

แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงิน  
ของสำนักงานงบประมาณและการเงิน กองอำนวยการ  
รักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอกหญิง นิลวรรณ ไวกาสี

ประจำสำนักงานปฏิบัติการกิจรักษาความมั่นคงภายในกองทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

**เอกสารวิจัยเรื่อง** แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงิน ของสำนัก  
งบประมาณและการเงิน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน  
กองทัพบก

**โดย** พันเอกหญิง นิลวรรณ ไวกาสี

**อาจารย์ที่ปรึกษา** พันเอกนิพนธ์ บุญศิริ

---

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลอยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี  
( มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา )

**ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก**

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก  
( นิพนธ์ บุญศิริ )

**ประธานกรรมการ**

( รองศาสตราจารย์ ดร. ศรีวรรณ ยอดนิล )

**ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา**

พันเอก  
( ปองภพ พุ่มพวง )

**กรรมการ**

พันเอกหญิง  
( ธัญนุช สิงห์พันธุ์ )

**กรรมการ**

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอกหญิง นิลวรรณ ไวกาสี  
**เรื่อง** แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงิน ของสำนักงาน  
ประมาณและการเงิน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร  
**วันที่** กันยายน 2563 **จำนวนคำ :** 6,106 **จำนวนหน้า :** 15  
**คำสำคัญ** สำนักงานประมาณและการเงิน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน  
ราชอาณาจักร, การเพิ่มประสิทธิภาพ, งบประมาณและการเงิน  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและศึกษาแนวทางการ พัฒนาการบริหาร งบประมาณและการเงิน ของสำนักงานประมาณและการเงิน กองอำนวยการรักษาความ มั่นคงภายในราชอาณาจักร การใช้จ่ายงบประมาณตามที่รัฐบาลกำหนด เพื่อนำเสนอเป็น แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานประมาณและการเงิน กอง อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

จากการศึกษาพบว่าแนวทางการดำเนินการตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่าย งบประมาณประจำปี ตามที่รัฐบาลกำหนดนั้น มีวัตถุประสงค์ในการเร่งรัดการเบิกจ่าย งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในแต่ละปี และจากข้อมูลพบว่า ผลการเบิกจ่ายโดย ภาพรวมยังคงต่ำกว่าเป้าหมาย ดังนั้นจึงควรมีแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน งบประมาณในงาน/โครงการ รวมทั้งมีการบริหารงบประมาณที่เหมาะสม ซึ่งอาจส่งผลให้ การใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานประมาณและการเงิน กองอำนวยการรักษาความมั่นคง ภายในราชอาณาจักรเป็นไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด โดยมีข้อสรุปที่สามารถนำมา เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานประมาณและ การเงิน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรในประเด็นของการวาง

แผนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด การเร่งรัดเบิกจ่ายงบผูกพัน การเตรียมความพร้อมของงาน/โครงการ ที่เป็นงานจัดซื้อจัดจ้างล่วงหน้าก่อนปีงบประมาณ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องติดตามเร่งรัดการเตรียมความพร้อมของโครงการและการจัดหาครุภัณฑ์ ให้หน่วยที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณโครงการ จัดทำแผนการดำเนินงานโครงการตามหัวระยะเวลา และจะต้องไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงรายการจัดหาหรือรายละเอียดในการจัดหา รวมทั้งประเด็นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปด้วย

## ABSTRACT

**AUTHOR :** Colonel Nillawan Waigasee

**TITLE :** The Efficiency Improvement Guideline for Budget and Finance  
Office of The Budget and Finance, Internal Security  
Operations Command

**DATE :** September 2020 **WORD COUNT :** 6,106 **PAGES :** 15

**KEY TERMS :** Office of The Budget and Finance, Internal Security  
Operations Command, Efficiency improvement,  
Budget and Finance

**CLASSIFICATION :** Unclassified

The aims of this Research work is to study the guideline to increase the efficiency of government spending and the budget spending of Office of The Budget and Finance, Internal Security Operations Command in order to propose the guidelines for high efficiency of budget spending.

The study found that the measures for spending budget by the government. The objective of the measures is to accelerate the budget spending to maximum efficiency for each year. According to the information of the annual spending budget, Overall, the budget spending was still below target. There should be a guideline for optimizing budget spending on work / projects and the suitable management. This may have positive result for the budget spending of Office of The Budget and Finance, Internal Security Operations Command to meet the government's target.

The conclusion can be used as a guideline for increasing the efficiency of budget spending of Office of The Budget and Finance, Internal Security Operations Command by planning the spending of Training Statements

Preparation of work / project, in accordance with the goal of the government. It could be done efficiently if the relevant agencies monitor the preparation of the project and procurement, including units allocating to the project budget, planning the project according to the time line. Moreover, personnel development must be done at the same time.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์วิทยาลัยการทัพบก ผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร.ศรีวรรณ ยอดนิล รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก นิพนธ์ บุญศิริ ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ และแนวทางในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ตามความมุ่งหมาย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่กรุณาให้การสนับสนุนข้อมูล คำแนะนำ และแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย หากมีประโยชน์ใดที่ปรากฏในเอกสารวิจัยส่วนบุคคลนี้ ล้วนมาจากข้อคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้มีส่วนร่วมในงานวิจัยดังกล่าว ข้างต้น และหากมีข้อบกพร่องใดผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

# แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณและการเงิน ของสำนักงานงบประมาณและการเงิน กองอำนวยการ รักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการ  
รักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พุทธศักราช 2551 มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบ  
เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เป็นองค์กรหลักในการบูรณาการ  
อำนวยการ และกำกับดูแลการปฏิบัติงานป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงภายใน  
ราชอาณาจักรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือความ  
มั่นคงของรัฐ พร้อมทั้งดำเนินการเสริมสร้างให้ประชาชนตระหนักในหน้าที่ที่จะเทิดทูน  
พิทักษ์และรักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ โดยให้ความสำคัญต่อการ  
ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งในการป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ และ  
สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ด้วยการน้อมนำแนวทางพระราชทาน  
“เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นหลักในการดำเนินงาน<sup>1</sup>

**หน้าที่และรับผิดชอบ สำนักงานงบประมาณและการเงิน กองอำนวยการรักษาความ  
มั่นคงภายในราชอาณาจักร สปง.**

กำหนดนโยบาย วางแผน และดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ประสานการ  
ปฏิบัติกับส่วนราชการ และหน่วยงานอื่นในการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน  
เสนอแนะ และให้คำปรึกษาทางด้านงบประมาณ การเงิน ตามระเบียบแผนแบบของทาง  
ราชการแก่ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน  
ราชอาณาจักร ประกอบด้วยส่วนราชการต่างๆ ดังนี้

ส่วนงบประมาณ มีหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงานเกี่ยวกับการจัดทำแผน  
งบประมาณให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของกองอำนวยการรักษาความมั่นคง



ภายในราชอาณาจักร จัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี กำหนดนโยบายในการควบคุมและบริหารงบประมาณประจำปีที่ได้รับให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขออนุมัติส่งจ่ายงบประมาณที่ได้จัดสรรไว้แล้ว ตลอดจนขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมไปยังรัฐบาล ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลังและสำนักงบประมาณ ในกรณีที่การเบิกจ่ายงบประมาณนอกเหนือจาก กฎ ระเบียบ ที่กำหนดไว้ จัดทำและกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการคำนวณต้นทุนผลผลิต/กิจกรรมและต้นทุนหน่วยงาน ให้คำแนะนำและชี้แจงแก่หน่วยเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงบประมาณ เพื่อยึดถือปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งออกระเบียบและคำสั่งเกี่ยวกับการนั้นๆด้วย

ส่วนการเงิน มีหน้าที่ดำเนินการเบิกจ่าย จ่าย เก็บรักษาเงิน และการบัญชีเงินของกองอำนาจการรักษความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่ายเงินของหน่วยที่เบิกจ่าย รวบรวมข้อมูลสถิติผลงานด้านการเงิน สำหรับการใช้ในการตรวจสอบวิเคราะห์และจัดรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบฐานะการเงิน เสนอแนะและให้คำปรึกษาทางด้านการเงินและการบัญชี ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการแก่ผู้บังคับบัญชาและหน่วยต่าง ๆ ควบคุมบังคับบัญชาหน่วยขึ้นตรง

ส่วนวิเคราะห์และตรวจสอบ มีหน้าที่จัดระบบพัฒนาและจัดทำเกี่ยวกับการตรวจสอบและวิเคราะห์งบประมาณและผลงาน ตรวจสอบและติดตามผลการบริหารงบประมาณ ดำเนินการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในการกำหนด แผนงาน/งบประมาณ รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของกองอำนาจการรักษความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ดำเนินการประเมินผลโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ PART : Performance Assessment Rating Tool

ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานให้บังเกิดผลตามภารกิจและนโยบาย รวมทั้งงานรักษาความปลอดภัยของสำนักงบประมาณและการเงิน ดำเนินงานสนับสนุน

ข้อมูลด้านเครื่องจักรคำนวณ คอมพิวเตอร์ เพื่อพัฒนาระบบข้อมูล และเก็บข้อมูลทางสถิติ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการด้านงบประมาณ การเงิน ดำเนินการเกี่ยวกับการรูดการและการ สนับสนุนงานทั้งปวงภายในสำนักงบประมาณและการเงิน<sup>2</sup>

## ปัจจัยที่มีผลกระทบการบริหารงบประมาณและการเงิน

### ปัญหาด้านระบบงบประมาณ

หน่วยงานขาดการวางแผนระยะยาวในช่วงระยะเวลา 5 ปีต่อครั้ง ถึงแม้จะมีแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแล้ว แต่ก็เป็นการทำแผนพัฒนาในภาพกว้าง หน่วยงานจึงควร มีวางแผนระยะยาวของตนเอง หน่วยงานต่าง ๆ ทำคำขอของงบประมาณของตนเองโดยไม่มีการ พิจารณากลับกรองว่าสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ทำให้ การบริหารงบประมาณขาดประสิทธิภาพขาดความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างแผนงาน นโยบาย และแผนปฏิบัติการทำให้การจดระบบงานในทุกระดับมีความขัดแย้งกัน

โครงสร้างแผนงานที่ใช้ขาดความสมบูรณ์ในตัวเอง ขาดการลำดับความสำคัญของงาน มีความซ้ำซ้อนของงาน และก่อให้เกิดความสับสนและสิ้นเปลืองงบประมาณเป็นอย่างมาก ปัญหาความซ้ำซ้อนของงานและโครงการซึ่งมีสาเหตุมาจากการขยายขอบเขตการ ดำเนินงานของหน่วยงานเกินกว่าที่กำหนดในอำนาจหน้าที่ ขาดการพิจารณาขอบเขตของ งานว่าควรจะลด หรือยุบเลิกงานไปเมื่อไม่มีความจำเป็นในงานนั้นต่อไปแล้วขาดข้อมูล พื้นฐานในการทำงานงบประมาณ การทำงานงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องอาศัยข้อมูลที่ สมบูรณ์ทุกด้าน เช่น ระเบียบการเงินต่าง ๆ เกณฑ์มาตรฐานครุภัณฑ์ระเบียบการจ่ายเงิน ค่าตอบแทนการไปราชการ

