผน** เป็นการวิเคราะห์ถึงความประหยัดในการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนการจัดหาปัจจัยการผลิตและระหว่างการทำงาน เพื่อดูว่าการดำเนินงานมีรายจ่ายเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากการประมาณการไว้เพียงใด และเพราะเหตุใด ซึ่งจะเป็นสาเหตุหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- » **สัดส่วนเวลาที่ใช้จริงในการให้บริการเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนด** เป็นการวิเคราะห์ถึงความรวดเร็วในการทำงานอันเกิดจากการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการ โดยมีการจัดทำมาตรฐานเวลาการให้บริการไว้
- » **คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดตามคู่มือการประกันคุณภาพและควบคุมคุณภาพ** เป็นการวิเคราะห์ถึงคุณภาพในการให้บริการ โดยมีการจัดทำมาตรฐานคู่มือการประกันคุณภาพและควบคุมคุณภาพที่หน่วยงานหรือกระทรวงกำหนด
- » **ปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน** เป็นการวิเคราะห์ถึงความก้าวหน้าในการดำเนินการนำส่งผลผลิต
- » **ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการให้บริการ** เป็นการประเมินของผู้รับบริการต่อผู้ให้บริการ ซึ่งหน่วยงานผู้ให้บริการจะเป็นผู้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ เช่น สอบถามจากประชาชนหรือส่วนราชการ และประเมินตามประเด็นที่ต้องการทราบ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลปรับปรุงกระบวนการให้บริการ

ตารางที่ 2 ตัวอย่างตัวชี้วัดที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ประเด็นการประเมินผล	ตัวอย่างตัวชี้วัด
1. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	■ ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตหรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต ■ สัดส่วนจำนวนผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้า เช่น ผลผลิตต่อคน ผลผลิตต่อเครื่องจักร ■ ความก้าวหน้าในการดำเนินงานเทียบกับแผน ■ สัดส่วนเวลาที่ใช้จริงในการให้บริการเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนด ■ ขั้นตอนและระยะเวลาที่ลดลง
2. การประหยัด	■ สัดส่วนงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ในการปฏิบัติการ ■ สัดส่วนงบประมาณที่ใช้จัดหาปัจจัยการผลิต เทียบกับแผนที่กำหนดไว้

- (3) **ผลกระทบ** หมายถึง ผลอันสืบเนื่องจากการปฏิบัติภารกิจ ทั้งที่คาดหวังหรือตั้งใจ และไม่ได้คาดหวัง ทั้งที่เกิดขึ้นระหว่างและภายหลังการปฏิบัติภารกิจ ที่อาจกระทบต่อการพัฒนาในมิติอื่น หรือการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานอื่น หรือประชาชนทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มอื่น ทั้งในและนอกพื้นที่ การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ครอบคลุมถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งผลกระทบด้านบวกและด้านลบ ในมิติที่สามารถประเมินในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบในกรณีที่ไม่ได้ดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐด้วย ซึ่งมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) **ผลกระทบต่อประชาชน** ได้แก่ ผลกระทบที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ที่เป็นประโยชน์และความพึงพอใจ เช่น การมีงานทำและการเพิ่มรายได้ให้ประชาชน การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตประชาชน หรือผลกระทบทางลบ เช่น การสูญเสียอาชีพ/ทรัพย์สิน การเจ็บป่วยจากมลภาวะที่เกิดจากการดำเนินภารกิจ
- 2) **ผลกระทบทางสังคม** ได้แก่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สังคมจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างทางสังคม วิถีชีวิต อาชีพ วัฒนธรรม ภูมิปัญญา ชุมชน และการสร้างความเป็นธรรมให้สังคม
- 3) **ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม** ได้แก่ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ เช่น ด้านมลภาวะ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านระบบนิเวศ และด้านภูมิสถาปัตยกรรม
- 4) **ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ** ได้แก่ผลกระทบต่อรายได้ประชาชาติ/การขยายตัวทางเศรษฐกิจ การสร้างความเป็นธรรมและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (ระดับราคาสินค้า คุณภาพชีวิต เงินสะพัด ดุลการคลัง การกีดกันสาธารณะ) และการกระจายรายได้
- 5) **ผลกระทบด้านอื่น ๆ** เช่น ด้านการเมือง และความมั่นคงของประเทศ

หน่วยงานควรประเมินผลกระทบภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติภารกิจ โดยกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ซึ่งอาจเป็นผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม หรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งในการจัดทำคำของบประมาณในแบบมุ่งเน้นผลงานหน่วยงานได้มีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดในระดับผลกระทบไว้แล้ว ดังนั้น หน่วยงานสามารถรายงานผลการดำเนินงานในระดับผลกระทบตามตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวงที่กำหนดไว้²

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

2

ในการจัดทำคำของบประมาณ หน่วยงานจะต้องเขียนเชื่อมโยงผลผลิตจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานไปยังยุทธศาสตร์ของกระทรวงอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่ผลผลิตของหน่วยงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดผลกระทบในภาพรวมของกระทรวง มิฉะนั้นหน่วยงานอาจจะนำผลกระทบที่เกิดขึ้นจากผลผลิตของหน่วยงานอื่นมาเป็นผลจากการดำเนินงานของตนเองได้

ตารางที่ 3 ประเด็นการประเมินและตัวชี้วัดในแต่ละมิติ

ภารกิจ	มิติและประเด็นการประเมินความคุ้มค่า	ตัวชี้วัด ³
■ บริการสาธารณะ ซึ่งประชาชนเป็นผู้ได้รับประโยชน์ (ผู้รับบริการ) โดยตรง อาทิ บริการทำบัตรประชาชน/ใบขับขี่ การฝึกอาชีพ บริการรักษาพยาบาล การบริการในกระบวนการยุติธรรม เป็นต้น ■ บริการด้านการพัฒนาและความมั่นคง ซึ่งประชาชนเป็นผู้ได้รับประโยชน์โดยอ้อม อาทิ การจัดทำแผนพัฒนา การจัดทำงบประมาณ รายจ่ายประจำปี การป้องกันประเทศ เป็นต้น	ประสิทธิภาพ ■ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ■ การประหยัด	1. ต้นทุนต่อหน่วย⁴ 2. สัดส่วนผลผลิตต่อทรัพยากร เช่น ผลผลิตต่อคน ผลผลิตต่อเวลาทำงาน 3. คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดตามคู่มือการประกันคุณภาพและควบคุมคุณภาพ 4. ปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน 5. ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการให้บริการ 6. สัดส่วนค่าใช้จ่ายที่แท้จริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผน 7. สัดส่วนเวลาที่ใช้จริงในการให้บริการเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนด
	ประสิทธิผล ■ การบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ■ ความพึงพอใจ	1. ระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย 2. ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้รับบริการหรือผู้ใช้ประโยชน์ 3. ประสิทธิภาพของค่าใช้จ่าย (Cost - Effectiveness)
	ผลกระทบ⁵ ■ ผลกระทบที่มีต่อประชาชน ■ ผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ ■ ผลกระทบทางสังคม ■ ผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม ■ การประเมินผลกระทบต่อการเมือง	เช่น พฤติกรรมการดำเนินชีวิตเปลี่ยนไป สุขภาพอนามัยดีขึ้น รายได้ครัวเรือนดีขึ้น เช่น รายได้ประชากรเพิ่มขึ้น มูลค่าส่งออกเพิ่มขึ้น เช่น โครงสร้างของสังคม วัฒนธรรม ชุมชน เปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือเลวลง เช่น มลภาวะเปลี่ยนแปลงดีขึ้นหรือเลวลง เช่น การเมืองมีเสถียรภาพมากขึ้น Benefit-cost Ratio⁶ หากวิเคราะห์เป็นมูลค่าของเงินไม่ได้ ให้ระบุกลุ่มเป้าหมายและขนาดที่ได้รับผลกระทบ เช่น จำนวนคน จำนวนพื้นที่
■ ภารกิจที่เป็นโครงการ หากภารกิจทั้ง 2 ประเภท มีการดำเนินงานในลักษณะโครงการ	ประเมินครบทุกมิติทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและผลกระทบ	ใช้ตัวชี้วัดข้างต้นทั้งหมด

³ การเลือกใช้ตัวชี้วัดข้างต้นต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะผลผลิตหลักของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น บางหน่วยงานสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดได้อย่างครบถ้วน ขณะที่บางหน่วยงานอาจใช้เฉพาะบางตัวชี้วัดเท่านั้น

⁴ จัดทำต้นทุนต่อหน่วย ตามหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง

⁵ หน่วยงานดำเนินการศึกษาเพื่อประเมินผลกระทบภายหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน

⁶ เพื่อเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นหลังการปฏิบัติงานกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งก่อนและหลังการปฏิบัติงาน หากผลประโยชน์มีมากกว่าค่าใช้จ่ายแสดงว่าการปฏิบัติงานมีความคุ้มค่า

3 องค์ประกอบรายงาน และกลไกการประเมินความคุ้มค่า

3.1 องค์ประกอบของรายงานการประเมินความคุ้มค่า ฯ รายงานประเมินความคุ้มค่า ประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น แสดงภาพรวมของหน่วยงาน ประกอบด้วย

- 1.1 ข้อมูลตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์การดำเนินงาน และเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน (สอดคล้องกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการฯ และการจัดทำค่าของงบประมาณ)
- 1.2 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และงบประมาณรายจ่ายประจำปี จำแนกตามหมวดงบประมาณ
- 1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์หน่วยงาน และผลผลิตที่จะประเมินความคุ้มค่า

ส่วนที่ 2 รายงานผลการประเมินความคุ้มค่า

- 2.1 ระบุผลผลิตที่ประเมินความคุ้มค่า เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน และเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง
- 2.2 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต
- 2.3 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในมิติประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบ

ส่วนที่ 3 สรุปผลการประเมินความคุ้มค่าและแผนดำเนินการในอนาคต สรุปภาพรวมความคุ้มค่าของผลผลิตตามที่เสนอในส่วนที่ 2 เพื่อแสดงว่าผลผลิตนี้มีความคุ้มค่าหรือไม่ และควรดำเนินการอย่างไรต่อไป อาทิ คงภารกิจ ขยายภารกิจ โอนภารกิจ ยกเลิก หรือมีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภารกิจในระยะต่อไป พร้อมทั้งข้อคิดเห็นอื่นๆ ของกระทรวง

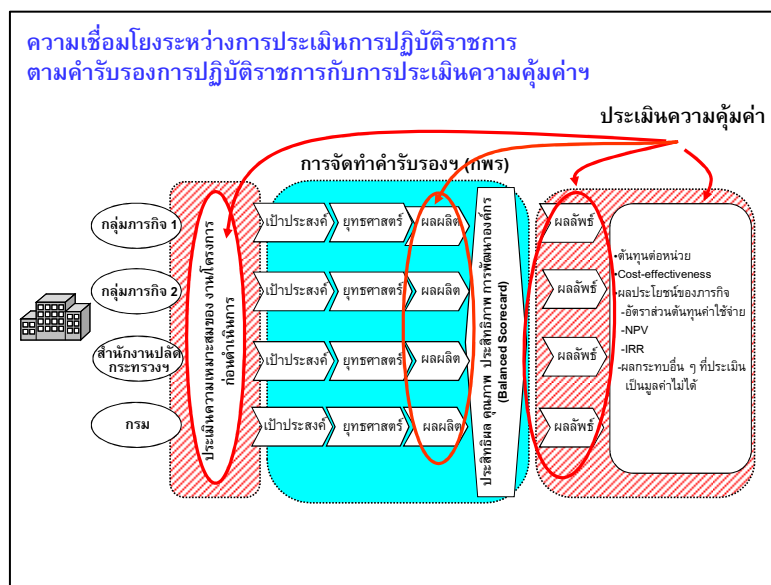
3.2 กลไกการประเมินความคุ้มค่า และการรายงานผล

หน่วยงานควรตั้งคณะทำงานหรือกลไกลักษณะอื่น ตามความเหมาะสม โดยมีผู้บริหารหน่วยงานเป็นประธานคณะทำงาน เนื่องจากกระบวนการประเมินความคุ้มค่าต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่ายภายในหน่วยงาน และมีฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน เพื่อเป็นแกนหลักรับผิดชอบการประสานผลักดันการประเมินความคุ้มค่า ภายในหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการจัดทำและรายงานผลต่อสำนักงานงบประมาณ เพื่อประกอบการจัดสรรงบประมาณประจำปีตามช่วงเวลาที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

4 ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินความคุ้มค่า กับเครื่องมือประเมินผลอื่น ๆ

4.1 การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้



4.1.1 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (มาตรา 45-49) ยึดเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ ของ หน่วยงานเป็นกรอบในการประเมิน โดยมีขอบเขตครอบคลุมการประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในระดับผลผลิต ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติราชการเน้นใน 4 มิติ คือ ประสิทธิภาพตาม แผนปฏิบัติราชการ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนา องค์การ ตามหลักการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ

4.1.2 การประเมินความคุ้มค่า (มาตรา 22) เป็นการประเมินในระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และ ผลกระทบ ซึ่งเชื่อมโยงต่อยอดจากการประเมินการปฏิบัติราชการ หน่วยงานสามารถนำข้อมูลจาก การประเมินผลการปฏิบัติราชการมาใช้ในการประเมินความคุ้มค่า ได้ ดังนี้

- (1) ข้อมูลมิติที่ 1 ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ นำมาใช้ในการประเมินความคุ้มค่าใน มิติประสิทธิภาพได้ ถ้าหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นตัวชี้วัดระดับผลผลิตและ ผลลัพธ์อย่างชัดเจน แต่ถ้าตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานเป็นตัวชี้วัดระดับกระบวนการ จะใช้ไม่ได้

- (2) ข้อมูลมิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ สามารถนำมาใช้ในการประเมินความคุ้มค่า ในมิติประสิทธิภาพได้ โดยนำผลผลิตในมิติที่ 1 มาวิเคราะห์ร่วมกับการใช้ทรัพยากรในมิติที่ 3

การประเมินความคุ้มค่า เป็นการประเมินภายหลังเสร็จสิ้นภารกิจ เพื่อประเมินว่าผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งมีผลกระทบอื่นใดที่ไม่ได้ตั้งใจเกิดขึ้นบ้าง ทั้งในเชิงบวกและลบ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสำนักงานประมาณร่วมกันกำหนดกรอบแนวทางการประเมิน

4.2 เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

สำนักงานประมาณได้พัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานจากการใช้จ่ายเงินงบประมาณ (Performance Assessment Rating Tool : PART) เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแผนของหน่วยงานกับความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ ผลผลิต กิจกรรม และงบประมาณอย่างเป็นระบบ และใช้ประเมินผลเพื่อการปรับแผน ที่รองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting : SPBB) เครื่องมือ PART ประกอบด้วยคำถาม 5 ชุด คือ

- ก. จุดมุ่งหมายและรูปแบบ
- ข. การวางแผนกลยุทธ์
- ค. การเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต
- ง. การบริหารจัดการของหน่วยงานส่งผลผลิต
- จ. การประเมินผลผลิตและผลลัพธ์

หน่วยงานสามารถนำข้อมูลในเรื่องการแต่งตั้งคณะทำงานหรือกลไกรับผิดชอบการประเมินความคุ้มค่า ไปใช้ในการตอบคำถาม PART หมวด ง. และนำผลการประเมินความคุ้มค่า ไปใช้ในการตอบคำถาม PART ในหมวด จ.

4.3 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

การจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting : SPBB) กระบวนการที่ขอจัดสรรงบประมาณต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงที่มีความเชื่อมโยงกับนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ ขณะที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง เพื่อให้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เชื่อมโยงและถ่ายทอดลงไปสู่เป้าหมายการให้บริการกระทรวง และเป้าหมายการให้บริการหน่วยงานตามลำดับ ดังนั้น หน่วยงานสามารถนำข้อมูลเป้าหมายและตัวชี้วัดการให้บริการของกระทรวงและหน่วยงานระดับกรมจากเอกสารค่าของงบประมาณฯ มาใช้ในการประเมินความคุ้มค่า ได้

ส่วนที่ ②

การทบทวนข้อมูลที่เป็นต่อการ
ประเมินความคุ้มค่า

ส่วนที่ 2

การทบทวนข้อมูลที่จำเป็นต่อการประเมินความคุ้มค่า

ข้อมูลสำคัญที่จะนำมาใช้ประเมินความคุ้มค่า ประกอบด้วยข้อมูลผลผลิตของหน่วยงาน และตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบของภารกิจหลัก ดังนั้น ผู้ประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจจำเป็นต้องทบทวนว่า ผลผลิตใดที่ต้องประเมินความคุ้มค่า และในการประเมินนั้น จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดใดบ้าง เพื่อให้การประเมินความคุ้มค่า เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด สาระสำคัญในส่วนที่ 2 จึงอธิบายหลักการในการคัดเลือกผลผลิตหลักและการจัดทำตัวชี้วัดที่สำคัญ

1 การทบทวนผลผลิตของหน่วยงาน

การประเมินความคุ้มค่าพิจารณาจากผลผลิตที่กำหนดไว้ตามที่ปรากฏในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยที่ผลผลิตที่จะประเมินความคุ้มค่าจะต้องเป็นภารกิจหลักของหน่วยงานซึ่งเป็นเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานที่แสดงประสิทธิภาพในการให้บริการและประสิทธิผลจากการให้บริการอันเป็นผลประโยชน์ต่อสาธารณะได้ ดังนั้นจึงต้องทบทวนผลผลิตโดยจำแนกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 ผลผลิตที่ตอบสนองผลลัพธ์ที่เป็นภารกิจหลักโดยตรง ที่จะต้อง “ประเมินประสิทธิผล” และ “ประเมินประสิทธิภาพ” เช่น

- 1.1.1 งานให้บริการที่ให้ผลประโยชน์โดยตรงแก่ผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรงของหน่วยงาน (เช่น การบริการรักษาพยาบาล สาธารณภัย มาตรฐานบริการ มาตรฐานสินค้า การอำนวยความสะดวก ผู้สำเร็จการศึกษา การผลิตแพทย์และพยาบาล เกษตรกรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ การป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ำมนุษย์ การผลิตสินค้าเกษตรได้รับการส่งเสริมและพัฒนา)
- 1.1.2 งานให้คำปรึกษาแนะนำที่ให้ผลประโยชน์โดยตรงแก่ผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรงของหน่วยงาน (เช่น ผลงานให้บริการวิชาการ)
- 1.1.3 งานกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎหมายที่หน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง (เช่น การกำกับ-ดูแล การบริหารจัดการ การควบคุม การป้องกันและปราบปราม การคุ้มครองสิทธิ)
- 1.1.4 งานสนับสนุนเครือข่ายพหุภาคีในการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายของหน่วยงาน (เช่น การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพการพึ่งตนเอง เครือข่ายที่ได้รับการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพ)

- 1.1.5 งานเผยแพร่การวิจัยและเผยแพร่สารสนเทศที่ให้ผลประโยชน์ด้านองค์ความรู้แก่กลุ่มเป้าหมายในสังคม (เช่น ผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ ผลงานเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี งานวิจัยเพื่อพัฒนา งานข้อมูลพื้นฐาน การบริการสารสนเทศ ผลงานการให้บริการรักษาพยาบาลและส่งเสริมสุขภาพเพื่อการศึกษาและวิจัย)
- 1.1.6 งานฝึกอบรมให้แก่กลุ่มเป้าหมายในสังคม (เช่น การถ่ายทอดความรู้ การบริการความรู้)
- 1.1.7 งานวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักงานปลัดกระทรวงซึ่งวิเคราะห์นโยบายและแผนรวมของทุกส่วนราชการในกระทรวง (เช่น งานนโยบายและแผน)
- 1.1.8 การอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม (เช่น การอนุรักษ์ การบริหารจัดการข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติ)
- 1.1.9 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (เช่น ผลงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม)
- 1.1.10 งานให้บริการที่ให้ผลประโยชน์โดยตรงต่อรัฐบาลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรงของหน่วยงาน (เช่น งานนโยบายของรัฐบาล การบริหารงานคลัง การจัดเก็บภาษี)
- 1.1.11 ความมั่นคงของรัฐ (เช่น การรักษาความมั่นคงแห่งรัฐ การป้องกันประเทศ)

1.2 กิจกรรมหรือโครงการซึ่งสามารถปันส่วนค่าใช้จ่ายได้

- 1.2.1 งานบริหารทั่วไปของรัฐที่มีลักษณะงานด้านวิจัยหรือวิชาการสนับสนุนการปฏิบัติการภายในหน่วยงาน
- 1.2.2 งานบริหารทั่วไปของรัฐที่มีลักษณะงานด้านการบริหารทั่วไป (เช่น งานอำนวยการและบริหารจัดการ งานความร่วมมือระหว่างประเทศ)
- 1.2.3 งานวิเคราะห์นโยบายและแผนภายในแต่ละส่วนราชการ ยกเว้นสำนักงานปลัดกระทรวงซึ่งวิเคราะห์นโยบายและแผนรวมของทุกส่วนราชการในกระทรวง
- 1.2.4 งานระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ให้บริการเฉพาะภายในหน่วยงาน
- 1.2.5 งานระบบคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการเฉพาะภายในหน่วยงาน
- 1.2.6 งานฝึกอบรมให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน (เช่น งานพัฒนาบุคลากร ผู้ได้รับทุนตามโครงการทุนพัฒนาอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา)

1.3 ผลผลิตที่ไม่เข้าข่ายในการประเมินความคุ้มค่า ของหน่วยงานนี้

- 1.3.1 โครงการที่หน่วยงานไม่ได้ทำหน้าที่ดำเนินการ แต่ทำหน้าที่ในฐานะช่วยส่งผ่านเงินอุดหนุนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นๆ
- 1.3.2 โครงการที่หน่วยงานไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพหลักหรือเจ้าภาพร่วม แต่ทำหน้าที่ในฐานะช่วยประสานงานให้กับหน่วยงานอื่น (เช่น การประสานงานกับโครงการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน)

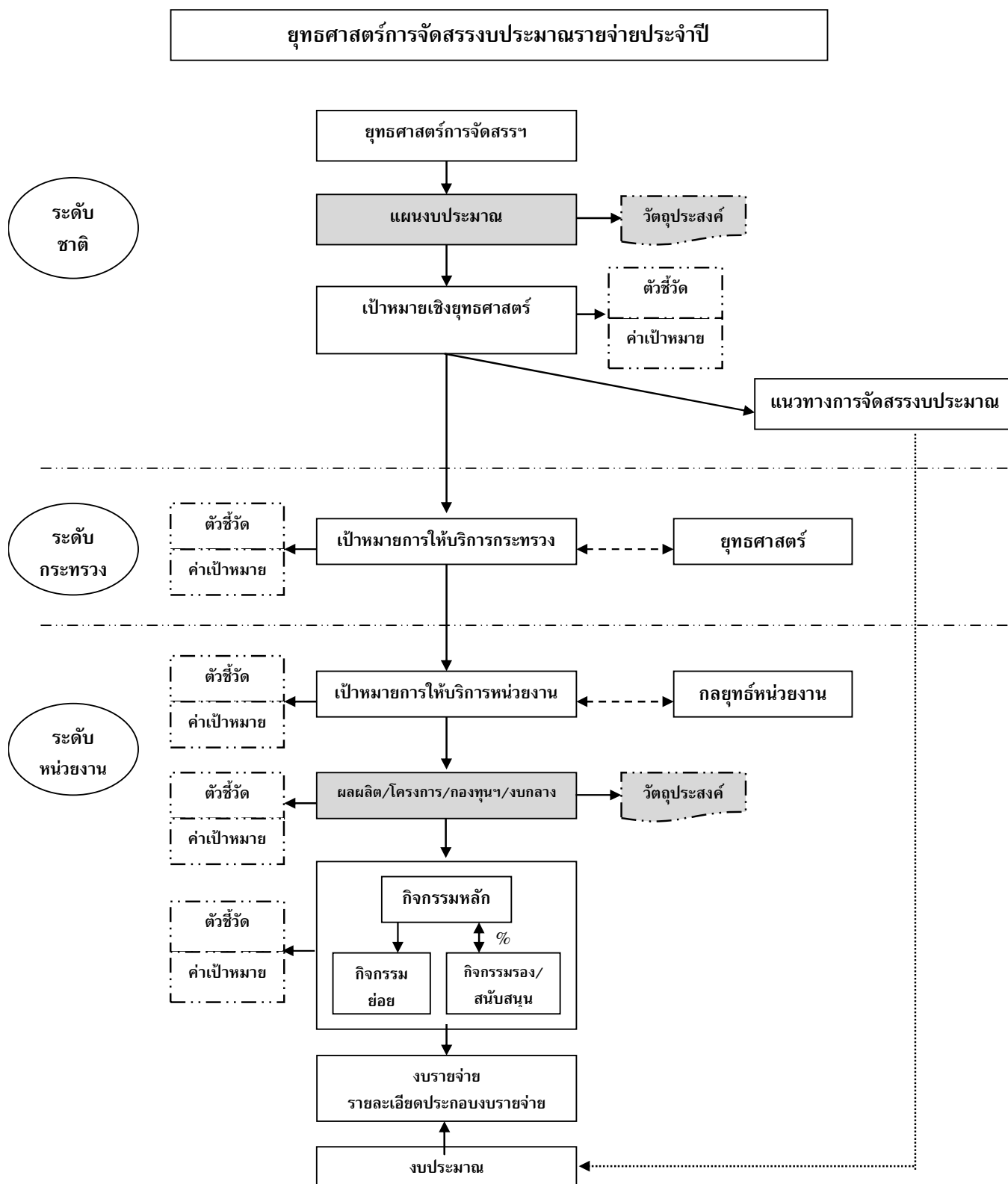
1.3.3 งานประชุมกับองค์การระหว่างประเทศเกี่ยวกับพันธกรณีต่างๆ ที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของหน่วยงานที่สามารถแสดงผลลัพธ์ได้

1.3.4 งานกองทุน เงินอุดหนุน การชำระหนี้

ในการทบทวนผลผลิตเพื่อการประเมินความคุ้มค่าของหน่วยงาน เอกสารที่สำคัญได้แก่ แผนภูมิแสดงโครงสร้างงบประมาณตามยุทธศาสตร์ ในเอกสารคำขอของงบประมาณ โดยให้พิจารณาข้อความที่สำคัญ ตามที่คู่มือการจัดทำคำขอของงบประมาณกำหนดไว้ต่อไปนี้

- 1) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- 2) เป้าหมายการให้บริการกระทรวง
- 3) เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน
- 4) ผลผลิต

แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างงบประมาณตามยุทธศาสตร์



คำนิยามสำคัญของคำที่ใช้ในแผนภูมิแสดงโครงสร้างงบประมาณตามยุทธศาสตร์

1. ระดับชาติ

ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ

หมายถึง ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตามที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้ความเห็นชอบ

แผนงาน

หมายถึง แผนงานตาม “โครงสร้างงบประมาณตามยุทธศาสตร์” ที่สำนักงบประมาณจัดทำขึ้นสำหรับการจัดสรรทรัพยากรที่มุ่งให้การดำเนินงานตามภารกิจของ ส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ อันเป็นผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการให้เกิดขึ้นแก่ประเทศชาติและประชาชน รวมทั้งใช้ “แผนงาน” ดังกล่าวเป็นรายการขออนุมัติการใช้จ่ายเงินแผ่นดินต่อรัฐสภา ตามที่บัญญัติไว้ในร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมหรือกำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปี

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ (ผลกระทบหรือผลลัพธ์) ที่รัฐบาลต้องการจะให้เกิดต่อประชาชนและประเทศ เป็นผลจากการดำเนินงานของรัฐบาล ซึ่งกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. ระดับกระทรวง

เป้าหมายการให้บริการกระทรวง

หมายถึง ผลลัพธ์ที่กระทรวงต้องการให้เกิดขึ้นจากการให้บริการระดับกระทรวง ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติของรัฐบาล ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้จากผลสำเร็จของผลผลิตหรือโครงการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดอย่างสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้ ตามที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมหรือกำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีแล้วแต่กรณี

การกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง คือการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ/ผลลัพธ์ของการดำเนินงานของกระทรวง ทั้งนี้ ตัวชี้วัดควรแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จที่กลุ่มเป้าหมายได้รับในเชิงปริมาณและหรือคุณภาพ และระยะเวลาในการบรรลุผลสำเร็จ

ยุทธศาสตร์กระทรวง

หมายถึง แนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าหมายการให้บริการกระทรวงที่ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้หน่วยงานของกระทรวงรับไปดำเนินการต่อ

3. ระดับหน่วยงาน

เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และตัวชี้วัด

หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือเพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิต/โครงการตามที่กำหนดของหน่วยงานระดับกรม ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการกระทรวง

การกำหนดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (ผลลัพธ์) มีองค์ประกอบ ดังนี้

(1) แสดงถึงผลสำเร็จ/ผลลัพธ์ จากการนำส่งผลผลิต/โครงการของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น

(2) แสดงถึงผลประโยชน์ที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการหรือพื้นที่เป้าหมาย จากการมีผลผลิต/โครงการของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นที่รับผิดชอบ

(3) ต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ที่ต้องกำหนด ให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินนโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์การจตุรัสรงบประมาณ

ยกเว้นส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง ต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับประเด็นนโยบายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินนโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์การจตุรัสรงบประมาณ

(4) ต้องสัมพันธ์กับพันธกิจหรือภารกิจของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นที่กำหนดตามกฎหมายปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม กฎหมายจัดตั้ง กฎกระทรวงหรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือนโยบายรัฐบาลที่ได้รับมอบหมาย

(5) สามารถถ่ายทอดพันธกิจหรือภารกิจลงสู่กลยุทธ์หน่วยงาน ผลผลิต และหรือโครงการ กิจกรรมหลักได้อย่างชัดเจน

(6) มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมสามารถวัดผลได้ และมีความเข้าใจตรงกันภายในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้และอยู่ในระดับผลลัพธ์

(7) การจัดทำค่าของงบประมาณฯ กำหนดความสัมพันธ์เป้าหมายการให้บริการหน่วยงานไว้ ดังนี้

- เชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวงในลักษณะหนึ่งเป้าหมายต่อหลายกลยุทธ์
- ต้องกำหนดให้ครอบคลุมพันธกิจของหน่วยงาน และกองทุน/เงินทุนหมุนเวียนในความรับผิดชอบของหน่วยงาน

การกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน คือ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ/ผลลัพธ์ของการดำเนินงานของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ทั้งนี้ ตัวชี้วัดควรแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จที่กลุ่มเป้าหมาย/พื้นที่ที่ดำเนินการได้รับในเชิงปริมาณ และหรือคุณภาพ และระยะเวลาในการบรรลุผลสำเร็จ โดยหน่วยงานต้องปรับปรุงค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และประมาณการล่วงหน้าให้เป็นไป

ตามจริงตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณในปีปัจจุบัน โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การจัดทำงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (ค้นได้จาก www.bb.go.th) ซึ่งต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับจัดสรร และสอดคล้องกับนโยบายกระทรวง แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

กลยุทธ์หน่วยงาน

หมายถึง แนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าหมายการให้บริการหน่วยงานที่ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้หน่วยงานย่อยรับไปดำเนินการต่อ

การกำหนดกลยุทธ์หน่วยงานในการจัดทำคำของบประมาณ

- สามารถกำหนดให้มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายการให้บริการหน่วยงานในลักษณะหลายกลยุทธ์ต่อหนึ่งเป้าหมายได้
- ต้องสามารถเชื่อมโยงกับกิจกรรม (ภายใต้ผลผลิต/โครงการ) ที่หน่วยงานจะดำเนินการในลักษณะหนึ่งกลยุทธ์ต่อหลายกิจกรรมได้
- กลยุทธ์หน่วยงานที่กำหนดในการจัดทำคำของบประมาณ ต้องสอดคล้องกับ กลยุทธ์หน่วยงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

ผลผลิต

หมายถึง ผลของการดำเนินงานตามกิจกรรม ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิต (Product) หรือการให้บริการ (Service) ที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐหรือการตอบคำถามว่าหน่วยงานของรัฐจัดทำบริการอะไร (What) ในฐานะผู้จัดหาบริการ (Service Provider) ตามความต้องการของรัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการ (Service Purchaser) ทั้งในรูปแบบของการให้บริการโดยตรง หรือโดยการใช้วัตถุดิบของและหรือสิ่งก่อสร้าง เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการองค์การภายนอกหน่วยงานหรือประชาชน โดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา รวมทั้งค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ ตามที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมหรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ

วัตถุประสงค์ผลผลิต/โครงการ

หมายถึง ข้อความที่กำหนดสภาพของจุดหมายซึ่งต้องการบรรลุผลของแต่ละผลผลิต/โครงการ และใช้กำกับการคัดเลือกกิจกรรมที่จะทำ ซึ่งข้อความดังกล่าวควรสั้น กระชับ ชัดแจ้ง เข้าใจง่าย

การเขียนวัตถุประสงค์ควรมีองค์ประกอบ คือ

- กลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มผู้รับประโยชน์ หรือพื้นที่ ชุมชน หรือสังคม เศรษฐกิจส่วนรวม)
- แนวทางการดำเนินการ (กลยุทธ์หรือแนวทาง/วิธีดำเนินงาน)
- สิ่งที่ต้องการบรรลุ (ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย เมื่อดำเนินการผลผลิต/โครงการแล้วเสร็จ) เช่น

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ผลผลิต การให้บริการสุขภาพ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้(กลุ่มเป้าหมาย) ข้าราชการตำรวจ ครอบครัวและประชาชน (สิ่งที่ต้องการบรรลุ) มีสุขภาพดี ได้รับการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ทั้งถึงและเป็นธรรม โดย(แนวทางดำเนินการ) จัดให้มีบริการสาธารณสุขด้านป้องกันโรค ส่งเสริมสุขภาพ และการรักษาพยาบาล

หน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการแสดง “วัตถุประสงค์ของผลผลิต/โครงการ” ให้มีความชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณได้ (ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญฯ มาตรา 167)

กลุ่มเป้าหมาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุกลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับประโยชน์ หรือผู้ได้รับบริการจากผลผลิตโดยตรง ตามวัตถุประสงค์ของผลผลิตที่กำหนดไว้ และ**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** (ถ้ามี) คือ บุคคล กลุ่มบุคคล และ/หรือองค์การใด ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากผลผลิตทั้งด้านบวกและด้านลบ (เฉพาะที่สำคัญ) พร้อมทั้งแนวทางบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น จัดให้มีส่วนร่วมของประชาชน จัดให้มีมาตรการบรรเทาผลกระทบ

โครงการ

หมายถึง ผลผลิตของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นที่จัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดการให้บริการทั้งในรูปแบบของการให้บริการโดยตรง หรือ โดยการใช้วัสดุสิ่งของหรือสิ่งก่อสร้าง เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการแก่ประชาชน องค์การภายนอกส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นนั้น โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลา และวงเงินงบประมาณของโครงการที่แน่นอน

กิจกรรม

หมายถึง กระบวนการนำส่งผลผลิต ประกอบด้วย

กิจกรรมหลัก

- เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนำส่งผลผลิต
- เป็นกิจกรรมที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น

กิจกรรมย่อย หมายถึง กิจกรรมซึ่งเป็นย่อยของกิจกรรมหลัก ใช้ในกรณีที่ต้องการจำแนกกิจกรรมหลักออกเป็นย่อยตามหน่วยปฏิบัติหรือลักษณะงานที่แตกต่างกัน ซึ่งงบประมาณของกิจกรรมย่อยจะรวมเข้ากับกิจกรรมหลักเต็มจำนวน

กิจกรรมรอง หมายถึง กิจกรรมในการจัดทำและส่งมอบผลผลิต/บริการระหว่างหน่วยงานภายในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการกิจกรรมหลักมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ควรระบุกิจกรรมตามหน่วยงานรองที่ทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักโดยตรง

กิจกรรมสนับสนุน หมายถึง กิจกรรมอำนวยการภายในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่น ให้สามารถจัดทำและส่งมอบผลผลิต/บริการโดยตรงแก่ผู้รับบริการภายนอก ทั้งนี้ ควรระบุกิจกรรมตามหน่วยงานสนับสนุนที่ทำหน้าที่สนับสนุนโดยอ้อม

งบรายจ่าย

หมายถึง กลุ่มวัตถุประสงค์ของรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายตามหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายงบประมาณ สำหรับแต่ละส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ จำแนกออกเป็น 5 ประเภทรายจ่าย ได้แก่

1. งบบุคลากร
2. งบดำเนินงาน
3. งบลงทุน
4. งบเงินอุดหนุน
5. งบรายจ่ายอื่น

งบบุคลากร หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ได้แก่ รายจ่ายในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และค่าตอบแทนพนักงานราชการ

งบดำเนินงาน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค

งบลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายในลักษณะ ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

งบเงินอุดหนุน* หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเป็นค่าบำรุงหรือเพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน การดำเนินงานของหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีใช้ราชการส่วนกลางตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หน่วยงานในกำกับของรัฐ องค์การมหาชน รัฐวิสาหกิจ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การระหว่างประเทศ นิติบุคคล เอกชนหรือกิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์ รวมถึงเงินอุดหนุน งบประมาณมหาดไทย เงินอุดหนุนการศาสนา และรายจ่ายที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายในงบรายจ่ายนี้

งบรายจ่ายอื่น* หมายถึง รายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะประเภท งบรายจ่ายใดงบรายจ่ายหนึ่งหรือรายจ่ายที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายในงบรายจ่ายนี้

การจำแนกงบรายจ่ายให้ถือปฏิบัติตามหลักการจำแนกประเภทรายจ่าย ตามหนังสือสำนักงานงบประมาณ ด่วนที่สุด ที่ นร 0702 /ว 51 ลงวันที่ 20 มกราคม 2548 และที่ นร 0702/ว 99 ลงวันที่ 14 กันยายน 2549 โดยเคร่งครัด

* เพื่อให้การจำแนกข้อมูลการจัดสรรงบประมาณในภาพรวมของสำนักงานงบประมาณมีความถูกต้องตามความเป็นจริง ขอให้หน่วยงานของรัฐสภา หน่วยงานของศาล หน่วยงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ หน่วยงานในกำกับ องค์การมหาชนหรือหน่วยงานอื่นใด ซึ่งได้รับจัดสรรงบประมาณในงบเงินอุดหนุน หรือ งบรายจ่ายอื่น จะต้องแสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายภายใต้งบรายจ่ายดังกล่าว โดยใช้หลักเกณฑ์การจำแนกงบรายจ่ายตามที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

เงินนอกงบประมาณ

ประกอบด้วย

- เงินกู้ในประเทศ / เงินกู้ต่างประเทศ หมายถึง การกู้เงินของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นในแต่ละปีงบประมาณเพื่อดำเนินงานตามโครงการใด ๆ
- เงินรายได้ หมายถึง เงินที่ส่วนราชการได้รับโดยไม่ต้องนำส่งคลัง ตามมาตรา 24 ของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ
- เงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ หมายถึง เงินที่รัฐบาลและองค์การ หรือสถาบันระหว่างประเทศ มอบให้รัฐบาลหรือส่วนราชการ
- เงินและทรัพย์สินช่วยราชการ หมายถึง เงินหรือทรัพย์สินที่บุคคล บริษัท ห้างร้าน หรือสถาบันบริจาคช่วยเหลือแก่ส่วนราชการตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ
- นวัตกรรมทางการเงิน หมายถึง เงินนอกงบประมาณที่ได้จากนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ เช่น การแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ (Securitization)

ที่มา: คู่มือปฏิบัติประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
สำนักงานงบประมาณ

