

บทที่ 4

การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน

.....

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานเป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผลผลิต/โครงการเข้าสู่ภาคปฏิบัติ โดยที่ผลผลิต/โครงการภายใต้แผนงบประมาณจะมีข้อมูลหลักสำหรับการจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ของหน่วยงานระดับกรมและเป้าหมายการให้บริการที่ชัดเจน โครงสร้างผลผลิต (Output Structure) ที่ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน กิจกรรมหลัก (Main Activities) ของแต่ละผลผลิต (Output) และบุคลากร (Personnel) ของหน่วยนำส่งผลผลิต รวมทั้งประมาณการงบประมาณและงบดำเนินงานของโครงการ (Fixed Cost and Operating Cost)

การนำแผนของผลผลิต/โครงการมาแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ (Implementation Plan or Action Plan) มีข้อปฏิบัติสำคัญประกอบด้วย การกำหนดและการควบคุมผลที่ต้องการด้านการปฏิบัติงาน-ค่าใช้จ่าย-เวลา (Performance-Cost-Time) พร้อมกับการพิจารณาปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่เอื้อและไม่เอื้อในกระบวนการปฏิบัติงาน และอาจจะต้องศึกษาปัญหาเกี่ยวกับเทคนิค (Technical Issues) ในกระบวนการ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการนำวิธีการต่างๆ ที่เป็นทางเลือกมาใช้ การจัดหาผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติจากภายในและภายนอกโครงการ และการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

ข้อมูลหลักสำหรับการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและประเด็นการพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในโครงการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการกำหนดผลที่ต้องการด้านการปฏิบัติงาน-ค่าใช้จ่าย-เวลา (Performance-Cost-Time)

4.1 การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรม (Work Breakdown Structure)

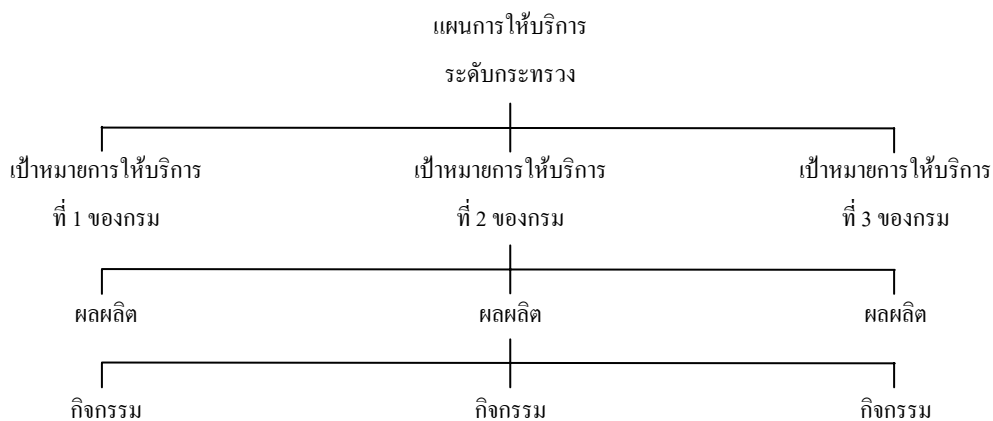
4.1.1 การกำหนดกิจกรรมโดยทั่วไป มีการจำแนกเป็น 3 ระดับ

(1) การจำแนกแผนการให้บริการระดับกระทรวง โดยยึดเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวงเป็นหลัก แล้วจำแนกออกเป็นเป้าหมายการให้บริการระดับกรม

(2) การจำแนกออกเป็นเป้าหมายการให้บริการระดับกรม โดยยึดเป้าหมายการให้บริการระดับกรมเป็นหลัก แล้วจำแนกออกเป็นผลผลิต

(3) การจำแนกกิจกรรมโดยยึดผลผลิตที่เกิดจากขั้นตอนสุดท้าย (End Product) ในกระบวนการผลิตเป็นหลัก แล้วจำแนกออกเป็นกิจกรรม (Activities)

แผนภูมิแสดงวิธีการจำแนกกิจกรรม (Work Breakdown Structure)



4.1.2 ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณากำหนดกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรม

(1) ลักษณะและขนาดของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานของผลผลิต เป็นปัจจัยที่กำหนดว่าเป้าหมายการให้บริการระดับกรมที่เกิดจากการดำเนินงานของผลผลิตนั้นมีใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และผลประโยชน์ที่ได้รับมีลักษณะอย่างไร