หน่วยงานตั้งงบประมาณรายจ่ายโดยขาดแนวทาง ทิศทางที่ถูกต้องและขาดการจัดลำดับ ความสำคัญของงบประมาณรายจ่ายมีผลทำให้งบประมาณสูงเกินความจำเป็น คณะกรรมการพิจารณารายละเอียดงบประมาณ ขาดประสบการณ์ความรู้ด้านการเงิน

งบประมาณ และความรู้รอบตัวเกี่ยวกับการทำงานของหน่วยงาน เพื่อจะได้รู้ทันการจัดการงบประมาณของหน่วยต่าง ๆ และสามารถพิจารณาได้อย่างรอบคอบขึ้นอยู่กับฐานของความเป็นจริง

ปัญหาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการวางฎีกาเบิกจ่ายเงินที่มีระเบียบข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตามจำนวนมาก หน่วยงานต้องเสียเวลาในการปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนจนบางครั้งไม่สามารถดำเนินการซื้อได้ทันเวลา

### **ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่งบประมาณและการเงิน**

เจ้าหน้าที่งบประมาณและการเงินต้องมีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้มีประสิทธิภาพดีที่สุด ต้องเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกฝ่ายเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดการงบประมาณเจ้าหน้าที่งบประมาณและการเงินขาดประสบการณ์และคุณสมบัติไม่ตรงกับงานที่ทำเจ้าหน้าที่งบประมาณและการเงินมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ

**สาเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีไม่เป็นไปตามแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามที่รัฐบาลกำหนด**

หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติงานและใช้จ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่กำหนดไว้ เนื่องจากการจัดทำแผนการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับห้วงระยะเวลาในการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วย และหน่วยไม่มีการเร่งรัดการปฏิบัติงานและใช้จ่ายงบประมาณอย่างจริงจังการที่หน่วยมีงบประมาณในลักษณะต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในสัดส่วนของงบประมาณที่ได้รับค่อนข้างสูง และงานดังกล่าวมีขั้นตอนในการดำเนินการจัดหา และมีระยะเวลาส่งมอบนาน

งาน/โครงการ ที่ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่สามารถก่อกำหนดผู้ผูกพันได้ในไตรมาสที่ 1 ตามแนวทางและมาตรการที่ภาครัฐกำหนด มีสาเหตุมาจาก ความไม่พร้อมของงาน/โครงการ ในการดำเนินการจัดหาในเรื่องแบบรูปรายการและการประมาณราคาการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะและราคากลาง การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในการจัดหา การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบรายการและการประมาณราคา การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะและราคากลางดำเนินการไม่ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ เช่น คุณลักษณะเฉพาะที่กำหนด ไม่มีขายในท้องตลาด หรือราคากลางต่ำเกินไป หรือสูงเกินความเป็นจริง อาจต้องยกเลิกการจัดหา หรือดำเนินการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะและราคากลางใหม่ เอกสารหลักฐานในการดำเนินการวิธีจัดหาหรือดำเนินการวิธีจัดหาไม่ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ประกอบกับไม่มีความชัดเจนในวิธีการจัดหา หรือไม่มีการตรวจสอบและแบ่งกลุ่มประเภทรายการในการจัดหา จนมีลักษณะของการกำหนดรายการจัดหา ที่เป็นการเอื้อประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการที่สามารถดำเนินการได้ เพียงน้อยราย จนต้องยกเลิกการจัดหา สิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างคือ ความไม่ชัดเจนของนโยบายหรือแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งไม่เร่งรัดการดำเนินงาน/โครงการ หรือขาดการควบคุมกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง

การขาดความรู้ความเข้าใจในช่วงเปลี่ยนผ่านของการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535<sup>3</sup> และที่แก้ไขเพิ่มเติม กับ พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 ฉบับใหม่<sup>4</sup>

นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคที่สำคัญคือ การที่หน่วยไม่สามารถบริหารสัญญา ให้เป็นไปตามที่กำหนดได้ ส่งผลให้เกิดปัญหาในการส่งมอบและเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า จนต้องกันเงินไว้เบิกเหลือปี หรือ ขยายเวลาเบิกเงิน จากการศึกษาข้อมูลพบว่าสาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถบริหารสัญญาให้เป็นไปตามที่กำหนดได้มีผลมาจากผู้ขายหรือผู้รับจ้างส่งมอบงานหรือสิ่งของล่าช้าหรือทั้งงานขาดการควบคุม กำกับ ดูแล และเร่งรัดติดตามการดำเนินงานตาม