1.4 ข้อควรระวัง

1.4.1 นิยามศัพท์ ข้อความ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” “เป้าหมายการให้บริการกระทรวง” “เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน” และ “ผลผลิต” จะต้องมีความเชื่อมโยงกันจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง และเขียนได้ถูกต้อง **ตามคำนิยามที่คู่มือการจัดทำค่าของบประมาณกำหนดไว้** เช่น ผลผลิตภาคอุตสาหกรรมที่ส่งออกได้ของประเทศ จะต้องสัมพันธ์กับผลผลิตภาคอุตสาหกรรมที่ผลิตได้ภายในประเทศ และผลผลิตภาคอุตสาหกรรมที่ผลิตได้ภายในประเทศจะสัมพันธ์กับขีดความสามารถของผู้ประกอบการ และขีดความสามารถของผู้ประกอบการจะสัมพันธ์กับผลผลิตอันเกิดจากกระบวนการให้บริการของหน่วยงานตามลำดับ **ดังนั้น เมื่อสำนักงานงบประมาณมีการปรับเปลี่ยนนิยามในคู่มือการจัดทำค่าของบประมาณหรือคู่มือปฏิบัติ หน่วยงานควรดำเนินการให้สอดคล้องกับคำนิยามที่เปลี่ยนไป**

1.4.2 ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดแต่ละระดับ การพิจารณาตัวชี้วัดทั้งในระดับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง ระดับกลยุทธ์ระดับกรม และระดับกิจกรรม ต้องดูว่ามีความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนหรือไม่ กล่าวคือ ตัวชี้วัดในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จะส่งผลให้กับตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในระดับที่สูงกว่าหรือไม่ เช่น ผลผลิตอันเกิดจากกระบวนการให้บริการของหน่วยงานในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุนของหน่วยงาน จะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยส่งผลให้ผู้ประกอบการมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และผู้ประกอบการที่มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยส่งผลให้ภาคอุตสาหกรรมมีผลผลิตที่ได้ปริมาณและคุณภาพผลิตเพื่อการส่งออก และผลผลิตภาคอุตสาหกรรมที่ได้ปริมาณและคุณภาพผลิตเพื่อการส่งออกจะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยส่งผลให้ได้มูลค่าการส่งออกของภาคอุตสาหกรรมของประเทศ

1.4.3 ผลผลิตหลักตามภารกิจ หลังจากทบทวนความสัมพันธ์จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบนตามแผนภูมิโครงสร้างงบประมาณตามยุทธศาสตร์แล้ว ผลผลิตที่พบความเชื่อมโยงก็จะเป็นผลผลิตหลักตามภารกิจที่จะต้องประเมินความคุ้มค่า หากไม่พบความเชื่อมโยงก็จะพิจารณาถึงกรณีที่เป็นสาเหตุ เช่น เป็นผลผลิตประเภทการพัฒนาองค์กร หรือเป็นประเภทงานสนับสนุนให้กับหน่วยปฏิบัติการของหน่วยงาน ซึ่งผลผลิตเหล่านี้จะต้องดำเนินการบันทึกรายจ่ายให้แก่ผลผลิตประเภทปฏิบัติการ

นอกจากนี้ ยังมีกรณีที่เป็นผลผลิตที่หน่วยงานไม่ได้ทำหน้าที่ดำเนินการ แต่ทำหน้าที่ในฐานะช่วยส่งผ่านเงินอุดหนุนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือเป็นผลผลิตที่ทำหน้าที่ในฐานะช่วยประสานงานให้กับหน่วยงานอื่น หรืองานประชุมกับต่างประเทศเพื่อให้ความร่วมมือในระดับนานาชาติโดยที่หน่วยงานไม่อยู่ในฐานะที่จะควบคุมให้เกิดผลลัพธ์ได้ ผลผลิตในลักษณะเหล่านี้ถือว่าเป็นผลผลิตที่ไม่เข้าข่ายเป็นภารกิจที่ต้องการประเมินความคุ้มค่าของหน่วยงาน แต่ต้องไปประเมินความคุ้มค่าที่หน่วยงานเจ้าภาพหลักหรือหน่วยงานที่รับงบประมาณไปดำเนินการเป็นภารกิจหลัก

2 การทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบ ของภารกิจหลัก

ขั้นตอนที่ 1 ตัวชี้วัดมีลำดับชั้นตามโครงสร้างยุทธศาสตร์

หลักการ

โครงสร้างแผนงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์กำหนดลำดับชั้นจากบนลงล่าง (Cascading) เป็น 4 ระดับ ดังนี้

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

เทคนิค

เนื่องจากการเขียนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกิจกรรมของหน่วยงานยังมีความคลาดเคลื่อน เขียนปะปนกันระหว่างยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกิจกรรม ทำให้การกำหนดตัวชี้วัดคลาดเคลื่อนตามไปด้วย ดังนั้น จึงควรทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องการเขียนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกิจกรรม ดังนี้

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

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

ข้อควรระวัง

- เขียนยุทธศาสตร์หรือนโยบายด้วยคำกริยาในระดับกลยุทธ์หรือคำกริยาในระดับกิจกรรม เช่น ยุทธศาสตร์ส่งเสริมศักยภาพบุคลากรของผู้ให้บริการ (ซึ่งไม่ได้บอกว่าสังคมไทยจะได้ผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างไร) ยุทธศาสตร์ให้ความรู้เจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ยุทธศาสตร์จัดทำระบบสารสนเทศ (ซึ่งไม่ได้บอกว่าประชาชนจะได้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างไร) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และยึดติดกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ
- เขียนกลยุทธ์หรือแนวทางตอบสนองยุทธศาสตร์ด้วยคำกริยาในระดับกิจกรรม เช่น กลยุทธ์ก่อสร้างอาคาร (ซึ่งบอกว่าจะผลิตอะไร แต่ไม่ได้บอกว่ากลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กลยุทธ์จัดซื้อครุภัณฑ์ (ซึ่งบอกว่าจะซื้ออะไร แต่ไม่ได้บอกว่าถ้านำครุภัณฑ์มาใช้แล้ว กลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กลยุทธ์ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ (ซึ่งบอกว่าจะฝึกอบรมใคร แต่ไม่ได้บอกว่าถ้าฝึกอบรมแล้ว กลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารเคยชินกับการทำงานในสถานภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และขาดความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์และผลผลิต

- เขียนกิจกรรมหลักนำส่งผลผลิตด้วยคำกริยาที่แสดงขั้นตอนการจัดทำกิจกรรมแทนที่จะแสดงกิจกรรมหลัก เช่น ออกแบบอาคาร (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมก่อสร้างอาคาร) ประกวดราคา (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมจัดซื้อครุภัณฑ์) สรรหาวิทยากรฝึกอบรม (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมฝึกอบรม) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และเข้าใจว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) กับการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นเรื่องเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดประเด็นของตัวชี้วัดก่อนเขียนตัวชี้วัด

หลักการ

- ระดับยุทธศาสตร์ชาติ ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของรัฐบาลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทางที่พึงปรารถนา เช่น “GDP” และ “คุณภาพชีวิต” ฯลฯ
- ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวงที่มีต่อผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมาย เช่น “GDP ภาคเกษตร” “GDP ภาคอุตสาหกรรม” “สุขภาพดี” “สติปัญญาดี” และ “มลภาวะไม่เกินมาตรฐาน” ฯลฯ
- ระดับกลยุทธ์ของกรม ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกรมที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการและลักษณะผลประโยชน์เฉพาะ เช่น “ผู้ป่วยที่มารับการรักษามีอาการดีขึ้น” “เยาวชนไทยอ่านออกเขียนได้ทุกคน” และ “มลภาวะทางอากาศในเขต.....ลดลง” ฯลฯ
- ระดับกิจกรรมนำส่งผลผลิต ให้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากการจัดทำกิจกรรม ด้วยการใช้คำกริยาอุปสรรค “รักษาผู้ป่วยตามมาตรฐานโรงพยาบาล” “จัดการเรียนการสอนให้เด็กวัยประถมศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน” และ “ควบคุมการปล่อยควันดำและควันขาวของยานพาหนะไม่เกินเกณฑ์มาตรฐานกลาง” ฯลฯ

เทคนิค

- ทำความเข้าใจกับรัฐธรรมนูญ และยุทธศาสตร์ของรัฐบาล แล้วนำประเด็นในแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐและประเด็นยุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงและกรมโดยตรงมากำหนดลำดับชั้นของยุทธศาสตร์โดยใช้แนวคิดการแปลงนามธรรมสู่รูปธรรม ด้วยการตั้งคำถามว่า “ทำอะไร” จนกว่าจะได้คำกริยาที่เป็นรูปธรรม จากนั้นให้ตรวจสอบจากกิจกรรมย้อนกลับไปยังยุทธศาสตร์ด้วยการตั้งคำถามว่า “ทำไม” ใครได้ผลประโยชน์และมีผลประโยชน์ในลักษณะใด”
- ประโยคยุทธศาสตร์และประโยคกลยุทธ์มีค่าที่เป็นนามธรรมในระดับต่างๆ กัน ถ้ามีความเป็นนามธรรมน้อย ตัวชี้วัดก็จะน้อย เช่น รายได้ของเกษตรกรจะสูงขึ้น ตัวชี้วัดก็จะวัดได้ด้วยรายได้ต่อครัวเรือนของเกษตรกร หรือรายได้ต่อหัวของเกษตรกร ในทางกลับกัน ถ้ามีความเป็นนามธรรมมาก ตัวชี้วัดตัวเดียวก็ไม่พอ ควรต้องมี 2-3 ตัว (แต่ไม่ควรเกิน 3 ตัว) เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจของเกษตรกรจะดีขึ้น ตัวชี้วัดก็จะวัดได้ด้วยรายได้ต่อครัวเรือนเกษตรกร มูลค่าของทรัพย์สินในครัวเรือน และเงินออม เป็นต้น
- ประโยคกิจกรรมเป็นประโยคที่มีคำรูปธรรมอยู่แล้ว จึงสามารถนำไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ตรงกัน

ข้อควรระวัง

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

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดตัวชี้วัดด้วยสูตร 2Q2T1P และ QQCT ตามหลักการสำนักงบประมาณ

หลักการ

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

เทคนิค

- การเขียนตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามสูตรข้างต้น มีความแตกต่างกันในการกำหนดเป้าหมาย ดังนี้
 - ระดับยุทธศาสตร์ชาติ กลุ่มเป้าหมายได้แก่ สังคมในภาพรวม หรือพื้นที่ในภาพรวม หรือรัฐบาลในภาพรวม เช่น ประชาชน ทรัพยากรธรรมชาติ ประเทศ รัฐบาล
 - ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง กลุ่มเป้าหมายได้แก่ กลุ่มสังคมที่กระทรวงรับผิดชอบ หรือพื้นที่เฉพาะที่กระทรวงรับผิดชอบ หรือองค์กรบริหารของกระทรวง เช่น กลุ่มวัยแรงงาน ทรัพยากรน้ำ รายรับของรัฐบาล
 - ระดับกลยุทธ์ของกรม กลุ่มเป้าหมายได้แก่ กลุ่มผู้รับบริการที่กรมรับผิดชอบ หรือพื้นที่เฉพาะที่กรมรับผิดชอบ หรือองค์กรบริหารของกรม เช่น กลุ่มวัยแรงงานที่ไม่มีงานทำ เขตชลประทาน รายรับของกรม
- ในระดับยุทธศาสตร์และระดับกลยุทธ์ การวัดเชิงปริมาณ (Quantity) และเชิงคุณลักษณะ (Quality) ของผลประโยชน์มีความแตกต่างกัน โดยขึ้นกับมาตรวัด (Scale)
 - การวัดเชิงปริมาณ (Quantity) ใช้ตัวเลขที่เป็น อัตราส่วนมาตรา (Ratio Scale) ช่วงมาตรา (Interval Scale) และ ลำดับมาตรา (Ordinal Scale) เช่น “อัตราส่วนของเยาวชนที่ติดยาเสพติดต่อเยาวชนทั้งหมดของประเทศ” และ “รายได้เฉลี่ยของเกษตรกรเพิ่มขึ้นจาก บาท เป็น บาท” “สัดส่วนของผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐเพิ่มขึ้นจาก 1 ใน 4 เป็น 1 ใน 2” เป็นต้น

- การวัดเชิงคุณลักษณะ (Quality) ใช้ตัวเลขที่เป็น นามมาตรา (Nominal Scale) เช่น “กฎหมายที่กำหนดให้ภรรยาที่จดทะเบียนสมรสต้องเปลี่ยนสกุลเป็นของสามีได้รับการยกเลิก” “หน่วยงานได้รับรางวัลองค์กรยอดเยี่ยมในด้าน จากองค์การระหว่างประเทศ”
- ในระดับยุทธศาสตร์และระดับกลยุทธ์ การวัดด้านเวลา/การกำหนด (Time) กำหนดได้ 2 ลักษณะ
 - กรณีที่ต้องการวัดเมื่อสิ้นสุดเวลาของแผนระยะยาวหรือสิ้นสุดโครงการ เช่น “ภายในสิ้นแผนบริหารราชการแผ่นดิน ปี” หรือ “เมื่อสิ้นสุดปี” กรณีนี้มักจะใช้กับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นใหม่ในแผนนั้นๆ ซึ่งต้องใช้กระบวนการก่อตัวของแผน-การเตรียมงาน-การปฏิบัติงาน-การแสดงผลจากการปฏิบัติงาน-การสิ้นสุดหรือการคงสภาพการปฏิบัติงาน โดยที่ผลการปฏิบัติงานมักจะไม่สามารถแสดงได้ในปีที่ 1 แต่จะเริ่มมีผลขึ้นบ้างในปีที่ 2 และมีผลเพิ่มขึ้นในปีที่ 3 และมีผลเกิดขึ้นเต็มที่ปีที่ 4 ดังนั้น จึงต้องกำหนดว่าปีใดจะได้ผลเท่าใด
 - กรณีที่ต้องการวัดเมื่อสิ้นสุดแต่ละรอบเวลาภายในเวลาของแผนระยะยาว เช่น “เพิ่มขึ้นร้อยละ ต่อปี” หรือ “ลดลงร้อยละ ต่อปี” กรณีนี้มักจะใช้กับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนที่แล้ว ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะต่อเนื่องจากปีที่แล้ว และมีผลงานเพิ่มขึ้นในปีที่ 1 ปีที่ 2 ปีที่ 3 และปีที่ 4 ในอัตราเดียวกัน
 - สถานที่ (Place) ต้องระบุในกรณีที่ต้องการดำเนินการในพื้นที่เฉพาะ เช่น “ในจังหวัด” “ในเขตโครงการ” ส่วนกรณี “ทั่วประเทศ” ไม่จำเป็นต้องเขียนหากเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป
- การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิต
 - ปริมาณ (Quantity) ให้ระบุจำนวนชิ้นของวัตถุที่ถูกกระทำ เช่น “อาคารก่อสร้างแล้วเสร็จ” “ผู้ผ่านการฝึกอบรม”
 - คุณลักษณะ (Quality) ให้ระบุมาตรฐานของวัตถุที่ถูกกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงของวัตถุที่ถูกกระทำ เช่น “อาคารก่อสร้างตามคุณลักษณะที่กำหนดตามแบบ” “ผู้ผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์การทดสอบ” “กฎหมายที่กำหนดให้ภรรยาที่จดทะเบียนสมรสต้องเปลี่ยนสกุลเป็นของสามีได้รับการยกเลิก” “หน่วยงานได้รับรางวัลองค์กรยอดเยี่ยมในด้าน จากองค์การระหว่างประเทศ” เป็นต้น
 - ต้นทุน (Cost) ให้ระบุต้นทุนของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น “ราคาต่อหน่วยที่ลดลง” หรือ “ราคาต่อหน่วยภายในวงเงินที่กำหนด”
 - เวลา (Time) ให้ระบุความเร็วในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น “ไม่เกิน 30 นาทีต่อราย” หรือ “ภายในระยะเวลาที่กำหนด”

ข้อควรระวัง

- การเขียนตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
 - กลุ่มเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์กระทรวงกำหนดไว้กว้างไป มีเพียงบางกระทรวงที่ใช้คำว่าประชาชนได้ เช่น กระทรวงสาธารณสุขในภารกิจที่ให้บริการทางการแพทย์ทุกกลุ่มอายุ ส่วนกระทรวงอื่นๆจะต้องพิจารณาว่ามีภารกิจให้บริการทุกกลุ่มอายุหรือกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มสังคมใดบ้าง เช่น กระทรวงศึกษาธิการไม่ได้มีภารกิจต่อกลุ่มผู้ที่ยังไม่เข้าวัยเรียน และกระทรวงแรงงานไม่ได้มีภารกิจต่อกลุ่มผู้ที่ยังไม่เข้าวัยแรงงาน เป็นต้น
 - กลุ่มเป้าหมายระดับกลยุทธ์ของกรมกำหนดไว้กว้างไป หน่วยงานบางหน่วยงานไม่ได้ให้บริการในอาณาเขตเต็มพื้นที่ แต่กำหนดกลุ่มเป้าหมายในอาณาเขตเต็มพื้นที่ เช่น “เกษตรกรในจังหวัดสามารถใช้น้ำเพื่อการเกษตรได้อย่างทั่วถึง” ซึ่งต้องเขียนว่า “เกษตรกรในเขตโครงการชลประทานที่หน่วยงานรับผิดชอบสามารถใช้น้ำเพื่อการเกษตรได้อย่างทั่วถึง” มิฉะนั้นการสุ่มตัวอย่างจะครอบคลุมประชากรที่ไม่ได้รับผลประโยชน์จากการให้บริการโดยตรงจากหน่วยงานด้วย อาจทำให้ผลจากการประเมินผลสรุปได้ว่าหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จในภารกิจนั้น
 - กรณีที่ต้องการวัดเมื่อสิ้นสุดแต่ละรอบเวลาภายในเวลาของแผนระยะยาว เช่น “เพิ่มขึ้นร้อยละ ต่อปี” หรือ “ลดลงร้อยละ ต่อปี” กรณีนี้มักจะใช้กับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนที่แล้ว ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะต่อเนื่องจากปีที่แล้ว และมีผลงานเพิ่มขึ้นในปีที่ 1 ปีที่ 2 ปีที่ 3 และปีที่ 4 ในอัตราเดียวกัน
- การเขียนตัวชี้วัดผลผลิต
 - การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิต ที่มักเข้าใจว่าการวัด “Quality” เป็นการวัดคุณภาพในลักษณะที่แสดงความสามารถในการประยุกต์ใช้ เช่น “ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้” “บัณฑิตสามารถหางานทำได้” เป็นต้น ซึ่งเชิงคุณภาพในที่นี้เป็นระดับผลลัพธ์ไม่ใช่ระดับผลผลิต การเขียนตัวชี้วัดระดับผลผลิตเพื่อวัด Quality ที่ถูกต้องควรระบุมาตรฐานที่ต้องการบรรลุหรือการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการบรรลุ เช่น “อาคารก่อสร้างตามคุณลักษณะที่กำหนดตามแบบ” “ผู้ผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์การทดสอบ” “กฎหมายที่กำหนดให้ภรรยาที่จดทะเบียนสมรสต้องเปลี่ยนสกุลเป็นของสามีได้รับการยกเลิก” “หน่วยงานได้รับรางวัลองค์กรยอดเยี่ยมในด้าน จากองค์การระหว่างประเทศ” เป็นต้น
- การเขียนตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน” จะต้องมีตัวชี้วัดเรื่องที่มาของการวัด
 - ถ้าคะแนนของความสำเร็จเกิดมาจากการวัดความคืบหน้าของกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็น Process Indicator
 - ถ้าคะแนนของความสำเร็จเกิดมาจากการวัดความคืบหน้าของปริมาณของผลผลิตซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากกระบวนการสุดท้ายของการผลิต หรือปริมาณผู้รับบริการจากกระบวนการสุดท้ายของการให้บริการ ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็น Output Indicator
 - ถ้าคะแนนของความสำเร็จเกิดมาจากการวัดความคืบหน้าของปริมาณกลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับผลประโยชน์จากการใช้ผลผลิต ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็น Outcome Indicator

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบคุณสมบัติของตัวชี้วัดด้วยสูตร VARS

หลักการ

การทดสอบคุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัด

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

เทคนิค

- ความสมเหตุสมผลที่อธิบายได้ (Validity) ทดสอบได้โดยพิจารณาว่าคำรูปธรรมที่เป็นตัวชี้วัดให้แก่ คำนามธรรมที่เป็นประเด็นตัวชี้วัดนั้นเป็นคำนิยามที่แสดงด้วย “หมายถึง” หรือ “คือ” ใช่หรือไม่ ถ้ามีความหมายในทำนองว่า “ทำให้” “มีผลต่อ” “ทำให้เกิด” และ “เป็นสาเหตุให้” แสดงว่าเขียนตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดของบันไดขั้นสูงขึ้นไป เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจของเกษตรกรสูงขึ้น วัดได้ด้วย “รายได้สุทธิโดยเฉลี่ยต่อครัวเรือนเกษตร+มูลค่าของทรัพย์สินในครัวเรือน+เงินออม” ไม่ใช่วัดได้ด้วย “สมาชิกในครัวเรือนสามารถเรียนในระดับที่สูงกว่าระดับประถมศึกษา” (เพราะมีความหมายว่า ฐานะทางเศรษฐกิจดีจึงทำให้สมาชิกในครัวเรือนให้เรียนสูงกว่าระดับประถมศึกษาได้)
- ความมีอยู่ของข้อมูล (Availability of Data) ทดสอบได้โดยพิจารณาว่าตัวชี้วัดนี้มีรายงานที่เป็นเอกสารอ้างอิงหรือไม่ เช่น รายงานสถิติ รายงานการสำรวจ รายงานการสัมภาษณ์เจาะลึก รายงานจากการสังเกตการณ์ ความมีอยู่ของข้อมูลมี 4 ระดับ ดังนี้
 - ระดับสมบูรณ์ คือ มีรายงานที่แสดงความมีอยู่ของข้อมูลเป็นเอกสารอ้างอิงอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง 3-5 ปี
 - ระดับพอใช้ คือ มีรายงานที่แสดงความมีอยู่ของข้อมูลเป็นเอกสารอ้างอิง แต่ยังไม่มีความต่อเนื่อง
 - ระดับที่ควรจัดทำระบบรวบรวม คือ มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลแต่ไม่มีศูนย์กลางที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลและประมวลผลให้เป็นสารสนเทศเพื่อนำไปใช้ประโยชน์
 - ระดับที่ควรจัดทำระบบจัดเก็บ คือ ไม่มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูล ควรสร้างระบบจัดเก็บ
- ความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Reliability of Data) มีวิธีพิจารณาขั้นพื้นฐาน 2 ลักษณะ ได้แก่
 - กระบวนการจัดเก็บข้อมูล โดยพิจารณาคุณสมบัติของผู้จัดเก็บข้อมูล วิธีการจัดเก็บข้อมูล และการสุ่มตัวอย่าง
 - การเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งจัดเก็บมากกว่า 1 แหล่ง

- ความเคลื่อนไหวของผลที่เกิดขึ้น (Sensitivity) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปริมาณหรือคุณภาพของการดำเนินกิจกรรม มีวิธีพิจารณาขั้นพื้นฐาน 4 ลักษณะ ได้แก่
 - การเคลื่อนไหวเชิงเส้นตรง ที่แสดงการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของสิ่งที่พึงปรารถนาในระดับที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงเท่ากันในแต่ละปี เช่น ผู้ที่เรียนสูงกว่าระดับประถมศึกษาเพิ่มขึ้นร้อยละ xx ต่อปี และผู้ป่วยด้วยโรคที่สำคัญ 10 โรคลดลงร้อยละ xx ต่อปี กรณีนี้มักเกิดกับงานที่ทำประจำต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน
 - การเคลื่อนไหวเชิงเส้นโค้ง ที่แสดงการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของสิ่งที่พึงปรารถนาในระดับที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงน้อยในช่วงแรกและค่อยๆ ทะยานสูงขึ้นในปีถัดไป เช่น ผู้ติดยาเสพติดที่ขอเข้ารับการรักษาเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 5 ในปีที่ 1 จากการดำเนินงานของโครงการ ร้อยละ 10 ในปีที่ 2 จากการดำเนินงานของโครงการ ร้อยละ 15 ในปีที่ 3 จากการดำเนินงานของโครงการ และร้อยละ 20 ในปีที่ 4 จากการดำเนินงานของโครงการ
 - การเคลื่อนไหวที่ปรากฏผลในช่วงหลังของโครงการ ที่แสดงการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของสิ่งที่พึงปรารถนาในช่วงหลังหรือปีสุดท้ายของโครงการ เช่น อัตราส่วนผู้ติดยาเสพติดในกลุ่มเยาวชนลดลง ร้อยละ 50 ในปีสุดท้ายของแผน 4 ปี
 - การคงสภาพที่ไม่มีการเคลื่อนไหวเนื่องจากถึงจุดอิ่มตัว แต่ต้องการรักษาระดับของสิ่งที่พึงปรารถนาไม่ให้เกิดกลับสู่สภาพที่ไม่พึงปรารถนา เช่น อัตราส่วนของผู้ป่วยด้วยโรคเบาหวานต่อประชากรไม่เกิน xx (ไม่สามารถลดลงจากนี้ได้อีกแล้วเนื่องจากมีกลุ่มผู้ป่วยด้วยโรคเบาหวานจากกรรมพันธุ์)

ข้อควรระวัง

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

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดค่าของตัวชี้วัด

หลักการ

ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขใน 6 ลักษณะ

1. จำนวน (Number)
2. ร้อยละ (Percentage)
3. สัดส่วน (Proportion)
4. อัตราส่วน (Ratio)
5. อัตรา (Rate)
6. ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)

เทคนิค

- จำนวน (Number) ส่วนใหญ่จะใช้กับ Input Indicator และ Process Indicator เช่น งบประมาณที่ได้รับอนุมัติจำนวน xx ล้านบาท และผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมจำนวน xx คน ส่วนกรณีคำว่า “จำนวน” ที่ใช้กับตัวชี้วัดในระดับ Output, Outcome และ Impact มีนัยว่าหน่วยงานต้องการให้ได้ผลงานครบถ้วนร้อยละ 100
- ร้อยละ (Percentage) ส่วนใหญ่จะใช้กับตัวชี้วัดในระดับ Output, Outcome และ Impact เช่น ร้อยละ xx ของข้อบกพร่องจากกระบวนการผลิต และร้อยละ xx ของเยาวชนแกนนำของโครงการที่สามารถถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนนักเรียน
- สัดส่วน (Proportion) ส่วนใหญ่จะใช้กับตัวชี้วัดในระดับ Impact เช่น สัดส่วนของผู้หญิงที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐบาลเพิ่มขึ้นจาก 1 ใน 4 (หรือร้อยละ 25) เป็น 1 ใน 2 (หรือร้อยละ 50)
- อัตราส่วน (Ratio) ส่วนใหญ่จะใช้กับตัวชี้วัดในระดับ Output, Outcome และ Impact เช่น
 - “อัตราส่วนครู 1 คนต่อนักเรียน 42 คน” และ “อัตราส่วนแพทย์ 1 คนต่อประชากรในจังหวัด 748 คน” เป็นอัตราส่วนระดับ output เนื่องจากเป็นสิ่งที่หน่วยงานทำให้เกิดขึ้นจากการนำปัจจัยนำเข้า (Input) คือ “งบบุคลากร” ที่ได้รับจัดสรรมาจัดทำกิจกรรมจ้างครูและกิจกรรมจ้างแพทย์ (ซึ่งเป็น Process) ถ้าบรรลุได้ตามจำนวนที่กำหนดก็จะเป็น Output ตามมาตรฐานที่กำหนด
 - “อัตราส่วนการขยายความรู้ของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม 1 คนต่อเพื่อนร่วมงาน 15 คน” เป็นอัตราส่วนระดับ outcome เนื่องจากเป็นสิ่งที่บุคลากรทำให้เกิดขึ้นหลังจากที่หน่วยงานใช้งบประมาณในการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร (output คือ บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในเรื่อง))

- “อัตราส่วนของเด็กและเยาวชนผู้กระทำผิดต่อเด็กและเยาวชนทั้งหมด” เป็นอัตราส่วนระดับ Impact เนื่องจากเป็นส่วนขยายผลจาก outcome “เด็กและเยาวชนผู้กระทำผิดที่ผ่านการควบคุม ดูแล บำบัด แก้ไขฟื้นฟู และพัฒนาพฤตินิสัย กระทำผิดซ้ำภายใน 1 ปี ไม่เกินร้อยละ 30” ส่วน output คือ “เด็กและเยาวชนผู้กระทำผิดได้รับการควบคุม ดูแล บำบัด แก้ไขฟื้นฟู และพัฒนาพฤตินิสัย ครบถ้วนตามแผนปฏิบัติการ”
- อัตรา (Rate) ส่วนใหญ่จะใช้กับตัวชี้วัดในระดับ Outcome และ Impact เช่น อัตราผู้ป่วยโรคเอดส์ 7.5 คนต่อประชากร 1 แสนคน
- ค่าเฉลี่ย (Average or Mean) ส่วนใหญ่จะใช้กับตัวชี้วัดในระดับ Impact เช่น รายได้สุทธิโดยเฉลี่ยต่อครัวเรือนเกษตรกรรมไม่ต่ำกว่า 8,000 บาท

ข้อควรระวัง

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

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด

หลักการ

เกณฑ์ของตัวชี้วัด มี 4 แบบ

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

เทคนิค

- เกณฑ์สัมบูรณ์ ใช้ในกรณีที่หน่วยงานต้องการใช้สถิติย้อนหลังที่เคยทำได้ดีที่สุดมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดแผนที่จะทำ หรือกรณีที่หน่วยงาน “ต้อง” วางแผนว่าจะทำร้อยละ 100 เนื่องจากกฎหมายกำหนดให้กระทำ (มิฉะนั้นจะถือว่าบกพร่องต่อหน้าที่) หรือเนื่องจากเป็นเรื่องสิทธิมนุษยชน เช่น คดีฆาตกรรมที่ได้รับการสืบสวนครบถ้วน เด็กเกิดใหม่ที่ได้รับการฉีดวัคซีนครบถ้วน ผู้บริโภค ร้อยละ 100 ที่ได้รับการคุ้มครองสิทธิ

- เกณฑ์มาตรฐานเชิงวิทยาศาสตร์ ใช้ในกรณีที่มีการกำหนดมาตรฐานโดยใช้เครื่องมือวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องวัดซึ่งสามารถใช้เทียบเคียงในระดับสากลได้ เช่น ค่ามลพิษทางอากาศ ค่ามลพิษทางน้ำ และค่ามลพิษทางเสียง
- เกณฑ์มาตรฐานเชิงนโยบาย ใช้ในกรณีที่มีการกำหนดมาตรฐานโดยพิจารณาจากข้อตกลงหรือข้อสัญญา เช่น เกณฑ์ที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ เกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีมีมติกำหนดให้หน่วยงานดำเนินการจากการใช้งบกลาง เกณฑ์ที่รัฐสภาสรุปผลการพิจารณาอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของแต่ละส่วนราชการ
- เกณฑ์การเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา หรือเกณฑ์เทียบเคียง ใช้ในกรณีที่หน่วยงานต้องการให้เกิดการเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา (Internal Benchmark) โดยใช้สถิติ 3-5 ปีย้อนหลังเป็นค่าเฉลี่ย แล้วกำหนดเกณฑ์ที่สูงขึ้นในการกำหนดแผนที่คาดว่าจะทำภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น “เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา” หรือใช้ในกรณีที่หน่วยงานต้องการเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน (External Benchmark) โดยใช้สถิติของหน่วยงานอื่นมาเทียบเคียงแล้วกำหนดให้เกณฑ์ที่หน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่าเป็นเกณฑ์ที่หน่วยงานของตนจะต้องทำให้ได้ในปีถัดไป

ข้อควรระวัง

- เขียนกลุ่มเป้าหมายให้กับเกณฑ์สัมบูรณ์ไม่ชัดเจน เช่น “เยาวชนผู้ติดยาเสพติดได้รับการบำบัด” หรือ “ผู้ติดเชื้อ HIV ได้รับการรักษา” ควรเขียนให้ชัดเจนว่า “เยาวชนผู้ติดยาเสพติดที่ลงทะเบียนรายงานตัวได้รับการบำบัด” หรือ “ผู้ติดเชื้อ HIV ที่เปิดเผยตัวได้รับการรักษา”
- การใช้เกณฑ์การเคลื่อนไหวเชิงพัฒนาหรือเกณฑ์เทียบเคียงที่ขาดการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น การกำหนดให้เกณฑ์ที่ต้องการได้เพิ่มขึ้นมากในขณะที่ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย (ช่วงสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ หรือถดถอย) หรือได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินลดลง หรือการกำหนดให้เพิ่มขึ้นในขณะที่อยู่ในภาวะอัมตว เช่น ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการขององค์กรร้อยละ 95 ซึ่งมีโอกาสทำได้ยากหากความต้องการของผู้รับบริการมีสูงกว่ามาตรฐานสากลขั้นต่ำที่กำหนดไว้

ส่วนที่ ③

การจัดทำรายงานการประเมินความคุ้มค่าฯ

ส่วนที่ 3

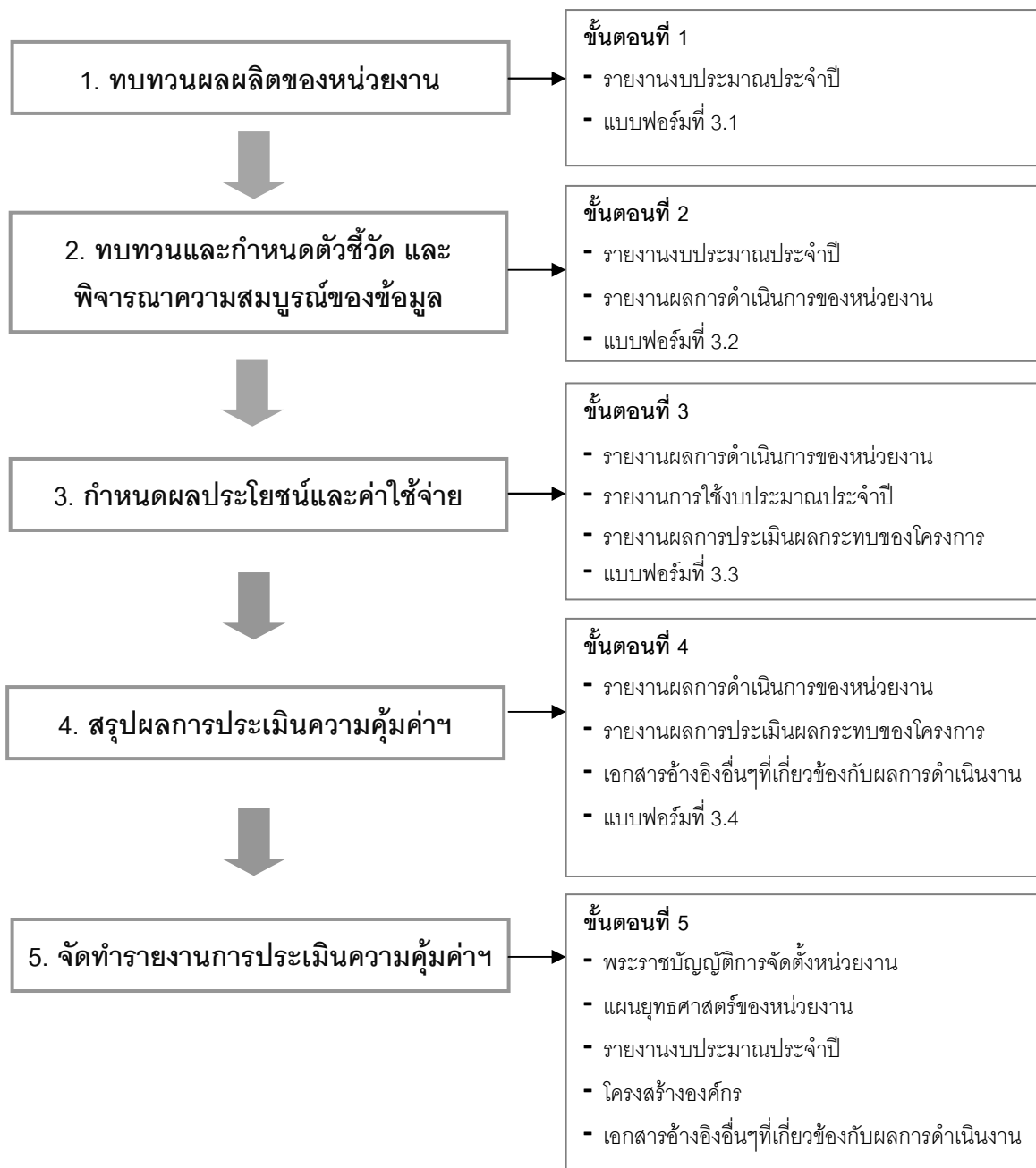
การจัดทำรายงานการประเมินความคุ้มค่า

1 ขั้นตอนการจัดทำรายงานการประเมินความคุ้มค่า

การจัดทำรายงานการประเมินความคุ้มค่า หน่วยงานควรพิจารณาดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการ

เอกสาร



ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนผลผลิตของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้หน่วยงานจำแนกผลผลิตที่สามารถประเมินความคุ้มค่าได้สอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงาน และใช้เป็นแนวทางในการรวบรวมค่าใช้จ่ายที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของแต่ละผลผลิต
- เพื่อให้หน่วยงานเตรียมการรวบรวมผลการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายของผลผลิตที่ไม่เข้าข่ายการประเมินความคุ้มค่า สำหรับการส่งมอบให้หน่วยงานอื่น หรือประเมินความคุ้มค่าด้วยวิธีการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด

กิจกรรม

- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนโครงสร้างยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการกระทรวง โครงสร้างกลยุทธ์ระดับกรมและเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และผลผลิตของกรม (แบบฟอร์มที่ 3.2) รวมทั้งจำแนกผลผลิตระดับกรมที่เป็นภารกิจหลักโดยตรงที่ตอบสนองผลลัพธ์ที่เป็นภารกิจหลักโดยตรงที่จะต้อง “ประเมินประสิทธิผล” และ “ประเมินประสิทธิภาพ” รวมทั้ง “ประเมินผลกระทบ” (แบบฟอร์มที่ 3.1)
 - (1) ผลผลิตที่ตอบสนองผลลัพธ์ที่เป็นภารกิจหลักโดยตรงที่จะต้อง “ประเมินประสิทธิผล” และ “ประเมินประสิทธิภาพ”
 - (2) กิจกรรมหรือโครงการภายใต้ผลผลิตที่ตอบสนองผลลัพธ์ที่เป็นภารกิจหลักโดยตรงซึ่งสามารถปันส่วนค่าใช้จ่ายได้
 - (3) ผลผลิตที่สนับสนุนกลยุทธ์ที่ไม่เข้าข่ายในการประเมินความคุ้มค่า

ผู้รับผิดชอบ

- อธิบดีหรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมาย
- ผู้อำนวยการสำนักที่รับผิดชอบเรื่องการวางแผนและการประเมินผลของหน่วยงานระดับกรม และผู้อำนวยการสำนักที่รับผิดชอบเรื่องยุทธศาสตร์และการประเมินผลของกระทรวง
- ผู้อำนวยการสำนักของหน่วยงานระดับกรมที่รับผิดชอบผลผลิตในฐานะเจ้าภาพร่วม และในฐานะที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตประเภทปันส่วน

วิธีการ

- หน่วยงานพิจารณาผลผลิตตามที่ระบุในรายงานงบประมาณประจำปี และจำแนกเป็น 3 ประเภทลงในแบบฟอร์มที่ 3.1 การกำหนดผลผลิตเพื่อการประเมินความคุ้มค่าของหน่วยงาน

ก. ผลผลิตที่ตอบสนองผลลัพธ์ที่เป็นภารกิจหลักโดยตรงที่จะต้อง “ประเมินประสิทธิผล” และ “ประเมินประสิทธิภาพ” 1. 2. 3. 4. 5.	นำผลผลิตที่แสดงในรายงานงบประมาณประจำปีมาแสดงในส่วนนี้
ข. กิจกรรมหรือโครงการซึ่งสามารถปันส่วนค่าใช้จ่ายได้ 1. 2. 3. 4. 5.	นำกิจกรรมหรือโครงการที่สนับสนุนให้เกิดผลผลิตมากกว่า 1 ผลผลิตมาแสดงในส่วนนี้
ค. ผลผลิตที่ไม่เข้าข่ายในการประเมินความคุ้มค่า 1. 2. 3. 4. 5.	นำผลผลิต หรือ โครงการที่ไม่เข้าข่ายการประเมินความคุ้มค่ามาแสดงในส่วนนี้ ในกรณีที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น ควรแจ้งหน่วยงานที่ได้รับผลประโยชน์ทราบ เพื่อจะได้นำข้อมูลไปประเมินความคุ้มค่าต่อไป

ตัวอย่างการตอบแบบฟอร์มที่ 3.1

ก. ผลผลิตที่ตอบสนองภารกิจหลักโดยตรงที่จะต้อง “ประเมินประสิทธิผล” และ “ประเมินประสิทธิภาพ” (ใช้ข้อมูลจาก พ.ร.บ.งบประมาณปี พ.ศ. 2551) 1. วิชาชีพนานาชาติกลางและขนาดย่อมได้รับการส่งเสริมและพัฒนาในการประกอบธุรกิจ 2. ผู้ประกอบการวิชาชีพนานาชาติกลางและขนาดย่อมได้รับการพัฒนา 3. วิชาชีพนานาชาติได้รับการส่งเสริมและพัฒนา 4. วิชาชีพนานาชาติได้รับการบริการข้อมูลสารสนเทศอุตสาหกรรม
ข. กิจกรรมหรือโครงการที่สามารถปันส่วนค่าใช้จ่ายได้⁷ (ใช้ข้อมูลจากต้นทุนผลผลิต กรมบัญชีกลาง ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน) 1. ดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายใน 2. ดำเนินงานด้านการเงินและบัญชี 3. ดำเนินงานด้านการพัสดุ 4. ดำเนินงานด้านการบริหารบุคลากร 5. ดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6. ดำเนินงานด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ 7. ดำเนินงานด้านการบริหารเงินทุนหมุนเวียน 8. ดำเนินงานด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ 9. ดำเนินงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ 10. ดำเนินงานด้านการติดตามประเมินผลและรายงานผล 11. ดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบราชการ 12. ดำเนินงานด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ 13. โครงการจัดสร้างศูนย์แสดงและจำหน่ายสินค้าหัตถอุตสาหกรรมเซรามิก จ.ลำปาง
ค. ผลผลิตที่ไม่เข้าข่ายในการประเมินความคุ้มค่า 1. 2. 3.