(2) โครงสร้างหน่วยงานย่อยขององค์กร เป็นปัจจัยที่ช่วยในการพิจารณาว่าเป้าหมายการให้บริการระดับกรมที่เกิดจากการดำเนินงานของผลผลิตควรจำแนกให้สอดคล้องกับโครงสร้างหน่วยงานย่อยที่จำแนกจากระดับกรมเป็นระดับสำนักหรือระดับกองอย่างไร

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างงานหลักกับงานสนับสนุน เป็นปัจจัยที่ช่วยในการพิจารณาว่าผลผลิตของกรมควรจำแนกเป็นกิจกรรมหลักที่เป็นกระบวนการหลักในการผลิตและให้บริการ และกิจกรรมสนับสนุนที่เป็นกระบวนการเสริม เพื่อการป้องกันอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก เช่น การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

(4) ความสลับซับซ้อนด้านเทคนิคและด้านการจัดการ เป็นปัจจัยที่ช่วยในการพิจารณาว่าผลผลิตของกรมควรจำแนกเป็นกิจกรรมหลักที่เป็นกระบวนการหลักในการผลิตและให้บริการอย่างไร หากมีความสลับซับซ้อนมากการจำแนกกิจกรรมก็จำเป็นต้องจำแนกให้หลากหลายเพื่อการคำนวณต้นทุนต่อกิจกรรม (Activity Based Costing)

(5) การจัดทำรายงานด้านผลผลิตและด้านการเงิน เป็นปัจจัยที่ช่วยในการพิจารณาว่าผลผลิตของกรมควรจัดกลุ่มกิจกรรมหลักให้อยู่ภายใต้ผลผลิตใดบ้างเพื่อการคำนวณต้นทุนต่อผลผลิตหลัก (Output Based Costing)

(6) ระดับความชัดเจนการควบคุมการจัดการ เป็นปัจจัยที่ช่วยในการพิจารณาว่าผลผลิตของกรมควรอยู่ภายใต้การควบคุมของสายงานใด (สำนัก หรือกอง หรือฝ่าย) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในกระบวนการทำงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน

(7) การจัดหาทรัพยากรโครงการ เป็นปัจจัยที่ช่วยในการพิจารณาว่าผลผลิตหลักของกรมควรจัดกลุ่มกิจกรรมหลักให้อยู่ภายใต้ผลผลิตใดบ้างเพื่อการจัดหาปัจจัยนำเข้า (Input) หรือปัจจัยการผลิต ได้แก่ งบประมาณ งบดำเนินงาน และงบลงทุน

4.2 การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน (Bar chart and Flowchart)

4.2.1 แผนภูมิแสดงตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม (Bar chart and Milestone)

การจำแนกกิจกรรมของผลผลิต (WBS) ทำให้ได้ลำดับชั้นของกิจกรรมและขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมซึ่งนำมาใช้ในการกำหนดแผนภูมิแสดงตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม (Bar chart and Milestone) ซึ่งเรียกว่า Taskbar หรือ GANTT Chart หรือ Activity Chart ซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนดแผนการปฏิบัติการ

แผนภาพแสดงตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม

กิจกรรม	ปริมาณงาน	เดือนที่	หน่วยนำส่งผลผลิต
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	
กิจกรรมที่ 1.1			กอง 1 ฝ่าย 1
1.1.1		===X	
1.1.2		====X	
1.1.3		=====X	
1.1.4		=====X	
1.1.5		=X	
กิจกรรมที่ 1.2			กอง 1 ฝ่าย 2
1.2.1		===X	
1.2.2		====X	
1.2.3		====X	
1.2.4		=====X	
1.2.5		=====X	
กิจกรรมที่ 1.3			กอง 1 ฝ่าย 2
1.3.1		=====X	
1.3.2		=X =X	

ตารางกำหนดเวลาแล้วเสร็จ (Milestone)

กิจกรรม-----วัน/เดือน/ปี	กิจกรรม-----วัน/เดือน/ปี	กิจกรรม-----วัน/เดือน/ปี
กิจกรรมที่ 1	กิจกรรมที่ 2	กิจกรรมที่ 3
X1.1 _/_/_	X2.1 _/_/_	X3.1 _/_/_
X1.2 _/_/_	X2.2 _/_/_	X3.2 _/_/_
X1.3 _/_/_	X2.3 _/_/_	
X1.4 _/_/_	X2.4 _/_/_	
X1.5 _/_/_	X2.5 _/_/_	

4.2.2 เครื่องมือเชื่อมโยงการจัดทำกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน (Flowchart)

การกำหนดแผนภูมิแสดงตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม (Bar chart and Milestone) เป็นพื้นฐานที่จำเป็นในการจัดทำแผนการปฏิบัติการในกรณีทั่วไป แต่กรณีโครงการที่มีความสลับซับซ้อนค่อนข้างสูงในกระบวนการดำเนินงาน มีความเสี่ยงค่อนข้างสูงที่เกิดจากข้ออุปสรรคต่างๆ มีทรัพยากรโครงการที่ค่อนข้างจำกัดมาก มีความต้องการการประสานกิจกรรมค่อนข้างมาก และมีความต้องการลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน การจัดทำเครื่องมือเชื่อมโยงการจัดทำกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน เป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดทำแผนปฏิบัติการได้

ลักษณะกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์จากการทำเครื่องมือเชื่อมโยงการจัดทำกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน (Flowchart)

- (1) กิจกรรมของโครงการมีความสัมพันธ์แบบขึ้นตรงต่อกันโดยตรง และ/หรือขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์แบบขึ้นตรงต่อกันโดยตรง
- (2) การกำหนดเวลาที่ชัดเจนของแต่ละกิจกรรม และ/หรือ แต่ละขั้นตอนของกิจกรรม
- (3) การระบุจุดคอขวด (Bottleneck) ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคในกระบวนการทำงานที่ต้องระมัดระวัง
- (4) การออกแบบเตรียมทางเลือกในการดำเนินงาน

- (5) การย่นระยะเวลาการดำเนินงาน
- (6) การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตในช่วงระยะเวลาที่กำหนด
- (7) การจัดสรรและการเคลื่อนย้ายทรัพยากรโครงการภายในโครงการ
- (8) การจัดทำ Cash Flow

4.3 การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานมี 3 ระดับ

- (1) ตัวชี้วัดระดับ Input ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะจ่าย (ตามแผน) และรายจ่ายจริง (ผล) โดยใช้แบบฟอร์มการรายงานทางการเงิน
- (2) ตัวชี้วัดระดับ Process ได้แก่ กิจกรรมที่กำหนดตามแผน และกิจกรรมที่จัดทำจริง โดยใช้แบบฟอร์มการรายงานความก้าวหน้าของโครงการ
- (3) ตัวชี้วัดระดับ Output ได้แก่ ผลผลิตเบื้องต้น (Immediate Output) ซึ่งวัดได้ทันทีเมื่อสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม โดยใช้แบบฟอร์มรายงานการปฏิบัติงาน-ค่าใช้จ่าย-เวลา (Performance-Cost-Time Graphs)

ตัวอย่างผลผลิตเบื้องต้นและผลผลิตสุดท้าย

ผลผลิตเบื้องต้น (Immediate Output)	ผลผลิตสุดท้าย (Final Output)
ร้อยละของผู้ที่ได้รับเอกสารที่เผยแพร่ (เปรียบเทียบกับจำนวนผู้ที่กำหนดให้ได้รับเอกสารเผยแพร่)	ร้อยละของผู้ที่ได้รับเอกสารที่เผยแพร่ที่มีความเข้าใจเนื้อหาในเอกสารที่เผยแพร่ (เปรียบเทียบกับจำนวนผู้ที่ได้รับเอกสารเผยแพร่)
ร้อยละของแปลงสาธิตการเกษตรที่จัดทำแล้วเสร็จ (เปรียบเทียบกับจำนวนแปลงสาธิตการเกษตรที่กำหนดให้)	ร้อยละของแปลงสาธิตการเกษตรที่จัดทำได้ผลผลิตต่อไร่ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (เปรียบเทียบกับจำนวนแปลง)

จัดทำตามแผน)	สารัตถการเกษตรที่จัดทำแล้วเสร็จ)
--------------	----------------------------------

4.4 วิธีการติดตามผลการดำเนินงานโดยใช้แบบรายงาน มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพิจารณาแผน

การติดตามผลการดำเนินงานโดยใช้แบบรายงานจะมีคุณภาพเพียงพอที่จะสามารถนำไปใช้สรุปผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ ได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับรายละเอียดของข้อมูลที่อยู่ในรายงานว่ามีความสมบูรณ์ถูกต้องหรือไม่ นั่นคือสำนักจัดทำจะต้องพิจารณาแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ว่าเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ในแนวทางพิจารณาการติดตามผลแบบรายงานหรือไม่ ซึ่งการพิจารณาแผนจะเริ่มขึ้นหลังจากที่ส่วนราชการส่งแผนมาให้สำนักงานงบประมาณให้ความเห็นชอบ ในทางปฏิบัติอาจสร้างตารางพิจารณาแผนขึ้นมาเพื่อให้ง่ายต่อการพิจารณาแผน

ตารางที่ใช้พิจารณาแผนมี 2 ส่วนคือ

1. แบบพิจารณาแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ
2. แบบสรุปผลการพิจารณาแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ

แบบพิจารณาแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25....

