



กรมบัญชีกลาง

หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ขององค์การและการจัดการความรู้

“การมีข้อมูลสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการดำเนินการและการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดการระบบต่างๆ ในแต่ละตามภารกิจ ร่วมกับการจัดการความรู้โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้แก่บุคลากรภายในองค์การ ผ่านรูปแบบต่างๆ เช่น การสอนงาน (Coaching) พี่สอนน้อง (Mentoring) CGD Coffee-Talk ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) และการเรียนรู้โดยวิธีปฏิบัติ (Action by Learning) เป็นต้น รวมทั้งมีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์การ “CGD Innovation Awards” เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมการเป็นนักคิดวิเคราะห์ และผลักดันการสร้างสรรคผลงานนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรของกรมทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค”

วิสัยทัศน์ :

กำกับดูแลและบริหารการใช้จ่ายเงินของแผ่นดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

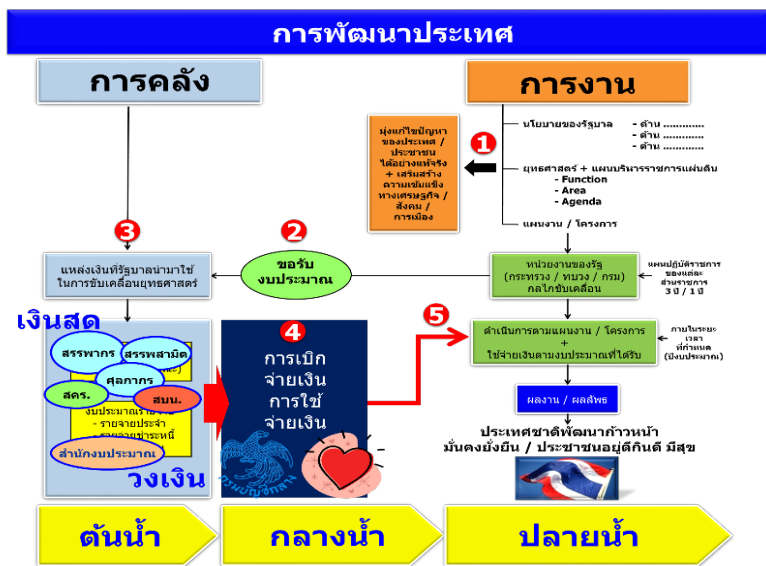
พันธกิจ :

1. กำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติด้านกฎหมายการคลัง การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ การตรวจสอบภายใน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ เงินนอกงบประมาณ ลูกจ้าง และความรับผิดชอบต่อสังคมของเจ้าหน้าที่ของรัฐให้สอดคล้องกับการรักษาวินัยและความยั่งยืนทางการคลัง
2. บริหารเงินสดภาครัฐ บริหารการรับ-จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย
3. สนับสนุนการบริหารเศรษฐกิจการคลังในส่วนภูมิภาค
4. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐทางด้านบริหารการเงินการคลัง
5. เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศทางการคลัง

ค่านิยม :