ที่มา: เอกสารแนบรายงานการประเมินความคุ้มค่าประจำปี 2551 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
กระทรวงอุตสาหกรรม

⁷

ในแบบฟอร์มที่ 3.1 ข้อความเดิม “ผลผลิตที่สนับสนุนกลยุทธ์ที่ตอบสนองภารกิจหลักที่สามารถปันส่วนค่าใช้จ่ายได้” แก้ไขเป็น “ข. กิจกรรมหรือโครงการที่สามารถปันส่วนค่าใช้จ่ายได้” เพื่อให้สอดคล้องกับรายงานงบประมาณประจำปี

ตัวอย่างการตอบแบบฟอร์มที่ 3.1

ก. ผลผลิตที่ตอบสนองภารกิจหลักโดยตรงที่จะต้อง “ประเมินประสิทธิผล” และ “ประเมินประสิทธิภาพ” 1. จัดทำนโยบายและสนับสนุนการบริหารจัดการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม
ข. กิจกรรมหรือโครงการซึ่งสามารถปันส่วนค่าใช้จ่ายได้ 1. 2. 3. 4. 5.
ค. ผลผลิตที่ไม่เข้าข่ายในการประเมินความคุ้มค่า 1. กิจกรรมหลัก : สนับสนุนการให้ความช่วยเหลือประชาชนทางกฎหมายเป็นการอุดหนุนงบประมาณให้กับสหภาพความและเนติบัณฑิตยสภา 2. งบประมาณรายการค่าก่อสร้างอาคารบูรณาการของกระทรวงยุติธรรมจำนวน 3 แห่งเป็นเงิน 62.343 ล้านบาท

ที่มา : เอกสารแนบรายงานการประเมินความคุ้มค่าประจำปี 2551 สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม
กระทรวงยุติธรรม

ขั้นตอนที่ 2 ทบทวนและกำหนดตัวชี้วัด และพิจารณาความสมบูรณ์ของข้อมูล

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้หน่วยงานทราบถึงแหล่งที่มา และความสมบูรณ์ของผลการดำเนินงานของผลผลิต เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และเป้าหมายการให้บริการกระทรวง สำหรับการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพต่อค่าใช้จ่ายในมิติประสิทธิภาพ มิติประสิทธิผล และมิติผลกระทบในลำดับต่อไป
- เพื่อให้หน่วยงานสามารถพิจารณาระดับความสมบูรณ์ของผลการดำเนินงานของผลผลิต ประกอบการพัฒนาระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานในโอกาสต่อไป
- เพื่อให้หน่วยงานสามารถพิจารณาและปรับปรุงความสอดคล้องของตัวชี้วัดในระดับผลผลิต เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และเป้าหมายในการให้บริการกระทรวง

กิจกรรม

- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนตัวชี้วัดเพื่อการ “ประเมินประสิทธิภาพ” และ “ประเมินประสิทธิภาพ” รวมทั้ง “ประเมินผลกระทบ” ของ 3 กระทรวง (แบบฟอร์มที่ 3.2)
- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนระดับความสมบูรณ์ของฐานข้อมูลและสารสนเทศ (การจัดเก็บข้อมูล การรวบรวมเข้าระบบฐานข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำรายงาน) ของตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ของภารกิจหลักที่จะต้อง “ประเมินประสิทธิภาพ” และ “ประเมินประสิทธิภาพ” รวมทั้ง “ประเมินผลกระทบ” (แบบฟอร์มที่ 3.2)
- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนเพื่อเพิ่มระดับความสมบูรณ์ของฐานข้อมูลและสารสนเทศ (แบบฟอร์มที่ 3.2)

ผู้รับผิดชอบ

- ผู้อำนวยการสำนักที่รับผิดชอบเรื่องการวางแผนและการประเมินผลของหน่วยงานระดับกรม และผู้อำนวยการสำนักที่รับผิดชอบเรื่องยุทธศาสตร์และการประเมินผลของกระทรวง
- ผู้อำนวยการสำนักของหน่วยงานระดับกรมที่รับผิดชอบผลผลิตในฐานะเจ้าภาพร่วม และในฐานะที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตประเภทปันส่วน

วิธีการ

- (1) รวบรวมข้อมูลผลผลิต เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และเป้าหมายการให้บริการกระทรวง และตัวชี้วัด และใส่ข้อมูลในแบบฟอร์มที่ 3.2
- (2) พิจารณาความสมบูรณ์ของข้อมูลของแต่ละตัวชี้วัด โดยพิจารณาในเรื่อง แหล่งที่มาของข้อมูล หน่วยงานรับผิดชอบรวบรวมข้อมูล ความมีอยู่ของข้อมูล และความสมบูรณ์ของข้อมูล แหล่งที่มาของข้อมูลอาจมาจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- (3) หน่วยงานอาจใช้ข้อมูลภายหลังตอบแบบฟอร์มที่ 3.2 ในการปรับปรุงตัวชี้วัดให้มีความสอดคล้อง เชื่อมโยงในทุกระดับ หรือเพิ่มเติม ปรับปรุงตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการประเมินความคุ้มค่าได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ตัวอย่างการตอบแบบฟอร์มที่ 3.2

เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ผลผลิต	ตัวชี้วัดผลกระทบ ตัวชี้วัดประสิทธิผล ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ	แหล่งที่มาของข้อมูล	หน่วยงานรับผิดชอบ	ความถี่ของข้อมูล	ความสมบูรณ์ ของข้อมูล
เป้าหมายการให้บริการกระทรวงที่ 1: รักษาฐานทรัพยากรและความสมดุลระบบ นิเวศพร้อมทั้งพัฒนาระบบและเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	ตัวชี้วัดผลกระทบ : (ตามเอกสาร งบประมาณ) -				
	ตัวชี้วัดผลกระทบ (ที่ขอเสนอจะปรับปรุง) : ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่เสื่อมโทรมได้รับการฟื้นฟูให้กลับคืนสู่ สภาวะที่สมดุลตลอดไป (ร้อยละ 60)	- รายงานผลตามแผนพัฒนาฯ 10 - รายงานผลตามแนวนโยบาย พื้นฐานแห่งรัฐ	- สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ - สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	มี/ทุกปี	สมบูรณ์
เป้าหมายการให้บริการหน่วยงานที่ 1.1 : ระบบข้อมูลภูมิสารสนเทศและแผนที่ มาตรฐานสำหรับการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและที่ดินของรัฐ	ตัวชี้วัดประสิทธิผล (ตามเอกสารงบประมาณ) : ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : จำนวนจังหวัดที่มีการ ปรับปรุงแนวเขตที่ดินป่าไม้ (35 จังหวัด) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : ร้อยละของจังหวัดที่มี การปรับปรุงแนวเขตที่ดินป่าไม้ (ร้อยละ 100)	- เอกสารงบประมาณรายจ่าย ประจำปี พ.ศ. 2551 - รายงานแผนและผลการ ปฏิบัติการ (สงป.301)	- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	มี/ทุกปี	สมบูรณ์
	ตัวชี้วัดประสิทธิผล (ขอเสนอปรับปรุง) : - มีระบบข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์และแผนที่ มาตรฐานสำหรับการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและที่ดินของรัฐ ซึ่ง สามารถจัดทำได้แล้วเสร็จภายในระยะ เวลา และงบประมาณที่กำหนด (1 ระบบ)	- รายงานผลการปฏิบัติราชการ - รายงานประจำปี	- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	มี	สมบูรณ์

ตัวอย่างการตอบแบบฟอร์มที่ 3.2 (ต่อ)

เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ผลผลิต	ตัวชี้วัดผลกระทบ ตัวชี้วัดประสิทธิผล ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ	แหล่งที่มาของข้อมูล	หน่วยงานรับผิดชอบ	ความมีอยู่ ของข้อมูล	ความ สมบูรณ์ ของข้อมูล
โครงการที่ 1 : โครงการสำรวจจัดทำ แนวเขตและฐานข้อมูลทรัพยากรที่ดิน ของรัฐ	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (ตามเอกสารงบประมาณ) : 1. จำนวนจังหวัดที่มีการปรับปรุงแนวเขตที่ดิน ป่าไม้ (35 จังหวัด) 2. ร้อยละของจังหวัดที่มีการปรับปรุงแนวเขตที่ดิน ป่าไม้ (ร้อยละ 100)	- เอกสารงบประมาณรายจ่าย ประจำปี พ.ศ. 2551	- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	มี	สมบูรณ์
	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (ขอเสนอปรับปรุง): - จำนวนจังหวัดที่มีการปรับปรุงแนวเขตพื้นที่ป่าไม้ (Reshape) ให้เหลือเพียงแนวเดียว บนแผนที่มาตรา ส่วน 1 : 4,000 แล้วเสร็จ (35 จังหวัด)	- รายงานผลการปฏิบัติราชการ - รายงานประจำปี	- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	มี	สมบูรณ์
เป้าหมายการให้บริการหน่วยงานที่ 1.2 : พัฒนาศักยภาพการอำนวยความสะดวกและบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภายใต้การมีส่วนร่วมในทุกระดับ	ตัวชี้วัดประสิทธิผล (ตามเอกสารงบประมาณ) : ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : 1. จำนวนหน่วยงานที่ได้รับการถ่ายทอดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ข้อเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 15 หน่วยงาน 2. จำนวนเรื่องและข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินงาน ของรัฐมนตรีและรัฐสภา จำนวน 1,000 เรื่อง	- เอกสารงบประมาณรายจ่าย ประจำปี พ.ศ. 2551	- หน่วยงานในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงฯ	มี	สมบูรณ์

ที่มา : เอกสารแนบรายงานการประเมินความคุ้มค่าประจำปี 2551 สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

คำอธิบายเพิ่มเติมจากตัวอย่างของแบบฟอร์มที่ 3.2

การพิจารณาทบทวนความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดของแต่ละระดับ ทำให้หน่วยงานสามารถปรับปรุงตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และผลผลิตยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเสนอให้มีตัวชี้วัดของเป้าหมายการให้บริการกระทรวง

เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ผลผลิต	ตัวชี้วัดผลกระทบ ตัวชี้วัดประสิทธิผล ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (เดิม)	ตัวชี้วัดผลกระทบ ตัวชี้วัดประสิทธิผล ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (ใหม่)
เป้าหมายการให้บริการกระทรวงที่ 1: รักษาสถานะทรัพยากรและความสมดุล ระบบนิเวศพร้อมทั้งพัฒนาระบบและเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	ไม่มี	ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่เสื่อมโทรมได้รับการฟื้นฟูให้ กลับคืนสู่ สภาวะที่สมดุลตลอดไป (ร้อยละ 60)
เป้าหมายการให้บริการหน่วยงานที่ 1.1 : ระบบข้อมูลภูมิสารสนเทศและแผนที่ มาตรฐานสำหรับการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและที่ดินของรัฐ	<u>ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ</u> : จำนวน จังหวัดที่มีการปรับปรุงแนวเขตที่ดิน ป่าไม้ (35 จังหวัด) <u>ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ</u> : ร้อยละของ จังหวัดที่มีการปรับปรุงแนวเขตที่ดิน ป่าไม้ (ร้อยละ 100)	มีระบบข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ และแผนที่มาตรฐานสำหรับการ บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และที่ดินของรัฐ ซึ่งสามารถจัดทำ ได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา และ งบประมาณ ที่กำหนด (1 ระบบ)
โครงการที่ 1 : โครงการสำรวจจัดทำแนว เขตและฐานข้อมูลทรัพยากรที่ดินของรัฐ	1. จำนวนจังหวัดที่มีการปรับปรุง แนวเขตที่ดินป่าไม้ (35 จังหวัด) 2. ร้อยละของจังหวัดที่มีการปรับปรุง แนวเขตที่ดินป่าไม้ (ร้อยละ 100)	จำนวนจังหวัดที่มีการปรับปรุงแนว เขตพื้นที่ป่าไม้ (Reshape) ให้เหลือ เพียงแนวเดียว บนแผนที่มาตราส่วน 1 : 4,000 แล้วเสร็จ (35 จังหวัด)

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดผลประโยชน์และค่าใช้จ่าย

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้รวบรวมข้อมูลที่สำคัญสำหรับการประเมินความคุ้มค่า

กิจกรรม

- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปผลสถานภาพความสมบูรณ์ของฐานข้อมูลและสารสนเทศ และ ปัญหาการเพิ่มระดับความสมบูรณ์ของฐานข้อมูลและสารสนเทศ (แบบฟอร์มที่ 3.2)
- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางระบบฐานข้อมูลเพื่อการ “ประเมินประสิทธิผล” และ “ประเมินประสิทธิภาพ” รวมทั้ง “ประเมินผลกระทบ” (แบบฟอร์มที่ 3.3)
- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการ “ประเมิน-ประสิทธิผล” และ “ประเมินประสิทธิภาพ” รวมทั้ง “ประเมินผลกระทบ” (แบบฟอร์มที่ 3.3)

ผู้รับผิดชอบ

- ผู้อำนวยการสำนักที่รับผิดชอบเรื่องการวางแผนและการประเมินผลของหน่วยงานระดับกรม และผู้อำนวยการสำนักที่รับผิดชอบเรื่องยุทธศาสตร์และการประเมินผลของกระทรวง
- ผู้อำนวยการสำนักของหน่วยงานระดับกรมที่รับผิดชอบผลผลิตในฐานะเจ้าภาพร่วม และในฐานะที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตประเภทบางส่วน

วิธีการ

- (1) รวบรวมข้อมูลของผลผลิตในเรื่องผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย และผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับ โดยใช้ข้อมูลจาก วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์/ผลที่คาดหวังจากกิจกรรมและโครงการ ภายใต้ผลผลิตทั้งหมด รวมทั้ง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และเป้าหมายการให้บริการ กระทรวง ที่เชื่อมโยงกับผลผลิต มาตอบในข้อ ก. ข. และ ค. ในแบบฟอร์มที่ 3.3
- (2) ระบุกิจกรรม/โครงการภายใต้ผลผลิต และเป้าหมายที่คาดหวังของแต่ละกิจกรรม/โครงการ ในข้อ ง. ของแบบฟอร์มที่ 3.3
- (3) วิเคราะห์ผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มสังคมได้รับ โดยจำแนกเป็น 3 ประเภท เพื่อตอบในข้อ 1 ผลประโยชน์ คือ
 - ผลประโยชน์ทางตรงที่คิดมูลค่าเป็นเงินได้ กรณีผลประโยชน์ที่ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายได้รับนั้น สามารถคิดมูลค่าเป็นเงินได้

- **ผลประโยชน์ทางอ้อมที่คิดมูลค่าเป็นเงินได้** กรณีที่ผลผลิตนั้นส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มสังคมในประโยชน์เรื่องอื่น และสามารถคิดมูลค่าเป็นเงินได้ ทั้งนี้ ควรพิจารณาจากข้อมูลและเอกสารอ้างอิงอื่นที่มีการรวบรวมข้อมูล หรือมาจากการอ้างอิงเอกสารทางวิชาการ
- **ผลประโยชน์ที่คิดมูลค่าเป็นเงินไม่ได้** กรณีที่ผลผลิตนั้นส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มสังคมในประโยชน์เรื่องอื่น แต่ไม่สามารถคิดมูลค่าเป็นเงินได้ ให้อธิบายเชิงพรรณนา ซึ่งอาจแสดงผลในเชิงจำนวน ปริมาณ ระยะเวลา หรือคุณภาพ โดยควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่คาดการณ์ในระดับกิจกรรม/โครงการ หรือผลผลิตหรือเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน เป้าหมายการให้บริการกระทรวง หรือแผนยุทธศาสตร์ชาติ (แผนบริหารราชการแผ่นดิน/นโยบายรัฐบาล)

- (4) รวบรวม และจำแนกค่าใช้จ่ายการดำเนินงานของผลผลิตทั้งหมดตาม ข้อ 2 ค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายที่แสดงต้องเป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมดของผลผลิตที่ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์เท่านั้น ผลผลิตใดที่ยังอยู่ระหว่างดำเนินการยังไม่สามารถประเมินความคุ้มค่าได้ ยกเว้น หน่วยงานทราบค่าใช้จ่ายแน่นอนตามที่ได้สำรวจไว้สำหรับผลผลิตที่ต่อเนื่องในปีงบประมาณต่อไป

การระบุหมวดค่าใช้จ่ายในแต่ละประเภทนั้น หน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับรายงานการใช้งบประมาณ หรือตามความเหมาะสมเพื่อให้หน่วยงานสามารถใช้ประโยชน์จากการบริหารงบประมาณของผลผลิตในปีงบประมาณต่อไป

ค่าใช้จ่ายทั้งหมด รวมทุกประเภทจะใช้ในการคำนวณประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายในลำดับต่อไป

คำอธิบายเพิ่มเติมการตอบแบบฟอร์มที่ 3.3

การวิเคราะห์ประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost – Effectiveness)

1. ผลประโยชน์

1.1 ผลประโยชน์ทางตรงที่คิดมูลค่าเป็นเงินได้

	ลักษณะของผลประโยชน์	มูลค่า (บาท)
ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย		

1.2 ผลประโยชน์ทางอ้อมที่คิดมูลค่าเป็นเงินได้

	ลักษณะของผลประโยชน์	มูลค่า (บาท)
ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย		
กลุ่มสังคม		

1.3 ผลประโยชน์ที่คิดมูลค่าเป็นเงินไม่ได้ (ถ้ามี ให้อธิบายเชิงพรรณนา)

	ลักษณะของผลประโยชน์
ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย	
กลุ่มสังคม	

ข้อมูลในส่วนนี้จะใช้ในการรายงานผลตามตัวชี้วัด Benefit/Cost Ratio (ดูนิยาม)

ข้อมูลในส่วนนี้จะใช้ในการรายงานผลตามตัวชี้วัด Cost Effectiveness ถ้าไม่สามารถแสดงผลที่เป็นตัวเลขได้ (ดูนิยามประกอบ)

2. ค่าใช้จ่าย

2.1 ค่าใช้จ่ายจากงบประมาณแผ่นดินโดยตรง

ก. ค่าใช้จ่ายจากงบประมาณแผ่นดินโดยตรงของผลผลิต/ โครงการ

	ระบุมหาดค่าใช้จ่าย	มูลค่า (บาท)
งบดำเนินการ (ไม่รวมงบบุคลากร)		
งบบุคลากรเต็มเวลา		

ข. ค่าใช้จ่ายจากงบประมาณแผ่นดินโดยตรงที่ปันส่วน

	ระบุมหาดค่าใช้จ่าย	มูลค่า (บาท)
งบบุคลากรที่ปันส่วน		
งบดำเนินการที่ปันส่วน (ไม่รวมงบบุคลากร)		
งบลงทุน		

ข้อมูลจากกิจกรรม/โครงการตามที่ระบุในแบบฟอร์มที่ 3.1

2.2 ค่าใช้จ่ายจากเงินนอกงบประมาณ

	ระบุมหาดค่าใช้จ่าย	มูลค่า (บาท)
งบดำเนินการ (ไม่รวมงบบุคลากร)		
งบบุคลากรเต็มเวลา		

2.3 ค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่ผู้อื่นช่วยจ่ายให้

ประเภทงบประมาณ	ระบุมหาดค่าใช้จ่าย	มูลค่า (บาท)
งบบุคลากรที่ปันส่วน	ให้รวมค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานอื่น ทั้งภายในและต่างประเทศได้สนับสนุน หรือดำเนินการแทนในบางกิจกรรม/โครงการ	
งบดำเนินการที่ปันส่วน (ไม่รวมงบบุคลากร)		
งบลงทุน		

2.4 ค่าใช้จ่ายที่คิดมูลค่าเป็นเงินไม่ได้ (ถ้ามี ให้อธิบายเชิงพรรณนา)

ประเภทความสูญเสีย	ลักษณะของความสูญเสียหรือค่าใช้จ่ายเชิงสังคม
ความสูญเสียด้านสังคมและวัฒนธรรม	อาจแสดงความสูญเสียในเชิงปริมาณ คุณภาพ ผลผลิตภาพ ภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น เป็นต้น ข้อมูลในส่วนนี้จะนำไปแสดงใน แบบฟอร์มที่ 3.4 ในหัวข้อ มิติผลกระทบ
ความสูญเสียด้านการเมืองและการบริหารภาครัฐ	
ความสูญเสียด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	
ความสูญเสียด้านอื่นๆ	

ตัวอย่างการตอบแบบฟอร์มที่ 3.3

การวิเคราะห์ของกรมชลประทาน

1. ผลประโยชน์

1.1 ผลประโยชน์ทางตรงที่คิดมูลค่าเป็นเงินได้

	ลักษณะของผลประโยชน์	มูลค่า (บาท)
ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมาย	ปี 2551 เกษตรกรในเขตพื้นที่ชลประทาน 23.73 ล้านไร่ ได้รับน้ำเพื่อทำการเกษตรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยมีเป้าหมายการส่งน้ำในฤดูฝนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และฤดูแล้งไม่น้อยกว่า ร้อยละ 45 รวมพื้นที่เป้าหมายจำนวน 29.67 ล้านไร่ ผลการดำเนินงาน เกษตรกรในเขตพื้นที่ มีการปลูกพืชเศรษฐกิจที่สำคัญ เช่น ข้าวพืชไร่ พืชสวน เลี้ยงปลา กุ้งและอื่นๆ ในฤดูฝน จำนวน 17.91 ล้านไร่ และฤดูแล้ง จำนวน 13.82 ล้านไร่ รวมพื้นที่เพาะปลูกทั้งหมดจำนวน 31.73 ล้านไร่ การคิดผลประโยชน์จากโครงการครั้งนี้ คิดเฉพาะการปลูกข้าว รวมพื้นที่เพาะปลูกทั้งปี จำนวน 22.87 ล้านไร่ คิดเป็นร้อยละ 72.07 ของพื้นที่เพาะปลูกทั้งหมด โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1. ข้าวนาปี จำนวน 13.71 ล้านไร่ ผลผลิตไร่ละ 531 กก. ผลตอบแทนสุทธิ 3,776 บาท/ตัน ผลประโยชน์รวม จำนวน 27,489,582,427 บาท 2. ข้าวนาปรัง จำนวน 9.16 ล้านไร่ ผลผลิตไร่ละ 699 กก. ผลตอบแทนสุทธิ 5,304 บาท/ตัน ผลประโยชน์รวม 33,946,000,213 บาท	61,435,582,641 (ผลประโยชน์จาก ข้าวนาปี รวมกับ ผลประโยชน์ของ ข้าวนาปรัง)
	ปี 2550 เกษตรกรในเขตพื้นที่ชลประทาน 23.63 ล้านไร่ ได้รับน้ำเพื่อทำการเกษตรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยมีเป้าหมายการส่งน้ำในฤดูฝนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และฤดูแล้งไม่น้อยกว่าร้อยละ 45 รวมพื้นที่เป้าหมายจำนวน 29.54 ล้านไร่ ผลการดำเนินงาน เกษตรกรในเขตพื้นที่ มีการปลูกพืชเศรษฐกิจที่สำคัญ เช่น ข้าวพืชไร่ พืชสวน เลี้ยงปลา กุ้ง และอื่นๆ ในฤดูฝน จำนวน 17.71 ล้านไร่ และฤดูแล้ง จำนวน 11.90 ล้านไร่ รวมพื้นที่เพาะปลูกทั้งหมดจำนวน 29.61 ล้านไร่ การคิดผลประโยชน์จากโครงการครั้งนี้ คิดเฉพาะการปลูกข้าวรวมพื้นที่เพาะปลูกทั้งปี จำนวน 22.23 ล้านไร่คิดเป็นร้อยละ 75.07 ของพื้นที่เพาะปลูกทั้งหมด โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1. ข้าวนาปี จำนวน 13.63 ล้านไร่ ผลผลิตไร่ละ 515 กก. ผลตอบแทนสุทธิ 1,489 บาท/ตัน ผลประโยชน์รวม 10,453,881,205 บาท 2. ข้าวนาปรัง จำนวน 8.60 ล้านไร่ ผลผลิตไร่ละ 688 กก. ผลตอบแทนสุทธิ 1,353 บาท/ตัน ผลประโยชน์รวม 8,007,341,464 บาท *ที่มา : กรมชลประทาน, สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร หมายเหตุ : ผลตอบแทนสุทธิของข้าวนาปีและข้าวนาปรังในปี 2551 มีมูลค่าสูงที่สุดในรอบ 10 ปี	18,461,222,669 (ผลประโยชน์จาก ข้าวนาปี รวมกับ ผลประโยชน์ของ ข้าวนาปรัง)

ที่มา : กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การวิเคราะห์ของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ

1. ผลประโยชน์

1.1 ผลประโยชน์ทางตรงที่คิดมูลค่าเป็นเงินได้

	ลักษณะของผลประโยชน์	มูลค่า (บาท)
ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย	-ไม่มี-	

1.2 ผลประโยชน์ทางอ้อมที่คิดมูลค่าเป็นเงินได้

	ลักษณะของผลประโยชน์	มูลค่า (บาท)
ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย	-ไม่มี-	
กลุ่มสังคม	-ไม่มี-	

1.3 ผลประโยชน์ที่คิดมูลค่าเป็นเงินไม่ได้ (ถ้ามี ให้อธิบายเชิงพรรณนา)

	ลักษณะของผลประโยชน์
ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย คือ เด็กและเยาวชน ซึ่งได้รับการพัฒนาด้าน IQ และ EQ และมีความรู้ มีจริยธรรม รู้จักคิด รู้จักตนเอง มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม
กลุ่มสังคม	1. ครอบครัวและชุมชนได้รับการเสริมสร้างให้มีความตระหนักรู้ตื่นตัวต่อความสำคัญของการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีคุณภาพ 2. ครอบครัวและชุมชนมีรูปแบบและกลไกการบริหารจัดการในการพัฒนาเด็กร่วมกับเครือข่ายอาสาสมัครและทีมสหวิชาชีพในระดับพื้นที่

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

คำอธิบายเพิ่มเติมจากตัวอย่าง

ผลประโยชน์ที่คิดมูลค่าเป็นเงินไม่ได้ ตามที่แสดง ใช้ในการประเมิน Cost Effectiveness ในมิติประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานมีการจัดเก็บในเชิงสถิติ เช่น จำนวนเด็กและเยาวชนที่มีการพัฒนาด้าน IQ และ EQ และมีความรู้ มีจริยธรรม รู้จักคิด รู้จักตนเอง มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม หน่วยงานก็สามารถประเมินตามตัวชี้วัด Benefit-Cost Ratio ได้

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการประเมินความคุ้มค่า

วัตถุประสงค์

- เพื่อแสดงถึงความสำคัญของภารกิจกับยุทธศาสตร์ชาติในด้านต่างๆ ตลอดจนการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชน
- เพื่อแสดงถึงความคุ้มค่าของผลผลิตในด้านมิติประสิทธิภาพ มิติประสิทธิผล และมิติผลกระทบ
- เพื่อแสดงถึงข้อเสนอแนะในการดำเนินการต่อผลผลิตเพื่อการปรับปรุงภารกิจของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

กิจกรรม

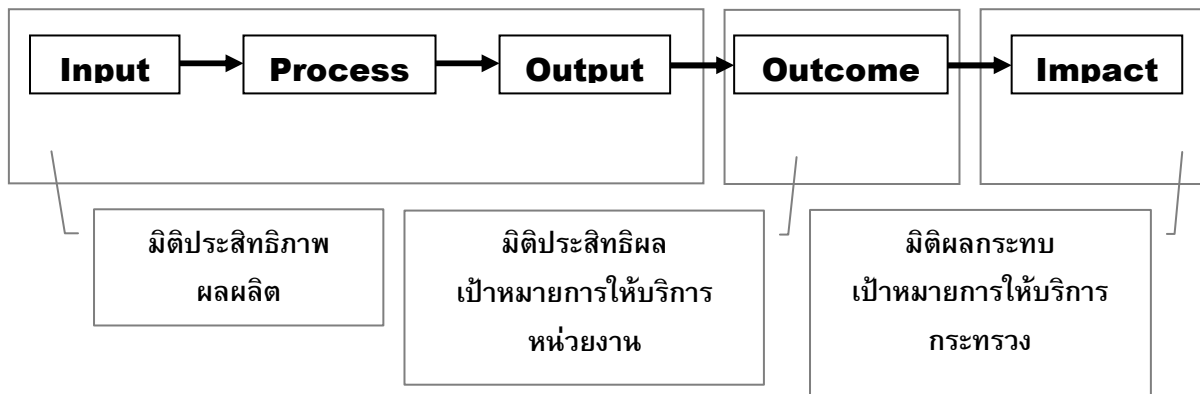
- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปผลการทดสอบระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการ “ประเมินประสิทธิผล” และ “ประเมินประสิทธิภาพ” รวมทั้ง “ประเมินผลกระทบ” (แบบฟอร์มที่ 3.4)
- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรายงานเพื่อการ “ประเมินประสิทธิผล” และ “ประเมินประสิทธิภาพ” รวมทั้ง “ประเมินผลกระทบ” ระดับกรม (แบบฟอร์มที่ 3.4 และรายงานการประเมินความคุ้มค่าของภารกิจภาครัฐ)

ผู้รับผิดชอบ

- อธิบดีหรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมาย
- ผู้อำนวยการสำนักที่รับผิดชอบเรื่องการวางแผนและการประเมินผลของหน่วยงานระดับกรม และผู้อำนวยการสำนักที่รับผิดชอบเรื่องยุทธศาสตร์และการประเมินผลของกระทรวง
- ผู้อำนวยการสำนักของหน่วยงานระดับกรมที่รับผิดชอบผลผลิตในฐานะเจ้าภาพร่วม และในฐานะที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตประเภทปันส่วน

วิธีการ

- (1) แสดงความสอดคล้องของภารกิจกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยระบุความเชื่อมโยงของภารกิจกับรัฐธรรมนูญ คำแถลงนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม การเตือนภัยของนักวิชาการ กฎหมายอื่นๆ ซึ่งเป็นที่มาของการดำเนินการของภารกิจดังกล่าว
- (2) รายงานผลการประเมินความคุ้มค่าในมิติประสิทธิภาพ มิติประสิทธิผล และมิติผลกระทบ โดยหน่วยงานอาจพิจารณาตัวชี้วัดที่กำหนดในการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานของผลผลิต เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และเป้าหมายการให้บริการกระทรวง รวมทั้งหน่วยงานอาจพิจารณาเพิ่มเติมการรายงานตัวชี้วัดอื่นนอกเหนือจากที่กำหนดในรายงานงบประมาณประจำปี โดยพิจารณาจากแนวคิดของ Logic Model เพื่อแสดงถึงความคุ้มค่าในมิติต่างๆ ดังนี้



- (3) การรายงานผลของตัวชี้วัดในมิติต่างๆ ควรแสดงผลเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา (อาจมากกว่า 1 ปี) เพื่อแสดงถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กรณีที่ผลเปรียบเทียบไม่ได้แสดงถึงการปรับปรุงการดำเนินงานของผลผลิต หน่วยงานควรแสดงเหตุผลเพื่อทราบถึงข้อจำกัด

- (4) สรุปข้อเสนอแนะซึ่งแสดงแนวทางลำดับที่สำคัญที่สุดที่มีต่อผลผลิตที่ประเมินความคุ้มค่า โดยให้เหตุผลที่สะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของผลผลิต

คำอธิบายเพิ่มเติมการตอบแบบฟอร์มที่ 3.4

ประสิทธิภาพ	รายงานผล (ให้แสดงผลการประเมินตัวชี้วัดประสิทธิภาพ และเปรียบเทียบกับแผนประจำปี ที่กำหนดไว้ กรณีที่ไม่สามารถเปรียบเทียบได้ให้แสดงเหตุผล)
❑ ต้นทุนต่อหน่วย	อาจนำต้นทุนต่อหน่วยที่คำนวณตามแนวทาง GFMS ตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด กรณีที่หน่วยงานมีการปรับปรุงข้อมูลการดำเนินงานของกิจกรรม/โครงการ หรือค่าใช้จ่าย อาจคำนวณต้นทุนต่อหน่วยขึ้นใหม่
❑ ปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริง เปรียบเทียบกับแผน	ควรพิจารณาผลการดำเนินงานของผลผลิต โดยอาจรายงานผลตามตัวชี้วัด ที่แสดงในเชิงปริมาณ
❑ คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดตาม คู่มือการประกันคุณภาพและควบคุม คุณภาพ	เหมาะสำหรับการรายงานผลการบรรลุความสำเร็จตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งควรระบุถึงคู่มือการประกันคุณภาพและควบคุมคุณภาพประกอบ
❑ สัดส่วนเวลาที่ใช้จริงในการให้บริการ เปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนด	เหมาะสำหรับผลผลิตที่มีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นระยะเวลาในการดำเนินการ/ ให้บริการ โดยเปรียบเทียบผลกับแผน
ควรแสดงผลของตัวชี้วัด 4 ตัวนี้เป็นหลัก หากไม่สามารถรายงานผลได้ จึงใช้ตัวชี้วัดในลำดับต่อไป	
❑ สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่าย ตามแผน	เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของผลผลิตทั้งหมดตามที่แสดงในแบบฟอร์มที่ 3.3 เปรียบเทียบกับแผนงบประมาณ เพื่อแสดงถึงความสามารถในการบริหาร งบประมาณ
❑ สัดส่วนผลผลิตต่อทรัพยากร	แสดงผลสำเร็จของผลผลิตเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ (Input) เช่น จำนวนบุคลากรต่อผลผลิต
❑ ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อ กระบวนการให้บริการ	เหมาะสมกับผลผลิตที่มีการประเมินผลความพึงพอใจต่อการให้บริการ
ประสิทธิผล	รายงานผล (ให้แสดงผลการประเมินตัวชี้วัดประสิทธิผล และเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา กรณีที่ ไม่สามารถเปรียบเทียบได้ ให้แสดงเหตุผล)
❑ Cost – Effectiveness	แสดงผลของผลลัพธ์ที่ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มสังคม (จากข้อ 1.3 ในแบบฟอร์มที่ 3.3) ต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด (ผลรวมจากข้อ 2.1-2.4 ใน แบบฟอร์มที่ 3.3) ในเชิงพรรณนา
❑ ระดับความสำเร็จในการบรรลุ วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	อาจนำตัวชี้วัดของผลผลิต และหรือ เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ทั้งหมดมาแสดง
❑ ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ที่มีต่อผลประโยชน์จากการใช้บริการ	เหมาะสมกับผลผลิตที่มีการประเมินผลความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ (จากข้อ 1.3 ในแบบฟอร์มที่ 3.3) ที่ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายได้รับ

ผลกระทบ	รายงานผล (ให้แสดงผลการประเมินตัวชี้วัดผลกระทบ/เป้าหมายการให้บริการกระทรวง และ เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา กรณีที่ไม่สามารถเปรียบเทียบได้ ให้แสดงเหตุผล)
☐ การประเมินผลกระทบต่อประชาชน ☐ การประเมินผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ☐ การประเมินผลกระทบต่อสังคม ☐ การประเมินผลกระทบต่อการเมือง ☐ การประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	รายงานผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการ กระทรวงที่ผลผลิตนี้ส่งผลกระทบถึง (ซึ่งอาจ ส่งผลกระทบเพียงบางส่วนก็ได้ ตามการ ถ่ายทอดตัวชี้วัดจากกระทรวง) รวมทั้ง ผลกระทบจากการศึกษาทางวิชาการ และ ค่าใช้จ่ายที่คิดมูลค่าเป็นเงินไม่ได้ (จากข้อ 2.4 ในแบบฟอร์มที่ 3.3)
☐ Benefit – Cost Ratio	แสดงผลของสัดส่วนผลประโยชน์ที่คิดมูลค่าเป็นเงินได้ และคิดมูลค่าเป็นเงินไม่ได้ (จากข้อ 1.1, 1.2 และ 1.3 ในแบบฟอร์มที่ 3.3) ต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด (ผลรวมจากข้อ 2.1-2.4 ในแบบฟอร์มที่ 3.3) โดยอาจจำแนกตามผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย และ กลุ่มสังคม

ข้อเสนอแนะ (ให้เลือกแนวทางลำดับที่สำคัญที่สุดที่มีต่อ ผลผลิตที่ประเมินความคุ้มค่านี้)	ความคิดเห็น (ให้แสดงเหตุผลที่เลือกแนวทางดังกล่าว)
☐ ขยายภารกิจ ☐ ปรับปรุงภารกิจ ☐ คงสภาพภารกิจ ☐ ถ่ายโอนให้ราชการส่วนท้องถิ่น ☐ จ้างเหมาเอกชน ☐ สนับสนุนองค์กรพัฒนาเอกชน ☐ อื่นๆ	ควรสรุปภาพรวม(โดยย่อ)ของผลการประเมินในมิติประสิทธิภาพ มิติประสิทธิผล และมิติผลกระทบ ตามที่แสดงข้างต้นเพื่อเป็นเหตุผลสนับสนุนข้อเสนอแนะ