ส่วนราชการ..... กระทรวง

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

แผนงบประมาณ :

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :

เป้าหมายการให้บริการกระทรวง :

เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน :

หัวข้อพิจารณา	ผลการพิจารณา		เหตุผลของการปรับปรุง
	ชัดเจน	ปรับปรุง	
1 การกำหนดผลผลิตสอดคล้องกับเป้าหมาย การให้บริการกระทรวงและยุทธศาสตร์ การจัดสรรหรือไม่			
2 ความชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดของเป้าหมาย การให้บริการของกระทรวง			
3 ชื่อผลผลิตของกรมสามารถบ่งบอกลักษณะ การให้บริการของกรมได้ชัดเจนหรือไม่			
4 ประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกได้รับบริการ โดยตรงอย่างชัดเจนหรือไม่			
5 ตัวชี้วัดในระดับผลผลิตมีจำนวน 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา ต้นทุนหรือไม่			
6 ตัวชี้วัดที่แสดงให้ทราบถึงเป้าหมายรวมทั้งสิ้น ของผลผลิตสามารถบ่งชี้เป้าหมายการให้บริการ ของกรมได้อย่างชัดเจนหรือไม่			
7 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณสามารถวัดความก้าวหน้า หรือความสำเร็จในแต่ละช่วงของการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายเงินงบประมาณได้อย่างชัดเจน หรือไม่			
8 การเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรม มีความถูกต้องหรือไม่			
9 วงเงินงบประมาณในแต่ละผลผลิต มีความเหมาะสมกับเป้าหมายผลผลิตหรือไม่			

10	การกำหนดค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน/ไตรมาส สอดคล้องกับปริมาณงานที่กำหนดหรือไม่ และ สอดคล้องกับระเบียบบริหารราชการ ตั้งแต่ไตร มาสที่ 1			
แบบพิจารณาแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25.... ส่วนราชการ..... กระทรวง ประเด็นยุทธศาสตร์ : แผนงบประมาณ : เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เป้าหมายการให้บริการกระทรวง : เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน :				
หัวข้อพิจารณา		ผลการพิจารณา		เหตุผลของการปรับปรุง
		ชัดเจน	ปรับปรุง	
11	จำนวนเงินการใช้จ่ายงบประมาณในผลผลิต/ กิจกรรมแต่ละเดือน/ไตรมาสมีความถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่			
12	จำนวนเงินรวมการใช้จ่ายงบประมาณ ในแต่ละผลผลิต/กิจกรรมมีความถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่			
รวมจำนวนข้อที่มีความชัดเจน/ปรับปรุง		ข้อ	ข้อ	มาตรฐาน เกณฑ์การวัด ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป
ร้อยละของแผนที่มีความชัดเจน/ปรับปรุง				
สรุปผลการพิจารณา				
ปัญหาและอุปสรรค				
ข้อเสนอแนะ				

..... เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผน	สำนัก.....	วันที่.....

อธิบายความหมาย

แบบพิจารณาแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ

กระทรวง	ระบุชื่อกระทรวงที่หน่วยงานในสังกัดที่ได้รับการพิจารณาแผน
ส่วนราชการ	ระบุชื่อหน่วยงาน (ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นใดของรัฐที่มีฐานะเทียบเท่ากรม)
ผลการพิจารณา	ให้ใส่เครื่องหมาย ☐ ลงในช่องผลการพิจารณา
เหตุผลของการปรับปรุง	ให้เขียนสรุปเหตุผลของการปรับปรุง
รวมจำนวนข้อที่มี ความชัดเจน/ปรับปรุง	หมายถึงผลรวมของจำนวนข้อที่มีความชัดเจนทั้งสิ้น กับผลรวมของจำนวนข้อที่ต้องปรับปรุงทั้งสิ้น
ร้อยละของแผนที่มี ความชัดเจน/ปรับปรุง	$\frac{\text{ผลรวมของจำนวนข้อ} \times 100}{12}$
สรุปผลการพิจารณา	ให้สรุปผลการพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ตามที่คำนวณได้ และควรกำหนดเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานไว้ เพื่อทุกสำนักใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
ข้อเสนอแนะ	ผู้พิจารณาแผนให้ข้อเสนอแนะเฉพาะกรณีที่ผลการพิจารณาไม่ผ่านเกณฑ์เท่านั้น

แบบพิจารณาแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548....

