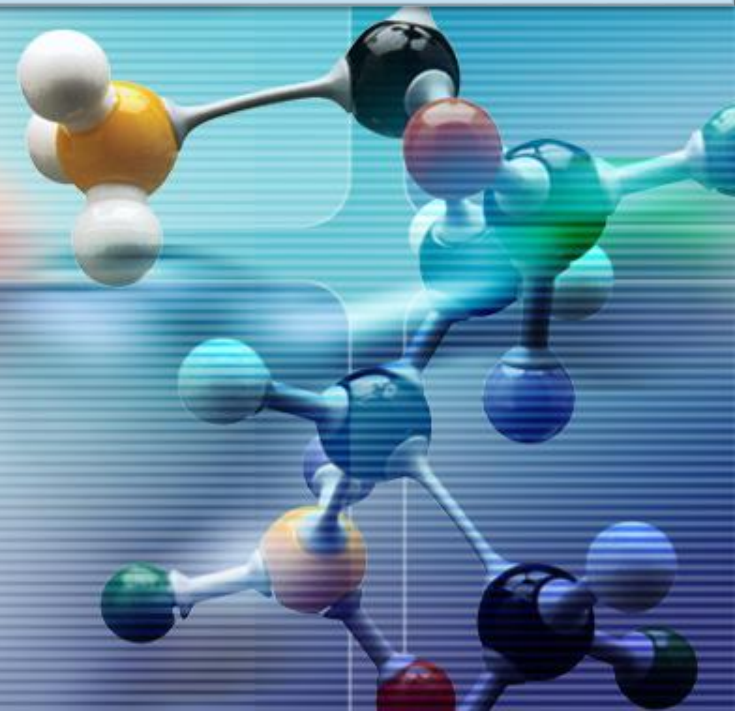


# การทบทวนการทำงบประมาณ แบบบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อบรรลุยุทธศาสตร์  
การบริหารราชการแผ่นดิน

ศ.ดร.นิสดารักษ์ เวชยานนท์



## การทบทวนการทำงานงบประมาณ แบบบูรณาการ

### สรุปสภาพปัญหาที่พบในการทำงานงบประมาณแบบบูรณาการ สภาพปัญหา (ภาพรวม)

1. เป้าหมายไม่มีการกำหนดอย่างชัดเจน
2. มี KPI เชิงปริมาณ แต่ขาดเชิงคุณภาพ
3. ตัว KPI ที่เป็นเชิงปริมาณไม่มีการกำหนดว่าหน่วยไหนต้องรับผิดชอบเท่าไร
4. ไม่ทราบว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบทำได้หรือไม่ได้อย่างไร หรือทำได้แต่เชิงปริมาณ แต่คุณภาพ ?
5. หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพมีการกำกับดูแลอย่างไร เพื่อให้ได้เป้าหมาย

## การทบทวนการทำงานงบประมาณ แบบบูรณาการ

### สภาพปัญหา (ภาพรวม)

6. แผนงาน โครงการ ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย
7. การตั้งตัวชี้วัดว่าทำได้ 100% จริงหรือ ?  
(เช่น ดัชนีวัดความอบอุ่นครอบครัว ร้อยละ 100)
8. มีความซ้ำซ้อนในแผนงานโครงการ คือหน่วยงานต่าง ๆ ทำซ้ำ ๆ กัน  
เพื่อให้ได้งบประมาณ
9. ขาดการ Mapping ภาพรวม เลยมีบางพื้นที่ที่มีหลายหน่วยงานทำ บางพื้นที่  
ไม่มีใครทำ
10. ยังคงอยู่ในรูปแบบของการเอาโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ มารวมกัน  
ขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง

## สรุปปัญหาที่พบในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ ปัญหาด้านเป้าหมาย

1. ขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ส่วนใหญ่เขียนมาลอย ๆ  
เช่น จัดการน้ำ พัฒนาศักยภาพคนไทย
2. ขาดเป้าหมายที่เป็นภาพรวมของแผน
3. เป้าหมายที่กำหนดและการแบ่งจำนวนเงินไม่กระทบ  
ยุทธศาสตร์



### สรุปปัญหาที่พบในการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ ปัญหาด้าน KPI

1. กำหนด KPI เชิงปริมาณ ขาดเชิงคุณภาพ
2. การตั้งค่าเป้าหมายยังต่ำกว่าที่ควรจะเป็น
3. KPI ที่กำหนดเป็นร้อยละ ซึ่งไม่แน่ใจว่าจะสะท้อนความสำเร็จอย่างไร