ซื่อสัตย์ โปร่งใส บริการด้วยใจ รักษาวินัย การคลัง รวมพลังพันธมิตร มีหลักคิดพัฒนา

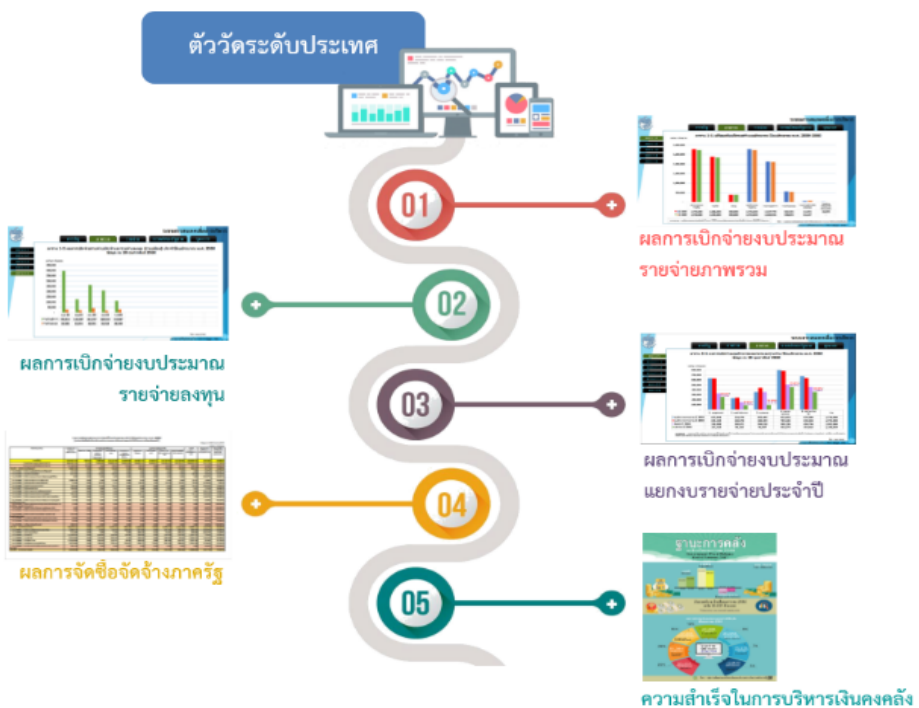
การพัฒนาประเทศจะมุ่งเน้นไปในทิศทางใดขึ้นอยู่กับว่ารัฐบาลจะมีนโยบายในเรื่องใด ซึ่งนโยบายเหล่านี้จะถูกแปลงมาเป็นยุทธศาสตร์ แผนบริหารราชการแผ่นดิน และแผนงานหรือโครงการของส่วนราชการต่างๆ ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล ส่วนราชการจำเป็นจะต้องใช้เงินงบประมาณ จึงต้องดำเนินการขอรับการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อนำมาใช้ดำเนินงาน กรมบัญชีกลางจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินของแผ่นดิน และของส่วนราชการต่างๆ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถใช้จ่ายเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงานโครงการตามเป้าหมายที่ต้องการให้ประเทศชาติมั่นคงยั่งยืน จะเห็นได้ว่า ภารกิจของกรมบัญชีกลางอยู่ในช่วงกลางน้ำของระบบงบประมาณ เปรียบเสมือนหัวใจที่ปั๊มเงินเข้าสู่ระบบตลอดจนการให้บริการคำแนะนำ ปรีกษา ด้านการเงินการคลัง การบัญชี การตรวจสอบภายใน การบริหารเงินนอกงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารเงินคงคลังให้มีการใช้จ่ายอย่างเพียงพอ และการเสนอข้อมูลในเชิงนโยบายการคลังแก่ฝ่ายบริหารโดยประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดเสถียรภาพทางการคลัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการคลังภาครัฐ การกำกับดูแลนโยบายและมาตรฐานค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากรภาครัฐ



ภาพ 1 บทบาทของกรมบัญชีกลางในการพัฒนาประเทศ

ตัววัดผลการดำเนินการ 4 ระดับ

กรมบัญชีกลางการกำหนดตัววัดและประเด็นการวัดที่สำคัญที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ รวมทั้งสะท้อนถึงการใช้จ่ายเงินของภาครัฐในภาพรวมของประเทศ โดยแบ่งการวัดผลออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับประเทศ เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของรัฐบาล ระดับองค์การ เป็นตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ ระดับหน่วยงาน เป็นตัวชี้วัดตามกระบวนการ และระดับบุคคล เป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ได้รับการถ่ายทอดลงมา สะท้อนมิติด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การประเมินคุณภาพ และการพัฒนาองค์การ ผ่านการติดตามผลการปฏิบัติราชการจากระบบสารสนเทศต่างๆ ซึ่งจะมีหน่วยงานที่ผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน รายงานต่อผู้บริหาร หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดจะดำเนินการปรับปรุงต่อไป



ภาพท 2 ตัวชี้วัดระดับประเทศ

ระดับ	ประเด็นการวัดผล
ประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ รายจ่ายภาพรวม ● ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ รายจ่ายลงทุน ● ผลการเบิกจ่ายงบประมาณแยกตามงบรายจ่ายประจำปี ● ผลการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ● ความสำเร็จในการบริหารเงินคงคลัง บัญชีที่ 1 ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการใช้จ่ายของหน่วยงานภาครัฐ
องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ● แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ● แผนปฏิบัติราชการ 1 ปี/ 4 ปี ● คำรับรองการปฏิบัติราชการ ● เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานภายในระดับกรม ● ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ, ข้อร้องเรียน ● การใช้จ่ายงบประมาณและต้นทุนผลผลิต
หน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● การปฏิบัติงานตามกระบวนการที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุน ● เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานภายในระดับหน่วยงาน
บุคคล	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวชี้วัดรายบุคคล

ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามความก้าวหน้าของประเด็นการวัดผล การดำเนินงานดังกล่าว กรมบัญชีกลางได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุน การปฏิบัติงานทั้งระบบ Front Office ได้แก่ ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบ อิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) ระบบจ่ายตรงเงินเดือน ระบบส่งจ่ายเบี้ยหวัดบำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น และระบบ Back Office เช่น ระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบบริหารงบประมาณ การเงิน บัญชี และพัสดุ (ระบบ AFMS) เป็นต้น ทำให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานเพื่อนำมาใช้ ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างเต็มประสิทธิภาพ

จากพื้นฐานของการทำงานด้วยข้อมูลการเงินของประเทศ และจากการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อความถูกต้องของข้อมูล ความสะดวกรวดเร็วในการวัดผล รวมทั้งการปฏิบัติงานต่างๆ ปัจจุบันกรมบัญชีกลางมีฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ที่มีความน่าเชื่อถือและทันสมัย ส่งผลให้เมื่อได้รับมอบหมายนโยบายใหม่ๆ หรือเกิดเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการเงินของประเทศ กรมบัญชีกลางมีความพร้อมต่อการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล โดยผู้บริหารสามารถใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในการติดตามประเมินผลตัววัดผลการดำเนินการในระดับประเทศ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้วิเคราะห์และประมวลผลจากระบบ GFMIS และระบบ e-GP เป็นหลัก รวมทั้งมีการจัดทำรายงานผลที่ผู้บริหารสามารถเปิดดูข้อมูลจาก Smartphone ทำให้สามารถสั่งการได้ทันที



ภาพที่ 3 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

นอกจากนี้ กรมบัญชีกลางยังได้นำข้อมูลสารสนเทศมาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการ และการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์การ ตัวอย่างเช่น ในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ จากภาพรวมของการจัดซื้อจัดจ้างก่อนปี พ.ศ. 2558 ส่วนราชการถูกกำหนดให้โครงการที่มีมูลค่า ตั้งแต่ 2 ล้านบาท ขึ้นไป จำเป็นต้องจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีประกวดราคาด้วยการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) ซึ่งจากสถิติผลการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธี e-Auction ปี พ.ศ. 2557 (ปีก่อนการปรับเปลี่ยนเป็นวิธี e-Bidding) พบว่า มีการประหยัดงบประมาณโดยเฉลี่ยอยู่ที่ ร้อยละ 2.69 หรือประมาณ 8,000 ล้านบาท จากตัวเลขดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กลไก

การแข่งขันเสนอราคาในวิธีการดังกล่าวยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ดังนั้น เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวกรมบัญชีกลางได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลเพื่อหาปัญหาในเชิงลึกและพบสาเหตุปัญหาเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น การสมยอมราคา การกีดกันของผู้มีอิทธิพลในพื้นที่ ฯลฯ จากปัญหาดังกล่าวกรมบัญชีกลางจึงได้พัฒนาวิธีการการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ ซึ่งทุกขั้นตอนเป็นอิเล็กทรอนิกส์อย่างครบวงจร ได้แก่ วัสดุตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Market) และวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bidding) ซึ่งภายหลังจากการใช้วิธีการจัดซื้อจัดจ้างดังกล่าวพบว่ามีปี พ.ศ. 2559 (1 ปีภายหลังจากปรับปรุง) สามารถประหยัดงบประมาณมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยวิธี e-Market ประหยัดได้ร้อยละ 17.96 และ e-Bidding ประหยัดได้ร้อยละ 11.55 หรือเกือบ 40,000 ล้านบาท

การติดตามประเมินผลเพื่อการแก้ไขอย่างทั่วถึง

การกำกับและติดตามประเมินผลตัวชี้วัดในแต่ละระดับ กรมบัญชีกลางได้กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน โดยในการติดตามประเมินผลตัวชี้วัดผลการดำเนินการในระดับประเทศ ได้วิเคราะห์และประมวลผลจากระบบ GFMS และระบบ e-GP เป็นหลัก หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จะพิจารณาปรับแผน Rolling Plan สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินการในระดับองค์กรและหน่วยงานได้จัดทำระบบการเตือนภัยเฝ้าระวังแบบสัญญาณไฟจราจร นอกจากนี้ ได้มีการติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญผ่านการประชุมคณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง (คบส.) เป็นประจำทุกเดือน โดยนำข้อมูลสารสนเทศต่างๆ มาใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน เช่น ผลการเบิกจ่ายไม่บรรลุเป้าหมายตามมติคณะรัฐมนตรีกำหนด กรมบัญชีกลางในฐานะหน่วยงานกลางที่กำกับดูแลการใช้เงินของแผ่นดิน ได้ดำเนินการในหลายมิติเพื่อให้ส่วนราชการสามารถเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มติคณะรัฐมนตรีกำหนด ประกอบด้วย