ส่วนราชการ.....

กระทรวง

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

แผนงบประมาณ :

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :

เป้าหมายการให้บริการกระทรวง :

เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน :

หัวข้อพิจารณา	ผลการพิจารณา		เหตุผลของการปรับปรุง
	ชัดเจน	ปรับปรุง	
1 การกำหนดผลผลิตสอดคล้องกับเป้าหมาย การให้บริการกระทรวงและยุทธศาสตร์ การจัดสรรหรือไม่	/		
2 ความชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดของเป้าหมาย การให้บริการของกระทรวง	/		
3 ชื่อผลผลิตของกรมสามารถบ่งบอกลักษณะ การให้บริการของกรมได้ชัดเจนหรือไม่	/		
4 ประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกได้รับบริการ โดยตรงอย่างชัดเจนหรือไม่	/		
5 ตัวชี้วัดในระดับผลผลิตมีจำนวน 4 มิติ คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา ต้นทุนหรือไม่		/	ปัจจุบันจำนวนตัวชี้วัดขาดไป 2 มิติ คือ เวลา และต้นทุน
6 ตัวชี้วัดที่แสดงให้ทราบถึงเป้าหมายรวมทั้งสิ้น ของผลผลิตสามารถบ่งชี้เป้าหมายการให้บริการ ของกรมได้อย่างชัดเจนหรือไม่	/		
7 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณสามารถวัดความก้าวหน้า หรือความสำเร็จในแต่ละช่วงของการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายเงินงบประมาณได้อย่างชัดเจน หรือไม่	/		
8 การเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรม มีความถูกต้องหรือไม่	/		
9 วงเงินงบประมาณในแต่ละผลผลิต มีความเหมาะสมกับเป้าหมายผลผลิตหรือไม่		/	ปัจจุบันยังไม่มีมีการคำนวณต้นทุนผลผลิตต่อ หน่วยจึงไม่สามารถพิจารณาความเหมาะสมได้
10 การกำหนดค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน/ไตรมาส	/		

สอดคล้องกับปริมาณงานที่กำหนดหรือไม่ และสอดคล้องกับระเบียบบริหารราชการ ตั้งแต่ ไตรมาสที่ 1			
---	--	--	--

แบบพิจารณาแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548....					
ส่วนราชการ.....		กระทรวง			
ประเด็นยุทธศาสตร์ :					
แผนงบประมาณ :					
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :					
เป้าหมายการให้บริการกระทรวง :					
เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน :					
หัวข้อพิจารณา		ผลการพิจารณา		เหตุผลของการปรับปรุง	
		ชัดเจน	ปรับปรุง		
11	จำนวนเงินการใช้จ่ายงบประมาณในผลผลิต/กิจกรรมแต่ละเดือน/ไตรมาสมีความถูกต้องครบถ้วนหรือไม่	/			
12	จำนวนเงินรวมการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละผลผลิต/กิจกรรมมีความถูกต้องครบถ้วนหรือไม่	/			
รวมจำนวนข้อที่มีความชัดเจน/ปรับปรุง		...10...ข้อ	...2...ข้อ	มาตรฐาน	ตั้งแต่ร้อยละ 80
ร้อยละของแผนที่มีความชัดเจน/ปรับปรุง		...83.3...	..16.7...	เกณฑ์การวัด	ขึ้นไป
สรุปผลการพิจารณา					
ผลการพิจารณาแผนพบว่า ร้อยละของแผนมีความชัดเจน/ปรับปรุงสูงกว่ามาตรฐานเกณฑ์การวัด					
คือมีความชัดเจนสูงกว่ามาตรฐานเท่ากับ 83.3-80.0 ร้อยละ 3.3					
ปัญหาและอุปสรรค					
.....					
.....					
.....					
ข้อเสนอแนะ					
ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในเชิงต้นทุนด้วยเพื่อคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย และเพื่อให้ทราบความเหมาะสมของจำนวน					
เป้าหมายกับงบประมาณที่จัดสรรไป					
.....					
...นายสมชาย สมวงศ์.....เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผน สำนัก...จัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง วันที่ 28 มกราคม 2548					

แบบสรุปผลการพิจารณา

แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ประจำปีงบประมาณพ.ศ.25.....