สัญญากับผู้ขายหรือผู้รับจ้างอย่างจริงจังไม่เร่งรีบในการแก้ปัญหา หรือปกปิดปัญหา เนื่องจากเป็นความผิดพลาดในขั้นตอนการออกแบบหรือการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของ หน่วย ขาดการตรวจสอบอย่างจริงจัง ในกรณีของประเทศผู้ผลิต และ/หรือ ผู้ประกอบการ จะสามารถส่งมอบของได้ตามสัญญาหรือไม่หลักฐานเอกสารสำคัญในการประกอบการ เบิกจ่ายไม่ครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ เนื่องจากไม่ได้ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คำชี้แจงอื่น ๆ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องที่มีผลบังคับใช้ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า สำนักงานประมาณและการเงิน กองอำนาจการรักษาความมั่นคง ภายในราชอาณาจักรในฐานะหน่วยงานประมาณของ กองอำนาจการรักษาความมั่นคง ภายในราชอาณาจักรซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ได้ดำเนินการตอบสนองนโยบายของ รัฐบาลในการเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีมาโดยตลอด ซึ่ง ดำเนินการโดยติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของ กอง อำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร โดยมีสำนักงานประมาณและการเงิน กอง อำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรเป็นหน่วยรับผิดชอบ แต่ทั้งนี้ยังไม่ สามารถทำให้การใช้จ่ายงบประมาณบรรลุตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนดได้<sup>5</sup>

จากข้อมูลดังกล่าวเมื่อนำวิชาทฤษฎีองค์การมาวิเคราะห์แล้วจะพบว่ากองอำนาจรักษา ความมั่นคงภายในราชอาณาจักร หากการจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้างในการวิเคราะห์ จะเห็นว่า มีประเภทขององค์การ Types of Organization เป็นองค์การแบบเป็นทางการ formal organization ซึ่งเป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผน แน่นนอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับ บางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย สำหรับองค์การ ประเภทนี้ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ เป็นต้น<sup>6</sup>

สำหรับข้อดีขององค์การแบบเป็นทางการ formal organization<sup>7</sup> คือ 1) มีการแบ่ง ระดับชั้นสายการบังคับบัญชา Hierarchy อำนาจหน้าที่ขององค์การจะมีลักษณะแบ่งแยก ตามสายบังคับบัญชา Chain of Command ควบคู่กับการมอบหมายความรับผิดชอบของ ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลดหลั่นกันลงไป Line of Authority ในลักษณะนี้โครงสร้างของ

องค์กรจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับชั้น คือผู้จัดการระดับต้น First-line Managers ได้แก่ Supervisor หัวหน้างาน Foreman โค้ช ผู้จัดการระดับกลาง Middle Managers ได้แก่ หัวหน้าแผนก หัวหน้าโครงการ ผู้จัดการ โรงงาน หัวหน้าหน่วย, หัวหน้าส่วน และผู้จัดการระดับสูง Top Managers ได้แก่ ผู้รับผิดชอบองค์กร ตัดสินใจในเชิงกว้าง กำหนดนโยบาย และ กลยุทธ์ที่มีผลต่อองค์กรเช่น ปรธานกรรมการบริหาร 2) การแบ่งงาน Division of Labor คือการจำแนกหน่วยงานเฉพาะอย่างออกไปตามความเหมาะสม และ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น 3) ช่วงการควบคุม Span of Control คือขอบเขตของสายการบังคับบัญชา ซึ่งมีทั้งช่วงการควบคุมที่กว้าง หมายถึงผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคน และช่วงการควบคุมที่แคบ หมายถึงผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยคน และจุดแข็งที่ 4) คือมีเอกภาพในการบริหารงาน Unity of Command ซึ่งหมายถึงการบริหารงานที่ทุกหน่วยงาน ทุกคนทุกระดับ ปฏิบัติงานอย่าง สอดคล้องกันมีการประสานกันและเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร แสดงให้เห็นว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ มีขอบเขตอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาได้มากน้อยเพียงไร

ในขณะที่องค์กรแบบเป็นทางการก็มีปัญหาที่สำคัญด้วยเช่นกัน เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีการใช้มาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีโครงสร้างแบบศูนย์รวมอำนาจ และมีความเป็นทางการในระดับสูง ภายในองค์กรมีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน และการแบ่งกลุ่มงานใช้หน้าที่เป็นเกณฑ์ในการจำแนก องค์กรประเภทนี้มักเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีอายุมาก มีระบบเทคโนโลยีไม่ซับซ้อน และทำงานโดยใช้กระบวนการวางแผนเชิงปฏิบัติการ เห็นได้ว่า กลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือ มาตรฐานงานและกระบวนการทำงานนั่นเอง และองค์กรมีการกระจายอำนาจในแนวนอนภายในขอบเขตที่จำกัด ถึงแม้จะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความเชื่อถือได้ มีความชัดเจนและความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน แต่ก็มีจุดอ่อนคือการให้ความสำคัญกับการควบคุมการปฏิบัติ ซึ่งนำไปสู่การเกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการในองค์กรได้ และอาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายในระยะยาว<sup>๑</sup> เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณและ

การเงิน ของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร แล้วพบว่าปัจจัยที่เป็น ปัญหาของด้านระบบงบประมาณ มีดังนี้

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรขาดการวางแผนด้านงบประมาณ และการเงินในระยะยาวหน่วยงานกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ทำคำขอ งบประมาณของตนเองโดยไม่มีการพิจารณาถึงกรอบขั้นตอนว่าสอดคล้องกับนโยบายและ แผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ทำให้การบริหารงบประมาณขาดประสิทธิภาพปัญหาความ ซ้ำซ้อนของงานและโครงการ เนื่องจากหน่วยงานกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ราชอาณาจักรมีหลายหน่วยงานขาดข้อมูลพื้นฐานในการทำงานงบประมาณ การทำ งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ทุกด้าน เช่น ระเบียบการเงิน ต่าง ๆ เกณฑ์มาตรฐานครุภัณฑ์ระเบียบการจ่ายเงินค่าตอบแทนการไปราชการ

ปัญหาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการวางฎีกาเบิกจ่ายเงินที่มีระเบียบข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติ ตามมากมายหน่วยต้องเสียเวลาในการปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนจนบางครั้งไม่สามารถ ดำเนินการซื้อได้ทันเวลา

ปัญหาอื่น ๆ เช่น พัสดุครุภัณฑ์ที่จัดซื้อตามระเบียบหลายครั้ง จะมีคุณภาพต่ำและไม่สามารถใช้งานได้ ซึ่งถ้าไม่ทำตามระเบียบอาจจะถูกตั้งกรรมการสอบสวนความผิดได้ปัจจัย ด้านบุคลากรหรือกำลังพลด้านงบประมาณและการเงินกำลังพลด้านงบประมาณและการเงินขาดความรู้และประสบการณ์ มีคุณสมบัติไม่ตรงกับงานที่ทำกำลังพลด้าน งบประมาณและการเงินมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่มาก

กล่าวโดยสรุปผลจากการวิเคราะห์ปัญหาที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณและการเงินของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ในข้างต้นพบว่า มีปัญหาในเรื่องของ การขาดข้อมูลพื้นฐานในการทำงานงบประมาณ ทำให้มีผลต่อการวางแผนงบประมาณ ผลคือ

เกิดความซ้ำซ้อนของงานและโครงการ การจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งขาดทักษะและจำนวนของกำลังพลด้านงบประมาณและการเงินไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

### **การวิเคราะห์ปัญหาที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณและการเงิน ของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร**

จากหัวข้อที่ผ่านมาผู้วิจัยได้นำเสนอถึงสภาพปัญหาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณและการเงินของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สำหรับในส่วนนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณและการเงินของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร สำหรับผลจากการวิเคราะห์ผู้วิจัยต้องการนำไปเสนอแนวทางที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณและการเงินของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ในหัวข้อถัดไป ทั้งนี้เพื่อให้เป็นแนวทางที่สมเหตุสมผลจึงทำการทบทวนจากเอกสารเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยได้นำเทคนิคการตรวจสอบเชิงนิเวศ Environmental Scanning และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน SWOT Analysis และวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์ด้วย โดยมุ่งเน้นให้เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อบริหารงบประมาณและการเงิน

**การตรวจสอบเชิงนิเวศ Environmental Scanning** ในการศึกษาและตีความบริบทด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เพื่อที่จะพิจารณาหาแนวโน้มและเงื่อนไขซึ่งจะกลายเป็นแรงผลักดัน Driving Forces ปกติการตรวจสอบเชิงนิเวศจะอยู่ในกรอบเวลาในอนาคตด้วย ในเอกสารการวิจัยนี้ได้ใช้การตรวจสอบเชิงนิเวศเพื่อวิเคราะห์บริบทการบริหารงบประมาณและการเงินในประเทศไทยด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินงานของภาครัฐโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยใช้มิติของเวลาทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคตมาประกอบในการวิเคราะห์ด้วย



**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน SWOT Analysis** เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร โอกาสและภาวะคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินการ โดยมีหลักการว่าการกำหนดการดำเนินการหรือกลยุทธ์ควรมีความสอดคล้อง good fit ระหว่างความสามารถด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วย แม้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในจะเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีมานานแล้ว แต่เนื่องจากเครื่องมือดังกล่าวมีการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้จากการศึกษาสำรวจองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกได้พบว่าเครื่องมือดังกล่าวซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนกลยุทธ์ยังได้รับความนิยมอยู่ในอันดับหนึ่งติดต่อกันมาหลายปี<sup>9</sup>

**การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน Internal Environment Analysis** ของสำนักงบประมาณและการเงินของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร  
**จุดแข็ง Strengths**

มีการแบ่งส่วนและฝ่ายตามความเชี่ยวชาญมีช่วงกว้างของการควบคุมแคบ มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นหลายระดับจนถึงผู้บริหารสูงสุด มีการรวมศูนย์อำนาจ มีกฎระเบียบและรูปแบบการทำงานที่เคร่งครัด มีการประหยัดในเชิงขนาด economy of scale และผู้ทำงานมีเพื่อนร่วมงานที่พูดคุยปรึกษาหารือช่วยเหลือกันได้อย่างชัดเจน

**จุดอ่อน Weaknesses**

ลักษณะงานด้านงบประมาณการเงินมีความยืดหยุ่นน้อยและเปลี่ยนแปลงได้ช้า กำลังพลด้านภายในหน่วยงานอาจสนใจเพียงส่วนงานของตนเองจนมองไม่เห็นภาพกว้างของสำนักงาน จึงอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างกำลังพลด้านด้วยกัน กำลังพลด้านไม่ให้ความสำคัญกับแผนด้านงบประมาณและการเงินและไม่ถูกนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบ่อยครั้งภาระงานค่อนข้างมากทำให้กำลังพลด้านไม่สามารถติดต่อกัน

งานได้ทันท่วงที ถูกกำหนดโดยส่วนกลางอาจไม่ตรงต่อบริบทของสำนักงาน ไม่สามารถ  
คัดสรรตัวบุคคลได้เอง กำลังพลด้านมีน้อยงานในหน้าที่รับผิดชอบมีจำนวนมาก และ กำลัง  
พลด้านบางส่วนมีความรู้ไม่ตรงกับภารกิจที่ปฏิบัติหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

## การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก External Environment Analysis

โอกาส Opportunities ของสำนักงบประมาณและการเงินของกองอำนวยการรักษา  
ความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

พระราชบัญญัติ การรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551 ในด้านการเงิน  
งบประมาณได้กำหนดไว้ในมาตรา 6 ให้ กอ.รมน. เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วย  
วิธีการงบประมาณและกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และมาตรา 13 ให้ กอ.รมน. และจังหวัด  
พิจารณาให้การสนับสนุนด้านบุคลากร งบประมาณและทรัพย์สินในการปฏิบัติงานของ กอ.  
รมน.จังหวัด ตามที่ ผอ.รมน.จังหวัด ร้องขอ และให้นำความในมาตรา 9 มาใช้บังคับกับ  
กอ.รมน.จังหวัด ด้วยโดยอนุโลม และช่องทางการทำธุรกรรมทางการเงินการลงทุนที่  
สะดวกสบายยิ่งขึ้น จากเดิมที่เราต้องไปทำธุรกรรมที่สาขาธนาคารเป็นหลัก ปัจจุบันเรา  
สามารถทำธุรกรรมออนไลน์ ทั้งสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในต้นทุนการทำ  
ธุรกรรมถูกลง ซึ่งเป็นสิ่งที่คุ้มค่างมากกับการเรียนรู้

## ภาวะคุกคาม Threats

ภาวะเสี่ยงทางการเงินไม่มีความยืดหยุ่น มีขั้นตอนและภาระงานในการทำงานค่อนข้าง  
ซ้ำมาก การพลิกผันเทคโนโลยี Disruptive Technology อินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและ  
บังคับอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว เช่น เทคโนโลยีด้าน  
การเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน และ ปัญหาอาชญากรรมทางการเงิน  
โดยเฉพาะในระบบไซเบอร์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง คือ ผู้ใช้บริการ  
หน่วยงานของรัฐและเอกชน ที่จำเป็นต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งภาวะคุกคามที่

ยังไม่มีมาตรการที่จะพัฒนาองค์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของหน่วยงานราชการ

**แนวทางที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณและการเงินของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร**

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ TOWS Matrix สำหรับปัจจัยภายในที่มีผลต่อการนำไปใช้เป็นแนวทางและเป้าหมายในการพัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณและการเงินของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จากการประเมินหาจุดแข็งของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ในด้านการเงินและงบประมาณที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณและการเงิน และประเมินหาจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพต่อการพัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณและการเงินของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ในข้างต้นทำให้สามารถกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณและการเงินของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ออกมาได้ 4 แนวทางด้วยกันดังนี้

**แนวทางที่ 1 การพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการงบประมาณและการเงิน เพื่อให้การให้บริการมีประสิทธิภาพ** โดยต้องกำหนดเป้าประสงค์ไว้ให้มีระบบการจัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณและการเงิน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และสถานการณ์ปัจจุบัน ดังนั้นจึงต้องดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงระบบกลไกการงบประมาณและการเงิน เพื่อการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยมาตรการกำหนดให้หน่วยงานในสังกัดจัดทำรายละเอียด โครงการ จำแนกตามแผนงาน กองทุน และประเภทรายจ่าย พร้อมจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

รายจ่ายเป็นรายไตรมาส รวมทั้งต้องมีตัวชี้วัดที่เป็นระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ ที่เป็นระบบบริหารความเสี่ยงของโครงการบริหารแผนและงบประมาณและโครงการบริหารความเสี่ยง

**แนวทางที่ 2 การพัฒนากำลังพลด้านงบประมาณและการเงินให้มีประสิทธิภาพ** ด้วยการมีเป้าประสงค์ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกำลังพลในการติดตามและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยการเพิ่มศักยภาพของกำลังพลในการติดตามและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ ทั้งนี้ต้องมีมาตรการให้กำลังพลสามารถเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และกำหนด มาตรการเพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นถึงความสำคัญเพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งต้องมีตัวชี้วัดที่กำลังพลสามารถรายงานผลของร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามภาพรวม โครงการ กิจกรรม ที่สอดคล้องกับการกำหนดนโยบายงบประมาณและการเงิน แนวปฏิบัติการบริหารงบประมาณรวมทั้งติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

**แนวทางที่ 3 การส่งเสริมและสนับสนุนด้วยบริการวิชาการด้านงบประมาณและการเงิน** โดยต้องกำหนดเป้าประสงค์ไว้ให้มีการสร้างกลไกที่มีประสิทธิภาพ และยั่งยืนในการเผยแพร่งานวิชาการด้านงบประมาณและการเงินด้วยการส่งเสริม และสนับสนุนกิจกรรมที่สามารถสร้างเสริมความรู้ด้านการงบประมาณ รวมทั้งต้องมีมาตรการให้บริการวิชาการแก่กำลังพลทั้งภายในและภายนอก และชุมชนในรูปแบบการจัดประชุมวิชาการประชุม เชิงปฏิบัติการ และจัดอบรมโครงการระยะสั้นแบบเข้มข้น และต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นจำนวนกำลังพลที่เข้าอบรมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