ตัวอย่างการตอบแบบฟอร์มที่ 3.4

สรุปผลการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจการรัฐ

ผลผลิต ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับการพัฒนา

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

ความสอดคล้องของภารกิจกับยุทธศาสตร์ชาติ (ให้เลือกยุทธศาสตร์ชาติที่สอดคล้องกับผลผลิตที่ ประเมินความคุ้มค่า)	รายงานผล
☒ รัฐธรรมนูญ ☒ คำแถลงนโยบายของรัฐบาล ☒ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ☒ ความต้องการของประชาชน ☐ ปัญหาของสังคม ☐ การเตือนภัยของนักวิชาการ ☐ กฎหมายอื่นๆ (พรบ. หรือ พรฎ.)	สอดคล้องกับ 1. รัฐธรรมนูญในมาตรา 84 (2) (6) 2. คำแถลงนโยบายของรัฐบาลนายสมัคร สุนทรเวช ในวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2551 ข้อ 3 นโยบายเศรษฐกิจ ข้อ 3.2 นโยบายปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ ข้อ 3.2.2 ภาคอุตสาหกรรม ข้อ 3.2.2.4 3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) เรื่องการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ ให้มีความสมดุลและยั่งยืน 4. ความต้องการของประชาชน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน จากแบบสำรวจความต้องการรับบริการของผู้ประกอบการและผลการวิเคราะห์ปีงบประมาณ พ.ศ.2550

ประสิทธิภาพ	รายงานผล
	(ให้แสดงผลการประเมินตัวชี้วัดประสิทธิภาพ เปรียบเทียบกับแผนประจำปีที่กำหนดไว้ กรณีที่ไม่สามารถเปรียบเทียบได้ให้แสดงผล)
☒ ต้นทุนต่อหน่วย	ผลผลิตนี้มีต้นทุนต่อหน่วยเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 13.75 <u>ปีงบประมาณ พ.ศ.2550</u> ต้นทุน 27,421.95 บาท/ราย <u>ปีงบประมาณ พ.ศ.2551</u> ต้นทุน 31,191.63 บาท/ราย
☒ ปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน	ปีงบประมาณ พ.ศ.2551 กำหนดแผนพัฒนาผู้ประกอบการไว้ 9,600 ราย ประกอบด้วยการถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดตั้งธุรกิจจำนวน 7,000 ราย และพัฒนาผู้ประกอบการรายเดิม จำนวน 2,600 ราย สามารถดำเนินการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการได้ 9,676 ราย ซึ่งสูงกว่าแผนที่กำหนดไว้จำนวน 76 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.79
☒ คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดตามคู่มือการประกันคุณภาพและควบคุมคุณภาพ	มีคู่มือในการปฏิบัติงานซึ่งได้กำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อให้ทุกหน่วยงานที่ดำเนินการในผลผลิตนี้ดำเนินการเป็นแนวทางเดียวกัน
☐ สัดส่วนเวลาที่ใช้จ่ายจริงในการให้บริการเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนด	

ประสิทธิภาพ	รายงานผล (ให้แสดงผลการประเมินตัวชี้วัดประสิทธิภาพ เปรียบเทียบกับแผนประจำปีที่กำหนดไว้ กรณีที่ไม่สามารถเปรียบเทียบได้ให้แสดงเหตุผล)
☒ สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผน	ผลผลิตนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผนลดลง จากปีงบประมาณ พ.ศ.2550 คิดเป็นร้อยละ 2.08 <u>ปีงบประมาณ พ.ศ.2551</u> สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผน ① ค่าใช้จ่ายจริง 251,293,204 บาท ② ค่าใช้จ่ายตามแผน 266,394,600 บาท ③ คือ $\frac{①}{②} = \frac{251,293,204 \text{ บาท}}{266,394,600 \text{ บาท}}$ = 0.94 <u>ปีงบประมาณ พ.ศ.2550</u> สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผน ① ค่าใช้จ่ายจริง 257,192,700 บาท ② ค่าใช้จ่ายตามแผน 268,530,000 บาท ③ คือ $\frac{①}{②} = \frac{257,192,700 \text{ บาท}}{268,530,000 \text{ บาท}}$ = 0.96 หมายเหตุ: 1. ค่าใช้จ่ายจริงจากระบบ GFMS 2. ค่าใช้จ่ายจริงที่นำมาคำนวณสัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผนไม่รวมค่าเสื่อมราคาและบบบุคลากร เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ไม่ได้มีการกระจายค่าใช้จ่ายเป็นรายผลผลิต
☐ สัดส่วนผลผลิตต่อทรัพยากร	
☒ ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการให้บริการ	ในปีงบประมาณ 2551 กำหนดเป้าหมายความพึงพอใจที่ ร้อยละ 85.00 ซึ่งผลผลิตนี้มีความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการให้บริการร้อยละ 86.77
ประสิทธิผล	รายงานผล (ให้แสดงผลการประเมินตัวชี้วัดประสิทธิผล เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา กรณีที่ไม่สามารถเปรียบเทียบได้ ให้แสดงเหตุผล)
☐ Cost – Effectiveness	
☒ ระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ผลการปฏิบัติงานในผลผลิตนี้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักดังนี้ 1. ผู้ประกอบการได้รับคำปรึกษาแนะนำและถ่ายทอดความรู้ในการจัดตั้งธุรกิจ 7,068 ราย (เป้าหมาย 7,000 ราย) 2. ผู้ประกอบการรายเดิมได้รับการพัฒนา 2,608 ราย (เป้าหมาย 2,600 ราย) 3. ผู้ประกอบการรายเดิมที่ได้รับการพัฒนามีความรู้เพิ่มขึ้น 2,577 ราย คิดเป็นร้อยละ 98.81 (เป้าหมายร้อยละ 60)
☐ ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อผลประโยชน์จากการใช้บริการ	

ผลกระทบ	รายงานผล (ให้แสดงผลการประเมินตัวชี้วัดผลกระทบ เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา กรณีที่ไม่สามารถเปรียบเทียบได้ ให้แสดงเหตุผล)
☒ การประเมินผลกระทบต่อประชาชน	ผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ซึ่งรวมถึงการมีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคในสินค้าและบริการของตน และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร ย่อมส่งผลให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีต่อลูกค้า / ผู้บริโภค นั่นก็คือการที่ประชาชนจะได้รับสินค้าและบริการที่หลากหลาย มีมาตรฐาน ปลอดภัยและมีคุณภาพ
☒ การประเมินผลกระทบต่อเศรษฐกิจ	ในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้น 3,765 ราย (ข้อมูลเฉพาะผู้ประกอบการรายใหม่)
☒ Benefit – Cost Ratio	ปีงบประมาณ พ.ศ.2551 สัดส่วนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ต่อค่าใช้จ่ายจริง ① ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ 4,226.73 ล้านบาท ② ค่าใช้จ่ายจริง 251.29 ล้านบาท ③ คือ ① / ② = 4,226.73 ล้านบาท / 251.29 ล้านบาท = 16.82 (ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ คือ มูลค่าการลงทุนของผู้ประกอบการรายใหม่ และผู้ประกอบการรายเดิม มูลค่าค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ลดลงของผู้ประกอบการรายเดิม มูลค่ายอดขายที่เพิ่มขึ้น และมูลค่าการจ้างงาน) ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 สัดส่วนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ต่อค่าใช้จ่ายจริง ① ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ 2,220.53 ล้านบาท ② ค่าใช้จ่ายจริง 257.19 ล้านบาท ③ คือ ① / ② = 2,220.53 ล้านบาท / 257.19 ล้านบาท = 8.63 (ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ คือ มูลค่าการลงทุนของผู้ประกอบการรายใหม่ หมายเหตุ: ไม่สามารถเปรียบเทียบกับปี พ.ศ.2550 ได้ เนื่องจาก ในส่วนของกิจกรรมอื่นเก็บข้อมูลได้ไม่สมบูรณ์)
☒ การประเมินผลกระทบต่อสังคม	ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมมีจิตสำนึกของการประกอบการ การเป็นผู้ให้
☒ การประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	ห่วงใยสังคม การมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งการดูแลและรักษาสิ่งแวดล้อม ทำให้ชุมชนมีความสามัคคีและเข้มแข็งขึ้น ซึ่งโรงงานและชุมชนที่เข้าร่วมโครงการภายใต้ผลผลิตนี้ สามารถเป็นโรงงานต้นแบบและชุมชนตัวอย่างที่ดีของสังคม
☒ การประเมินผลกระทบต่อการเมือง	ผลผลิตนี้ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลด้านเศรษฐกิจ นโยบายปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ ภาคอุตสาหกรรม ในประเด็นของการสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็ง เพื่อเป็นฐานการผลิตของระบบเศรษฐกิจภายในประเทศ โดยส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและศักยภาพในการแข่งขัน ด้วยการสนับสนุนด้านองค์ความรู้และนวัตกรรม รวมถึงการสร้างธรรมาภิบาลในการประกอบการและความรับผิดชอบต่อสังคม

ข้อเสนอแนะ (ให้เลือกแนวทางลำดับที่สำคัญที่สุดที่มี ต่อผลผลิตที่ประเมินความคุ้มค่านี้)	ความคิดเห็น (ให้แสดงเหตุผลที่เลือกแนวทางดังกล่าว)
☐ ขยายภารกิจ ☒ ปรับปรุงภารกิจ ☐ คงสภาพภารกิจ ☐ ถ่ายโอนให้ราชการส่วนท้องถิ่น ☐ จ้างเหมาเอกชน ☐ สนับสนุนองค์กรพัฒนาเอกชน ☐ อื่นๆ	จากการประเมินความคุ้มค่าผลผลิต “ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับการพัฒนา” ในเชิงของประสิทธิภาพและประสิทธิผล สรุปได้ดังนี้ มิติประสิทธิภาพ พิจารณาจากปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผนพบว่า ในปี 2551 กรมฯ สามารถบรรลุผลผลิตเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผนลดลง จากปี 2550 คิดเป็นร้อยละ 2.08 รวมทั้งต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตนี้ เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 13.75 เนื่องจากในปี 2551 กรมฯ มีการปรับปรุงรูปแบบหลักสูตร ซึ่งนอกจากหลักสูตรพื้นฐานในการประกอบธุรกิจแล้ว ยังได้จัดหลักสูตรเฉพาะทางเพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น รวมทั้งการเพิ่มระยะเวลาของการให้คำปรึกษาแนะนำด้วย ส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตสูงขึ้น นอกจากนี้ การดำเนินกิจกรรมของผลผลิตนี้ มีคู่มือในการปฏิบัติงานซึ่งได้กำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกัน และผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการคิดเป็นร้อยละ 86.77 มิติประสิทธิผล พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายพบว่าในปี 2551 ผลการปฏิบัติงานในผลผลิตนี้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในเรื่องของการที่ผู้ประกอบการได้รับการพัฒนาและมีความรู้เพิ่มขึ้น บรรลุความสำเร็จร้อยละ 98.81 ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน (Benefit-Cost Ratio) ในปี 2551 เท่ากับ 16.82 ซึ่งแสดงว่า การปฏิบัติการของกรมฯ เพื่อให้ได้ผลผลิตนี้ มีความคุ้มค่า ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการแสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนและภาครัฐ อีกทั้ง ผลผลิตนี้ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง ในเรื่องการเพิ่มจำนวนและมูลค่าการลงทุนของธุรกิจรายใหม่ ดังนั้น เพื่อให้ผลผลิตนี้ มีความคุ้มค่ามากขึ้น กรมฯจึงขอเสนอว่า ควรมีการปรับปรุงภารกิจ โดยมีแผนงานการปรับปรุงงานในหลายประเด็น ได้แก่ 1) การปรับปรุงแบบการให้บริการ โดยการเพิ่มหลักสูตรเฉพาะทางและขยายการให้บริการไปสู่ภูมิภาคเพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น 2) การใช้ระบบสารสนเทศในการให้บริการ เช่น การรับสมัครผู้เข้าร่วมโครงการ On – line การพัฒนาฐานข้อมูล การปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลของการดำเนินประกอบธุรกิจ และทำให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็วเพิ่มขึ้น 3) การส่งเสริมให้เกิดเครือข่าย ของผู้ประกอบการรายใหม่และผู้ประกอบการรายเดิมในภูมิภาคมากขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายและการเชื่อมโยงประสานเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการและสังคมชุมชน 4) สนับสนุนกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดการจัดตั้งธุรกิจ เช่น การเปิดตัวธุรกิจสินค้าและบริการสู่สาธารณะ การประสานแหล่งเงินทุน การวิเคราะห์ประเมินแผนธุรกิจ จากแผนงานการปรับปรุงภารกิจดังกล่าวข้างต้น การดำเนินงานในผลผลิต “ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับการพัฒนา” จะมีความคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในอนาคต

2 ตัวอย่างรายงานการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจภาครัฐ

การจัดทำรายงานการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานแสดงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานตามภารกิจต่อสาธารณะ โดยรายงานผลการประเมินความคุ้มค่าในมิติประสิทธิภาพ มิติประสิทธิผล และมิติผลกระทบในรูปแบบที่ประชาชน องค์กร และผู้ที่ต้องการศึกษาสามารถเข้าใจถึงภารกิจที่สำคัญ ลักษณะของหน่วยงานงบประมาณที่ได้รับ ผลการปฏิบัติภารกิจ และข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานที่ประเมินความคุ้มค่า

รายงานการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจภาครัฐ อาจจัดทำรายงานขึ้นมาโดยเฉพาะ หรือเป็นส่วนหนึ่งของรายงานประจำปีของหน่วยงานหรือกระทรวงตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตามสาระสำคัญที่ควรแสดงในรายงาน ควรประกอบด้วย

2.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินความคุ้มค่า

2.2 ข้อมูลภาพรวมของหน่วยงาน ได้แก่

2.2.1 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตลอดจนกลยุทธ์การดำเนินงาน

2.2.2 ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน ควรแสดงถึง โครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2.2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์หน่วยงาน และผลผลิตที่จะนำมาประเมินความคุ้มค่า

2.3 รายงานการประเมินความคุ้มค่าสรุปค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตทั้งหมด โดยนำข้อมูลจากการประเมินความคุ้มค่าที่ได้วิเคราะห์ไว้ตามข้อ 4.1 ได้แก่

2.3.1 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในมิติประสิทธิภาพ และมิติประสิทธิผล

2.3.2 ผลกระทบจากการดำเนินงานของผลผลิตที่ประเมินความคุ้มค่า

2.4 สรุปผลจากการประเมินความคุ้มค่าและแผนดำเนินการในอนาคต



ด ำ ว อ ย ่ ำ ง

รายงานการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของ กรมศิลปากร กระทรวงการคลัง

บทนำ

ประเทศไทย ได้ดำเนินการปรับการบริหารจัดการภาครัฐโดยการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยได้กำหนดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐในมาตราที่ 22 ดังนี้

“ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานงบประมาณ ร่วมกัน จัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรจะดำเนินการต่อไป หรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป ทั้งนี้ ตามระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ในการประเมินความคุ้มค่าตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ของภารกิจหรือโครงการที่ดำเนินการ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้และรายจ่ายที่ต้องเสียไปก่อนและหลังที่ส่วนราชการดำเนินการด้วย

ความคุ้มค่าตามมาตรานี้ ให้ความหมายถึงประโยชน์หรือผลเสียทางสังคม และประโยชน์หรือผลเสียอื่น ซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย”

ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2546 ในเรื่องเงื่อนไขการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับมาตรา 22 ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสำนักงานงบประมาณ ร่วมกันศึกษาจัดทำแนวทางดำเนินการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ”

สศช. ได้เสนอแนวทางการประเมินความคุ้มค่า ต่อคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2548 ซึ่งมีมติเห็นชอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจภาครัฐตามที่ สศช. เสนอ และมอบหมายให้ สศช. ประเมินตนเองเป็นตัวอย่าง ซึ่ง สศช. ได้ทดลองประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของ สศช. ในปีงบประมาณ 2549 และนำเสนอรายงานดังกล่าวต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลราชการ (ก.ต.ป.) ซึ่งมีรองนายกรัฐมนตรี (นายโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์) เป็นประธาน เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2550 คณะกรรมการฯ มีมติเห็นชอบรายงานการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของ สศช. ปีงบประมาณ 2549 ตามที่ สศช. เสนอ และ



เห็นควรให้ขยายผลในหน่วยงานนำร่อง ในปีงบประมาณ 2550 เพื่อให้สามารถใช้เป็นตัวอย่างในการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น ในปี 2550 สศช. จึงได้ดำเนินการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐในหน่วยงานนำร่องระดับกระทรวง ซึ่งเป็นตัวแทนของ 3 กลุ่มกระทรวงหลัก (ตามการแบ่งของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ได้แก่ (1) กระทรวงมหาดไทย เป็นตัวแทนของกลุ่มกระทรวงด้านบริหารความมั่นคงและการต่างประเทศ (2) กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นตัวแทนของกลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ และ (3) กระทรวงสาธารณสุข เป็นตัวแทนของกลุ่มกระทรวงด้านสังคม และบทเรียนจากกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจและการประเมินความคุ้มค่าในกระทรวงนำร่องทั้ง 3 แห่ง สามารถนำไปใช้ขยายผลให้ครอบคลุมทุกกระทรวงได้ในปี 2552

วัตถุประสงค์ของการประเมินความคุ้มค่า

มุ่งให้ส่วนราชการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจด้วยตนเอง (Self-assessment)
เพื่อ: -

- (1) ประเมินว่าการปฏิบัติภารกิจ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนและภาครัฐมากหรือน้อยกว่าค่าใช้จ่ายและผลเสียที่เกิดขึ้นเพียงใด
- (2) เป็นข้อมูลสำหรับส่วนราชการในการทบทวนจัดลำดับความสำคัญในการเลือกปฏิบัติภารกิจ หรือเป็นข้อมูลสำหรับรัฐบาลเพื่อพิจารณายกเลิกภารกิจ รวมทั้งการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติภารกิจ (Self-improvement) ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- (3) เป็นแนวทางในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป (Self-control)



ส่วนที่ 1 ข้อมูลภาพรวมของหน่วยงาน

1.1 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

(1) วิสัยทัศน์ คือ ศุลกากรมาตรฐานโลก เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศและปกป้องสังคม

(2) พันธกิจ/ภารกิจ

พันธกิจ คือ

1. ให้บริการทางศุลกากรที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว ได้มาตรฐานโลก
2. ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและการแข่งขันของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากร
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมทางศุลกากรเพื่อปกป้องสังคม
4. จัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส

ภารกิจตามกฎหมาย คือ

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. เสนอแนะเพื่อกำหนดนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรในทางศุลกากรต่อกระทรวง
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการส่งออกโดยมาตรการทางภาษีอากร
4. ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร
5. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

(3) ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

1. บริหารจัดการระบบการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. พัฒนามาตรการทางศุลกากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ
3. พัฒนาศักยภาพการควบคุมทางศุลกากรด้วยมาตรฐานสากล

(4) เป้าประสงค์ คือ

1. เพื่อให้การจัดเก็บภาษีอากร มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเป็นธรรม
2. เพื่อเพิ่มการอำนวยความสะดวกทางการค้า
3. เพื่อให้การจัดเก็บภาษีอากรมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม และสังคมมีความปลอดภัยจากสินค้าที่เป็นอันตราย



(5) กลยุทธ์ คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 บริหารจัดการระบบการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักการ
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1. บริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริการและบริหารงาน
3. พัฒนาคุณภาพบุคลากรและคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ
4. พัฒนาระบบพิทักษ์ศุลกากรและถิ่นกำเนิดสินค้า
5. พัฒนาระบบพิธีการและราคาศุลกากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนามาตรการทางศุลกากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ
ทางการแข่งขันของประเทศ

1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ
2. ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยมาตรการศุลกากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพการควบคุมทางศุลกากรด้วยมาตรฐานสากล

1. พัฒนาระบบการควบคุมทางศุลกากร

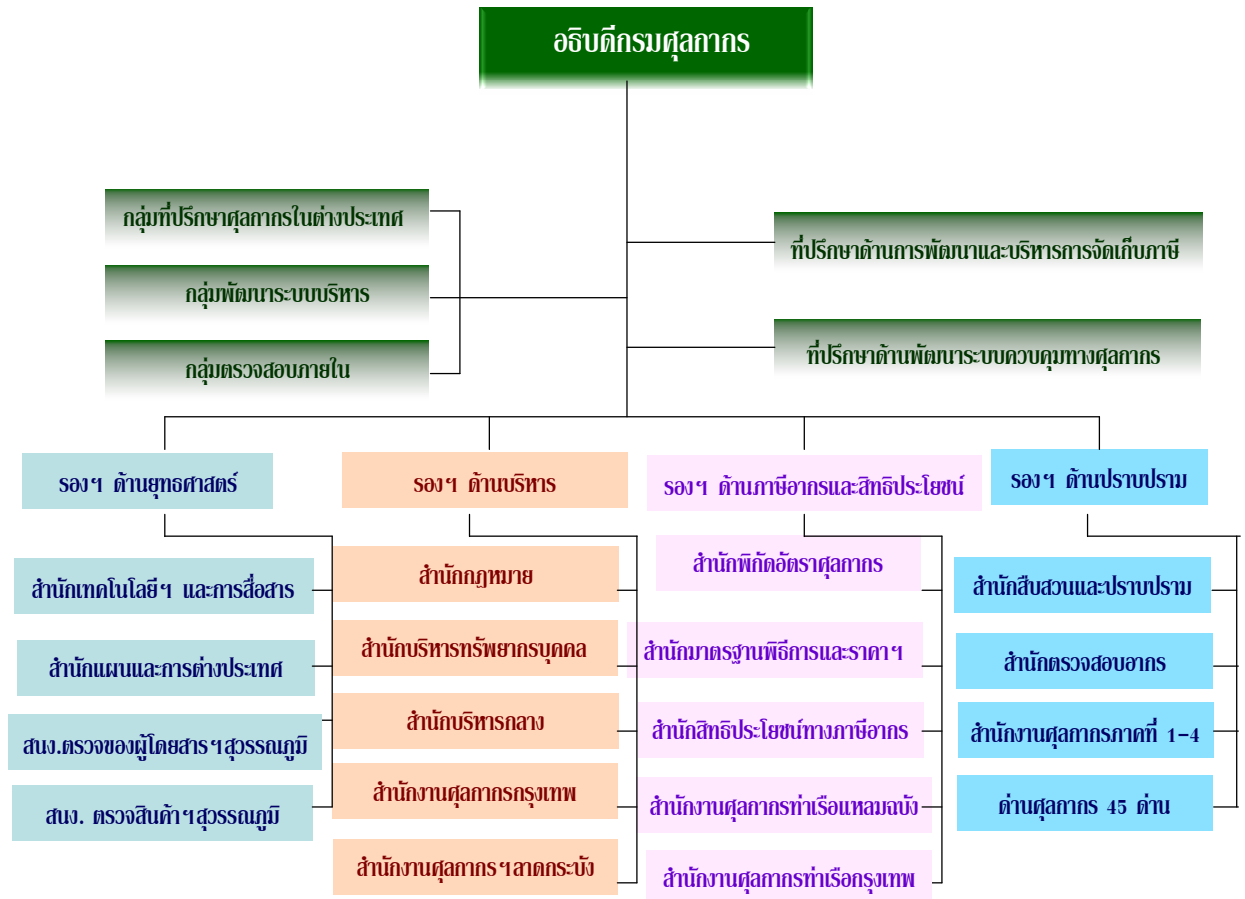
(6) เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน คือ

1. การจัดเก็บภาษีศุลกากรมีความทันสมัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพิ่มการอำนวยความสะดวกทางการค้า
3. การจัดเก็บภาษีศุลกากรมีความเป็นธรรมและสังคมมีความปลอดภัยจาก
สินค้าที่เป็นอันตราย



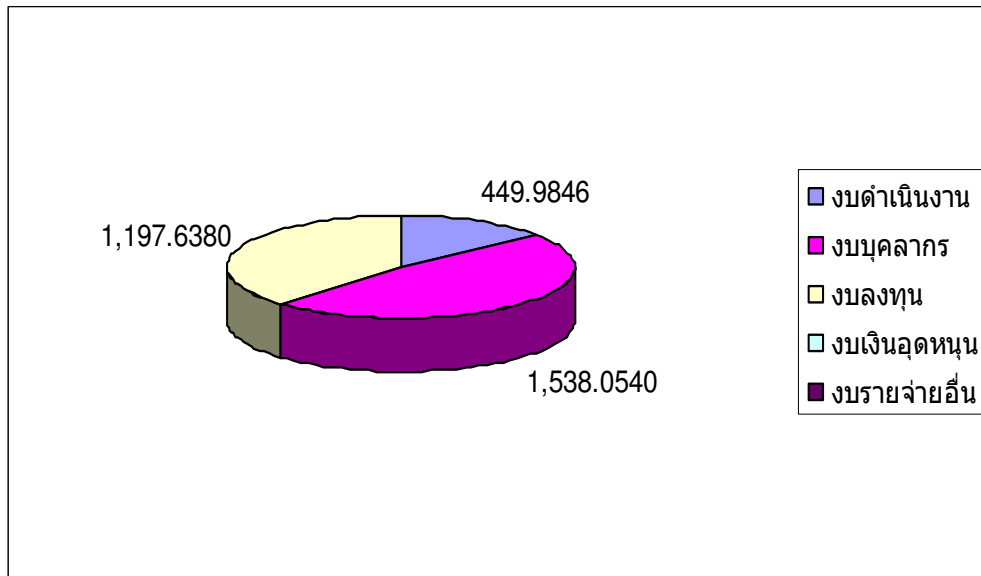
1.2 ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน

โครงสร้างองค์กร





กรมศุลกากรได้รับงบประมาณในปีพ.ศ. 2551 รวม 3,189.0529 ล้านบาทสำหรับการดำเนินการ แบ่งเป็นงบดำเนินงาน 449.9846 ล้านบาท งบบุคลากร 1,538.0540 ล้านบาท งบลงทุน 1,197.6380 งบเงินอุดหนุน 1.2202 ล้านบาท และ งบรายจ่ายอื่น 2.1561 ล้านบาท สัดส่วนของงบประมาณดังแผนภาพข้างล่าง



1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์หน่วยงาน และผลผลิตที่จะนำมาประเมินความคุ้มค่า

เป้าหมายการให้บริการกระทรวงการคลัง คือ เพื่อการมีเสถียรภาพทางการคลังและการเงิน ประเทศมีผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน คือ การจัดเก็บภาษีศุลกากรมีความทันสมัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผลผลิตที่นำมาประเมินความคุ้มค่า คือ การจัดเก็บภาษีศุลกากร

ความสอดคล้องของภารกิจกับยุทธศาสตร์ชาติ คือ

ตามรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ. 2550 มาตรา 84(3) รัฐต้องดำเนินการควบคุมให้มีการรักษาวินัยการเงินการคลัง เพื่อสนับสนุนเสถียรภาพและความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ปรับปรุงระบบการจัดเก็บภาษีอากรให้มีความเป็นธรรมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม



คำแถลงนโยบายรัฐบาลของคณะรัฐมนตรี พล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี เมื่อวันศุกร์ที่ 3 พฤศจิกายน 2549 ด้านนโยบายเศรษฐกิจ โดยให้มีการดำเนินนโยบายการคลังภายใต้กรอบการรักษาวินัยทางการเงินและการคลัง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 บทที่ 4 อยู่ในยุทธศาสตร์ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน ด้านการสร้างภูมิคุ้มกันของระบบเศรษฐกิจโดยการบริหารเศรษฐกิจส่วนรวมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจให้มั่นคง และด้านการสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมและการกระจายผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเป็นธรรม มีการดำเนินการตามนโยบายการคลังภายใต้กรอบการรักษาวินัยทางการเงินการคลัง

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551 ข้อ 2 ให้กรมศุลกากร มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออก

ส่วนที่ 2 รายงานการประเมินความคุ้มค่า

ผลการดำเนินงานที่สำคัญของกรมศุลกากรจากการประเมินความคุ้มค่าประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มีดังนี้

(1) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

ชื่อผลผลิตตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี คือ การจัดเก็บรายได้

เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน คือ การจัดเก็บภาษีศุลกากรมีความทันสมัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เป้าหมายการให้บริการกระทรวงการคลัง คือ เพื่อการมีเสถียรภาพทางการเงินและการเงิน ประเทศมีผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น



(2) สรุปค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตทั้งหมด

การรายงานงบประมาณและค่าใช้จ่ายของผลผลิตที่ประเมินความคุ้มค่า

หน่วย : ล้านบาท

ประเภทค่าใช้จ่าย	ปี 2550		ปี 2551	
	งบประมาณ	ค่าใช้จ่ายจริง	งบประมาณ	ค่าใช้จ่ายจริง
งบดำเนินงาน	350.110	294.956	415.599	290.626
งบบุคลากร	1,155.039	1,065.304	1,222.699	1,119.138
งบดำเนินงานปันส่วน	-	-	-	-
งบบุคลากรปันส่วน	-	-	-	-
งบอุดหนุน	1.122	0.975	1.220	1.153
เงินนอกงบประมาณ	148.300 *	162.336	137.259 *	66.935
รวม	1,654.571	1,523.571	1,776.777	1,477.852

* เงินนอกงบประมาณ เป็นตัวเลขประมาณการ

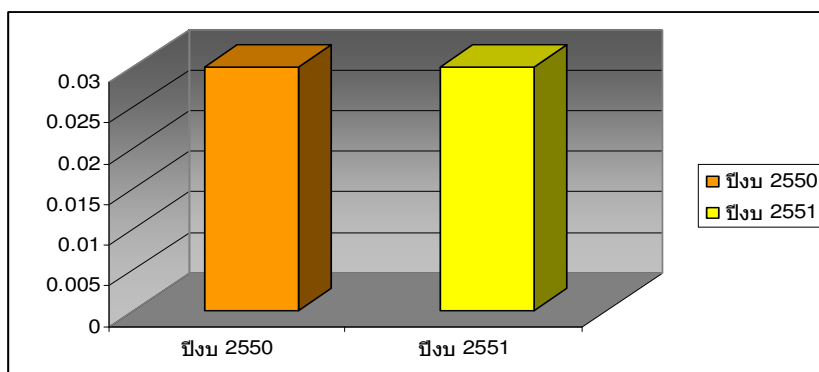
(3) ผลการดำเนินงาน

ก. ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในมิติประสิทธิภาพ และมิติประสิทธิผล

มิติประสิทธิภาพ

1. ต้นทุนต่อหน่วย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับ 0.03 บาท ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับ 0.03 บาท ต้นทุนต่อการจัดเก็บภาษี 1 บาทเท่าเดิม

แผนภาพแสดงต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตปี 2550-2551





2. สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่ายตามแผน เท่ากับ 0.753 และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 เท่ากับ 0.828

3. สัดส่วนผลผลิตต่อทรัพยากร

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เท่ากับ 29.19 ล้านบาท ต่อเจ้าหน้าที่ 1 คน และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 เพิ่มขึ้นเป็น 29.78 ล้านบาท ต่อเจ้าหน้าที่ 1 คน

4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการให้บริการ

จากรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ของกรมศุลกากร โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติและสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ผลงานความพึงพอใจของผู้ประกอบการในการให้บริการผ่านพิธีการและตรวจปล่อยสินค้าขาเข้า-ขาออกที่สนามบินสุวรรณภูมิ คะแนน 4.37 หรือร้อยละ 87.40

มิติประสิทธิผล

1. ระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จัดเก็บภาษีศุลกากรได้ 99,256 ล้านบาท ประมาณการรายได้ที่กำหนดไว้ คือ 88,000 ล้านบาท ดังนั้น จำนวนผลผลิตที่จัดเก็บได้สูงกว่าประมาณการ คิดเป็นร้อยละ 12.79

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จัดเก็บภาษีศุลกากรได้ 99,647.10 ล้านบาท ประมาณการรายได้ที่กำหนดไว้ คือ 87,800 ล้านบาท ดังนั้น จำนวนผลผลิตที่จัดเก็บได้สูงกว่าประมาณการ คิดเป็นร้อยละ 13.49

ข. ผลกระทบ (Impact) คือ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ผลผลิตการจัดเก็บภาษีศุลกากร เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้รัฐบาลจัดเก็บรายได้สุทธิ 1,547,220 ล้านบาท สูงกว่าประมาณการตามเอกสารงบประมาณทำให้รัฐบาลมีฐานะการคลังที่มั่นคง โดยมีผลประโยชน์ที่ได้รับต่อค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น (Benefit-Cost Ratio) คือค่าใช้จ่าย 1 บาท สามารถจัดเก็บภาษีได้ 34.35 บาท



ส่วนที่ 3 สรุปผลจากการประเมินความคุ้มค่าและแผนดำเนินการในอนาคต

ผลการประเมิน สรุปได้ว่า

มิติประสิทธิภาพ การดำเนินงานเพื่อให้ได้ ผลผลิต “การจัดเก็บภาษีศุลกากร” มีประสิทธิภาพเท่าเทียมตามแผนงาน เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (ต้นทุนต่อหน่วย) ที่เกิดขึ้นจริงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 (0.03 บาท) เท่ากับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 (0.03 บาท) ขณะที่กรมศุลกากรมีส่วนผลผลิตต่อทรัพยากรเพิ่มขึ้นจากปี 2550 มีสัดส่วน 29.19 ล้านบาทต่อเจ้าหน้าที่ 1 คน เป็น 29.78 ล้านบาทต่อเจ้าหน้าที่ 1 คน และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในกระบวนการให้บริการ จากผลการสำรวจความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ของกรมศุลกากร โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ผลงานความพึงพอใจของผู้ประกอบการในการให้บริการผ่านพิธีการและตรวจปล่อยสินค้าขาเข้า-ขาออกที่สนามบินสุวรรณภูมิ คะแนน 4.37 หรือร้อยละ 87.40

มิติประสิทธิผล พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย พบว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ผลผลิต “การจัดเก็บภาษีศุลกากร” ส่งผลทำให้เป้าหมายการให้บริการหน่วยงานเรื่องการจัดเก็บภาษีศุลกากรมีความทันสมัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุความสำเร็จสูงกว่าแผนร้อยละ 13.49 (บรรลุผลสูงกว่าแผนปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ร้อยละ 12.79) นอกจากนี้ ผลผลิต “การจัดเก็บภาษีศุลกากร” ยังส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง ในเรื่อง เพื่อการมีเสถียรภาพทางการคลังและการเงิน ประเทศมีผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น ดังนั้น กรมศุลกากรควรดำเนินการคงสภาพภารกิจ

แนวทาง/แผนการเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิต “การจัดเก็บภาษีศุลกากร” ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กรมศุลกากร มีแนวทางดังนี้

เร่งรัดติดตามการดำเนินการเกี่ยวกับงานคดี การจำหน่ายของกลาง รวมทั้งการใช้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ และการจัดเก็บค่าธรรมเนียม การจัดเก็บอากรปากกระวาง เร่งรัดดำเนินการพิจารณาใบอนุญาตประกัน และกำกับการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

รับรองโดย (หัวหน้าส่วนราชการ)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....



เอกสารอ้างอิง

1. รายงานงบประมาณประจำปี 2550, 2551
2. รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ ผลผลิต/โครงการ จำแนกตามงบรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550, 2551
3. รายงานสรุปผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตปีงบประมาณ พ.ศ. 2550, 2551
4. รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง

ส่ว น ที่ ④

คำถาม คำตอบ เกี่ยวกับการประเมินความคุ้มค่าฯ

ส่วนที่ 4

คำถาม คำตอบ เกี่ยวกับการประเมินความคุ้มค่า

1 การประเมินความคุ้มค่า กับเครื่องมือ/เทคนิคการประเมินผลอื่นๆ

1.1 ผู้บริหารของกรมฯ มีนโยบายให้ศึกษาผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) มีข้อสงสัยว่าต่างจาก VFM หรือไม่ อย่างไร รวมกันได้ไหม

คำตอบ ผลตอบแทนจากการลงทุนและการประเมินความคุ้มค่า มีความแตกต่างกันในเรื่องขอบเขตการประเมินและความหมายของผลตอบแทน ดังนี้

ผลตอบแทนจากการลงทุน หรืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI-Return on Investment) โดยทั่วไปเป็นการวัดอัตราผลตอบแทน ที่เป็นตัวเงิน และเป็นผลตอบแทนสุทธิ ที่เกิดจากการลงทุน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ขณะที่การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ ให้ความสำคัญกับผลตอบแทน (ผลประโยชน์) ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ดังนั้นถ้า ROI ของหน่วยงานวิเคราะห์ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ก็สามารถใช้ได้ด้วยกันได้อย่างไรก็ตาม การประเมินความคุ้มค่า มีขอบเขตที่กว้างกว่า การวัด/ประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน เพราะต้องดูถึงประสิทธิผลหรือการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายด้วย

1.2 การประเมินความคุ้มค่า (VFM) กับ PART เป็นการวัดเรื่องการใช้งบประมาณเหมือนกัน มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) มีขอบเขตในการประเมินที่กว้างกว่าการประเมินความคุ้มค่า โดย PART จะครอบคลุมกระบวนการทั้งหมดในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน นับตั้งแต่การถ่ายทอดเป้าหมายยุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน การเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการนำส่งผลผลิต และการประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น ดังนั้น เครื่องมือ PART จะวิเคราะห์ใน 5 องค์ประกอบ โดยใช้เครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ 5 ชุดคำถาม ดังนี้

คำถามชุด ก. จุดมุ่งหมายและรูปแบบ

คำถามชุด ข. การวางแผนกลยุทธ์

คำถามชุด ค. การเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต

คำถามชุด ง. การบริหารจัดการของหน่วยงานส่งผลผลิต

คำถามชุด จ. การประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ (ผลที่ได้จากการประเมินความคุ้มค่าจะนำไปใช้ประโยชน์ในการตอบคำถามบางส่วนของชุด จ.)