กระทรวง.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

แผนงบประมาณ :

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :

เป้าหมายการให้บริการกระทรวง :

เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน :

กรม	สรุปผลการวิเคราะห์		สถานะภาพปัจจุบัน		
	ผ่านเกณฑ์	ไม่ผ่านเกณฑ์	ส่งกรมเพื่อแก้ไข	รอ ส่งป.ให้ความเห็นชอบ	ส่งป.ให้ความเห็นชอบแล้ว
1.....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					
2.....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					
3.....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					
4.....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					
5.....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					
6.....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					
7.....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					
8.....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					
9.....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					
10.....	☐	☐	☐	☐	☐
.....					

สรุปผลการพิจารณา

ผ่านเกณฑ์.....กรม

ไม่ผ่านเกณฑ์.....กรม

สถานะภาพปัจจุบัน

ส่งกรมเพื่อแก้ไข.....กรม

รอสำนักงานงบประมาณให้ความเห็นชอบ.....กรม

สำนักงานงบประมาณให้ความเห็นชอบแล้ว.....กรม

วันที่.....

กระทรวง.....มหาดไทย.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

แผนงบประมาณ :

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ :

เป้าหมายการให้บริการกระทรวง :

เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน :

สรุปผลการพิจารณา	สถานภาพปัจจุบัน
ผ่านเกณฑ์.....5.....กรม	ส่งกรมเพื่อแก้ไข1...กรม
ไม่ผ่านเกณฑ์.....2.....กรม	รอสำนักงบประมาณให้ความเห็นชอบ5...กรม
	สำนักงบประมาณให้ความเห็นชอบแล้ว1... กรม

นายสาคร เจริญวงศ์

ผอ.ส่วนงบประมาณกระทรวงมหาดไทย

วันที่ 28 มกราคม 2548

บทที่ 5

การติดตามผล

.....

5.1 หลักการและเหตุผล

การปฏิรูประบบงบประมาณเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 - พ.ศ.2550) ซึ่งสำนักงบประมาณได้ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากแบบแสดงแผนงาน/โครงการ (Program Budgeting) มาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Base Budgeting) ในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ความสำเร็จของผลผลิตของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และองค์กรอิสระที่อยู่ภายใต้การกำกับของฝ่ายบริหาร จะส่งผลลัพธ์เชื่อมโยงไปยังเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และเป้าหมายระดับชาติ ดังนั้น การติดตามผลผลิตของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และองค์กรอิสระที่อยู่ภายใต้การกำกับของฝ่ายบริหาร จึงถูกกำหนดให้เป็นภาระหน้าที่ของสำนักงบประมาณโดยตรง ด้วยเหตุผลดังกล่าวสำนักงบประมาณโดยสำนักประเมินผลจึงได้จัดทำคู่มือติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และองค์กรอิสระที่อยู่ภายใต้การกำกับของฝ่ายบริหารขึ้นเพื่อใช้ติดตามผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคอันเป็นสารสนเทศในการจัดสรรงบประมาณ และการบริหารงบประมาณให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

เพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และองค์กรอิสระที่อยู่ภายใต้การกำกับของฝ่ายบริหาร

5.1.2 ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ

ใช้เป็นคู่มือปฏิบัติในการติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และองค์กรอิสระที่อยู่ภายใต้การกำกับของฝ่ายบริหารของเจ้าหน้าที่สำนักจัดทำงบประมาณ สำนักงบประมาณ

5.1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

คู่มือการติดตามผลการดำเนินงานนี้จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และองค์กรอิสระที่อยู่ภายใต้การกำกับของฝ่ายบริหารของเจ้าหน้าที่สำนักจัดทำงบประมาณ อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ และการบริหารงบประมาณให้ดียิ่งขึ้น