**แนวทางที่ 4 การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณและการเงินเพื่อการวางแผนและรักษาเสถียรภาพ** ด้วยการมีเป้าประสงค์ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของระบบข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณและการเงินด้วยการบริหารจัดการข้อมูลที่มีขนาด

ใหญ่ Big Data ที่จะต้องมีการประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวดเร็ว และแม่นยำการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทางด้าน Big Data มาช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการ จัดทำมาตรฐานข้อมูล และวิเคราะห์ฐานข้อมูลทางด้านงบประมาณและการเงินของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ซึ่งมีแนวโน้มจะมีขนาดข้อมูลที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งข้อมูลในอดีตที่มีการจัดเก็บย้อนหลัง และแนวโน้มข้อมูลที่จะมีขนาดเพิ่มขึ้นในอนาคตอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้มีความเข้าใจถึงรูปแบบข้อมูลในอดีต Understand Past สามารถติดตามสถานการณ์ปัจจุบัน Monitor Present และคาดการณ์อนาคต Forecast Future เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจได้อย่างแท้จริง

ทั้งนี้ต้องมีมาตรการให้เกิดระบบข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณและการเงินเพื่อการวางแผน รวมทั้งต้องมีตัวชี้วัดที่เป็นระบบข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณและการเงินเพื่อการวางแผนที่เป็นระบบข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณและการเงินด้วยการบริหารจัดการข้อมูลที่มีขนาดใหญ่ของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรที่สามารถเชื่อมต่อกับหน่วยงานด้านความมั่นคงอื่นๆ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ

ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็วและโปร่งใส โดยทุกภาคส่วน

ในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็นมีความทันสมัยมีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

ตัวชี้วัดประกอบด้วย ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการสาธารณะของภาครัฐ ประสิทธิภาพของการบริการภาครัฐ ระดับความโปร่งใสการทุจริตประพฤติมิชอบ และ ความเสมอภาคในกระบวนการยุติธรรม

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่

ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส โดยการให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค และภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ โดยให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ระบบการเงินการคลังประเทศยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และ ระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติในทุกระดับภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ โดยภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุน

บทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาลภาครัฐมีความทันสมัยโดย องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ และ พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดยภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม และ บุคลากรรัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยทุจริตและประพฤติมิชอบ โดย ประชาชนและภาคีต่าง ๆ ในสังคมร่วมมือกันในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ บุคลากรรัฐยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต การปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ มีประสิทธิภาพมีความเด็ดขาด เป็นธรรมและตรวจสอบได้ การบริหารจัดการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ

กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น โดยภาครัฐจัดให้มีกฎหมายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง มีกฎหมายเท่าที่จำเป็น และการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เท่าเทียมมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้กฎหมาย

กระบวนการยุติธรรม เคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค โดย บุคลากรและหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม มีบทบาทเชิงรุกร่วมกันในทุกขั้นตอนของการค้นหาความจริง หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมทั้งทางแพ่ง อาญาและปกครองมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ร่วมกัน ส่งเสริมระบบยุติธรรมทางเลือกระบบยุติธรรมชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการยุติธรรม และ พัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา<sup>10</sup>

## สรุปและข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะด้านงบประมาณ เพื่อให้งานงบประมาณและการเงินดำเนินไปอย่างสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ควรมีการเตรียมการดังนี้

ควรจัดให้มีการวางแผนทางการเงิน ในระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางหลักในการวางแผนทางการเงิน และในระยะสั้นให้มีแนวทางไปในทางเดียวกันงบประมาณที่หน่วยงานเสนอมาต้องผ่านการกลั่นกรองจากหน่วยงานมาก่อนเป็นอย่างดีควรจัดให้มีการเชื่อมโยงระหว่างแผนงานต่าง ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน ควรมีการทบทวนและจัดทำโครงสร้างแผนงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ เพื่อขจัดความซ้ำซ้อนของงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโครงสร้างแผนงาน และมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญขึ้นใหม่ตามสถานการณ์ปัจจุบัน และในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ควรมีการพิจารณาลดหรือยุบเลิกงานที่ไม่มีความจำเป็นหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อจะได้ใช้งบประมาณให้เป็นประโยชน์สูงสุดควรมีการตั้งศูนย์ข้อมูลที่สมบูรณ์ขึ้นเพื่อให้มีการรวบรวมข้อมูลทุกด้าน ที่จะนำมาใช้ในการจัดเตรียมทำงบประมาณควรมีการปรับปรุงทบทวน แก้ไข ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่ล้าสมัยให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อการทำงบประมาณ ควรมีการลดขั้นตอนการปฏิบัติบางอย่างที่ไม่จำเป็นลง เหลือไว้เฉพาะขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อประหยัดเวลาการทำงาน

ควรปรับปรุงรูปแบบองค์กรงบประมาณให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณที่ใช้อยู่เพื่อประหยัดเวลาการทำงาน



ควรจัดเจ้าหน้าที่งบประมาณและการเงิน ปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและมีการพัฒนาให้ความรอบรู้ในด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณการวิเคราะห์งบประมาณ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

คณะกรรมการผู้พิจารณางบประมาณควรเป็นผู้ที่มีวิจาร์ณญาณที่ดี มีทัศนเปิดกว้างยินดีรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีมีวิสัยทัศน์พิจารณางบประมาณในลักษณะเปิดกว้าง เป็นกลางโดยคำนึงถึงความจำเป็นด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันอย่ามุ่งแต่ประเด็นเพียงเพื่อจะตัดงบประมาณเพียงอย่างเดียว หรือมองในรายละเอียดมากเกินไป