EX: ร้อยละ 85 ของแรงงานที่สำเร็จการฝึกอบรมได้ตามมาตรฐานการฝึก

# บูรณาการ

คืออะไร



# การทบทวนการทำงานงบประมาณ แบบบูรณาการ

## บูรณาการ

การผสมผสาน  $\neq$  การแยกส่วน

ความเชื่อมโยง  $\neq$  ต่างคนต่างทำ

กลมกลืน  $\neq$  เข้ากันไม่ได้

เกิดประโยชน์สูงสุด  $\neq$  ได้เท่าเดิม / น้อยกว่าเดิม

ไปทางเดียวกัน  $\neq$  ไปคนละทิศละทาง



การทบทวนการทำงานประมาณ  
แบบบูรณาการ

# บูรณาการ

ต้องออกมาเป็นเพลงที่ไพเราะ



ไม่ใช่ต่างคนต่างร้อง





# ทำไม การบูรณาการ

จึงเกิดขึ้นได้ **ยาก**

วิธีคิด



ติดขัดกับ

ความคิดของตัวเอง

# การทบทวนการทำงานงบประมาณ แบบบูรณาการ

บูรณาการ

แผน

กระบวนการ

ข้อมูล

เงิน

ทรัพยากร

คน

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

วิธีการปฏิบัติการ

อื่นๆ

เชื่อมโยง  
เป็นหนึ่งเดียว

## จุดเริ่มต้นของการบูรณาการ

1

ต้องมาคุยและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน



อะไรคือ ผลลัพธ์ที่ต้องการ



## จุดเริ่มต้นของการบูรณาการ

2

มาทำ แผนงานบูรณาการ ร่วมกัน

- ▶ มีเจ้าภาพหลัก, รอง
- ▶ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- ▶ กำหนดกระบวนการงาน

## การทบทวนการทำงานงบประมาณ แบบบูรณาการ

### ▶ มีเจ้าภาพหลัก, รอง

- มีความเข้าใจ
- มีบุคลากร
- มีคน / มากที่สุด
- ต้องเป็นหัวขบวน

### ▶ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดร่วมกัน

# การกำหนดกระบวนการทำงานงบประมาณ แบบบูรณาการ

## ▶ กำหนดกระบวนการงาน

- **ต้นทาง กลางทาง ปลายทาง**  
(เอางานต่างๆ มาเรียงกัน)

- **ตรวจสอบความซ้ำซ้อน จะพบว่าบาง**  
**หน่วยงานทำในสิ่งเดียวกัน**  
**ควรทำอย่างไร**

- **จัดทำ Blueprint**

ใครอยู่กันตรงไหน

(อาจพบว่าบางขั้นตอนไม่มีใครทำ)  
แต่บางช่วงมีหลายหน่วยทำแบบ  
เดียวกัน

- **ทำร่วมกันได้ไหม**
- **แบ่งกันทำ**
- **ผลัดกันทำ**
- **ใช้จุดเน้นที่ต่างกัน**



# 3 กำหนดการใช้ทรัพยากร



คน



เงิน



IT



ข้อมูล



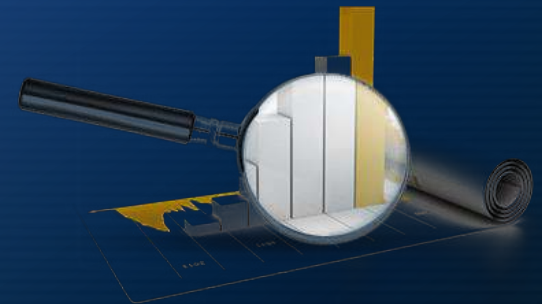
# 4 กำกับติดตาม

➡ เครื่องมือมีไหม

➡ ใครกำกับ

➡ เวลา เมื่อไหร่

➡ ผล



## หน้าที่ของหน่วยงานเจ้าภาพ

1. ต้องรับผิดชอบ แบ่งงาน ให้ชัดเจน
2. ปรึกษาหารือเป็นระยะ
3. กำหนด activities ให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ  
กำหนดวันเริ่มต้น และวันที่สิ้นสุดให้ชัดเจน
4. มาประชุมร่วมกันแก้ปัญหา
5. ประเมินผล สรุปบทเรียน



# Project Management

1. เริ่มคุยกัน ประชุมกัน
2. มีเจ้าภาพ
3. กำหนด Activities
4. ตัดทอน (Break down) งาน เน้นเป็นช่วง ๆ (Phase)
5. มี Milestone กำกับ
6. งานที่ซับซ้อน ต้องแยกออกเป็นโครงการย่อย (Modules)
7. ต้อง Monitor เป็นระยะ ๆ

# การการทบทวนการทำงานงบประมาณ แบบบูรณาการ





**Thank You !**