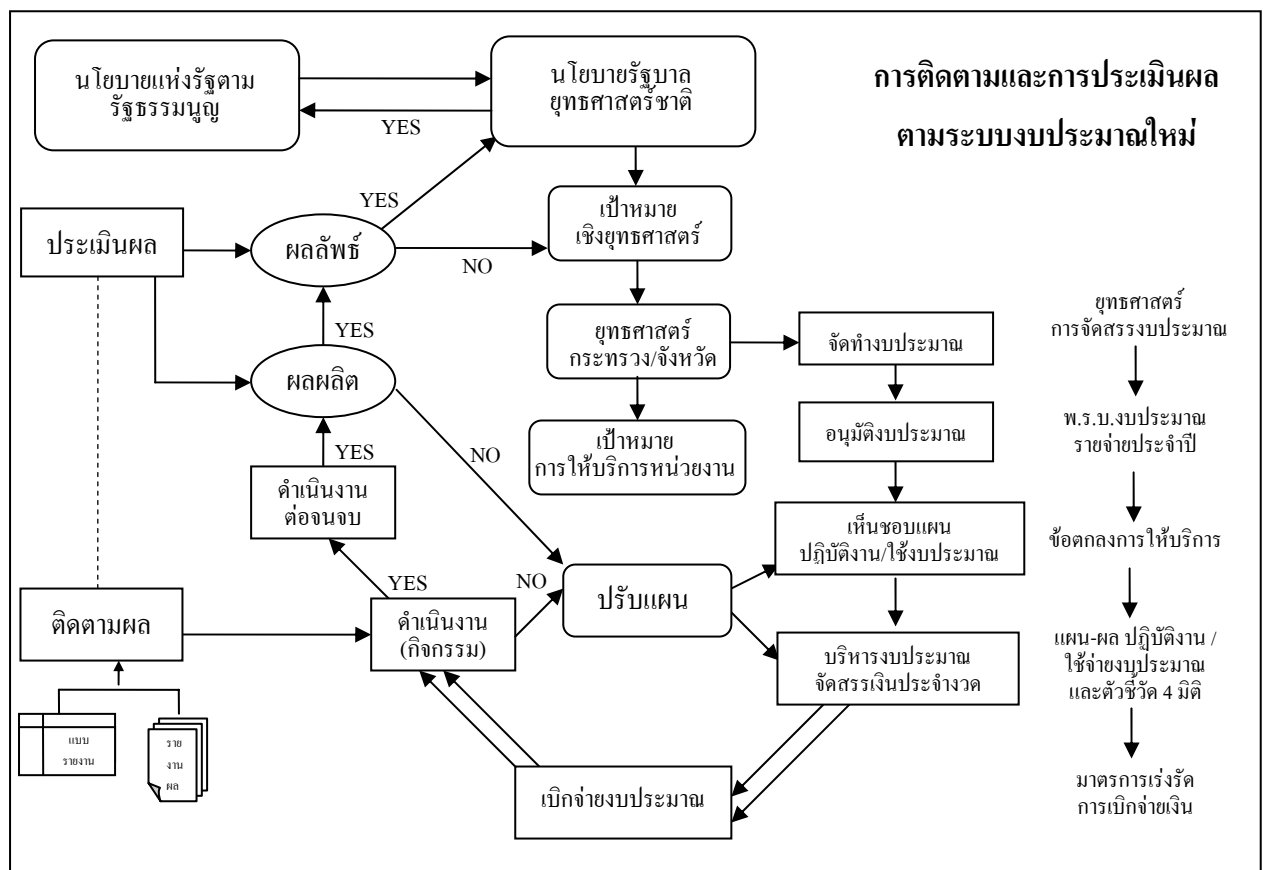
5.2 แนวคิดในการติดตามผลตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มีเป้าหมายในการใช้ทรัพยากรแตกต่างไปจากระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน/โครงการอย่างมาก กล่าวคือการจัดทำงบประมาณแบบแสดงแผนงาน/โครงการจะมุ่งตอบคำถามที่ว่า เราจะจัดสรรงบประมาณภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้อย่างไร แต่การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะตอบคำถามที่ว่า ประชาชนได้อะไรจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ขณะเดียวกัน ผลที่ได้รับจากการใช้ทรัพยากรจะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับด้วย ดังนั้นแนวคิดและหลักการในการติดตามผลจึงเปลี่ยนไปจากเดิม ที่เน้นการติดตามกระบวนการใช้ทรัพยากรของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ มาเป็น ติดตามผลที่ได้จากการใช้ทรัพยากรของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึงการติดตามผลผลิต นั่นเอง

5.3 ความสัมพันธ์ของการติดตามผลเพื่อการบริหารงบประมาณกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

การแสดงความสัมพันธ์ของการติดตามผลเพื่อการบริหารงบประมาณกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ตามแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ของการติดตามผลเพื่อการบริหารงบประมาณกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์



ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบงบประมาณที่มีเจตนาให้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกระจายอำนาจทั้งการจัดทำและการบริหารให้แก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการใช้งบประมาณอย่างมากที่สุด ทั้งนี้ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ จะต้องมีความรับผิดชอบจากการใช้งบประมาณ โดยกำหนดความรับผิดชอบเป็นระดับ