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็นมีความทันสมัยมีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาดำเนินการของหน่วยที่เกี่ยวข้อง สำนักงานประมาณและการเงิน กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ควรจัดทำมาตรการและแนวทางการบริหารงบประมาณและการเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้ครอบคลุมในทุกแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ตามที่สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง ได้ให้ความเห็นชอบ เพื่อให้ส่วนราชการในกองอำนาจรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ใช้เป็นแนวทางเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามกรอบเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ รวมถึงประเด็นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปด้วย ซึ่งควรกำหนดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน/รับผิดชอบงานด้านแผนงานโครงการ ด้านการจัดทำ และด้านงบประมาณของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง และจัดทำคู่มือการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางและใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบ และเพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานมีความคล่องตัว จึงควรมีช่องทางการสื่อสารระหว่างหน่วยงานงบประมาณของ กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร กับ หน่วยเจ้าของงบประมาณ ที่มีความหลากหลายเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ในการศึกษาวิจัยแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของ กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ในครั้งนี้ เป็นไปอย่างกว้างๆ เท่านั้น หากผู้ใดหรือหน่วยงานใดเห็นว่าแนวทางที่ผู้ศึกษานำเสนอยังไม่สมบูรณ์เห็นควรให้ผู้ที่มีความสนใจนำไปดำเนินการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์แก่ สำนักงานประมาณ และการเงิน กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และส่วนราชการภายในกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรต่อไป

## **เอกสารอ้างอิง**

<sup>1</sup>ประวัติความเป็นมา กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (อินเทอร์เน็ต), กรุงเทพมหานคร :กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร; 2563 [เข้าถึงเมื่อ 15 มี.ค.63]. เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://www.isoc.go.th>

<sup>2</sup>หน้าที่และความรับผิดชอบสำนักงานงบประมาณและการเงิน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (อินเทอร์เน็ต),กรุงเทพมหานคร :กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร; 2563 [เข้าถึงเมื่อ 15 มี.ค.63]. เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://www.obf.isoc.go.th>

<sup>3</sup>ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535.และที่แก้ไขเพิ่มเติม (อินเทอร์เน็ต),[เข้าถึงเมื่อ 20มี.ค.63]. เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://www.gprocurement.go.th>

<sup>4</sup>พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 (ฉบับใหม่) .ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 134 ตอนที่ 24 ก.24ก.พ.2560 (อินเทอร์เน็ต), [เข้าถึงเมื่อ15มี.ค.63]. เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://www.gprocurement.go.th>

<sup>5</sup>มติคณะรัฐมนตรี 2556 มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

<sup>6</sup>สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ : บ.วิทย์พัฒนา, 2538.

<sup>7</sup>ดร.ณิ ชมศรี. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2561. หน้า 268-80.

<sup>8</sup>พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. องค์กรและการบริหารจัดการ. นนทบุรี : อิงค์ปียอนด์, 2552 [เข้าถึงเมื่อ 5 พฤษภาคม 2563] ;เข้าถึงได้จาก : <http://dspace.spu.ac.th/bitstream/>

<sup>9</sup> Darrell K. Rigby. MANAGEMENT TOOLS 2015 An executive’s guide Copyright © Bain & Company, Inc. 2017 bain\_book\_management\_tools\_2017.pdf

<sup>10</sup>ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ.2561 –2580 (อินเทอร์เน็ต),[เข้าถึงเมื่อ1มี.ค.63]. เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://www.nscr.nesdb.go.th/>

**ประวัติย่อผู้วิจัย**

<b>ยศ ชื่อ</b>	พันเอกหญิง นิลวรรณ ไวกาสี
<b>วัน เดือน ปี เกิด</b>	14 มกราคม 2516
<b>ประวัติสำเร็จการศึกษา</b>	
พ.ศ.2538	ปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัย หอการค้าไทย
พ.ศ.2542	หลักสูตรข้าราชการพลเรือนกลาโหม ชั้นสัญญาบัตร รุ่นที่ 82
พ.ศ.2546	หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารการเงิน รุ่น 01-03 ประเทศสหรัฐอเมริกา
พ.ศ.2549	หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารการเงิน รุ่นที่ 50
พ.ศ.2555	หลักสูตรบัญชีเกณฑ์คงค้าง รุ่นที่ 6
<b>ประวัติการทำงาน</b>	
พ.ศ.2541 – 2542	นายทหารการเงินและการบัญชี กรมการเงินทหารบก
พ.ศ.2543 – 2547	ประจำกอง กรมการเงินทหารบก
พ.ศ.2547 – 2549	ครูโรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงินทหารบก
พ.ศ.2550 – 2554	อาจารย์โรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงินทหารบก
พ.ศ.2555 – 2556	ประจำกรมข่าวทหารบก
พ.ศ.2556 – 2559	นายทหารการเงิน ประจำสำนักงานผู้ช่วยทูตทหารไทย ประจำกรุงวอชิงตัน ดีซี ประเทศสหรัฐอเมริกา
พ.ศ.2559 – 2561	นายทหารการเงิน ประจำกรมการเงินทหารบก
พ.ศ.2562 – 2562	นายทหารประจำผู้บังคับบัญชา
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>	
พ.ศ. 2562 - ปัจจุบัน	ประจำสำนักงานปฏิบัติการรักษาความมั่นคงภายใน กองทัพบก