นอกเหนือจากความแตกต่างในเรื่องของขอบเขตการประเมิน PART กับ การประเมินความคุ้มค่า ยังมีวิธีการที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยแนวทางการประเมินของ PART ในคำถามชุด ก. - ชุด ง. เป็นการประเมินในลักษณะเชิงคุณภาพ (Qualitative Assessment) ที่ให้คำตอบ "ใช่" หรือ "ไม่ใช่" (Yes or No) (ซึ่งเป็น Discrete Number) ส่วนคำถามชุด จ. ให้คำตอบ "มาก" หรือ "ปานกลาง" หรือ "น้อย" หรือ "ไม่ได้ทำ" หรือ "ไม่เกี่ยวข้อง" ขณะที่การประเมินความคุ้มค่า โดยส่วนใหญ่เป็นการประเมินเชิงปริมาณตามตัวชี้วัดในมิติประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลกระทบ

1.3 การประเมินความเสี่ยงเกี่ยวข้องอย่างไรกับการประเมินความคุ้มค่า

คำตอบ ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดความหมายของ “ความเสี่ยง” และ “การประเมินความเสี่ยง” ไว้ดังนี้

“ความเสี่ยง” หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

“การประเมินความเสี่ยง” หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นก่อนและระหว่างดำเนินงาน เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งหาแนวทางป้องกัน ควบคุมความเสี่ยง ลดผลกระทบจากความเสียหาย หน่วยงานยังสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

ในกรณีที่หน่วยงานไม่มีการประเมินความเสี่ยงในระหว่างดำเนินการ เช่น การจัดฝึกอบรมให้แก่เกษตรกรจากอำเภอต่างๆ โดยกำหนดสถานที่ ณ ศาลากลางจังหวัด ในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยว อาจมีความเสี่ยงในเรื่องมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่ำกว่าเป้าหมาย หรือผู้เข้ารับการอบรมไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้อย่างต่อเนื่องครบตามระยะเวลาที่กำหนด ผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทำให้การดำเนินงานจัดฝึกอบรมไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเมื่อหน่วยงานต้องประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจหลังสิ้นสุดโครงการ อาจพบว่าการทำงานไม่มีประสิทธิผล (ไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้) ไม่มีประสิทธิภาพ (ต้องใช้งบประมาณมากขึ้น เพื่อขยายระยะเวลาฝึกอบรม หรือใช้งบประมาณเท่าเดิมแต่ได้ผลผลิตน้อยกว่าที่กำหนด)

1.4 การประเมินความคุ้มค่ากับการประเมินความคุ้มค่าแตกต่างกันอย่างไร

คำตอบ การประเมินความคุ้มค่าตามคู่มือเล่มนี้ ยึดถือวิธีการประเมินความคุ้มค่าตามหลักสากลว่าด้วยการประเมิน Value-For-Money (VFM) ที่เน้น “ประสิทธิภาพ” “ประสิทธิผล” และ “ผลกระทบ” นอกจากนี้ ยังพิจารณาถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติตามหลักการบริหารงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์อีกด้วย

“การประเมินความคุ้มค่า” มีความแตกต่างจาก “การประเมินความคุ้มค่า” ในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ประเภทของภารกิจที่วัดผล เนื่องจากภารกิจของรัฐมีความหลากหลายทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านความมั่นคง ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารทั่วไปของรัฐ การวัดผลในแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกันโดยเฉพาะการวัดผลตอบแทนในระดับผลกระทบที่ตีมูลค่าเป็นเงินมักจะทำได้เพียงภารกิจด้านเศรษฐกิจเท่านั้น ซึ่งนำไปใช้ให้คำตอบ “ความคุ้มค่า” ระหว่างคำตอบแทนและค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินต่อเงินได้ ในขณะที่การวัดผลตอบแทนในระดับผลกระทบด้านสังคม ด้านความมั่นคง และด้านสิ่งแวดล้อมมักจะตีมูลค่าเป็นเงินไม่ได้ และถ้าต้องการจะตีมูลค่าเป็นเงินก็อาจจะไม่ครอบคลุมผลตอบแทนในทุกประเด็นทั้งผลกระทบเชิงบวก (Positive Impact) และผลกระทบเชิงลบ (Negative Impact) ซึ่งนำไปใช้พิจารณาระหว่างผลตอบแทนที่ไม่ใช่เชิงเศรษฐศาสตร์ (Non-economic Value) กับค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินเพื่อวัด “ความคุ้มค่า”

2. คุณสมบัติของภารกิจที่วัดผล เนื่องจากภารกิจของรัฐเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องเป็นกิจวัตร (Routine Work) เป็นส่วนใหญ่ และมีเพียงบางภารกิจที่มีลักษณะเป็นโครงการ (Project) ซึ่งการวัดผลตอบแทนของโครงการจะต้องกำหนดอายุการดำเนินงานของโครงการเพื่อคำนวณ “ความคุ้มค่า” เช่น การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ (ถนน ท่าเรือ เขื่อน เป็นต้น) และการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ ในขณะที่ภารกิจของรัฐที่ต้องดำเนินงานเป็นกิจวัตร (Routine Work) ไม่เป็นโครงการที่กำหนดอายุการดำเนินงานของโครงการได้ เช่น การลงทุนด้านการศึกษา ทั้งในและนอกโรงเรียน การให้บริการสาธารณสุขและสังคมสงเคราะห์ การอนุรักษ์วัฒนธรรม การพัฒนาสังคมและสถาบันครอบครัว การอำนวยความสะดวก และการป้องกันและรักษาความมั่นคงของชาติ เป็นต้น
 3. ระดับของการวัดผล เนื่องจากกิจกรรมในภารกิจของรัฐมีหลายลักษณะ เช่น การผลิตสินค้า การให้การศึกษา การรักษาพยาบาล การให้สวัสดิการสงเคราะห์ การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ ซึ่งให้ความสำคัญกับการวัดในระดับประสิทธิภาพในมิติที่แตกต่างกันในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุน โดยต้นทุนต่อหน่วยยังคงเป็นมิติที่สำคัญที่สุด ยกเว้นกิจกรรมบางลักษณะที่ให้ความสำคัญกับความเร็วในการให้บริการ (นาที่ต่อราย) มากกว่าต้นทุน และกิจกรรมบางลักษณะวัดที่คุณภาพตามมาตรฐาน (มาตรฐานขั้นต่ำในการให้บริการ) มากกว่าต้นทุน ส่วนการวัดในระดับประสิทธิผลมีทั้งที่วัดได้ในเชิงปริมาณเป็นหลักซึ่งส่วนหนึ่งนำมาตีค่าเป็นเงินได้และอีกส่วนหนึ่งนำมาตีค่าเป็นเงินไม่ได้ และมีหลายกรณีที่ต้องวัดเชิงคุณภาพเป็นหลักซึ่งนำมาตีค่าเป็นเงินไม่ได้
- ดังนั้น “การประเมินความคุ้มค่า” จึงมีความหลากหลายในการพิจารณาซึ่งแตกต่างจาก “การประเมินความคุ้มค่า” ซึ่งใช้เหมาะกับการลงทุนทางเศรษฐกิจ

2

ผลผลิตที่ควรนำมาประเมินความคุ้มค่า และการกำหนดผลผลิต

- 2.1 มีบางผลผลิตที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ที่มีหลายกิจกรรม/โครงการภายใต้ผลผลิตนี้ในเล่มเอกสารงบประมาณ (ขาวคาดแดง) พบว่าในทางปฏิบัติมีบางกิจกรรมที่ไม่ส่งผลต่อผลผลิตเนื่องจากการปรับเปลี่ยนกิจกรรม ควรนำมาประเมินความคุ้มค่าหรือไม่

คำตอบ เพื่อให้การประเมินความคุ้มค่าสะท้อนข้อมูลจริงและหน่วยงานสามารถใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ควรแยกค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ไม่ส่งผลต่อผลผลิตนั้นจากค่าใช้จ่ายรวม โดยให้เหตุผลกำกับมิเช่นนั้น อาจทำให้ผลจากการประเมินความคุ้มค่าเบี่ยงเบนจากความเป็นจริง ทั้งนี้ คณะทำงานควรชี้แจงผู้บริหารเพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินความคุ้มค่าด้วย และค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่ไม่ส่งผลต่อผลผลิต หน่วยงานอาจนำข้อมูลนี้ไปปรับปรุงการวางแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงได้ต่อไป

- 2.2 หน่วยงานที่ทำหน้าที่สนองนโยบายของรัฐบาลโดยตรง (สสน. และสสค.) มีการตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับการประชุมหรือกิจกรรมของนายกรัฐมนตรี หรือ คณะรัฐมนตรี แต่อาจไม่ได้ใช้งบประมาณนี้ จะประเมินความคุ้มค่าอย่างไร

คำตอบ ในกรณีนี้ ถือว่าไม่มีผลผลิตเกิดขึ้น ไม่เข้าข่ายการประเมินความคุ้มค่า

- 2.3 ทุกผลผลิตในข่าวคาดแดง ต้องนำมาประเมินความคุ้มค่า (VFM) ถูกต้องหรือไม่ หรือว่า จะดูว่าผลผลิตใดได้รับงบประมาณมาก ถ้ามาก มากขนาดเท่าใด

คำตอบ หน่วยงานต้องประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการในทุกผลผลิต ตามที่ปรากฏใน เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี (เล่มข่าวคาดแดง) สำหรับการประเมินความคุ้มค่า ในปีงบประมาณ 2552 ถือเป็นช่วงเริ่มต้น จึงกำหนดให้ทุกส่วนราชการประเมินความ คุ้มค่า เพียง 1 ผลผลิต

- 2.4 ในปีนี้ควรเลือกผลผลิตตัวไหนมาประเมินความคุ้มค่า

คำตอบ ควรเลือกผลผลิตที่เป็นภารกิจหลักขององค์กรและมีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นต่อการ ประเมินความคุ้มค่า ในมิติประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบ สมบูรณ์ครบถ้วน ที่สุด (ตามแบบฟอร์ม 3.2) ในกรณีที่ภารกิจหลักไม่มีข้อมูลก็อาจพิจารณาผลผลิตที่มี การดำเนินการต่อเนื่องในปีต่อไป เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินความคุ้มค่า ไปใช้ ในการปรับปรุงการปฏิบัติราชการ

- 2.5 ผลผลิตที่เป็นเรื่องการให้ความรู้เกี่ยวกับการอพยพหรือหนีภัยพิบัติ จะประเมินความ คุ้มค่าได้อย่างไร เนื่องจากไม่ทราบว่าจะเกิดเหตุที่เป็นภัยพิบัติเมื่อไร

คำตอบ เงื่อนไขการทราบหรือไม่ทราบว่าจะเกิดเหตุภัยพิบัติเมื่อใด ไม่มีผลต่อความคุ้มค่าใน การปฏิบัติการของหน่วยงาน หากผลผลิตหลักของหน่วยงาน คือ การให้ความรู้ เกี่ยวกับการอพยพหรือหนีภัยพิบัติ โดยหน่วยงานยังสามารถประเมินความคุ้มค่าใน 3 มิติ ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ มิติประสิทธิภาพ มิติประสิทธิผล และมิติ ผลกระทบ โดยในกรณีที่ไม่มีเหตุภัยพิบัติเกิดขึ้น ผลกระทบอาจวัดจากความรู้ความ เข้าใจของกลุ่มเป้าหมายที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่เกิดเหตุภัยพิบัติขึ้น ผลกระทบอาจวัด จากลดความเสียหายในชีวิตและทรัพย์สินก็ได้ ทั้งนี้ การกำหนดว่าผลกระทบจากการ ดำเนินงานของหน่วยงาน ควรใช้ตัวชี้วัดในลักษณะใด หน่วยงานอาจเทียบเคียงการ ปฏิบัติกับหน่วยงานอื่นในต่างประเทศที่มีการดำเนินในเรื่องเดียวกัน หรือใช้ข้อมูลจาก การวิจัยเพื่อเทียบเคียง

3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับต่างๆ

- 3.1 หน่วยงานราชการส่วนใหญ่ปัจจุบันวัดผล (KPI) ที่ Input และ Process ยังไม่ได้วัดผลผลิต ผลลัพธ์ ดังนั้น การวัดความคุ้มค่าจากผลลัพธ์และ Impact จะทำอย่างไร เพราะขั้นตอนแรกยังไม่เกิด ขั้นตอนต่อไปไม่ขาดตอนหรือ

คำตอบ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยส่วนใหญ่มีการจัดเก็บข้อมูลถึงระดับผลผลิตอยู่แล้ว อีกทั้งบางหน่วยงานก็ได้มีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานแล้วเช่นกัน

ในกรณีที่หน่วยงานยังไม่ได้จัดทำตัวชี้วัดและจัดเก็บข้อมูลในระดับผลลัพธ์และผลกระทบ หรือยังขาดความสมบูรณ์ หน่วยงาน/ส่วนราชการควรให้ความสำคัญและเริ่มพัฒนาตัวชี้วัด รวมทั้งแนวทางการจัดเก็บข้อมูลสำหรับการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบในระยะต่อไป

- 3.2 ทำอย่างไรให้ทุกหน่วยงานมีเป้าหมายร่วมและมี KPI ร่วม (ของรัฐบาล) แล้วแบ่งสัดส่วนความรับผิดชอบไปตามภารกิจของหน่วยงานย่อยต่อไป เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำเพื่อคะแนนตนเองเท่านั้น

คำตอบ ในข้อเท็จจริงการกำหนดทิศทางการทำงานของแต่ละส่วนราชการมีการกำหนดเป้าหมาย และมี KPI ร่วมอยู่แล้ว ตามที่ปรากฏในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และแต่ละหน่วยงานได้มีการจัดทำแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนประจำปี ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงานที่ระบุแนวทางการดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

- 3.3 หากตัวชี้วัดของผลผลิตในปัจจุบันนี้ไม่สามารถตอบสนองหรือสอดคล้องกับระดับกรมและกระทรวง จะต้องทำอย่างไร

คำตอบ หน่วยงานควรพิจารณาทบทวนกำหนดตัวชี้วัดใหม่ โดยสามารถจัดทำเป็นข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาปรับปรุงตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ (ยุทธศาสตร์ชาติ กระทรวง กรม) ให้สอดคล้องกัน โดยศึกษาจากแนวทาง/หลักการในการกำหนดตัวชี้วัดระดับต่าง ๆ ของสำนักงานประมาณ

4 การคำนวณต้นทุน (ค่าใช้จ่าย) ในการนำส่งผลผลิต

4.1 หน่วยงานมีค่าเช่าสถานที่เพิ่มขึ้น ในปีต่อไป จะส่งผลกระทบต่อประเมินความคุ้มค่า ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น แสดงว่ามีประสิทธิภาพน้อยลงหรือไม่

คำตอบ ค่าเช่าสถานที่และค่าเสื่อมอาคาร เป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องปันส่วนให้กับผลผลิตที่ประเมินความคุ้มค่า โดยหน่วยงานเป็นผู้กำหนดว่าจะจัดสรรสัดส่วนให้กับผลผลิตใดบ้าง ในกรณีที่ค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าเช่าสถานที่ที่เพิ่มขึ้นถูกปันส่วนให้กับผลผลิตที่จะประเมินความคุ้มค่า ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวอาจมีผลต่อประสิทธิภาพในหลายลักษณะ โดยต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตด้วย เช่น ถ้าค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในสัดส่วนเดียวกับผลผลิต (ผลผลิตเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน) ประสิทธิภาพยังคงเดิม หรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่น้อยกว่าผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพจะลดลง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากการใช้ต้นทุนผลผลิตเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพแล้วในการประเมินความคุ้มค่า กำหนดให้พิจารณาได้จากมิติอื่นอีกด้วย เช่น ประสิทธิภาพในเชิงเวลา ประสิทธิภาพในเชิงบุคลากร ดังนั้น แม้ว่าการจัดทำผลผลิตมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากค่าเช่าสถานที่เพิ่มขึ้น ก็ต้องพิจารณาร่วมตัวชี้วัดประสิทธิภาพตัวอื่น ๆ ด้วยว่าเพื่อหาคำตอบว่าจัดทำผลผลิตนั้น มีประสิทธิภาพหรือไม่

ค่าเช่าสถานที่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ โดยทั่วไปจะมีสัดส่วนน้อยเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายทั้งหมด ดังนั้น ผลกระทบต่อประสิทธิภาพจึงไม่มาก การแก้ไขโดยเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นจะช่วยให้ได้มาก

4.2 ภายในผลผลิตเดียวกัน มีวงเงินงบประมาณส่วนหนึ่งที่หน่วยงานไม่ได้ใช้ในการดำเนินงาน แต่ต้องส่งผ่านไปยังหน่วยงานอื่น และมีวงเงินงบประมาณอีกจำนวนหนึ่งที่หน่วยงานใช้ในการดำเนินงาน ลักษณะนี้จะประเมินความคุ้มค่าอย่างไร

คำตอบ หากหน่วยงานหมายความว่า ผลผลิตที่กล่าวถึง มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำผลผลิต 2 หน่วยงาน แต่การขอตั้งงบประมาณดำเนินการขอที่หน่วยงานเดียว การประเมินความคุ้มค่า ในกรณีนี้ทั้งสองหน่วยงานควรแบ่งสัดส่วนความรับผิดชอบในการจัดทำผลผลิต และแยกประเมินความคุ้มค่า ในการจัดทำผลผลิตของแต่ละหน่วยงาน ตามผลผลิต งบประมาณ และกระบวนการจริง (แยกรายงานของแต่ละหน่วยงาน)

4.3 ค่าใช้จ่ายทางสังคม และค่าใช้จ่ายทางอ้อมเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

คำตอบ ค่าใช้จ่ายทางตรง หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยตรงจากดำเนินโครงการ/งาน เช่น โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว “เที่ยวภู ดู่ทะเลหมอก” มีงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกระดาน/ส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวเที่ยวชมความงามของทะเลหมอกหน้าหนาว แม้ว่าโครงการดังกล่าวจะทำให้รายได้จากการท่องเที่ยวในพื้นที่เพิ่มขึ้น แต่เกิดผลกระทบทางลบต่อสภาพแวดล้อมบริเวณสถานที่ท่องเที่ยว คือ ปริมาณขยะที่เพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาความสะอาดและกำจัดขยะมูลฝอย นอกจากนี้ หากนักท่องเที่ยวมีจำนวนมากเกินกว่าความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ/สภาพแวดล้อมจะรองรับได้ ทรัพยากรธรรมชาติ/สภาพแวดล้อมฟื้นตัวไม่ทัน ทำให้เกิดปัญหาทรัพยากรธรรมชาติ/สภาพแวดล้อมเสื่อมโทรม ในกรณีนี้ โครงการ “เที่ยวภู ดู่ทะเลหมอก” มีค่าใช้จ่ายทางตรง คือ งบประมาณดำเนินการของหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ และมีค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่คิดเป็นตัวเงินได้ คือ ค่าใช้จ่ายในการรักษาความสะอาดและกำจัดขยะมูลฝอย (อปท. เป็นผู้จ่าย) ขณะเดียวกันโครงการก็มีค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่คิดเป็นตัวเงินไม่ได้ คือ ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ/สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายหรือความสูญเสียทางสังคม

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า การพิจารณาเรื่องค่าใช้จ่ายทางตรง-ทางอ้อม พิจารณาจากหลักเกณฑ์ว่า ผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย คือ “ใคร” หากเป็นหน่วยงานเจ้าของโครงการ ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายทางตรง แต่ถ้าเป็นค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานอื่นที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากโครงการ ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายทางอ้อม ขณะที่การพิจารณาค่าใช้จ่ายทางเศรษฐกิจ-สังคม พิจารณาจากหลักเกณฑ์ว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นวัดเป็นตัวเงินได้หรือไม่ หรือเป็นค่าใช้จ่าย (การสูญเสีย) ทางสังคม สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม

4.4 การโอนภารกิจของหน่วยงานบางอย่างให้ประชาชนเป็นผู้ดำเนินการ เป็นการลดต้นทุนหรือไม่

คำตอบ การให้ประชาชนดำเนินการเอง ไม่ใช่การลดต้นทุน เพราะต้นทุนการดำเนินงานยังมีอยู่ เพียงแต่ผู้จ่ายเป็นประชาชนไม่ใช่หน่วยงาน เป็นการโอนภาระจากรัฐไปสู่ประชาชน การลดต้นทุนจะต้องไม่ใช่การลดจำนวนบริการที่จัดให้แก่ประชาชน แต่เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น โดยจำนวนการให้บริการคงเดิม แต่ค่าใช้จ่ายลดลง

4.5 ผลผลิตที่มีงบอุดหนุนจากหน่วยงานอื่น หรือจากต่างประเทศ จะประเมินอย่างไร

คำตอบ ในการประเมินความค่านั้น ต้องแสดงถึงงบอุดหนุนด้วย เนื่องจากงบอุดหนุนถือเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งในการสร้างผลผลิต แต่แสดงงบอุดหนุนแยกให้ชัดเจน ซึ่งหน่วยงานสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ ในการบริหารความเสี่ยงในกรณีที่ หากหน่วยงานไม่มีงบอุดหนุนในอนาคต หน่วยงานจะดำเนินการอย่างไร

5 หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินความคุ้มค่า

5.1 การประเมินความคุ้มค่า (VFM) ควรมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ประเมิน เพื่อให้วัดผลได้อย่างถูกต้อง

คำตอบ การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจภาครัฐมีวัตถุประสงค์ มุ่งให้ส่วนราชการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจด้วยตนเอง

- เพื่อประเมินว่าการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงาน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนและภาครัฐ มากกว่าหรือน้อยกว่าค่าใช้จ่าย และผลเสียที่เกิดขึ้นเพียงใด
 - เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับส่วนราชการในการทบทวนจัดลำดับความสำคัญในการเลือกปฏิบัติภารกิจ หรือเป็นข้อมูลสำหรับรัฐบาลเพื่อพิจารณาขยับเลิการกิจ รวมทั้งเป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
 - เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป
- ด้วยวัตถุประสงค์ และแนวทางในการนำผลการประเมินความคุ้มค่าไปใช้ ประโยชน์ดังกล่าว หน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ที่เข้าใจภารกิจ กระบวนการดำเนินงาน และผลผลิตของตนเองเป็นอย่างดี จึงควรเป็นผู้ประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจด้วยตนเอง

5.2 การกำหนดผู้รับผิดชอบของส่วนราชการที่จะเป็นแกนหลักในการประสานและผลักดันการประเมินความคุ้มค่าภายในหน่วยงาน ทาง สศช. น่าจะกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง จากคู่มือที่เผยแพร่ให้ส่วนราชการกำหนดกลไกการประเมินความคุ้มค่าเป็น 2 ระดับ คือ

- กลไกระดับนโยบาย คือ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ
- กลไกระดับหน่วยงาน คือ การตั้งคณะทำงาน และมีกลุ่มงาน กพร. ของหน่วยงาน เป็นฝ่ายเลขานุการ และเป็นแกนหลักรับผิดชอบประสานผลักดันการประเมินความคุ้มค่า รวมทั้ง จัดทำและรายงานผลต่อคณะกรรมการระดับนโยบายด้วย

คำตอบ สารระตามคู่มือเป็น “แนวทาง” เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจให้หน่วยงานในการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ในข้อเท็จจริง หน่วยงาน (ซึ่งเป็นผู้ที่เข้าใจศักยภาพของแต่ละหน่วยงานยอดเยี่ยมที่สุด) สามารถกำหนดองค์ประกอบคณะทำงาน หรือพิจารณาอบหมายผู้ที่ควรเป็นแกนหลักในการประสานการประเมินความคุ้มค่า ได้ตามที่หน่วยงานเห็นสมควร

6 กำหนดเวลาในการประเมินความคุ้มค่า

6.1 การประเมินความคุ้มค่า (VFM) จะเริ่มให้ส่วนราชการประเมินเมื่อใด

คำตอบ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2548 ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับแนวทางการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของรัฐตามที่ สศช. ได้นำเสนอ เพื่อใช้เป็นแนวทางการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจในหน่วยงานนำร่อง ในปีงบประมาณ 2549-2550 ซึ่ง สศช. ได้นำร่องประเมินความคุ้มค่าใน สศช. ในปี 2549 และขยายผลในกระทรวงนำร่อง 3 กระทรวง ในปี 2550 (ดำเนินการต่อเนื่องจนถึงปี 2551)

- การให้ทุกส่วนราชการเริ่มประเมิน อาจนับได้จากปีงบประมาณ 2552 ที่ สศช. สนับสนุนให้ทุกส่วนราชการระดับกรมเริ่มประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจ กรมละ 1 ผลผลิต (ดำเนินการภายใต้โครงการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นที่ปรึกษา) ซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจ และเป็นการเตรียมการของหน่วยงานเพื่อประเมินการปฏิบัติการกิจในทุกผลผลิตหลักในระยะต่อไป

7 ความหมายของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความคุ้มค่า

7.1 กลยุทธ์ กับ ยุทธศาสตร์ เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร

คำตอบ โดยทั่วไปมีความหมายเหมือนกันคือ การดำเนินงานเพื่อรองรับพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด สำหรับการจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สำนักงานงบประมาณได้กำหนดโครงสร้างแผนงบประมาณตามยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในปี พ.ศ. 2548 เพื่อใช้กับการจัดทำงบประมาณในปีงบประมาณ 2549 โดยกำหนดลำดับชั้นของกลยุทธ์จากบนลงล่าง⁸ ไว้ดังนี้

- 1) ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง/กรม ที่กำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะที่ชัดเจน พร้อม ตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 2) ระดับกลยุทธ์หน่วยงาน ที่กำหนดเป้าหมายการให้บริการระดับหน่วยงานที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 3) ระดับผลผลิตของหน่วยงาน ที่กำหนดกิจกรรมนำส่งผลผลิต หรือกระบวนการจัดทำผลผลิตที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จ

รศ.ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ได้อธิบายความหมายของ “ยุทธศาสตร์กระทรวง” “กลยุทธ์ของหน่วยงาน” และความสัมพันธ์กับเป้าหมายการให้บริการ⁹ ไว้ดังนี้

“เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง” เป็นคำแสดง “End” หรือเป้าหมายที่ว่าสังคมจะได้รับผลประโยชน์ในลักษณะใดจากการมีกระทรวงนี้ ในขณะที่ “ยุทธศาสตร์ของกระทรวง” เป็นคำแสดง “Means” หรือทิศทางว่าจะขยายภารกิจหรือปรับปรุงภารกิจ หรือคงสภาพภารกิจ หรือตัดทอนภารกิจให้ตอบสนองสังคมที่จะได้รับผลประโยชน์จากการมีกระทรวงนี้....

“เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน” เป็นคำแสดง “End” หรือเป้าหมายที่ว่ากลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการจะได้รับผลประโยชน์ในลักษณะใดจากการมีกรมนี้ ในขณะที่ “กลยุทธ์ของหน่วยงาน” เป็นคำแสดง “Means” หรือแนวทางว่าจะส่งเสริม หรือสนับสนุน หรือเสริมสร้าง หรือสร้างเสริม หรือเร่งรัด หรือทบทวนให้สามารถตอบสนองของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับผลประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการมีกรมนี้...

จากการจัดลำดับชั้นของกลยุทธ์ตามที่สำนักงานงบประมาณกำหนด และคำอธิบายของ รศ.ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ อาจกล่าวได้ว่า “ยุทธศาสตร์” และ “กลยุทธ์” เป็นคำที่บอกถึง means เหมือนกัน แต่เป็น means ในระดับที่ต่างกัน โดย “ยุทธศาสตร์” บอกถึง means ในระดับกระทรวง ขณะที่ “กลยุทธ์” บอกถึง means ระดับหน่วยงาน

⁸ สำนักงานงบประมาณ. “คู่มือการติดตามและประเมินผล” [ออนไลน์] . เข้าถึงได้จาก : <http://www.bb.go.th> สืบค้น 7 พฤษภาคม 2552

⁹ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะรัฐศาสตร์. “รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐและการจัดทำรายงานการดำเนินงานของรัฐต่อสาธารณะ” กรุงเทพฯ : (อัดสำเนา), 2551

7.2 ช่วยยกตัวอย่าง Output, Outcome และ Impact

คำตอบ ในการประเมินความคุ้มค่า Output หมายถึง ผลผลิตขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้นตามแผนงาน/โครงการ Outcome หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการดำเนินภารกิจตามกลยุทธ์ของกรม และ Impact หมายถึง ผลกระทบซึ่งใช้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ในระดับกระทรวง และยุทธศาสตร์ระดับชาติ

7.3 Output ต้องเป็นปริมาณเท่านั้นใช่หรือไม่

คำตอบ Output นอกจากเป็นถูกพิจารณาในเชิงปริมาณแล้ว บางอย่างอาจเป็นในเรื่องของคุณภาพ หรือเวลา ก็ได้

7.4 คำว่าตัววัด “ประสิทธิภาพ” ในระดับ output ไม่น่าจะใช้คำว่า “ประสิทธิภาพ” เพราะรู้สึกทำให้สับสนกับ “มิติประสิทธิภาพ” ในแผนยุทธศาสตร์ของกรม

คำตอบ ระดับ “ผลผลิต” ในที่นี้หมายถึง ระดับการนำส่งผลผลิต ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม/กระบวนการเพื่อให้หน่วยงานสามารถนำส่งผลผลิตได้ ดังนั้น การวัดในระดับนี้จึงเป็นการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการนำส่งผลผลิต

สำหรับการวัด “มิติประสิทธิภาพ” ในแผนยุทธศาสตร์ของกรม ในแง่ของหลักวิชาการ น่าจะยึดหลักการเดียวกัน คือ เป็นการวัดในระดับกระบวนการ อย่างไรก็ตาม ส่วนที่ความแตกต่างกันของ “กระบวนการ” ในเรื่องการประเมินความคุ้มค่า กับแผนยุทธศาสตร์ (หรือในการประเมินเรื่องอื่น ๆ อาทิ คำรับรองการปฏิบัติราชการ) คือ การกำหนดขอบเขตหรือความครอบคลุมของ “กระบวนการ” ว่ากำหนดขอบเขตให้ครอบคลุมในเรื่องใดบ้าง

7.5 คำว่ายุทธศาสตร์ชาติ อาจไม่เข้าใจ ควรยกตัวอย่างที่ส่วนราชการคุ้นเคยและใช้งานเป็นประจำ

คำตอบ ยุทธศาสตร์ชาติเป็นคำกลาง ส่วนราชการสามารถศึกษายุทธศาสตร์ชาติ ผ่านเอกสารที่กล่าวถึงยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ แผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายคณะรัฐบาล เป็นต้น

7.6 กรณีที่กรมฯมีผลผลิตหลักในการให้ความรู้กับสหกรณ์ เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และประชาชนทั่วไป และกลุ่มผู้รับบริการ คือ สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน และเกษตรกร ดังนั้น กลุ่มสังคม คือ ประชาชน ใช่หรือไม่

คำตอบ ในการกำหนดว่าใครเป็นกลุ่มผู้รับบริการ พิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์โดยตรงจากผลผลิตที่เกิดขึ้น ซึ่งในการจัดทำคำของบประมาณหน่วยงานต้องระบุไว้แล้ว ดังนั้น หากหน่วยงานกำหนดว่า กลุ่มผู้รับบริการ คือ สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน และเกษตรกร กลุ่มผู้รับบริการเหล่านี้ จึงเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากบริการของหน่วยงาน

ในส่วนของการกำหนดกลุ่มสังคม หมายถึงกลุ่มผู้ได้รับประโยชน์กลุ่มอื่น นอกเหนือไปจากกลุ่มผู้รับบริการเป้าหมายที่ได้ระบุไว้แล้ว (สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน และเกษตรกรที่ไม่อยู่ในเป้าหมายการให้บริการ) เช่น สหกรณ์ทั่วประเทศมี 100 แห่ง จะอบรม 50 แห่ง แสดงว่าเป้าหมายคือ 50 แห่ง ส่วนกลุ่มสังคมสหกรณ์ คือ 100 แห่ง กรณีที่อบรมทั้ง 100 แห่ง ในปีเดียวกลุ่มเป้าหมายกับกลุ่มสังคมเป็นกลุ่มเดียวกัน

(การกำหนดกลุ่มผู้ได้รับประโยชน์ ควรมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงว่าหมายถึงกลุ่มใด ซึ่งจะประโยชน์กับหน่วยงาน ทั้งในช่วงที่ต้องติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงขอบเขตการดำเนินงาน)

8 การใช้ประโยชน์จากผลการประเมินความคุ้มค่า

8.1 หน่วยงานกำลังเสนอปรับโครงสร้างต่อคณะกรรมการ สามารถนำผลการประเมินความคุ้มค่าไปแสดงถึงประสิทธิผลของการปรับโครงสร้างใหม่ได้หรือไม่

คำตอบ ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินความคุ้มค่าเพื่อให้ส่วนราชการมีข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในกรณีนี้ สามารถนำข้อมูลการประเมินความคุ้มค่า ไปใช้ประกอบการพิจารณาการปรับโครงสร้างได้ โดยพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างการนำส่งผลผลิตแต่ละผลผลิต ว่าผลผลิตใดมีความคุ้มค่า โดยเปรียบเทียบ มากกว่ากัน ทั้งในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในการปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากร (คน เงิน เวลา เป็นต้น) ต่อไป

8.2 ถ้าการประเมินความคุ้มค่า มีผลออกมาว่า ผลผลิตหนึ่งมีหลายกิจกรรม ในภาพรวมผลผลิตอาจคุ้มค่า แต่ถ้าดูรายกิจกรรม บางกิจกรรมอาจไม่คุ้มค่า ขณะที่บางกิจกรรมอาจคุ้มค่า ถ้าเป็นเช่นนี้จะปรับลดกิจกรรมที่ไม่คุ้มค่าลงหรือไม่ และถ้าหากว่าทุกกิจกรรมในผลผลิตนี้ต้องบูรณาการกัน จะทำอย่างไร

คำตอบ การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจ เป็นการประเมินความคุ้มค่าในภาพรวมของการนำส่งผลผลิตหลัก ซึ่งอาจต้องมีหลายกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลผลิตดังกล่าว การประเมินในระดับกิจกรรม จะเป็นการประเมินในเรื่องประสิทธิภาพ ว่าแต่ละกิจกรรมมีประสิทธิภาพหรือไม่

ในข้อคำถามนี้ น่าจะหมายถึงบางกิจกรรมมีประสิทธิภาพ แต่บางกิจกรรมไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนราชการควรทบทวนการดำเนินงาน เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติการกิจให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น อาจยกเลิกหรือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินกิจกรรมที่ไม่มีประสิทธิภาพ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

9 คำถามอื่นๆ

- 9.1 ระบบราชการมีการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนด ระยะเวลาการอนุมัติ เป็นต้น ความคุ้มค่าจะเกิดขึ้นได้อย่างไร พ.ร.ฎ.ฉบับนี้มีศักดิ์ให้ลบล้างกฎเกณฑ์อื่นๆ หรือไม่ และเปิดให้หน่วยราชการมีการบริหารจัดการให้เกิดความคุ้มค่าจริงหรือ ทั้งเรื่อง คน เครื่องมือเครื่องใช้ เงิน การบริหารจัดการ (หลัก 4 M)

คำตอบ ในการจัดซื้อจัดจ้างของส่วนราชการยังคงต้องดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

สำหรับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีบทบัญญัติเกี่ยวกับความคุ้มค่าปรากฏอยู่ในหมวด 4 : การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (มาตรา 20-26) โดยการดำเนินงานของ สศช. เพื่อสนับสนุนให้ส่วนราชการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจนั้น เป็นไปตามมาตรา 22 ของกฎหมายดังกล่าว โดยมุ่งเน้นที่การสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานประเมินผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานของหน่วยงานด้วยตนเอง กระบวนการประเมินผลจะเปิดโอกาสให้หน่วยงานได้ทบทวนการดำเนินงานของตนเองว่า กระบวนการ ขั้นตอนใดยังขาดประสิทธิภาพหรือยังมีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง (อาจรวมถึงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วย) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐที่ สศช.กำลังขยายผลนั้น ไม่ได้มุ่งเน้นที่การจัดซื้อ จัดจ้าง

อย่างไรก็ตาม สาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาฯ ฉบับนี้ มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องโดยตรงระหว่างความคุ้มค่ากับการจัดซื้อหรือจัดจ้าง คือ มาตรา 23 ที่กำหนดว่า

“ในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ให้ส่วนราชการดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลเสียทางสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ ราคา และผลประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการที่จะได้รับประกอบกัน

ในกรณีที่วัตถุประสงค์ในการใช้เป็นเหตุให้ต้องคำนึงถึงคุณภาพและการดูแลรักษาเป็นสำคัญ ให้สามารถกระทำได้โดยไม่ต้องถือราคาต่ำสุดในการเสนอซื้อหรือจ้างเสมอไป

ให้ส่วนราชการที่มีหน้าที่ดูแลระเบียบเกี่ยวกับการพัสดุปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการตามวรรคหนึ่งและวรรคสองได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

9.2 การประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภาครัฐ โดยการลดจำนวนผู้ปฏิบัติแล้วนำไปให้เอกชนเข้ามาทดแทนเพื่อความสะดวกและรวดเร็วมีประสิทธิภาพ จะไม่ขัดแย้งกับนโยบายของรัฐบาลที่จะรับข้าราชการเพิ่มหรือไม่

คำตอบ ผลจากการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของแต่ละหน่วยงาน หากพบว่า ในกระบวนการจัดทำ/นำส่งผลผลิต มีบางกิจกรรมที่ขาดประสิทธิภาพ ควรมอบหมายให้หน่วยงานอื่น/ภาคเอกชนรับไปดำเนินการแทน ซึ่งจะทำให้มีประสิทธิภาพมากกว่า การมอบหมายดังกล่าว อาจมีผลต่อผู้ที่เคยรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว ในหลายลักษณะ เช่น ปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบไปดำเนินกิจกรรมอื่นที่มีประสิทธิภาพสูง (ขยายการดำเนินกิจกรรม) หรือปรับเปลี่ยนบทบาทจากการปฏิบัติเป็น เป็นการชี้้นำการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ หรือติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น/ภาคเอกชนที่รับกิจกรรมนั้นไปดำเนินการ เป็นต้น ดังนั้น การปรับบทบาทดังกล่าว จะไม่กระทบต่อจำนวนบุคลากรในส่วนราชการ

9.3 ในระบบราชการ ถ้าผลการดำเนินงานดีขึ้น ส่งผลอะไรกับตัวบุคคลบ้างในทางตรง หากระบบต่างๆ ในเรื่องผลตอบแทนยังไม่มี ความแตกต่างกันตามผลงานจริง และทำอย่างไรให้ระบบราชการหันมาเชิดชูความดีที่เป็นรูปธรรม โดยดูจากการกระทำและผลของการกระทำในระยะยาว มากกว่าการประเมินจากเอกสารเท่านั้น เพราะบุคคลที่ทำดีอีกมาก เมื่อใช้เวลาในการทำงานมาก ก็จะมีเวลาในการเขียนน้อย ดังนั้น การตรวจติดตามประเมินผลควรลงในเชิงลึกมากกว่าการดูแค่เอกสาร

คำตอบ สำนักงาน ก.พ.กำลังพัฒนา “ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management : PM)” ซึ่งเน้นการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลของข้าราชการพลเรือน ที่มุ่งให้เห็นความสำคัญของข้าราชการทุกระดับที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร โดยสำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความสำคัญและความหมายของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM) หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Performance Management (PM) เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติระดับบุคคล (ซึ่งเชื่อมโยงกับผลตอบแทน) จะเชื่อมโยงกับผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น

(ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจาก www.ocsc.go.th (หัวข้อ : เครื่องมือ/แหล่งความรู้ /เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคล/ Performance Management)

9.4 บางหน่วยงาน (โดยเฉพาะหน่วยงานกลาง) ไม่มีเป้าหมายการให้บริการกระทรวง และอาจวัดผลกระทบได้ยาก ถ้าให้แสดงความเชื่อมโยงในระดับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนบริหารราชการแผ่นดิน ควรทำอย่างไร

คำตอบ ในกรณีนี้ หน่วยงานอาจประเมินเฉพาะมิติประสิทธิภาพ และมิติประสิทธิผล โดยไม่ต้องประเมินมิติผลกระทบ และให้แสดงเหตุผลกำกับ

9.5 ปี 2552 ที่กำหนดว่าให้เลือกผลผลิตของหน่วยงานมาประเมินความคุ้มค่าอย่างน้อย 1 ผลผลิตนั้น ให้ทำส่ง สศช. ใช่หรือไม่

คำตอบ ผลการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจของแต่ละหน่วยงาน (ประเมิน 1 ผลผลิต) เมื่อจัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอให้แต่ละหน่วยงานเรียนเสนอผู้บริหาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ จากนั้น ส่งให้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 1 ชุด เพื่อให้ประกอบการจัดทำรายงานการศึกษาแบบสมบูรณ์ โครงการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐ (สศช.เป็นผู้ว่าจ้าง) และ สศช. จะประมวลภาพรวมความก้าวหน้าการดำเนินงานขยายผลการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจภาครัฐในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา รายงานต่อคณะรัฐมนตรีต่อไป

ในส่วนของหน่วยงาน นอกจากเหนือจากการนำผลการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดทำตัวชี้วัดและระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงาน การบริหารงบประมาณ การจัดทำแผนงาน/โครงการ หน่วยงานควรนำเสนอผลการประเมินฯ เป็นสาระส่วนหนึ่งในรายงานประจำปี เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะต่อไป เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

9.6 การทำรายงานส่ง สศช. เป็นงานของปี 2551 หรือ 2552

คำตอบ การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของแต่ละหน่วยงานที่ดำเนินการในปีงบประมาณ 2552 ซึ่งเป็นการประเมินภายหลังการปฏิบัติการกิจ จะใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติการกิจของ ปีงบประมาณ 2551 อย่างไรก็ตาม ในบางกรณี การจัดทำผลผลิตของหน่วยงานมีลักษณะเป็นโครงการขนาดใหญ่ มีระยะเวลาโครงการมากกว่า 1 ปี หน่วยงานสามารถเลือกโครงการที่แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2551 แต่เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณก่อนหน้า มาประเมินความคุ้มค่า ได้

9.7 ถ้าวิสัยทัศน์กำหนดให้ “องค์กรเป็นเลิศ” จะอธิบายให้คนในองค์กร เข้าใจได้อย่างไรว่า “เป็นเลิศ” คือ จุดไหน

คำตอบ ควรนิยามคำว่า “องค์กรเป็นเลิศ” ให้มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน ว่าหมายถึงอะไร เพื่อใช้ในการสื่อสารกับคนในองค์กร ซึ่งบางองค์กร อธิบายคำว่า “องค์กรเป็นเลิศ” โดยใช้นิยามขององค์กรสมรรถนะสูง (HPO-High Performance Organization) นอกจากนี้ ส่วนราชการควรมีการจัดทำแผนการสื่อสารวิสัยทัศน์ หรือการใช้นวัตกรรมมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ซึ่งจะช่วยให้ทราบความหมายตั้งแต่ต้น

9.8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประเมินความคุ้มค่าคืออะไร

คำตอบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประเมินความคุ้มค่า มีดังต่อไปนี้

- (1) **การจัดตั้งคณะทำงาน และความมุ่งมั่นของคณะทำงาน** การจัดตั้งคณะทำงานการประเมินความคุ้มค่าอย่างเป็นทางการส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ การกำหนดคุณสมบัติของคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความคุ้มค่า ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ โดยเฉพาะการกำหนดคณะทำงานที่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กร แผนยุทธศาสตร์ ผลผลิตและฐานข้อมูล รวมทั้ง การประสานงานและการให้ความร่วมมือที่ดีระหว่างหน่วยงานภายในกรม
- (2) **การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง** บทบาทของผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนสำคัญ ได้แก่ การให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูงโดยการติดตามผลการดำเนินงาน การเป็นประธานคณะทำงาน
- (3) **ความสมบูรณ์ของฐานข้อมูล** การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตที่ครบถ้วนชัดเจน ทำให้สามารถประเมินความคุ้มค่าได้ครบทุกมิติ
- (4) **การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดตัวชี้วัดของการดำเนินงานสำหรับกลุ่มงานที่รับผิดชอบ** การกำหนดให้การประเมินความคุ้มค่าเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบางกลุ่มงาน เช่น กลุ่มงานพัฒนาระบบราชการ (กพร.) หรือกำหนดให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มเติมจากภาระงานประจำ ส่งผลให้บุคลากรให้ความสำคัญต่อการประเมินความคุ้มค่าและดำเนินการจนบรรลุความสำเร็จเนื่องจากเป็นผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

9.9 ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินความคุ้มค่ามีอะไรบ้าง

คำตอบ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการประเมินความคุ้มค่า ได้แก่

- (1) **ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูง** พบว่า กรณีที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ทราบถึงความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินความคุ้มค่า ทำให้ขาดการสนับสนุนเพื่อให้การประเมินความคุ้มค่าประสบความสำเร็จ สศช. จึงควรจัดประชุมเพื่อให้ความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูง โดยอาจจัดการประชุมในระดับกระทรวง
- (2) **ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดระดับกระทรวง** พบว่า การขาดความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ระหว่างกระทรวงกับหน่วยงาน รวมถึง ความสอดคล้องเชื่อมโยงของตัวชี้วัดระหว่างผลผลิต เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ส่งผลให้การแสดงถึง

ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน และการประเมินความคุ้มค่าในมิติผลกระทบจึงไม่สอดคล้องกัน และยากต่อการอธิบายในกรณีที่ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลเชิงสถิติ ดังนั้น หน่วยงานในกระทรวงจึงควรมีการประชุมเพื่อสร้างความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ในระดับกระทรวง และกรม รวมถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดจนถึงระดับผลผลิต เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการในระดับผลผลิตจะส่งผลกระทบในระดับเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และเป้าหมายการให้บริการกระทรวง หรือยุทธศาสตร์ของชาติ

- (3) **การโอนย้ายของข้าราชการที่เป็นคณะทำงาน** บางหน่วยงานประสบปัญหากรณีที่คณะทำงานการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจการภูมิภาครัฐมีการสับเปลี่ยน หรือโอนย้ายข้ามหน่วยงาน ทำให้การเรียนรู้และการประเมินความคุ้มค่าประสบปัญหาในเรื่องความรู้และความเข้าใจของคณะทำงานที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น การมอบหมายงาน การถ่ายทอดประสบการณ์ และการศึกษาจากคู่มือการประเมินความคุ้มค่าจึงมีความสำคัญและจำเป็นในกรณีดังกล่าว
- (4) **ฐานข้อมูล** พบว่า บางผลผลิตในระดับผลกระทบยังไม่สามารถจัดเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินความคุ้มค่าได้ เพราะต้องใช้ระยะเวลาหลายปีจึงจะเกิดผลที่ชัดเจน ดังนั้น หน่วยงานควรมีการกำหนดระบบการจัดเก็บและรายงานผลของข้อมูลทุกระดับ ซึ่งอาจดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดเก็บข้อมูลด้วยบุคลากรของหน่วยงาน การบูรณาการและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน รวมทั้ง การค้นหาข้อมูลจากแหล่งอื่นที่มีความน่าเชื่อถือ

บรรณานุกรม

สำนักงานประมาณ. คู่มือปฏิบัติประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554. ธันวาคม 2552.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แนวทางการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ. กันยายน 2548.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. รายงานฉบับสมบูรณ์. โครงการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐและการจัดทำรายงานการดำเนินงานของรัฐต่อสาธารณะ. พฤษภาคม 2551.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐ. กุมภาพันธ์ 2553.