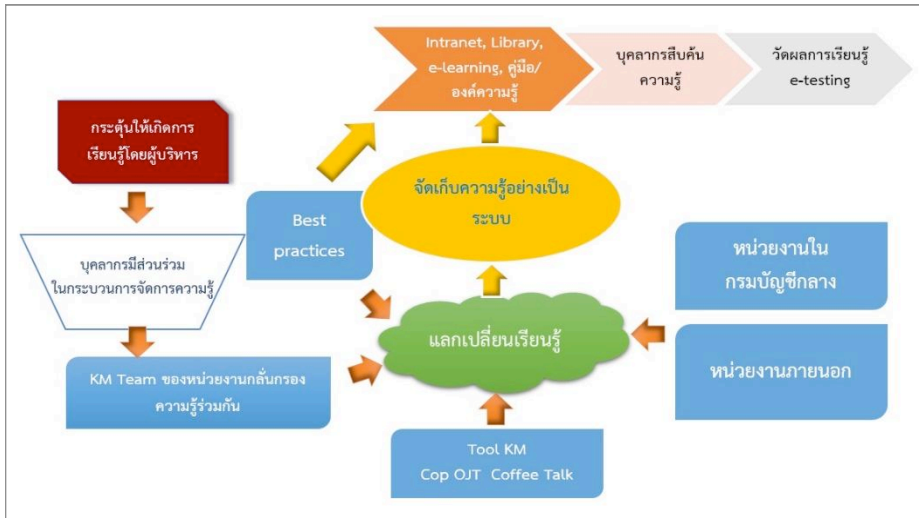
- 1) สื่อสารทำความเข้าใจกับส่วนราชการเพื่อให้เข้าใจในมาตรการ หลักเกณฑ์ ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการสามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ไม่ติดขัดในข้อกฎหมาย หรือระเบียบ
- 2) การกำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับของส่วนราชการ ซึ่งดำเนินการร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร.

3) สร้างทีมเฉพาะกิจเพื่อเป็นพี่เลี้ยง และ Contact Person ให้กับทุกส่วนราชการ ในการให้คำปรึกษา และช่วยเหลือหากเกิดข้อติดขัดในกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณ

4) สร้างแรงจูงใจให้กับส่วนราชการที่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมาย ผ่านการมอบรางวัลองค์การที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง

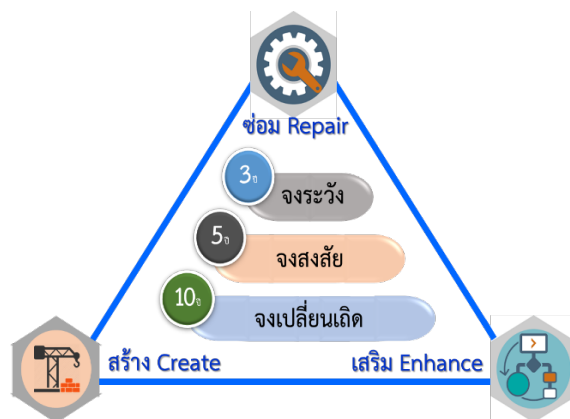
การเรียนรู้เพื่อก้าวสู่วัตถุประสงค์

บุคลากรของกรมบัญชีกลางจำเป็นต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ การบัญชีภาครัฐ สวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการ ความรับผิดชอบทางละเมิด การตรวจสอบภายใน กฎหมายการเงินการคลัง การเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง เพื่อสามารถควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินของแผ่นดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบข้อหารือ แก่ส่วนราชการและบุคคลภายนอกได้ โดยในการรวบรวมองค์ความรู้และถ่ายทอดความรู้ให้บุคลากร มีหลายรูปแบบ ได้แก่ การสรุปประเด็นสำคัญจากการฝึกอบรม/สัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น การศึกษาดูงานด้านการเงินการคลังในเทศสเปน อิตาลี และโปรตุเกส เมื่อเสร็จสิ้นการศึกษาดูงานจะบันทึกความรู้โดยจัดเป็นสรุปประเด็นการศึกษาดูงาน จัดทำเป็นหนังสือ และไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเผยแพร่ทางเครือข่ายภายใน (Intranet) และเครือข่ายภายนอก (Internet) สำหรับการฝึกอบรมในประเทศ ได้จัดทำโครงการ Story Telling (เรื่องเล่าเร้าพลัง) โดยบุคลากรที่ได้รับการอบรมกับหน่วยงานภายนอกนำเสนอความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมโดยการสรุปเนื้อหา เผยแพร่ผ่านทาง Intranet และมีการเผยแพร่ไว้ห้องสมุดกรมบัญชีกลาง นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM DAY) เป็นการสัมมนาแบ่งปันความรู้ประจำปี มีการจัดนิทรรศการแสดงผลการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใน และการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)



ภาพที่ 4 กระบวนการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของกรมบัญชีกลาง

ผู้บริหารของกรมบัญชีกลางได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น เกิดการเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติ ทำให้บุคลากรสามารถปรับตัว และรองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ผ่านแนวทาง “ซ่อม (Repair) เสริม (Enhance) สร้าง (Create)” โดยได้จัดให้มีการประกวดผลงานเพื่อรับรางวัลนวัตกรรมกรมบัญชีกลาง “CGD Innovation Awards” อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ติดต่อกันเป็นระยะเวลา 6 ปี ผลงานที่ได้รับรางวัล CGD Innovation Awards จะส่งเข้าประกวดรางวัลเพชรอายุรักษ์ (รางวัลระดับกระทรวง) และรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ (รางวัลระดับประเทศ) และรางวัล United Nations Public Service Awards (รางวัลระดับสากล) ต่อไป สำหรับผลงานที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมจะมีการพิจารณาคัดเลือก เพื่อพัฒนาต่อยอดและขยายผลให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ



ภาพที่ 5 แนวทางการเรียนรู้และพัฒนา

การพัฒนางานด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐานสากล

กรมบัญชีกลางให้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมาก เนื่องจากการดำเนินการในปัจจุบันล้วนต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างถูกต้อง มีสะดวกรวดเร็วต่อทั้งผู้รับบริการและบุคลากรของกรมบัญชีกลางเอง โดยได้มีการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยของระบบเป็นไปตามมาตรฐานสากลด้านความปลอดภัย (ISO/IEC 27001) รวมทั้งได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Management) และทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Business Contingency Plan : BCP) พร้อมทั้งมีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองเพื่อใช้งานแทนเมื่อเกิดกรณีที่ศูนย์คอมพิวเตอร์หลักใช้งานไม่ได้

ตัวอย่างของการพัฒนางานโดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เช่น การยื่นขอรับบำเหน็จบำนาญด้วยตนเองทางอิเล็กทรอนิกส์ (Pension' Electronic Filing) เพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานที่ล่าช้าเนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ณ ส่วนราชการมีน้อยในขณะที่ผู้ขอรับบำเหน็จบำนาญมีจำนวนมาก กระบวนการการขอรับบำเหน็จบำนาญมีขั้นตอนมากเกินความจำเป็น ซึ่งเมื่อดำเนินการปรับปรุงแล้ว ส่งผลให้ผู้รับบำเหน็จบำนาญสามารถรับเงินได้ภายในเดือนตุลาคมของปีที่เกี่ยวข้องและสามารถใช้สิทธิสวัสดิการรักษายาบาลของตนเองและครอบครัวได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนราชการสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดปัญหาการบันทึกข้อมูลผิดพลาด และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายยังสามารถติดตามตรวจสอบสถานะของเรื่องผ่านระบบคอมพิวเตอร์ได้ในทุกขั้นตอนอีกด้วย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญของกรมบัญชีกลาง คือ การมีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่ครอบคลุม ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา และพร้อมใช้งาน รวมทั้งมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ รองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และมีการถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในจากรุ่นสู่รุ่น และถ่ายทอดให้กับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่กำหนด ส่งผลให้ “ตัวเราเข้มแข็ง (กรมบัญชีกลาง) ส่วนราชการเข้มแข็ง ประเทศชาติก็จะเข้มแข็ง”