ภาคผนวก ①

มติคณะรัฐมนตรี เรื่อง
การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของรัฐ
เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2553

ด่วนที่สุด

ที่ นร ๐๕๐๖/๑๗๓๔๓

นาง.คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ	รับที่ 11781
วันที่ 30 ก.ย. 2553	วันที่ 30 ก.ย. 2553
เวลา 14.40	เวลา 14.40

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ทำเนียบรัฐบาล กทม. ๑๐๓๐๐

๒๕ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

งานประสานและส่วนอำนวยการบริหาร / สลก.	รับที่ 894
วันที่ 01 ต.ค. 2553	วันที่ 01 ต.ค. 2553
เวลา	เวลา

อ้างอิง หนังสือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่ นร ๑๑๐๓/๒๕๖๑

ลงวันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. สำเนาหนังสือกระทรวงมหาดไทย ด่วนที่สุด ที่ มท ๐๒๑๑.๒/๔๔๔๘

ลงวันที่ ๘ กันยายน ๒๕๕๓

๒. สำเนาหนังสือกระทรวงสาธารณสุข ที่ สธ ๐๒๐๕.๐๔/๓๒๕๒

ลงวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๕๓

๓. สำเนาหนังสือกระทรวงอุตสาหกรรม ที่ อก ๐๒๐๔/๓๐๑๓

ลงวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๕๓

๔. สำเนาหนังสือสำนักงบประมาณ ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๗๑๗/๔๓๗

ลงวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๓

๕. สำเนาหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๒๐๐/๖๔

ลงวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๕๓

๖. สำเนาหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ด่วนที่สุด ที่ นร ๑๒๐๐/๖๖

ลงวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๕๓

งานเลขานุการ ลตช.	รับที่ 822
วันเดือนปี 5 ต.ค. 2553	วันเดือนปี 5 ต.ค. 2553
งานเลขานุการ รดช.ธามินทร์	เลขที่รับ 27
วันที่ 6 ต.ค. 2553	วันที่ 6 ต.ค. 2553
เวลา	เวลา

ตามที่ได้เสนอเรื่อง การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ ไปเพื่อดำเนินการ
ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

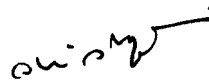
กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงบประมาณ
สำนักงาน ก.พ.ร. และคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการได้เสนอความเห็น
มาเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย ความละเอียดปรากฏตามสำเนาหนังสือที่ส่งมาด้วยนี้

/คณะรัฐมนตรี ...

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๕๓ ลงมติมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการรับไปพิจารณาในรายละเอียดร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำตัวชี้วัดการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐ และใช้เป็นตัวชี้วัดในการรับรองการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วยงาน โดยให้ยกเลิกตัวชี้วัดเดิมที่ไม่จำเป็น และให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จ ภายใน ๖๐ วัน แล้วแจ้งผลให้สำนักงานประมาณทราบเพื่อดำเนินการให้หน่วยงานต่าง ๆ ถือปฏิบัติและใช้เป็นตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ ต่อไป ทั้งนี้ ให้นำความเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปประกอบ ในขั้นตอนการดำเนินการต่อไปด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ ทั้งนี้ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้แจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ตามบัญชีแนบท้ายทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ



(นายวิชัย วิทวัสการเวช)

รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สำนักวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี

โทร. ๐ ๒๒๘๐ ๙๐๐๐ ต่อ ๓๒๙

โทรสาร ๐ ๒๒๘๐ ๙๐๖๔

www.cabinet.thaigov.go.th

(M53-09-33 : แววมุกดา)

รายชื่อผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แจ้งเรื่อง การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติงานของภาครัฐ
ให้ทราบ ดังนี้

๑. รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายสาทิตย์ วงศ์หนองเตย)
ประธานกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐการ
๒. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย
๓. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข
๔. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม
๕. ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ
๖. เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
๗. เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐการ

ด่วนที่สุด

ที่ มท ๐๒๑๑.๒/๕๕๕



กระทรวงมหาดไทย

ถนนอัษฎางค์ กทม. ๑๐๒๐๐

๕ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๖/ว (ล) ๑๔๕๕๑ ลงวันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๓

ตามที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีขอให้กระทรวงมหาดไทย เสนอความเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้อง กรณีที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้เสนอขอความเห็นชอบจาก คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการดำเนินการนำระบบประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจภาครัฐมาใช้กับหน่วยงาน โดย มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นผู้จัดทำตัวชี้วัดในคำรับรองปฏิบัติราชการตามที่ สศช. เป็นผู้เสนอ นั้น

กระทรวงมหาดไทย ขอเรียนว่า เห็นด้วยในหลักการกับแนวทางที่ สศช. เสนอเพื่อให้การ ดำเนินการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช ๒๕๔๖ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีต่อไป จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายชวรัตน์ ชาญวีรกูล)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

สำนักงานปลัดกระทรวง

สำนักนโยบายและแผน

โทร/โทรสาร ๐ ๒๒๒๓ ๕๒๔๗

สำเนาถูกต้อง

(นางแววมยุรา วิชัย)

นักบริหารชั้นนโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

ที่ สธ ๐๒๐๕.๐๔/๓๒๕๒



กระทรวงสาธารณสุข

ถนนติวานนท์ จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

๒๑ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๖/ว(ล)๑๔๕๕๑

ลงวันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๓

ตามที่สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี ขอให้กระทรวงสาธารณสุขเสนอความเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการรัฐมนตรี ประเด็นความเห็นเรื่อง การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

กระทรวงสาธารณสุข ได้พิจารณาหลักการและรายละเอียดในคู่มือการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๓) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแล้ว เห็นด้วยตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอ และเห็นว่า กระทรวงสาธารณสุขสามารถที่จะดำเนินการได้ในส่วนของแต่ละกรม รวมทั้งสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการวางแผนปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน โดยเฉพาะฐานข้อมูลด้านการเงิน ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ และกลยุทธ์ของหน่วยงานที่มีตัวชี้วัดแสดงผลผลิตผลลัพธ์ และผลกระทบที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ทั้งนี้ โดยขอให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นผู้สนับสนุนให้คำแนะนำด้านวิธีการประเมินความคุ้มค่าให้กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบของกระทรวงสาธารณสุข ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายจรินทร์ ลักษณวิศิษฐ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข

สำนักงานปลัดกระทรวง

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

โทร. ๐ ๒๕๕๐ ๑๔๕๕

โทรสาร ๐ ๒๕๕๐ ๑๔๕๕

สำเนาถูกต้อง

(นางนวมุกดา มีชัย)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

ที่ อก ๐๒๐๔/ ๓๐๐๓



กระทรวงอุตสาหกรรม
ถนนพระรามที่ ๖ เขตราชเทวี
กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ค่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๖/ว(ถ)๑๔๕๕๑ ลงวันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย ความคิดเห็นการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม
กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน ๑ ชุด

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี แจ้งว่าสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้เสนอเรื่องการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ ซึ่งคาดว่าจะเสนอคณะรัฐมนตรีภายในวันที่ ๗ กันยายน ๒๕๕๓ หากกระทรวงอุตสาหกรรมมีข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นขอให้แจ้งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี หรืออาจเสนอในที่ประชุมคณะรัฐมนตรีก็ได้ ตามนัยข้อ ๑๐ แห่งระเบียบว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๔๘ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

กระทรวงอุตสาหกรรม ขอส่งความคิดเห็นการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ
รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายชัยวุฒิ บรรณวัฒน์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม

สำเนาถูกต้อง

(นางนวนวุดดา มีชัย)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

สำนักตรวจและประเมินผล

โทร. ๐ ๒๒๐๒ ๓๑๖๓

โทรสาร. ๐ ๒๒๐๒ ๓๐๖๐

การประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรม

ข้อพิจารณา เห็นด้วยกับการจัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐ และมีความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

1. ระบบฐานข้อมูล ในการจัดทำรายงานการประเมินความคุ้มค่าเชิงภารกิจภาครัฐในฐานข้อมูลที่จะนำมาคำนวณค่าใช้จ่ายและการวัดผลการดำเนินงานในเชิงประสิทธิผล ควรที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องปรับปรุงและจัดเก็บข้อมูลในเชิงต้นทุนและผลลัพธ์ เพื่อรองรับการวัดผลในเชิงประสิทธิผลที่สามารถคิดเป็นมูลค่าได้อย่างชัดเจน เพื่อให้การประเมินความคุ้มค่าสามารถนำไปวัดผลในทางปฏิบัติได้
2. ความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติของหน่วยงาน ในระยะต่อไป ในการจัดฝึกอบรมหรือทบทวนการให้ความรู้หน่วยงานนำร่อง ควรมีการจัดนำเสนอตัวอย่างในการจัดทำรายงานการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ควรยกตัวอย่างหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในเรื่องเดียวกันอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเพิ่มการฝึกปฏิบัติโดยเฉพาะการคำนวณความคุ้มค่า และการวิเคราะห์ประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) สามารถเชื่อมโยงและเข้าใจการประเมินความคุ้มค่าเชิงกรณีศึกษา
3. การจัดทำรายงานการประเมินผลความคุ้มค่าเชิงภารกิจภาครัฐ ควรกำหนดกระบวนการขั้นตอนและแผนปฏิบัติ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ควรวิเคราะห์ผลการจัดทำรายงานการประเมินความคุ้มค่าเชิงภารกิจภาครัฐให้หน่วยงานที่ดำเนินการทราบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์และปรับปรุงการดำเนินการประเมินความคุ้มค่าเชิงภารกิจภาครัฐต่อไป

ด่วนที่สุด

ที่ นร 0717/ 437



สำนักงบประมาณ

ถนนพระรามที่ 6 กรุงเทพฯ 10400

๖ กันยายน 2553

เรื่อง การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0506/14550

ลงวันที่ 24 สิงหาคม 2553

ตามหนังสืออ้างถึง สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรีขอให้สำนักงบประมาณเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการรัฐมนตรี กรณีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้เสนอเรื่องการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจของภาครัฐ เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณา ดังนี้

1. มอบหมายให้สำนักงบประมาณพิจารณาให้หน่วยงานต่าง ๆ ประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจหลักของแต่ละหน่วยงานตามคู่มือการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจภาครัฐของ สศช. เพื่อประกอบการจัดสรรงบประมาณประจำปีงบประมาณตามที่สำนักงบประมาณจะกำหนดต่อไป

2. มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ส.กพร.) ประสานหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำตัวชี้วัดการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจภาครัฐตามข้อกำหนดของสำนักงบประมาณเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการของแต่ละหน่วยงานต่อไป ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สำนักงบประมาณพิจารณาแล้ว เห็นสมควรที่คณะกรรมการรัฐมนตรีจะเห็นชอบตามที่คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอ โดยสำนักงบประมาณจะกำหนดขั้นตอนให้สอดคล้องกับปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติการกิจภาครัฐของหน่วยงานมาใช้ประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณ และจะกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การพิจารณาความคุ้มค่า เพื่อให้ ส.กพร. และหน่วยงานภาครัฐนำไปใช้กำหนดตัวชี้วัดการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานนั้นต่อไป

อนึ่ง มีข้อสังเกตว่า ส.กพร. ควรจัดให้มีการทบทวนระบบตัวชี้วัด ซึ่งขณะนี้เป็นการที่หน่วยงานภาครัฐต้องจัดทำ เพื่อให้มีตัวชี้วัดเท่าที่จำเป็น และสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง มิฉะนั้นแล้วการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินความคุ้มค่าครั้งนี้จะเป็นการเพิ่มภาระให้แก่หน่วยงานภาครัฐขึ้นอีก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวลัดยรัตน์ ศรีอรุณ)

ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

สำนักประเมินผล

โทร. 0 2273 9028 ต่อ 1616

โทรสาร. 0 2273 9493

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ eval@bbmail.bb.go.th

สำเนาถูกต้อง



(นางแววมุกดา มีชัย)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

ด่วนที่สุด

ที่ นร 1200/ ๖๔



สำนักงาน ก.พ.ร.

ถนนพิษณุโลก กท 10300

๑1 สิงหาคม 2553

เรื่อง การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐ

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0506/14549 ลงวันที่ 24 สิงหาคม 2553

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีแจ้งว่าสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้เสนอเรื่องการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐ เพื่อดำเนินการนำเสนอคณะรัฐมนตรี จึงขอให้สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอความเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณาแล้ว เห็นชอบในหลักการให้มีการดำเนินการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐเนื่องจากเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างไรก็ดีเพื่อให้การดำเนินการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐดังกล่าวมีความครบถ้วนสมบูรณ์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถบูรณาการกับเครื่องมือที่หน่วยงานกลางต่าง ๆ จัดทำไว้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จึงเห็นควรให้คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลราชการ (ค.ต.ป.) เป็นผู้รับผิดชอบศึกษาความเหมาะสมของเครื่องมือการประเมินผลความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐดังกล่าว จากนั้น ก.พ.ร. จะพิจารณากำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการโดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานเจ้าภาพในเรื่องนี้ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อประกอบการพิจารณาต่อไปด้วย
จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ

โทร. 0 2356 9966 โทรสาร 0 2281 8279

สำเนาถูกต้อง

(นางแววมยุรา นิตช์)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

ด่วนที่สุด

ที่ นร 1200/ ๖๖



สำนักงาน ก.พ.ร.

ถนนพิษณุโลก กท 10300

2 กันยายน 2553

เรื่อง การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐ

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0506/14548 ลงวันที่ 24 สิงหาคม 2553

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีแจ้งว่าสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้เสนอเรื่องการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐ เพื่อดำเนินการนำเสนอคณะรัฐมนตรี จึงขอให้ประธานคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ เสนอความเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (ค.ต.ป.) พิจารณาแล้ว ขอเสนอความเห็นสรุปได้ ดังนี้

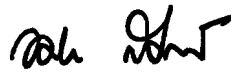
1. เห็นชอบในหลักการให้มีการดำเนินการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐ เนื่องจากเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จัดระบบงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และส่งเสริมพัฒนาระบบบริหารผลงานและสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการส่งมอบบริการสาธารณะ

2. เนื่องจากคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2553 ได้มีมติให้คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (ค.ต.ป.) เป็นผู้บูรณาการระบบการตรวจสอบและประเมินผล โดยศึกษาและวิเคราะห์ระบบการตรวจสอบและประเมินผลของเครื่องมือที่หน่วยงานกลางต่าง ๆ นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จึงเห็นควรมอบหมายให้ ค.ต.ป. เป็นผู้รับผิดชอบศึกษาความเหมาะสมของเครื่องมือการประเมินผลความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐดังกล่าว และให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสำนักงบประมาณ รับความเห็น

ของ ค.ต.ป. ไปดำเนินการเตรียมความพร้อมให้กับส่วนราชการ จากนั้น จึงเห็นควรให้กำหนดเป็น
ประเด็นการสอบทานของคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อประกอบการพิจารณาต่อไปด้วย
จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กรรมการและเลขานุการ ค.ต.ป.

สำนักติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบราชการ

โทร. 0 2356 9966

โทรสาร 0 2281 8279

สำเนาถูกต้อง



(นางแววมุกดา มีชัย)

นักบริหารชั้นนโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

ภาคผนวก ②

แบบรายงานการประเมินความคุ้มค่า
ในการปฏิบัติการกิจของหน่วยงาน



รายงานการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของ กรม..... กระทรวง.....

บทนำ

(ข้อความนี้เป็นส่วนบังคับของรายงาน)

ประเทศไทย ได้ดำเนินการปรับการบริหารจัดการภาครัฐโดยการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยได้กำหนดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐในมาตราที่ 22 ดังนี้

“ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานงบประมาณ ร่วมกัน จัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรจะดำเนินการต่อไป หรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป ทั้งนี้ ตามระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ในการประเมินความคุ้มค่าตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ของภารกิจหรือโครงการที่ดำเนินการ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้และรายจ่ายที่ต้องเสียไปก่อนและหลังที่ส่วนราชการดำเนินการด้วย

ความคุ้มค่าตามมาตรานี้ ให้หมายความถึงประโยชน์หรือผลเสียทางสังคม และประโยชน์หรือผลเสียอื่น ซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย”

ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2546 ในเรื่องเงื่อนไขการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับมาตรา 22 ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสำนักงานงบประมาณ ร่วมกันศึกษาจัดทำแนวทางดำเนินการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ”

สศช. ได้เสนอแนวทางการประเมินความคุ้มค่า ต่อคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2548 ซึ่งมีมติเห็นชอบแนวทางการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจภาครัฐตามที่ สศช. เสนอ และมอบหมายให้ สศช. ประเมินตนเองเป็นตัวอย่าง ซึ่ง สศช. ได้ทดลองประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของ สศช. ในปีงบประมาณ 2549 และนำเสนอรายงานดังกล่าวต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลราชการ (ค.ต.ป.) ซึ่งมีรองนายกรัฐมนตรี (นายโฆสิต



บ้านเปี่ยมราษฎร์) เป็นประธาน เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2550 คณะกรรมการฯ มีมติเห็นชอบรายงานการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของ สศช. ปีงบประมาณ 2549 ตามที่ สศช. เสนอ และเห็นควรให้ขยายผลในหน่วยงานนาร่อง ในปีงบประมาณ 2550 เพื่อให้สามารถใช้เป็นตัวอย่างในการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น ในปี 2550 สศช. จึงได้ดำเนินการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐในหน่วยงานนาร่องระดับกระทรวง ซึ่งเป็นตัวแทนของ 3 กลุ่มกระทรวงหลัก (ตามการแบ่งของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ได้แก่ (1) กระทรวงมหาดไทย เป็นตัวแทนของกลุ่มกระทรวงด้านบริหารความมั่นคงและการต่างประเทศ (2) กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นตัวแทนของกลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ และ (3) กระทรวงสาธารณสุข เป็นตัวแทนของกลุ่มกระทรวงด้านสังคม และบทเรียนจากกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจและการประเมินความคุ้มค่าในกระทรวงนาร่องทั้ง 3 แห่ง สามารถนำไปใช้ขยายผลให้ครอบคลุมทุกกระทรวงได้ในปี 2552

วัตถุประสงค์ของการประเมินความคุ้มค่า

มุ่งให้ส่วนราชการประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจด้วยตนเอง (Self-assessment) เพื่อ:-

- (1) ประเมินว่าการปฏิบัติภารกิจ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนและภาครัฐมากหรือน้อยกว่าค่าใช้จ่ายและผลเสียที่เกิดขึ้นเพียงใด
- (2) เป็นข้อมูลสำหรับส่วนราชการในการทบทวนจัดลำดับความสำคัญในการเลือกปฏิบัติภารกิจ หรือเป็นข้อมูลสำหรับรัฐบาลเพื่อพิจารณาขยับเลิการกิจ รวมทั้งการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติภารกิจ (Self-improvement) ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- (3) เป็นแนวทางในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป (Self-control)



ส่วนที่ 1 ข้อมูลภาพรวมของหน่วยงาน

การรายงานในส่วนนี้ เป็นการรายงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ประกอบด้วย

1.1 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เป็นการรายงานให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตลอดจนกลยุทธ์การดำเนินงาน ดังนี้

- (1) **วิสัยทัศน์** ได้แก่ จุดหมายปลายทางที่หน่วยงานต้องการจะไปให้ถึง (End) ซึ่งเป็นการแสดงภาพความคาดหวังหรือภาพอนาคตที่พึงปรารถนาของหน่วยงาน ที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริง
- (2) **พันธกิจ/ภารกิจ** เป็นการแสดงขอบเขตบทบาทของหน่วยงานที่ต้องทำตามหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีบูรณาการ ในอันที่จะบรรลุถึงวิสัยทัศน์และสามารถตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานตามวัตถุประสงค์หลัก ทั้งนี้ **ภารกิจหลัก** ประกอบด้วย **ภารกิจตามกฎหมาย** หมายถึง ภารกิจหลักที่ส่วนราชการ ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับ **ภารกิจหลักที่ได้รับมอบหมาย** หมายถึง ภารกิจอื่นที่หน่วยงานเหนือขึ้นไปมอบหมายให้ปฏิบัติเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องเกินกว่า 3 ปี
- (3) **ประเด็นยุทธศาสตร์** หมายถึง จุดเน้นหรือเรื่องที่มีความสำคัญ (Agenda หรือ Focusing Area) ซึ่งหน่วยงานเลือกที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจของหน่วยงาน
- (4) **เป้าประสงค์** คือ สิ่งที่หน่วยงานต้องการจะบรรลุผลตามประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นการแสดงถึงผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 1 ปี หรือ 3 ปี หรือ 5 ปี และสามารถตรวจสอบวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยจะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่แปลงจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน และมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- (5) **กลยุทธ์** ได้แก่ แนวทางหรือมาตรการที่จะนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าประสงค์ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป็นการแสดงสาระสำคัญของยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานเลือกที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักที่กำหนด ซึ่งสัมพันธ์และสอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยแต่ละ กลยุทธ์ประกอบด้วยแนวทางดำเนินการ

ที่สำคัญ พร้อมทั้งเป้าหมายที่เชื่อมโยงเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับ
กระทรวง และเป้าหมายยุทธศาสตร์ของประเทศ ทั้งนี้ หากมีการจัดลำดับ
ความสำคัญของยุทธศาสตร์ ให้รายงานในส่วนนี้ด้วย

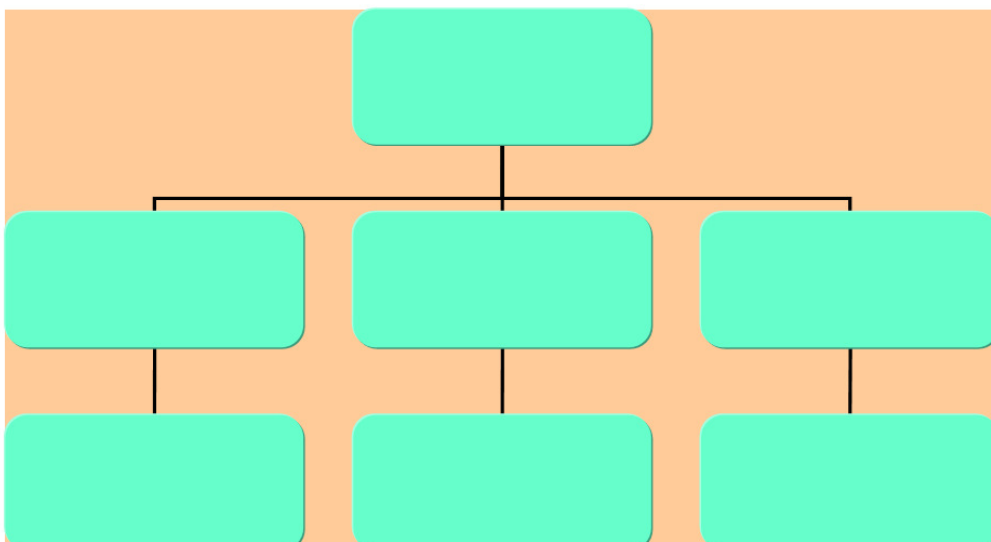
- (6) เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน
หรือเพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิต/โครงการตามที่กำหนดของหน่วยงานระดับกรม ซึ่งจะ
นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการกระทรวง

1.2 ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน

นำเสนอโครงสร้างองค์กร อัตรากำลัง และงบประมาณรายจ่ายประจำปี
ประกาศเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและงบประมาณ
รายจ่ายเพิ่มเติม จำแนกตามหมวดงบประมาณ โดยอาจนำเสนอในรูปแบบตาราง
แผนภาพ หรือกราฟ ประกอบคำอธิบาย พร้อมทั้งเป็นการเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

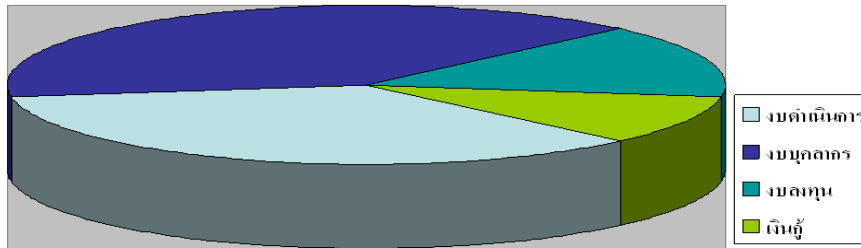
ตัวอย่างการใช้แผนภาพ หรือกราฟ

โครงสร้างองค์กร





กรมได้รับงบประมาณในปีพ.ศ. 2551 รวม.....ล้านบาทสำหรับการดำเนินการ
แบ่งเป็นงบดำเนินงานล้านบาท งบบุคลากร.....ล้านบาท ฯลฯ สัดส่วนของ
งบประมาณดังแผนภาพข้างล่าง



1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์หน่วยงาน และผลผลิตที่จะ นำมาประเมินความคุ้มค่า

(นำนิยามของเป้าหมายการให้บริการกระทรวงมาขยายความในส่วนนี้

(“เป้าหมายการให้บริการกระทรวง หมายถึง ผลลัพธ์ที่กระทรวงต้องการให้เกิดขึ้นจากการ
ให้บริการระดับกระทรวง ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติของ
รัฐบาล ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้จากผลสำเร็จของผลผลิตหรือโครงการของส่วนราชการและ
รัฐวิสาหกิจในสังกัดอย่างสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน”

“อธิบายถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (แผนบริหารราชการแผ่นดิน) เป้าหมายการ
ให้บริการกระทรวง จนถึงเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน”)

(ในส่วนนี้ให้นำข้อมูลจาก แบบฟอร์มที่ 3.3 แบบฟอร์มเพื่อพิจารณาว่าจะวิเคราะห์
ประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost – Effectiveness) ได้หรือไม่ และแบบฟอร์มที่ 3.4 สรุปผล
การประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจภาครัฐ)



ส่วนที่ 2 รายงานการประเมินความคุ้มค่า

ผลการดำเนินงานที่สำคัญของกรม....จากการประเมินความคุ้มค่าประจำปี
งบประมาณพ.ศ. 2551 มีดังนี้

(1) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

ประกอบด้วย ชื่อผลผลิต เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน และ เป้าหมายการ
ให้บริการกระทรวง

(2) สรุปค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตทั้งหมด

(ในส่วนนี้ให้นำข้อมูลจากแบบฟอร์มที่ 3.3 แบบฟอร์มเพื่อพิจารณาว่าจะ
วิเคราะห์ประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost – Effectiveness) ได้หรือไม่ ข้อ 2.1-2.3
แต่ไม่รวมความสูญเสียตามข้อ 2.4 ค่าใช้จ่ายที่คิดมูลค่าเป็นเงินไม่ได้)

ตัวอย่างการรายงานงบประมาณและค่าใช้จ่ายของผลผลิตที่ประเมินความคุ้มค่า

ประเภทค่าใช้จ่าย	ปี 2550		ปี 2551	
	งบประมาณ	ค่าใช้จ่ายจริง	งบประมาณ	ค่าใช้จ่ายจริง
งบดำเนินงาน	xxx	xxx	xxx	xxx
งบบุคลากร	xxx	xxx	xxx	xxx
งบดำเนินงานอื่น	xxx	xxx	xxx	xxx
ส่วน				
งบบุคลากรอื่น	xxx	xxx	xxx	xxx
ส่วน				
งบอุดหนุน	xxx	xxx	xxx	xxx
เงินนอก	xxx	xxx	xxx	xxx
งบประมาณ				
รวม	xxx	xxx	xxx	xxx



(3) ผลการดำเนินงาน

ก. ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดใน มิติประสิทธิภาพ และ มิติประสิทธิผล

แสดงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยอาจแสดงผลเป็นตาราง หรือ แผนภาพ หรือ รูปภาพ พร้อมคำอธิบายเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้นตามความเหมาะสม

นำข้อมูลจาก

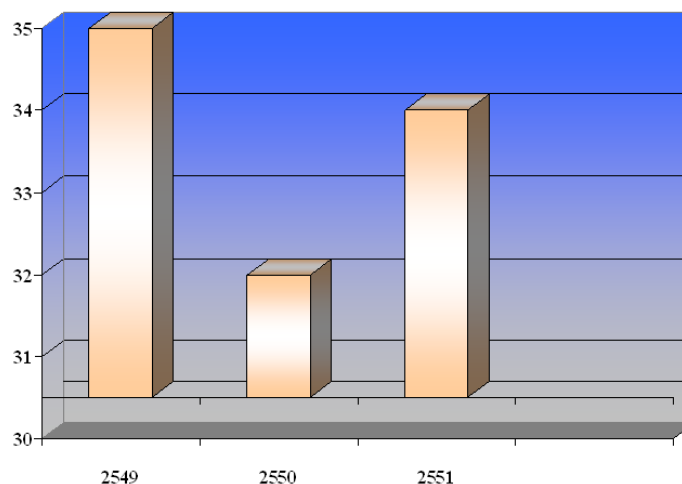
- **แบบฟอร์มที่ 3.4** สรุปผลการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจ ภาครัฐ จากมิติประสิทธิภาพ และมิติประสิทธิผล

ตัวอย่างมิติประสิทธิภาพ

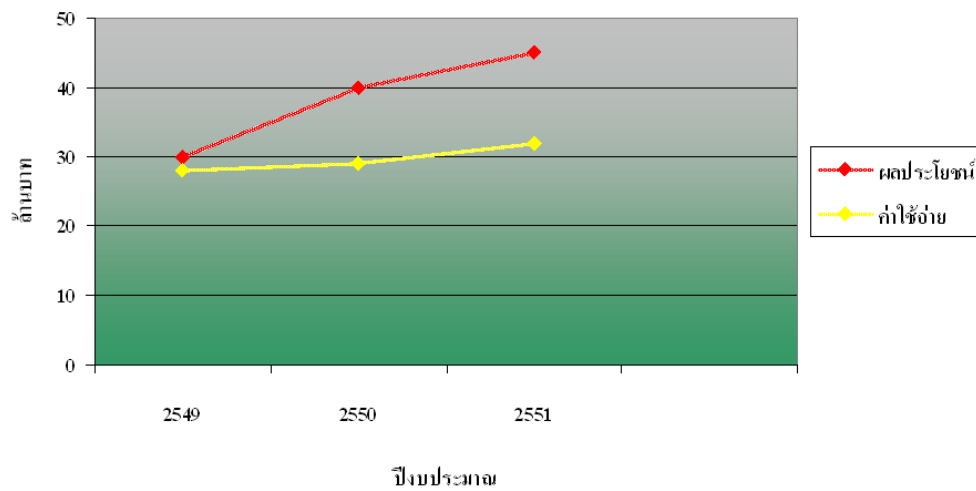
มิติประสิทธิภาพ

1. ต้นทุนต่อหน่วย ปี 2549 ต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับ XXX บาทปี 2550 ต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับ XXX บาทปี 2551 ต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับ XXXX บาท เฉลี่ยเพิ่มขึ้น/ลดลงปีละ XXX บาท (หรือเพิ่มขึ้น/ลดลงเมื่อเทียบกับปี...)

แผนภาพที่ xx แสดงต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตระหว่างปี 2549-2551



หรือ



2. ปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริงเปรียบเทียบกับแผน

3. ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อกระบวนการให้บริการ

ข. ผลกระทบ (Impact) คือ ผลอันสืบเนื่องจากการปฏิบัติการกิจ ทั้งที่คาดการณ์ในระดับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง และไม่ได้คาดการณ์ ทั้งที่เกิดขึ้นระหว่างและภายหลังการปฏิบัติการกิจ ที่อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาในมิติอื่น หรือการปฏิบัติการกิจของหน่วยงานอื่น หรือประชาชนทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มอื่น ทั้งในและนอกพื้นที่ โดยรายงานทั้งผลลัพธ์ทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งผลลัพธ์ด้านบวกและด้านลบ ในมิติที่สามารถประเมินในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

นำข้อมูลจาก

- แบบฟอร์มที่ 3.4 ผลการประเมินความคุ้มค่าของมิติผลกระทบ
- แบบฟอร์มที่ 3.3 ข้อ 2.4 ค่าใช้จ่ายที่คิดมูลค่าเป็นเงินไม่ได้



ส่วนที่ 3 สรุปผลจากการประเมินความคุ้มค่าและแผนดำเนินการใน อนาคต

(ในส่วนนี้มีความยาวประมาณ 0.5 หน้า และเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารพิจารณา
ก่อนส่วนอื่น)

- สรุปภาพรวมความคุ้มค่าของผลผลิตตามที่เสนอในส่วนที่ 2 เพื่อแสดงว่า
ผลผลิตนี้มีความคุ้มค่าหรือไม่ และควรดำเนินการอย่างไรต่อไป (คงภารกิจ
ขยายภารกิจ โอนภารกิจ ยกเลิก เป็นต้น)

(โดยนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในการดำเนินการ ในตอนท้ายของ
แบบฟอร์มที่ 3.4 มาแสดง)

- แผนการดำเนินการในอนาคตเพื่อแสดงถึงความคุ้มค่าของผลผลิตที่เพิ่มขึ้น
หรือยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การลดต้นทุนการ
ดำเนินงานจะดำเนินการอย่างไร การปรับปรุงวิธีดำเนินการ เป็นต้น

รับรองโดย(หัวหน้าส่วนราชการ)

.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....



ตัวอย่าง

ผลการประเมิน สรุปได้ว่า

มิติประสิทธิภาพ การดำเนินงานเพื่อให้ได้ ผลผลิต “.....” มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแผนงาน เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (ต้นทุนต่อหน่วย) ที่เกิดขึ้นจริงในปี 2551 (XXX บาท) ต่ำกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในปี 2550 (XXX บาท) ขณะที่กรมสามารถบรรลุ ผลผลิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (บรรลุผลร้อยละ) คุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ และกลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในรูปแบบและช่องทางการ ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้าน.....กว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (บรรลุผลสูงกว่าแผนร้อยละ)

มิติประสิทธิผล พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย พบว่าในปี 2551 ผลผลิต “.....” ส่งผลทำให้เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน เรื่องบรรลุความสำเร็จร้อยละ (บรรลุผลสูงกว่าปี 2550 ร้อยละ ...) และสัดส่วนผลประโยชน์ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน (Benefit-Cost Ratio) เท่ากับ..... ซึ่งแสดงว่าการปฏิบัติ ภารกิจของกรม....เพื่อให้ได้ผลผลิต “.....” มีความคุ้มค่า เพราะสามารถบรรลุผลผลิต และผลลัพธ์ตามเป้าหมาย มี Benefit - Cost Ratio มากกว่าปี 2550 ในขณะที่มีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่า เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

นอกจากนี้ ผลผลิต “.....” ยังส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จตามเป้าหมายการ ให้บริการของกระทรวง ในเรื่อง..... ดังนั้น กรม...ควรดำเนินการ..... (คงสภาพภารกิจ ลด ขยาย โอนย้าย ปรับปรุง)

แผนการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลผลิตในปีงบประมาณพ.ศ กรม....มีแผนการเพิ่มประสิทธิภาพโดยการลดต้นทุนด้านบุคลากร จากการพัฒนาขีด ความสามารถของบุคลากรตำแหน่ง..... เพื่อลดจำนวนวันทำงานในโครงการ...



เอกสารอ้างอิง

แสดงรายชื่อเอกสารที่เป็นแหล่งข้อมูลของการรายงานฉบับนี้ เช่น รายงาน
งบประมาณประจำปี รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ
ประจำปี รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ งานวิจัย เป็นต้น

ให้แนบเอกสารแบบฟอร์ม 3.1-3.4

ภาคผนวก ③

แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิต

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551



แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิต ปีงบประมาณ พ.ศ.2551

สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ
กุมภาพันธ์ 2551

สารบัญ

หน้า

คำนำ	1
แนวทางการวิเคราะห์และกำหนดผลผลิตและกิจกรรม	3
ตัวอย่างการกำหนดผลผลิตย่อยกิจกรรมย่อย	7
แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิต ปีงบประมาณ พ.ศ.2551	9
รูปแบบรายงานผลการคำนวณต้นทุนผลผลิต	14
ภาคผนวก 1 วิธีการเรียกดูจำนวนเอกสารรายการทางการเงินและบัญชีในระบบ GFMIS	20
ภาคผนวก 2 วิธีการเรียกดูจำนวนเอกสารของการจัดซื้อจัดจ้างในระบบ GFMIS	24
ภาคผนวก 3 คำถามพบบ่อยในการคำนวณต้นทุนผลผลิต	31

คำนำ

ตามมาตรา 21 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทขึ้นตามหลักเกณฑ์วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งกรมบัญชีกลางได้กำหนดหลักเกณฑ์เบื้องต้นในการคำนวณ ต้นทุนผลผลิตขึ้นเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ.2547 และกำหนดให้ส่วนราชการระดับกรมและหน่วยงานภาครัฐ จะต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดข้อมูลต้นทุนที่เป็นเครื่องมือทางด้านการเงินที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจบริหารการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและเกิดความคุ้มค่ากับภาษีของประชาชน หลักเกณฑ์เบื้องต้นในการคำนวณต้นทุนผลผลิตกำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย “หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546” ที่กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนและรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะ เพื่อเปรียบเทียบมูลค่าที่คิดเป็นต้นทุนได้ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่เกิดขึ้น ซึ่งหากรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะของส่วนราชการใดสูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทเดียวกันของส่วนราชการอื่น ส่วนราชการนั้นต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงการทำงานต่อไป ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้ส่วนราชการเกิดการแข่งขันกันด้านต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตในงานบริการสาธารณะที่เหมือนกันภายใต้คุณภาพเดียวกัน

2. เพื่อเป็นข้อมูลทางการเงินประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร การจัดทำบัญชีต้นทุนจะให้ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมและผลผลิตในระดับศูนย์ต้นทุน รวมทั้งสื่อให้เห็นถึงกระบวนการทำงานในศูนย์ต้นทุนด้วย จึงให้ข้อมูลทางการเงินที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารทุกระดับ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงาน

3. เพื่อเป็นข้อมูลในการวัดผลการดำเนินงาน การวางแผนและการควบคุมทางการเงิน ในการวางแผนการใช้จ่ายเงินของส่วนราชการในปัจจุบันนั้น จะเน้นการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินสำหรับเงินในงบประมาณเป็นหลัก เพื่อใช้ในการพิจารณาของงบประมาณประจำปี แต่เนื่องจากการบริหารทางการเงินของส่วนราชการจะต้องใช้ข้อมูลต้นทุนที่ครบถ้วนสมบูรณ์ครอบคลุมทั้งเงินในงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ดังนั้น เพื่อให้การคำนวณหาต้นทุนผลผลิตได้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน การควบคุมและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนที่วางไว้ได้อย่างถูกต้อง จึงจำเป็นต้องใช้ข้อมูลต้นทุนจริงเปรียบเทียบกับข้อมูลต้นทุนที่ประมาณการไว้ กรมบัญชีกลางตระหนักถึงความสำคัญของการนำเสนอรายงานเพื่อใช้ในการควบคุม จึงได้พัฒนาหลักเกณฑ์เบื้องต้นในการคำนวณต้นทุนผลผลิต ในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 โดยกำหนดรูปแบบรายงานผลการคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยแยกประเภทเป็นเงินในงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และงบกลาง ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการจัดทำงบประมาณต้นทุนในอนาคต

ตามแนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิต ปีงบประมาณ พ.ศ.2551 นอกจากการกำหนดรูปแบบการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานในเชิงต้นทุนผลผลิตแล้ว กรมบัญชีกลางยังได้กำหนดวิธีการจัดทำต้นทุนแตกต่างจากปีก่อนๆ โดยมีเป้าหมายให้ส่วนราชการคิดต้นทุนได้ถึงระดับกิจกรรมย่อย ผลผลิตย่อยตามศูนย์ต้นทุนต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบต้นทุนตามกระบวนการทำงาน และเนื่องจากปีนี้เป็นปีแรกที่เริ่มใช้แนวทางนี้ โดยต้องมีการทบทวนภารกิจทั้งองค์กร เพื่อกำหนดผลผลิตย่อย กิจกรรมย่อย พร้อมหน่วยนับให้ครบถ้วน ถูกต้องตามความเป็นจริงก่อน ในขั้นนี้กรมบัญชีกลางจึงยังไม่กำหนดให้ส่วนราชการคิดต้นทุนทุกกิจกรรมย่อยและทุกผลผลิตย่อย เพียงแต่กำหนดให้ส่วนราชการต้องคิดต้นทุนกิจกรรมย่อย ผลผลิตย่อยได้ อย่างน้อยดังนี้

1. ต้นทุนกิจกรรมย่อยของหน่วยงานสนับสนุน 5 กิจกรรม ได้แก่

- ด้านการเงินและบัญชี
- ด้านการพัสดุ
- ด้านบริหารบุคลากร
- ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ด้านตรวจสอบภายใน

2. ต้นทุนกิจกรรมย่อยของหน่วยงานหลัก 1 กิจกรรม

3. ต้นทุนผลผลิตย่อย 2 ผลผลิต

จะเห็นว่า หากทุกส่วนราชการคิดต้นทุนตามที่กำหนดได้ ก็จะทำให้เกิดข้อมูลต้นทุนงานสนับสนุนซึ่งมีอยู่ในทุกส่วนราชการเหมือนกัน ที่สามารถนำมาเปรียบเทียบระหว่างส่วนราชการได้ และเริ่มเห็นภาพกระบวนการของงานของส่วนราชการที่นำส่งผลผลิต รวมทั้งทราบต้นทุนผลผลิตที่เกิดขึ้น 2 ผลผลิต ซึ่งต่อไปในอนาคตจะนำไปสู่การเปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมหลัก ต้นทุนผลผลิตระหว่างส่วนราชการได้อย่างบรรลุเจตนารมณ์ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

แนวทางการวิเคราะห์และกำหนดผลผลิตและกิจกรรม

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องในการคำนวณต้นทุนผลผลิต

ผลผลิตหลัก หมายถึง ผลผลิตตามเอกสารงบประมาณ รวมถึงผลผลิตอื่นที่นอกเหนือจากเอกสารงบประมาณที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งอาจจะไม่ได้ใช้เงินในงบประมาณในการผลิตผลผลิต

ผลผลิตย่อย หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่หน่วยงานภาครัฐทำการผลิตและส่งมอบให้กับบุคคลภายนอก ซึ่งหน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตของหน่วยงาน และสามารถเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตระหว่างปีของหน่วยงานเองและเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานอื่นได้ นำไปสู่การวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และการประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

กิจกรรมหลัก หมายถึง กิจกรรมตามเอกสารงบประมาณ รวมถึงกิจกรรมอื่นที่นอกเหนือจากเอกสารงบประมาณที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งอาจจะไม่ได้ใช้เงินในงบประมาณในการดำเนินกิจกรรม

กิจกรรมย่อย หมายถึง กิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม และสามารถเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมระหว่างปีของหน่วยงานเองและเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานอื่นได้ นำไปสู่การวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และการประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

ศูนย์ต้นทุน หรือ หน่วยงาน หมายถึง หน่วยงานภายในส่วนราชการที่กำหนดขึ้นตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ซึ่งแต่ละแห่งจะมีการดำเนินกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรหรือต้นทุนในการผลิตผลผลิต

ศูนย์ต้นทุนหลัก หรือ หน่วยงานหลัก หมายถึง ศูนย์ต้นทุนหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงในการสร้างผลผลิต

ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน หรือ หน่วยงานสนับสนุน หมายถึง ศูนย์ต้นทุนหรือหน่วยงานที่ไม่มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างผลผลิต แต่ทำหน้าที่ให้บริการศูนย์ต้นทุนอื่น

ต้นทุน หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการก่อให้เกิดผลผลิตของหน่วยงาน โดยให้รวมทรัพยากรที่เกิดจากทุกแหล่งเงิน ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และงบกลาง

ต้นทุนทางตรง หมายถึง ต้นทุนที่สามารถระบุได้โดยตรงว่าเป็นต้นทุนของศูนย์ต้นทุนใด

ต้นทุนทางอ้อม หมายถึง ต้นทุนที่ไม่สามารถระบุเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนได้ จำเป็นต้องอาศัยเกณฑ์การปันส่วนในการระบุต้นทุนเข้าสู่ศูนย์ต้นทุน

การวิเคราะห์และกำหนดผลผลิตย่อยและกิจกรรมย่อย

ในการพิจารณากำหนดผลผลิตย่อยต้องเป็นผลผลิตที่ส่งมอบให้กับบุคคลภายนอกที่มีความละเอียดในส่วนของการผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ส่วนราชการดำเนินการผลิต รวมถึงต้องมีการกำหนดหน่วยนับที่เหมาะสม

การกำหนดผลผลิตย่อยที่เหมาะสมทำให้ส่วนราชการสามารถคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตย่อยได้เพื่อใช้เป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจ และต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตย่อยสามารถเปรียบเทียบกันได้ระหว่างปีหรือระหว่างหน่วยงานได้ ในการกำหนดผลผลิตย่อยส่วนราชการอาจพิจารณาจากผลผลิตของศูนย์ต้นทุนหลักที่ส่งมอบให้กับบุคคลภายนอก

การกำหนดกิจกรรมย่อย ส่วนราชการต้องวิเคราะห์กิจกรรมในการดำเนินงานของหน่วยงานและทำการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมย่อย เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานในรูปของต้นทุนกิจกรรม ใช้เป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจไม่ว่าในเรื่อง Outsourcing หรือนำไปสู่การบริหารงานแบบ Capital Charge ซึ่งต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมควรจะสามารถเปรียบเทียบได้ระหว่างปีของหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานได้ ทำให้สามารถวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

ในการกำหนดกิจกรรมย่อยให้วิเคราะห์ว่ากิจกรรมใดหรืองานใดที่หน่วยงานต้องการวัดต้นทุนเพื่อนำไปสู่การประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร โดยส่วนราชการต้องวิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมย่อยทั้งองค์กร ในช่วงเริ่มแรกการพิจารณากิจกรรมย่อยสามารถพิจารณาได้จากการแบ่งโครงสร้างของส่วนราชการ โดยส่วนใหญ่ส่วนราชการจะมีการแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่งานและเขตพื้นที่ ส่วนราชการอาจจะกำหนดให้แต่ละกลุ่ม กอง ศูนย์ สำนักที่มีภารกิจของตนเอง มีกิจกรรมย่อย 1-2 กิจกรรมย่อย สำหรับการแบ่งโครงสร้างของส่วนราชการแบบเขตพื้นที่ เช่น ส่วนราชการมีหน่วยงานย่อยในภูมิภาคที่มีหน้าที่คล้ายคลึงกัน ให้ส่วนราชการกำหนดกิจกรรมย่อยและหน่วยนับที่เหมือนกัน

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 กำหนดให้ส่วนราชการต้องคำนวณหาต้นทุนของกิจกรรมย่อยอย่างน้อย 6 กิจกรรมย่อย โดยเป็นกิจกรรมย่อยของหน่วยงานหลัก 1 กิจกรรมย่อย และกิจกรรมของหน่วยงานสนับสนุน 5 กิจกรรมย่อย กิจกรรมย่อยของหน่วยงานสนับสนุนต้องเป็นกิจกรรมย่อยและหน่วยนับตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมที่เหมือนกันระหว่างส่วนราชการได้ โดยมีกิจกรรมและหน่วยนับ ดังนี้

- | | | |
|----------------------------------|----------|--------------------------------|
| 1. กิจกรรมด้านการเงินและบัญชี | หน่วยนับ | จำนวนเอกสารรายการ |
| 2. กิจกรรมด้านการพัสดุ | หน่วยนับ | จำนวนครั้งของการจัดซื้อจัดจ้าง |
| 3. กิจกรรมด้านบริหารบุคลากร | หน่วยนับ | จำนวนบุคลากร |
| 4. กิจกรรมด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล | หน่วยนับ | จำนวนชั่วโมง/คนการฝึกอบรม |
| 5. กิจกรรมด้านตรวจสอบภายใน | หน่วยนับ | จำนวนงานตรวจสอบ/คนวัน |

ในกรณีที่บางส่วนราชการอาจกำหนดกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นเป็นกิจกรรมของหน่วยงานหลัก ก็ให้กำหนดกิจกรรมย่อยและหน่วยนับตามที่กรมบัญชีกลางได้กำหนดไว้ข้างต้น

ต้นทุนกิจกรรม หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่หน่วยงานจ่ายไปเพื่อให้สามารถดำเนินงานในกิจกรรมดังกล่าวได้ ไม่ว่าจะเป็นเงินในงบประมาณเงินนอกงบประมาณ หรืองบกลาง

เนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ.2551 เป็นปีแรกที่มีการคำนวณ**ต้นทุนกิจกรรมย่อย** สำหรับกิจกรรมของหน่วยงานสนับสนุน 5 กิจกรรมย่อย ให้คำนวณหาต้นทุนกิจกรรมย่อยดังกล่าวจากกลุ่ม กอง หรือศูนย์ที่รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานสนับสนุนดังกล่าว เช่น กิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ให้คำนวณเฉพาะต้นทุนของหน่วยงานกลางมีหน้าที่โดยตรงในการบริหารจัดการด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ในกรณีที่หน่วยงานที่มีหน้าที่หลักอย่างอื่นทำหน้าที่จัดการด้านการจัดซื้อจัดจ้างบ้างบางครั้งบางคราวและเป็นการยากที่จะระบุว่าต้นทุนใดเป็นต้นทุนของการการจัดซื้อจัดจ้างก็ไม่จำเป็นต้องนำต้นทุนดังกล่าวมารวมในกิจกรรมจัดซื้อจัดจ้าง

ต้นทุนของกิจกรรมด้านการเงินและบัญชี คือ ต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมด้านการเงินและบัญชีของหน่วยงาน เช่น การรับ-จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การติดตามและการรายงานด้านการเงินและบัญชี รวมถึงการบริหารจัดการด้านงบประมาณ (แต่ไม่รวมถึงการจัดทำแผนที่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มแผนงาน)

ต้นทุนของกิจกรรมด้านการพัสดุ (จัดซื้อจัดจ้าง) คือ ต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมการบริหารด้านพัสดุ และการจัดซื้อจัดจ้าง แต่ไม่รวมถึงมูลค่าของสิ่งของหรือบริการที่จัดซื้อหรือจัดจ้าง ในกรณีนี้ยังไม่รวมการซ่อมบำรุงและงานด้านยานพาหนะ

ต้นทุนของกิจกรรมด้านบริหารบุคลากร คือ ต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของหน่วยงาน เช่น การดูแลอัตรากำลังและระบบงาน ด้านวินัย และงานสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง

ต้นทุนของกิจกรรมด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การประเมินผล และการจัดฝึกอบรม รวมถึงการจัดทำสื่อต่างๆที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยนับรวมการพัฒนาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ในกรณีนี้ยกเว้นการศึกษาดูงานและการฝึกอบรมต่างประเทศ

ต้นทุนของกิจกรรมตรวจสอบภายใน คือ ต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานด้านตรวจสอบภายในของหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินงานโดยกลุ่มตรวจสอบภายใน

จำนวนเอกสารรายการ หมายถึง จำนวนรายการเอกสารทางการเงินและบัญชี ยกเว้นเอกสารการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งหน่วยงานสามารถเรียกดูจำนวนเอกสารรายการการเงินและบัญชีในระบบ GFMIS ได้ โดยใช้ Transaction Code: FB03 (รายละเอียดในภาคผนวก 1)

จำนวนครั้งของการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง จำนวนครั้งที่หน่วยงานทำการจัดซื้อและจัดจ้างทั้งในระบบ GFMIS และนอกระบบ GFMIS ซึ่งจำนวนเอกสารของการจัดซื้อจัดจ้างในระบบ GFMIS สามารถเรียกได้โดยใช้ Transaction Code: ZMM_PO_RPT01 (รายละเอียดในภาคผนวก 2)

จำนวนบุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ถ้าจำนวนบุคลากรไม่เท่ากันระหว่างปีให้ใช้จำนวนบุคลากรถัวเฉลี่ย ตัวอย่างเช่น ระหว่าง 1 ตุลาคม 2550 ถึง 15 มกราคม 2550 มีจำนวนบุคลากร 50 คน ระหว่าง 16 มกราคม 2550 ถึง 30 กันยายน 2550 มีจำนวนบุคลากร 60 คน ดังนั้นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรเท่ากับ

<u>ระยะเวลา</u>	<u>จำนวนวัน</u>	<u>จำนวนบุคลากร</u>	<u>จำนวนวัน x จำนวนบุคลากร</u>
1 ตุลาคม - 15 มกราคม	107	50 คน	5,350
16 มกราคม - 30 กันยายน	<u>258</u>	60 คน	<u>15,480</u>
รวม	<u>365</u>		<u>20,830</u>

จำนวนบุคลากรถัวเฉลี่ยทั้งปี $20,830 / 365 \text{ วัน} = 57.07 \text{ คน}$

จำนวนชั่วโมง/คนการฝึกอบรม หมายถึง ผลรวมของจำนวนชั่วโมงของการฝึกอบรมของแต่ละหลักสูตรคูณด้วยจำนวนผู้เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น เพื่อคำนวณหาต้นทุนของการฝึกอบรม 1 คน ต่อ 1 ชั่วโมงเป็นเท่าใด ตัวอย่างเช่น หลักสูตรฝึกอบรมมีผู้เข้ารับการอบรม 20 คน มีระยะเวลา 6 ชั่วโมง ดังนั้นจำนวนชั่วโมง/คนการฝึกอบรม เท่ากับ 120 ชั่วโมง/คน

จำนวนงานตรวจสอบ หมายถึง จำนวนคนวันที่ใช้ในงานตรวจสอบตามแผนงานการตรวจสอบประจำปี

ตัวอย่างการกำหนดผลผลิตย่อยกิจกรรมย่อย

การกำหนดผลผลิตย่อยโดยพิจารณาผลผลิตของศูนย์ต้นทุนหลัก

ศูนย์ต้นทุนหลัก	ผลผลิตย่อย
1. สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ	การกำกับดูแลทางด้านการบัญชีภาครัฐ <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง
2. สำนักกฎหมาย	การกำหนดและพัฒนากฎหมายและหลักเกณฑ์ ด้านการคลัง <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง
3. กลุ่มพัฒนาเงินนอกงบประมาณ	การติดตามประเมินผลด้านทุนหมุนเวียน <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนกองทุน
4. สำนักกำกับและพัฒนการตรวจสอบภาครัฐ	การกำกับดูแลทางด้านการตรวจสอบภายใน <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนส่วนราชการ

การกำหนดกิจกรรมย่อยโดยพิจารณากิจกรรมของศูนย์ต้นทุน

ศูนย์ต้นทุน	กิจกรรมย่อย
1. สำนักมาตรฐานด้านการบัญชี ภาครัฐ	1. กำหนดและพัฒนามาตรฐานและหลักเกณฑ์ทางด้านการบัญชี ภาครัฐ <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง 2. กำหนดหรือให้ความเห็นชอบระบบบัญชี/แนวทาง/คู่มือปฏิบัติทาง บัญชี <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนระบบ 3. จัดทำและวิเคราะห์รายงานการเงินของแผ่นดิน <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนรายงาน
2. สำนักกฎหมาย	1. กำหนดและพัฒนากฎหมายด้านการเบิกจ่ายเงินจากคลัง <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง 2. กำหนดและพัฒนากฎหมายด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง 3. กำหนดและพัฒนากฎหมายด้านค่าใช้จ่ายในการบริหาร <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง 4. กำหนดและพัฒนากฎหมายด้านกฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้องการคลัง <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง

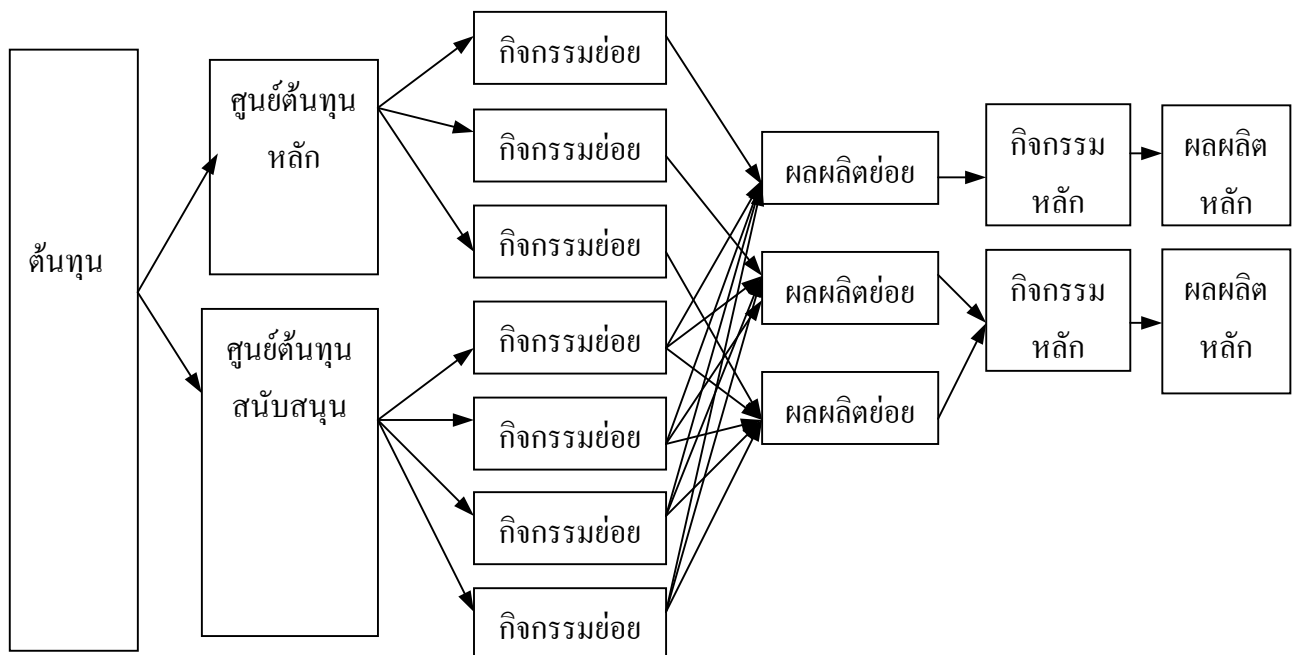
ศูนย์คํานวณ	กิจกรรม
3. กลุ่มพัฒนาเงินนอกงบประมาณ	1. จัดทำหลักเกณฑ์การใช้จ่ายเงินทุนหมุนเวียนและการใช้จ่ายเงินฝาก <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง 2. พิจารณออนุมัติการเบิกจ่ายเงินกองทุน <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเงินบาท 3. ควบคุมการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงินของกองทุน <u>หน่วยนับ</u> : รายงาน
4. สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ	1. จัดทำแนวปฏิบัติด้านการตรวจสอบภายใน <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง 2. ส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานตรวจสอบภายในภาครัฐ <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนแห่ง
5. สำนักงานเลขานุการกรม	1. ดำเนินงานด้านการพัสดุ <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนครั้งของการจัดซื้อจัดจ้าง 2. ดำเนินงานด้านการเงินและบัญชี <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเอกสารรายการ 3. ดำเนินงานด้านสารบรรณของกรม <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนฉบับของหนังสือ
6. กองการเจ้าหน้าที่	ดำเนินงานด้านบริหารบุคคล <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนบุคลากร
7. กลุ่มประชาสัมพันธ์	1. ดำเนินงานด้านจัดทำรายงานทางวิชาการผ่านรายการเสียงตามสาย <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง 2. ดำเนินงานด้านเขียนและผลิตข่าว เอกสารบทความเพื่อเผยแพร่ <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง
8. กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ดำเนินงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนชั่วโมง/คนการฝึกอบรม

แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิต ปีงบประมาณ พ.ศ.2551

วิธีการจัดทำต้นทุนผลผลิตในปีงบประมาณ พ.ศ.2551

1. วิเคราะห์และกำหนดผลผลิตย่อยและกิจกรรมย่อย พร้อมทั้งหน่วยนับ
2. กำหนดศูนย์ต้นทุนหลักและศูนย์ต้นทุนสนับสนุน
3. ดึงข้อมูลต้นทุนจากระบบ GFMS ตามศูนย์ต้นทุนและแหล่งของเงิน (ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก 2)
4. คำนวณหาต้นทุนของศูนย์ต้นทุนหลักและศูนย์ต้นทุนสนับสนุน
5. คำนวณหาต้นทุนและต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมย่อย
6. คำนวณหาต้นทุนและต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตย่อย
7. คำนวณหาต้นทุนและต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมหลัก
8. คำนวณหาต้นทุนและต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตหลัก

แผนภาพการคำนวณต้นทุนผลผลิต

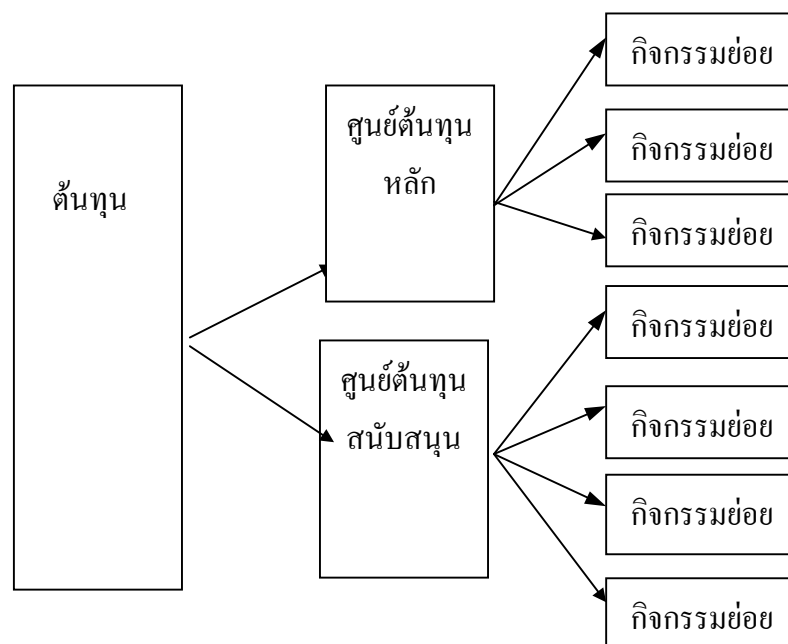


การคำนวณหาต้นทุนของศูนย์ต้นทุนหลักและศูนย์ต้นทุนสนับสนุน

1. เมื่อดึงข้อมูลจากระบบ GFMS แล้ว ให้ส่วนราชการพิจารณาว่าต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานก่อให้เกิดผลผลิตมีอะไรบ้าง และตัดต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานออกไป (โดยให้หมายเหตุอธิบายไว้ เพื่อกระทบยอดค่าใช้จ่ายที่นำมาคำนวณต้นทุนผลผลิตและค่าใช้จ่ายในงบการเงิน)
2. ในระบบ GFMS ต้นทุนทางตรงจะถูกบันทึกเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนแล้ว ดังนั้นเราจะทราบต้นทุนของแต่ละศูนย์ต้นทุน
3. สำหรับต้นทุนทางอ้อมต้องอาศัยเกณฑ์การปันส่วน เพื่อระบุต้นทุนเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนในการพิจารณาเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนให้หน่วยงานกำหนดตามความเหมาะสมอย่างยุติธรรม โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่ทำให้ต้นทุนนั้นผันแปร เพื่อที่จะใช้เป็นตัวหลักัดต้นทุนเข้าสู่ศูนย์ต้นทุน

การคำนวณหาต้นทุนของกิจกรรมย่อย

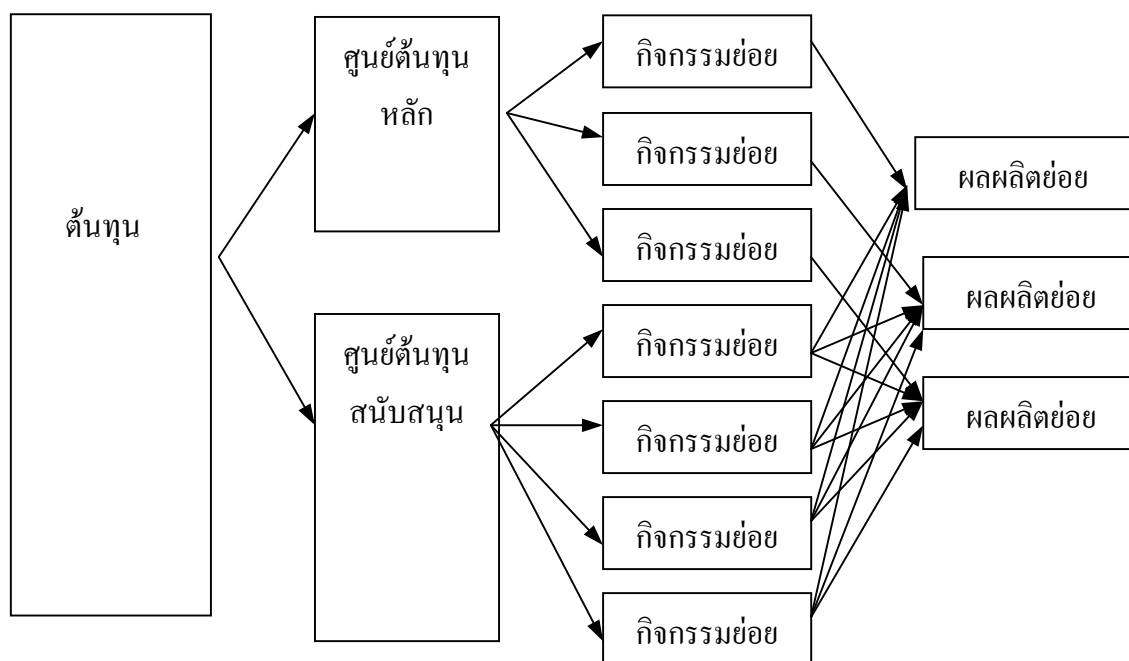
การคำนวณต้นทุนกิจกรรมย่อยให้หน่วยงานนำต้นทุนของศูนย์ต้นทุนหลักและศูนย์ต้นทุนสนับสนุนโดยแยกประเภทตามแหล่งของเงินและค่าเสื่อมราคา แล้วจึงปันส่วนต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมย่อยสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ให้หน่วยงานใช้เกณฑ์การปันส่วนในการกระจายต้นทุนจากศูนย์ต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมย่อยที่ศูนย์ต้นทุนนั้นดำเนินการ โดยให้แยกแสดงต้นทุนนั้นตามแหล่งของเงินและค่าเสื่อมราคา ตัวอย่างเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนจากศูนย์ต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมย่อย เช่น เกณฑ์ภาระงาน หรือ เกณฑ์สัดส่วนการใช้วัสดุครุภัณฑ์



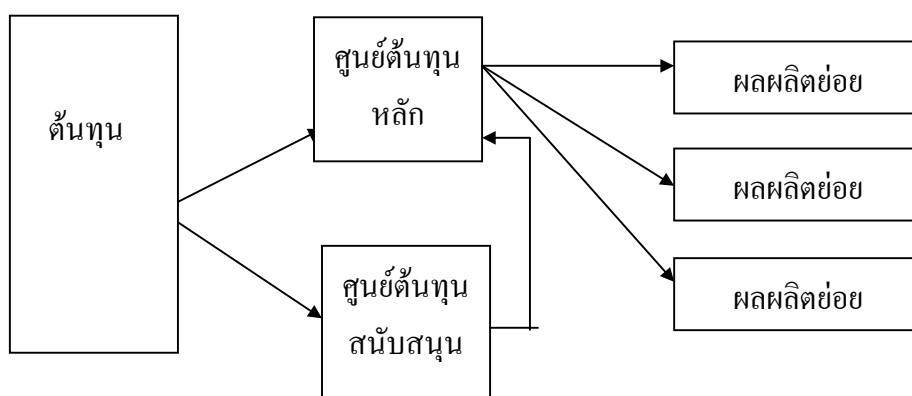
การคำนวณหาต้นทุนของผลผลิตย่อย

วิธีการคำนวณหาต้นทุนผลผลิตย่อยมี 2 วิธี

1) ในกรณีที่ส่วนราชการสามารถคำนวณหาต้นทุนกิจกรรมย่อยทุกกิจกรรมย่อยได้ ให้ป็นส่วนต้นทุนกิจกรรมย่อยเข้าสู่ผลผลิตย่อย โดยในการคำนวณให้แยกประเภทแหล่งของเงินและค่าเสื่อมราคา



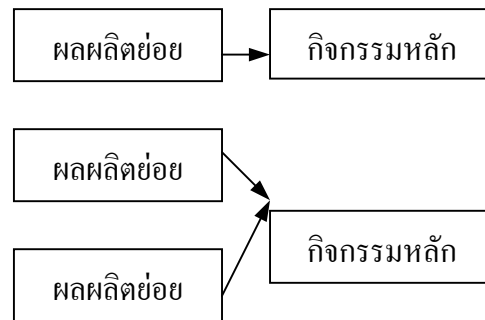
2) ในกรณีที่ส่วนราชการไม่ได้คำนวณหาต้นทุนกิจกรรมย่อยทุกกิจกรรมย่อย ให้ป็นส่วนต้นทุนของศูนย์ต้นทุนสนับสนุนเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนหลัก และป็นส่วนต้นทุนของศูนย์ต้นทุนหลักเข้าสู่ผลผลิตย่อย โดยในการคำนวณให้แยกประเภทแหล่งของเงินและค่าเสื่อมราคา



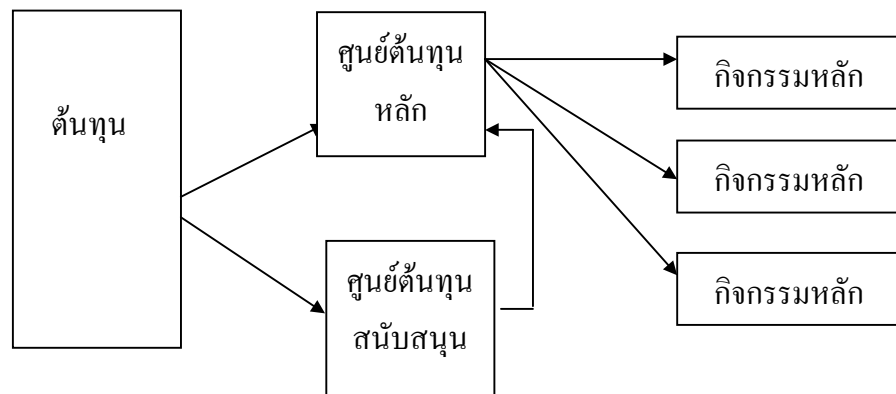
การคำนวณหาต้นทุนของกิจกรรมหลัก

วิธีการคำนวณหาต้นทุนกิจกรรมหลักมี 2 วิธี

1) ในกรณีที่ส่วนราชการสามารถคำนวณหาต้นทุนกิจกรรมย่อยทุกกิจกรรมย่อยได้ ให้ปันส่วนต้นทุนผลผลิตย่อยเข้าสู่กิจกรรมหลัก โดยในการคำนวณให้แยกประเภทแหล่งของเงินและค่าเสื่อมราคา

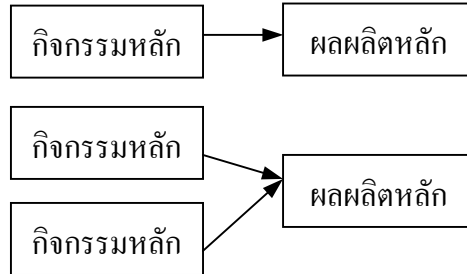


2) ในกรณีที่ส่วนราชการไม่ได้คำนวณหาต้นทุนกิจกรรมย่อยทุกกิจกรรมย่อย ให้ใช้วิธีการคำนวณตามหลักเกณฑ์และวิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิตแบบเดิม คือปันส่วนต้นทุนของศูนย์ต้นทุนสนับสนุนเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนหลัก และปันส่วนต้นทุนของศูนย์ต้นทุนหลักเข้าสู่กิจกรรมหลัก สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ให้แสดงต้นทุนต้นทุนแยกตามแหล่งของเงินและค่าเสื่อมราคา



การคำนวณหาต้นทุนของผลผลิตหลัก

การคำนวณต้นทุนผลผลิตหลักให้คำนวณจากต้นทุนกิจกรรมหลักตามเอกสารงบประมาณที่สัมพันธ์กับผลผลิต โดยเชื่อมโยงต้นทุนกิจกรรมหลักเข้าสู่ผลผลิตหลัก



รูปแบบรายงานผลการคำนวณต้นทุนผลผลิต

ให้ส่วนราชการจัดส่งรายงานผลการคำนวณต้นทุนผลผลิต ปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ส่งให้
สำนักงานประมาณ สำนักงาน ก.พ.ร. และ กรมบัญชีกลาง จำนวน 5 ตาราง ตามรูปแบบข้างล่างนี้

ตารางที่ 1 รายงานต้นทุนรวมของหน่วยงาน โดยแยกประเภทตามแหล่งของเงิน

ประเภทค่าใช้จ่าย	เงินในงบ ประมาณ	เงินนอกงบ ประมาณ	งบกลาง	รวม
1. ค่าใช้จ่ายบุคลากร				
2. ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรม				
3. ค่าใช้จ่ายเดินทาง				
4. ค่าตอบแทน ใช้สอยวัสดุ และ สาธารณูปโภค				
5. ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย				
6. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานรักษาความมั่นคง ของประเทศ				
7. ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุน				
8. ค่าใช้จ่ายสวัสดิการสังคม				
9. ต้นทุนในการผลิตผลผลิตอื่น				
รวมต้นทุนผลผลิต				

หมายเหตุ : (อธิบายความแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายในระบบ GFMIS และ ต้นทุนที่นำมาคำนวณต้นทุนผลผลิต)

ค่าใช้จ่ายในระบบ GFMIS		xxx
บวก ต้นทุนที่เกี่ยวข้องในการผลิตผลผลิต		
ค่าใช้จ่าย.....	xxx	
ค่าใช้จ่าย.....	xxx	xxx
หัก ต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องในการผลิตผลผลิต		
ค่าใช้จ่ายบ้านเรือน	xxx	
ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์โครงสร้างพื้นฐาน	xxx	
ค่าใช้จ่าย.....	xxx	(xxx)
บวก สินทรัพย์โครงสร้างพื้นฐาน		xxx
รวมต้นทุนผลผลิต		xxx

ตารางที่ 2 รายงานต้นทุนตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย

ศูนย์ต้นทุน	ค่าใช้จ่ายทางตรง						ค่าใช้จ่ายทางอ้อม						รวม
	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ 1*	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ 2*	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ 3*	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ 4*	ค่าใช้จ่ายอื่น*	รวม	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ 1*	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ 2*	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ 3*	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ 4*	ค่าใช้จ่ายอื่น*	รวม	
ศูนย์ต้นทุนหลัก													
1.													
2.													
3.													
ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน													
1.													
2.													
3.													
4.													
รวม													

* ให้งานพิจารณาค่าใช้จ่ายจากตารางที่ 1 โดยเรียงลำดับประเภทค่าใช้จ่ายจากมากไปน้อยแล้วนำมาแสดงประเภทค่าใช้จ่ายในหัวคอลัมน์ในตารางที่ 2 นี้ โดยเท่าที่พื้นที่กระดาษจะทำได้ และค่าใช้จ่ายที่เหลือให้รวมอยู่ในประเภทค่าใช้จ่ายอื่น

ตัวอย่างตารางที่ 2 สมมติว่าจากตารางที่ 1 ค่าใช้จ่ายรวมเท่ากับ 700 ล้านบาท ประกอบด้วย

1. ค่าใช้จ่ายทางตรง คือ ค่าใช้จ่ายบุคลากร 400 ล้านบาท, ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรม 30 ล้านบาท, ค่าใช้จ่ายเดินทาง 5 ล้านบาท, ค่าตอบแทน ใช้สอยวัสดุ และสาธารณูปโภค 8 ล้านบาท, ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย 50 ล้านบาท, ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุน 25 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายอื่น 5 ล้านบาท
2. ส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อม คือ ค่าใช้จ่ายบุคลากร(ค่ารักษาพยาบาล) 100 ล้านบาท, ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรม 10 ล้านบาท, ค่าใช้จ่ายเดินทาง 15 ล้านบาท, ค่าสาธารณูปโภค 25 ล้านบาท, ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย(ค่าเสื่อมราคาอาคาร) 20 ล้านบาท, ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุน 5 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายอื่น 2 ล้านบาท

ให้เรียงลำดับค่าใช้จ่ายจากมากไปน้อย ในกรณีที่พื้นที่ของหน้าแสดงได้เพียง 13 คอลัมน์ ก็ให้รวมค่าใช้จ่ายที่มีจำนวนเงินน้อยเข้ารวมกับค่าใช้จ่ายอื่น

[illegible]

ตารางที่ 3 รายงานต้นทุนกิจกรรมย่อยแยกตามแหล่งของเงิน

กิจกรรมย่อย	เงินในงบ ประมาณ	เงินนอกงบ ประมาณ	งบ กลาง	ค่าเสื่อม ราคา	ต้นทุนรวม	ปริมาณ (หน่วยนับ)	ต้นทุนต่อ หน่วย
กิจกรรมย่อยของหน่วยงานหลัก							
1.							
2.							
กิจกรรมย่อยของหน่วยงานสนับสนุน							
1. ด้านการเงินและบัญชี						จำนวนเอกสารรายการ	
2. ด้านการพัสดุ						จำนวนครั้งของการจัดซื้อจัดจ้าง	
3. ด้านบริหารบุคลากร						จำนวนบุคลากร	
4. ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล						จำนวนชั่วโมง/คนการฝึกอบรม	
5. ด้านตรวจสอบภายใน						จำนวนงานตรวจสอบ/คนวัน	
6.							
7.							

ตารางที่ 4 รายงานต้นทุนกิจกรรมหลักแยกตามแหล่งของเงิน

กิจกรรมหลัก	เงินในงบประมาณ	เงินนอกงบประมาณ	งบกลาง	ค่าเสื่อมราคา	ต้นทุนรวม	ปริมาณ (หน่วยนับ)	ต้นทุนต่อหน่วย
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
รวม							

ตารางที่ 5 รายงานต้นทุนผลผลิตย่อยแยกตามแหล่งของเงิน

ผลผลิตย่อย	เงินในงบประมาณ	เงินนอกงบประมาณ	งบกลาง	ค่าเสื่อมราคา	ต้นทุนรวม	ปริมาณ (หน่วยนับ)	ต้นทุนต่อหน่วย
1.							
2.							
3.							
4.							
รวม							

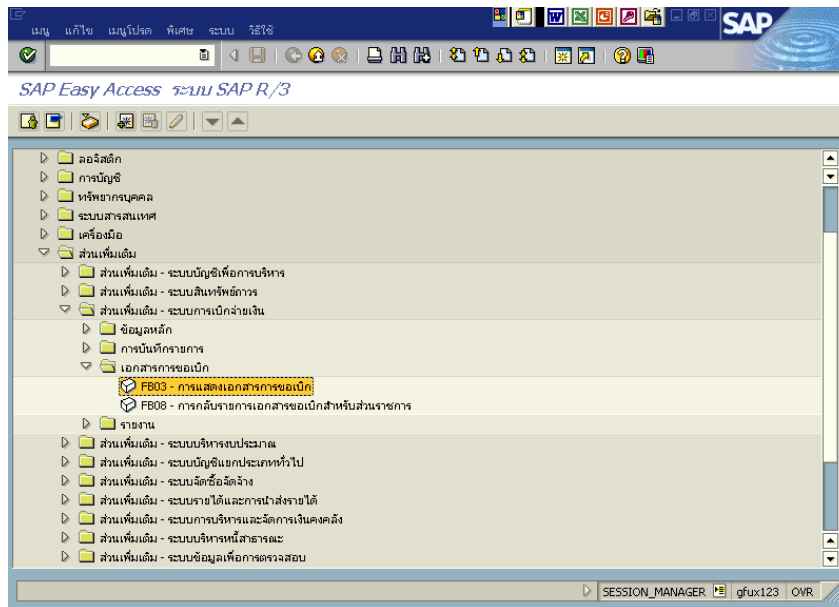
ตารางที่ 6 รายงานต้นทุนผลผลิตหลักแยกตามแหล่งของเงิน

ผลผลิตหลัก	เงินในงบประมาณ	เงินนอกงบประมาณ	งบกลาง	ค่าเสื่อมราคา	ต้นทุนรวม	ปริมาณ (หน่วยนับ)	ต้นทุนต่อหน่วย
1.							
2.							
3.							
รวม							

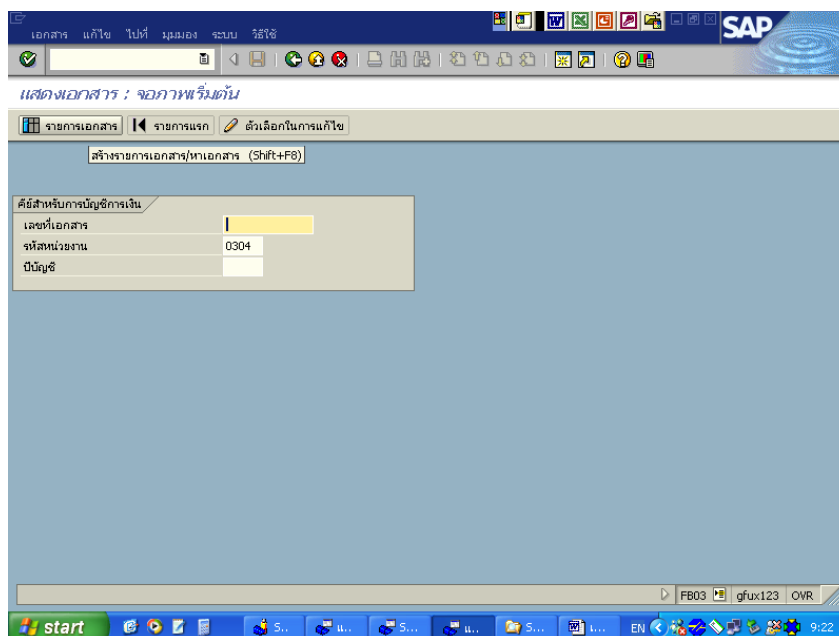
ภาคผนวก

วิธีการเรียกดูจำนวนเอกสารรายการทางการเงินและบัญชีในระบบ GFMS

1. Transaction code: FB03



2. คลิก รายการเอกสาร



3. พิมพ์ รหัสบริษัท, ปีบัญชี, วันที่บันทึก และกดประมวลผล

โปรแกรม แก้ไข ไปที่ ระบบ วิธียใช้

รายการเอกสาร

รหัสบริษัท: 0304 ถึง:
เลขที่เอกสาร: ถึง:
ปีบัญชี: 2008 ถึง:

ตัวเลือกทั่วไป

ประเภทเอกสาร: ถึง:
วันที่ผ่านรายการ: 01.10.2007 ถึง: 30.09.2008
วันที่บันทึก: ถึง:
เลขที่อ้างอิง: ถึง:
รายการอ้างอิง: ถึง:
คีย์อ้างอิง: ถึง:
ระบบแบบลอจิก: ถึง:

แสดงรายการบันทึกด้วย

☐ แสดงรายการบันทึก

ค้นหาเอกสารตนเอง

☐ เอกสารตนเองเท่านั้น

FB03 gflux122 INS

4. แสดงจำนวนรายการที่ส่วนของแถบแสดงสถานะ

รายการ แก้ไข ไปที่ การกำหนดค่า ระบบ วิธียใช้

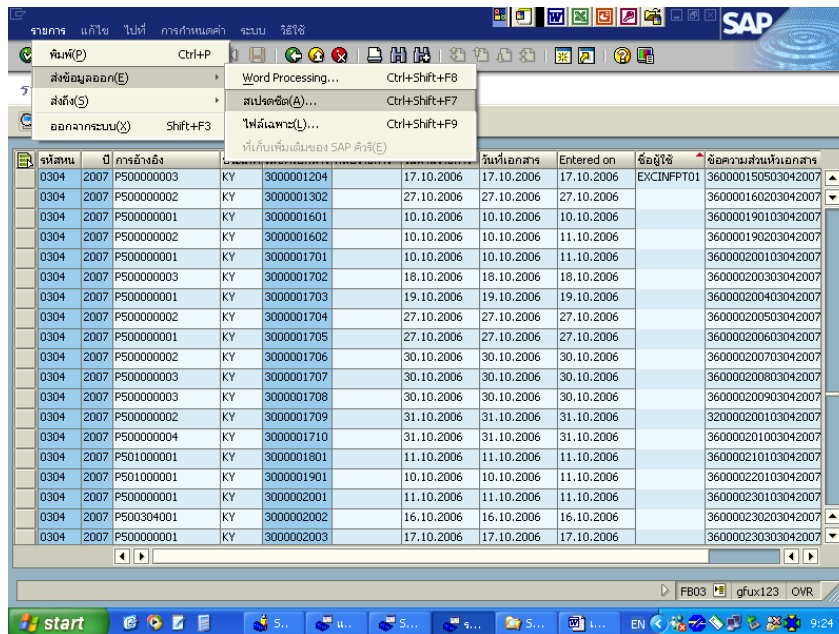
รายการเอกสาร

รหัส	ปี	การอ้างอิง	ประเภท	เลขเอกสาร	กลับรายการ	วันที่ผ่านรายการ	ชื่อผู้ใช้	ข้อความส่วนหัวเอกสาร	งวด	วันที่เอกสาร
0304	2008	ปฟัก ส/ท คงค้าง	JJ	90000001		14.11.2007	0304A01		2	14.11.2007
0304	2008	ปฟัก ส/ท คงค้าง	JJ	90000002		14.11.2007			2	14.11.2007
0304	2008	จับคู่เคลียร์	JJ	90000101		29.10.2007			1	29.10.2007
0304	2008	2008360001080502	JV	100000111		22.11.2007		ปรับสมทบพย.50 ขดท.	2	22.11.2007
0304	2008	2008360001080502	JV	100000112		22.11.2007		ปรับชดเชยพย.50 ขดท.	2	22.11.2007
0304	2008	2008360001080502	JV	100000113		22.11.2007		ปรับชดเชยพย.50 ขดท.	2	22.11.2007
0304	2008	2008360001080502	JV	100000114		22.11.2007		ปรับชดเชยพย.50 ขดท.	2	22.11.2007
0304	2008	2008360001080502	JV	100000115		22.11.2007		ปรับชดเชยพย.50 ขดท.	2	22.11.2007
0304	2008	0836100244012407	JV	100000304		22.10.2007		ปรับค่าจ้างคค.50เข้า คตท.	1	22.10.2007
0304	2008	0836240920034403	JV	100000305		22.10.2007		ปรับเงินเดือนคค.50เข้าคตท.	1	22.10.2007
0304	2008	2008360001150102	JV	100000403		22.11.2007		2%4%พย.50 ขดท.	2	22.11.2007
0304	2008	2008360001150102	JV	100000404		22.11.2007		2%4%พย.50 ขดท.	2	22.11.2007
0304	2008	0836240920034403	JV	100000602		22.10.2007		ปรับเงินเดือนคค.เข้าคตท.	1	22.10.2007
0304	2008	200836-440303,05	JV	100000811		22.10.2007		ปรับ2%4%+คชบ คค50 เข้าคตท.	1	22.10.2007
0304	2008	0836-2409,2003,	JV	100000812		22.10.2007		งต+คท+คชบ. คค.50 เข้าคตท.	1	22.10.2007
0304	2008	0836-1002,4401,	JV	100000813	900000401	22.10.2007		ปรับเงินเดือนคค.50เข้าคตท.	1	22.10.2007
0304	2008	20083400000901	JV	100000816		29.10.2007		เลข RB 071000004301	1	29.10.2007
0304	2008	2008360001150102	JV	100000818		22.11.2007		2%4%พย.50 ขดท.	2	22.11.2007
0304	2008	20083600017401	JV	100000820		06.12.2007		ปรับปรุจา GL ค่าตอบแทน	3	06.12.2007
0304	2008	08-36-19111,8391	JV	100000826		23.01.2008		ปรับ งต+คตบแทน มค.51	4	23.01.2008

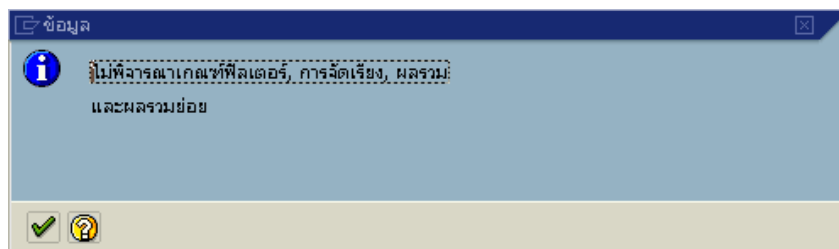
48,579 รายการที่แสดง

FB03 gflux122 INS

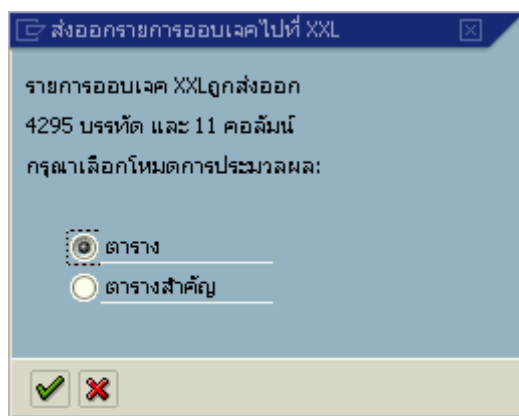
5. ส่งออกข้อมูลไปยัง Excel โดยเลือก รายการ → ส่งข้อมูลออก → สเปรดชีต



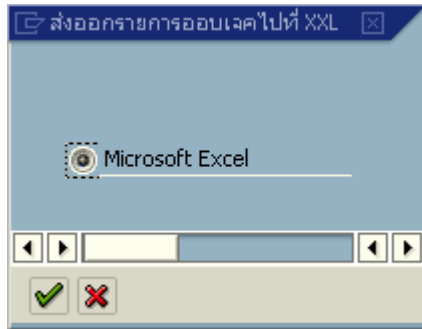
6. คลิก 



7. เลือก ตาราง และ คลิก 



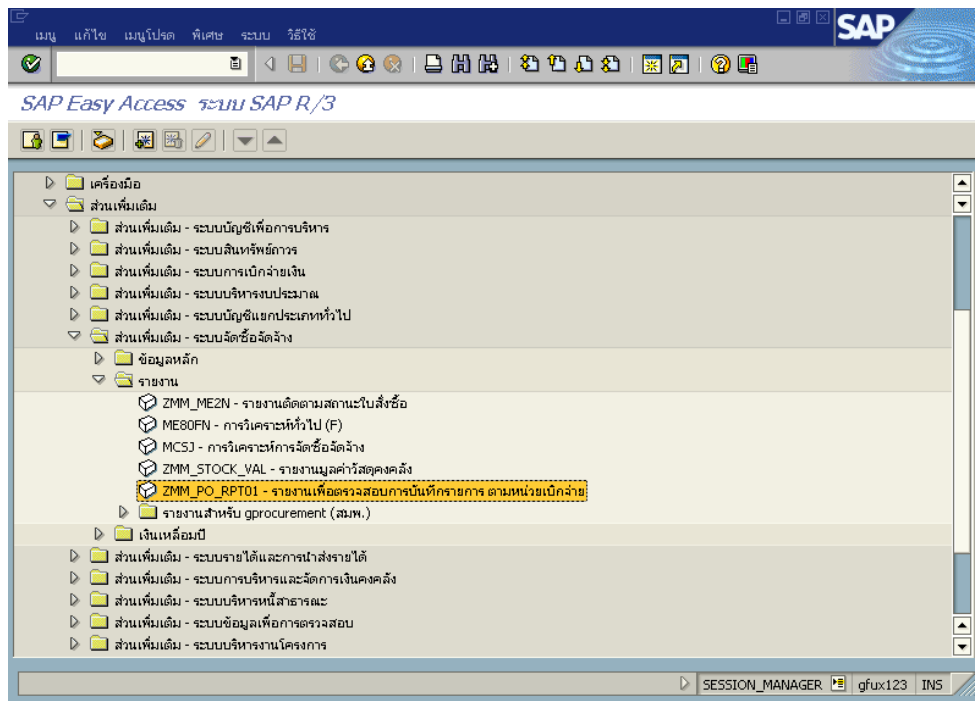
8. เลือก Microsoft Excel และ คลิก 



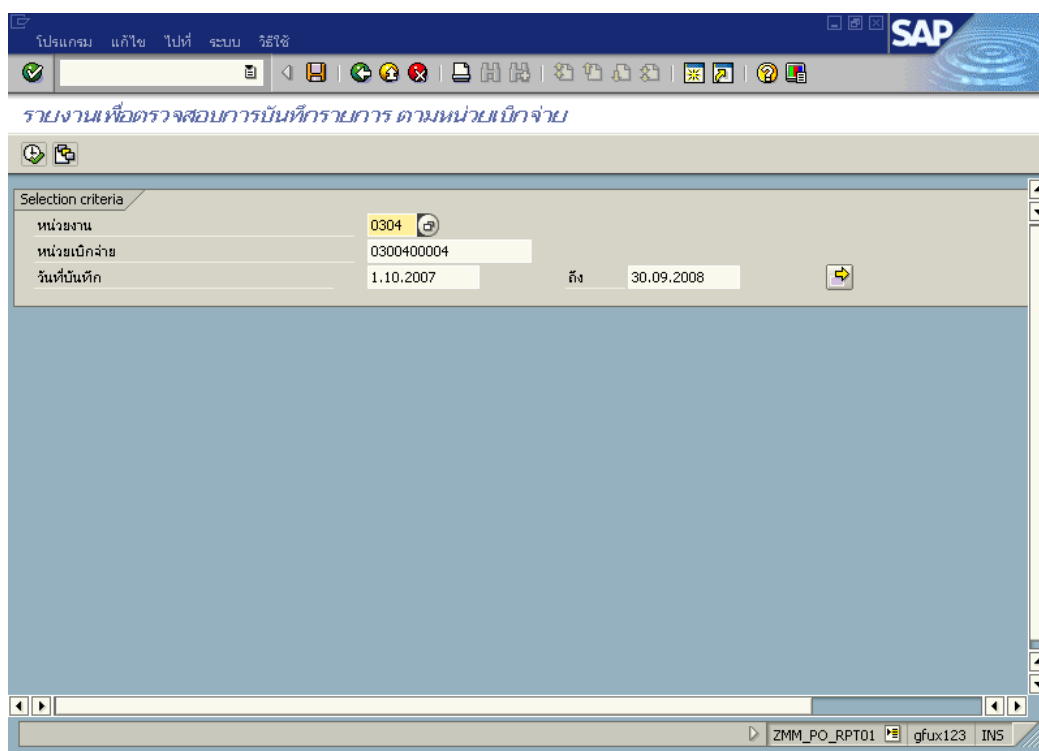
8. ตัดรายการเอกสารกลับรายการ เช่น AZ, CZ, DZ, IZ, JZ, KZ, LZ, PZ, QZ เป็นต้น และรายงานที่ระบบสร้างให้อัตโนมัติ เช่น J0, KY, PA, PC, RX, RY เป็นต้น รวมถึงตัดรายการด้านการเงินและบัญชีอื่นที่ศูนย์ต้นทุนอื่นเป็นผู้จัดทำที่ไม่ใช่ศูนย์ต้นทุนหลักที่ทำหน้าที่ด้านการเงินและบัญชีโดยตรง

วิธีการเรียกดูจำนวนเอกสารของการจัดซื้อจัดจ้างในระบบ GFMS

1. Transaction code: ZMM_PO_RPT01



2. กรอกรหัสหน่วยงาน, หน่วยเบิกจ่าย และ วันที่บันทึก (1.10.2007 ถึง 30.09.2008)



3. ผลลัพธ์

รายงานเพื่อตรวจสอบการบันทึกรายการ ตามหน่วยเบิกจ่าย

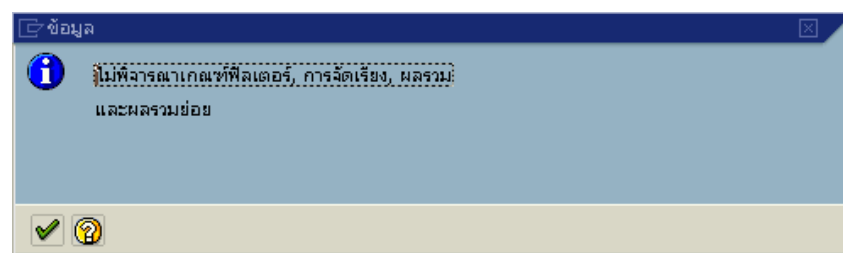
หน่วยเบิกจ่าย: 0300400004 - สำนักงานเลขาธิการกรม
หน่วยงาน: กรมบัญชีกลาง
วันที่ยืนยัน: 01.10.2007 ถึง 30.09.2008
วันที่รายงาน: 23.01.2008
รายการใบสั่งซื้อ

ลำดับ	วันที่บันทึก	วันที่เอกสาร	รหัสยืนยัน
1	08.11.2007	22.10.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
2	08.11.2007	22.10.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
3	08.11.2007	22.10.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
4	08.11.2007	22.10.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
5	08.11.2007	22.10.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
6	13.12.2007	27.11.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
7	05.11.2007	05.11.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
8	05.11.2007	05.11.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
9	05.11.2007	05.11.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
10	05.11.2007	05.11.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
11	05.11.2007	05.11.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
12	05.11.2007	05.11.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
13	05.11.2007	05.11.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
14	05.11.2007	05.11.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
15	05.11.2007	05.11.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
16	31.10.2007	31.10.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
17	19.12.2007	22.11.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
18	12.12.2007	12.12.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)
19	08.11.2007	08.11.2007	0304801-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)

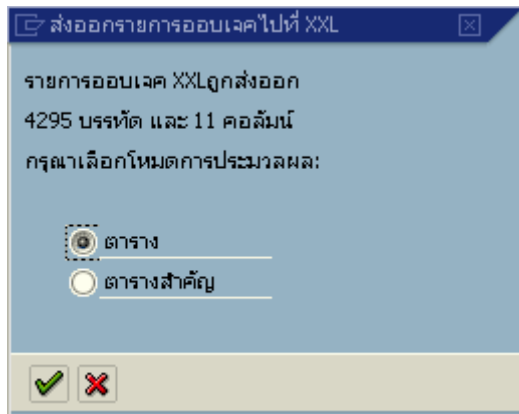
ZMM_PO_RPT01 gflux123 INS

4. และเลือก สปรดชีท

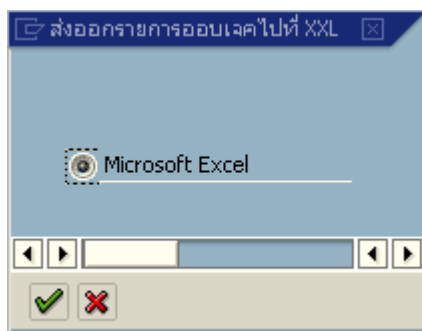
5. คลิก



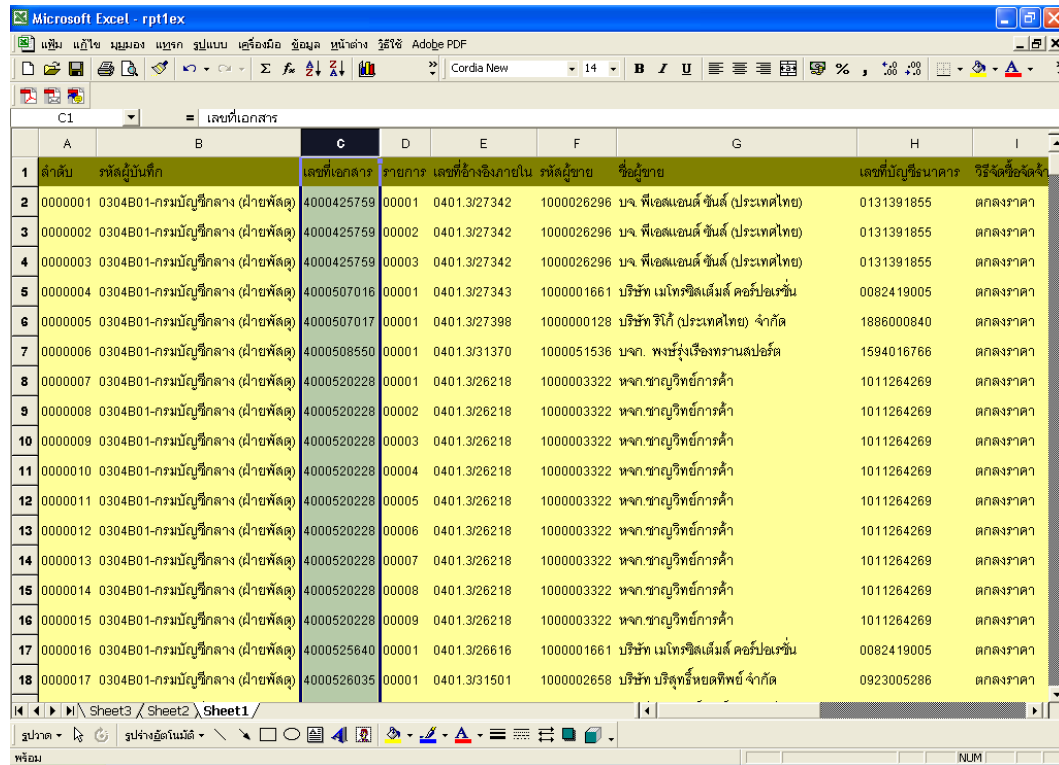
6. เลือก ตาราง และ คลิก



7. เลือก Microsoft Excel และ คลิก



10. คัดลอกคอลัมน์ C ไปแผ่นงานใหม่ โดยเลือก คอลัมน์ C และกดปุ่ม คัดลอก  ที่ Toolbar



Microsoft Excel - rpttex

แผ่น แลโซ มุมมอง สูตร รูปแบบ เครื่องมือ ข้อมูล หน้าต่าง วิเคราะห์ Adobe PDF

Cordia New 14 B I U % , +0 -0

C1 = เลขที่เอกสาร

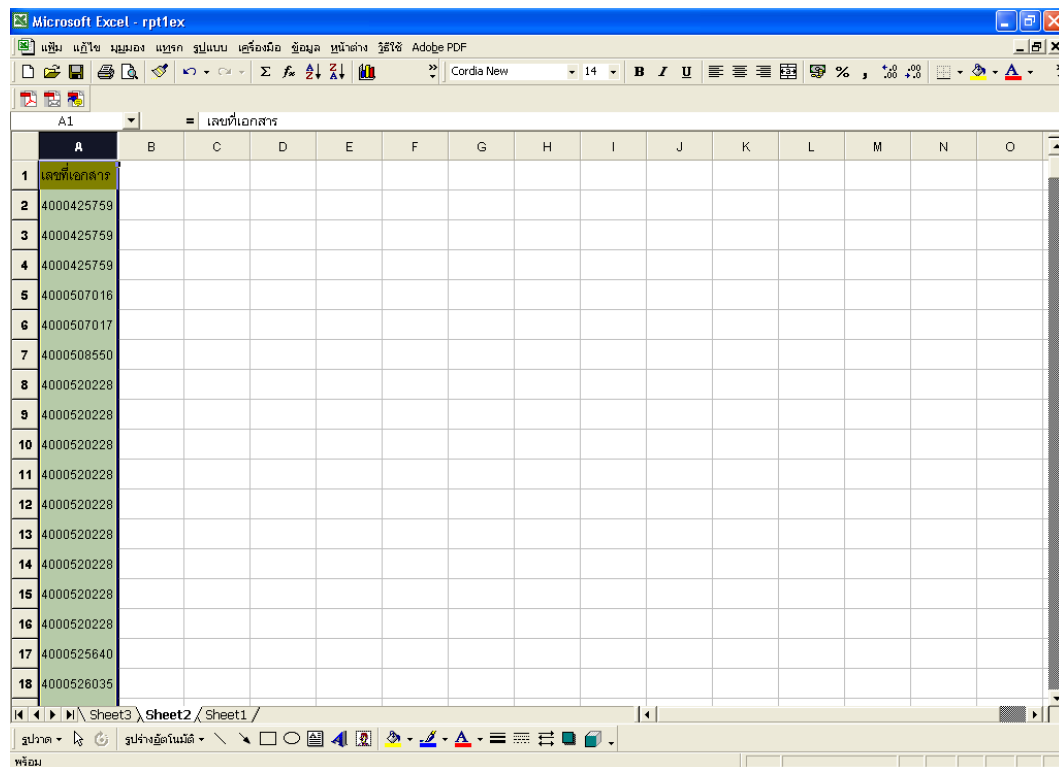
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ลำดับ	รหัสผู้บันทึก	เลขที่เอกสาร	รายการ	เลขที่อ้างอิงภายใน	รหัสผู้ขาย	ชื่อผู้ขาย	เลขที่บัญชีธนาคาร	วิธีจัดส่ง
2	0000001	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000425759	00001	0401.3/27342	1000026296	บจ. พีเอสแอล ซีเอส (ประเทศไทย)	0131391855	ตกลงราคา
3	0000002	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000425759	00002	0401.3/27342	1000026296	บจ. พีเอสแอล ซีเอส (ประเทศไทย)	0131391855	ตกลงราคา
4	0000003	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000425759	00003	0401.3/27342	1000026296	บจ. พีเอสแอล ซีเอส (ประเทศไทย)	0131391855	ตกลงราคา
5	0000004	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000507016	00001	0401.3/27343	1000001661	บริษัท เมโทรซีเอ็มเอส คอร์ปอเรชั่น	0082419005	ตกลงราคา
6	0000005	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000507017	00001	0401.3/27398	1000000128	บริษัท วิโก้ (ประเทศไทย) จำกัด	1886000840	ตกลงราคา
7	0000006	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000508550	00001	0401.3/31370	1000051536	บจก. พงษ์รุ่งเรืองพารานสปอร์ต	1594016766	ตกลงราคา
8	0000007	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000520228	00001	0401.3/26218	1000003322	หจก. ขาญวิทย์การค้า	1011264269	ตกลงราคา
9	0000008	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000520228	00002	0401.3/26218	1000003322	หจก. ขาญวิทย์การค้า	1011264269	ตกลงราคา
10	0000009	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000520228	00003	0401.3/26218	1000003322	หจก. ขาญวิทย์การค้า	1011264269	ตกลงราคา
11	0000010	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000520228	00004	0401.3/26218	1000003322	หจก. ขาญวิทย์การค้า	1011264269	ตกลงราคา
12	0000011	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000520228	00005	0401.3/26218	1000003322	หจก. ขาญวิทย์การค้า	1011264269	ตกลงราคา
13	0000012	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000520228	00006	0401.3/26218	1000003322	หจก. ขาญวิทย์การค้า	1011264269	ตกลงราคา
14	0000013	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000520228	00007	0401.3/26218	1000003322	หจก. ขาญวิทย์การค้า	1011264269	ตกลงราคา
15	0000014	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000520228	00008	0401.3/26218	1000003322	หจก. ขาญวิทย์การค้า	1011264269	ตกลงราคา
16	0000015	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000520228	00009	0401.3/26218	1000003322	หจก. ขาญวิทย์การค้า	1011264269	ตกลงราคา
17	0000016	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000525640	00001	0401.3/26616	1000001661	บริษัท เมโทรซีเอ็มเอส คอร์ปอเรชั่น	0082419005	ตกลงราคา
18	0000017	0304B01-กรมบัญชีกลาง (ฝ่ายพัสดุ)	4000526035	00001	0401.3/31501	1000002658	บริษัท บริสุทธิ์หทัย จำกัด	0923005286	ตกลงราคา

Sheet3 Sheet2 Sheet1

รูปวาด รูปร่างอัตโนมัติ

พร้อม NUM

11. เลือก Sheet2 ที่ส่วนของแผ่นงานและกดปุ่ม วาง  ที่ Toolbar



Microsoft Excel - rpttex

แผ่น แลโซ มุมมอง สูตร รูปแบบ เครื่องมือ ข้อมูล หน้าต่าง วิเคราะห์ Adobe PDF

Cordia New 14 B I U % , +0 -0

A1 = เลขที่เอกสาร

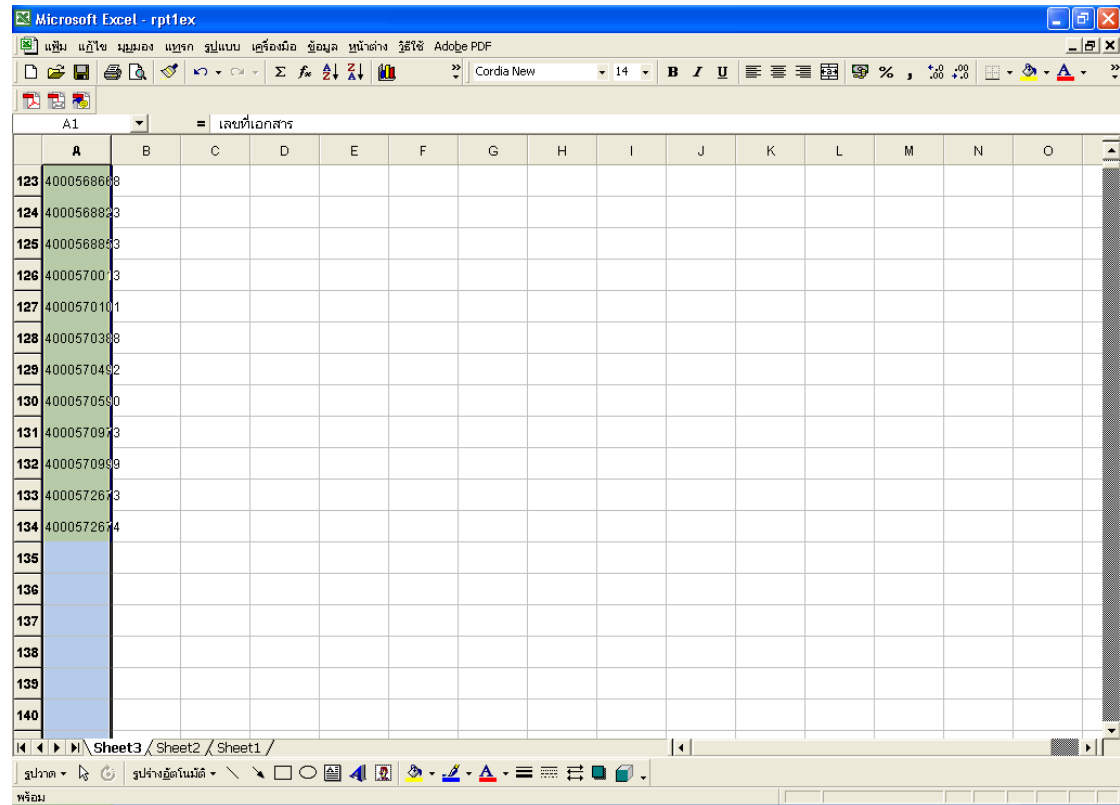
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	เลขที่เอกสาร														
2	4000425759														
3	4000425759														
4	4000425759														
5	4000507016														
6	4000507017														
7	4000508550														
8	4000520228														
9	4000520228														
10	4000520228														
11	4000520228														
12	4000520228														
13	4000520228														
14	4000520228														
15	4000520228														
16	4000520228														
17	4000525640														
18	4000526035														

Sheet3 Sheet2 Sheet1

รูปวาด รูปร่างอัตโนมัติ

พร้อม

15. เลื่อนแผ่นงานลงมาเพื่อทราบจำนวนแผ่นงาน โดยไม่นับแถวแรก (คือคำว่า “เลขที่เอกสาร”) จากภาพข้างล่างแสดงว่ามีจำนวนเอกสาร 133 เอกสาร (134 – 1)



คำถามพบบ่อยในการคำนวณต้นทุนผลผลิต

1. กรณีที่ส่วนราชการดำเนินการผลิตผลผลิต 1 หน่วยเกินกว่า 1 ปีงบประมาณ ให้รายงานตามเปอร์เซ็นต์ความสำเร็จของงาน พร้อมต้นทุนของงานที่ใช้ไปแล้วทั้งหมด เช่น โครงการก่อสร้างทางด่วน ดำเนินงานแล้วคิดเป็น 50% ของความสำเร็จของงาน ต้นทุนที่ใช้ไป 120 ล้านบาท
2. กรณีที่ส่วนราชการมีลูกหนี้เงินยืมข้ามปีเป็นจำนวนมากอย่างมีสาระสำคัญ ควรปรับปรุงค่าใช้จ่ายให้ถูกต้องตามปีงบประมาณที่เกิดค่าใช้จ่ายนั้น ตามหลักการรับรู้ค่าใช้จ่ายตามบัญชีเกณฑ์คงค้าง
3. กรณีที่ส่วนราชการมีผลผลิตเป็นสินทรัพย์โครงสร้างพื้นฐาน ให้รวมต้นทุนทั้งหมดเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ดังกล่าว เช่น ผลผลิตคือการสร้างถนน ส่วนราชการต้องรวมต้นทุนทั้งหมดที่ส่วนราชการใช้เพื่อดำเนินการสร้างถนน ซึ่งต้นทุนดังกล่าวในทางบัญชีหน่วยงานได้รวมเป็นสินทรัพย์ ดังนั้น ตัวเลขที่นำมาคำนวณเป็นต้นทุนผลผลิตให้ใช้ข้อมูลที่อยู่ในบัญชีสินทรัพย์ดังกล่าว
4. สินทรัพย์โครงสร้างพื้นฐาน หรือ สินทรัพย์ที่หน่วยงานผลิตขึ้นและส่งมอบให้กับบุคคลภายนอก โดยไม่ได้ใช้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของหน่วยงานในการก่อให้เกิดผลผลิต ในการคำนวณต้นทุนไม่ต้องนำค่าเสื่อมราคามาคิดเป็นต้นทุนผลผลิต