จากแผนภูมิจะเห็นว่านโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ หรือเรียกในความหมายหนึ่งว่าเป้าหมายระดับชาติ กระทรวงจะต้องแปลงออกมาเป็นยุทธศาสตร์ที่เรียกว่ายุทธศาสตร์กระทรวง ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการการใช้ทรัพยากรเพื่อให้ได้เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และกำหนดผลผลิตระดับกรมที่จะส่งผลลัพธ์เชื่อมโยงกับการให้บริการของกระทรวง หน่วยงานระดับกรมต่างๆ จะจัดทำแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อกำหนดวงเงินงบประมาณ ผ่านกระบวนการวิธีการงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ หลังจากที่ผ่านขั้นตอนวิธีการงบประมาณแล้ว ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ จะขอเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อไปดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ต่อไป ขั้นตอนของการติดตามจะเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดทำแผนจนถึงกระบวนการการดำเนินงาน (กิจกรรม) เพื่อนำส่งผลผลิต โดยจะพิจารณาถึงความก้าวหน้าของปริมาณงานที่จัดทำได้กับผลผลิตที่ต้องการ และความก้าวหน้าของปริมาณงานที่จัดทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

5.4 ความแตกต่างของการติดตามผลกับการประเมินผล

การติดตามผลกับการประเมินผลมีความหมายแตกต่างกันคือ

การติดตามผล (Monitoring) หมายถึง การติดตามความก้าวหน้าในการนำทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ และงบประมาณ) เข้าสู่กระบวนการด้วยการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลผลิตครบถ้วนตามแผนภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยใช้ข้อมูลจากระบบข้อมูลพื้นฐาน (Database System) เพื่อการจัดทำรายงานติดตามผล (Monitoring Reporting)

Inputs —————> Activities —————> Outputs

จากรูปจะเห็นการนำทรัพยากรมาดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อทำให้เกิดผลผลิตหรือการบริการ โดยส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ ซึ่งการติดตามผลการดำเนินงาน จะเป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ ที่ได้เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงาน รายงานการติดตามจะบ่งชี้ถึงผลสำเร็จหรือความล้มเหลวระหว่างที่มีการดำเนินงาน โดยมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายกับผลที่ได้ นอกจากนี้ ยังพิจารณาถึงค่าใช้จ่าย รวมถึงปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและแนวทางการแก้ไข และบางกรณีอาจศึกษาถึงผลกระทบที่จะมีต่อเป้าหมายการให้บริการได้

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของผลผลิตว่ามีมากน้อยเพียงใด สามารถจำแนกรูปแบบของการประเมินผลได้ 3 แบบ ได้แก่

(1) การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) หรือการประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency Evaluation) ซึ่งเน้นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการดำเนินงานของกิจกรรมที่จะนำส่งผลผลิต (Outputs) โดยศึกษากระบวนการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ว่ามีประสิทธิภาพ¹ มากน้อยเพียงใด มีรูปแบบดังนี้

Activities —————> Outputs

(2) การประเมินผลที่ได้รับจากการให้บริการ ซึ่งเน้นการวิเคราะห์ประสิทธิผล² (Effectiveness) โดยศึกษาว่า ผลผลิตที่ได้นั้นสามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายการให้บริการหรือไม่ และประชาชนได้รับประโยชน์อย่างไรจากผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดจากการให้บริการนั้น

Outputs —————> Outcomes

(3) การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) เป็นการวิเคราะห์ผลที่ได้รับต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ผลลัพธ์ โดยศึกษาว่าผลที่ได้รับจากการบรรลุวัตถุประสงค์สามารถเป็นส่วนหนึ่งที่จะไปช่วยสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ของการพัฒนาหรือเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติได้หรือไม่เพียงใด

Outcomes —————> Impact

¹ คู่มือในบทที่ 6 หัวข้อ 6.1.4

² คู่มือในบทที่ 6 หัวข้อ 6.1.5

5.5 ความสำคัญของการติดตามผล

การติดตามผลเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบการวางแผนและการบริหารงานบรรลุผลที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการติดตามผลเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ การติดตามผลนับเป็นเทคนิคที่สำคัญในการเร่งรัดผลผลิต / โครงการแล้วแต่กรณี ให้ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาและเป้าหมายที่กำหนด การติดตามผลที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดจะต้องดำเนินงานเป็นระบบ และมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน และที่สำคัญที่สุดจะต้องมีการรายงานถึงผลการติดตามและนำผลการติดตามนั้นเป็นสารสนเทศ ในการปรับปรุงและพัฒนา

5.6 องค์ประกอบของการติดตามผล

ในระบบของการติดตามผลที่ดี ควรมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

5.6.1 ระบบข้อมูล

ระบบข้อมูลเพื่อการติดตามผลจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดว่า ข้อมูลอะไร ประเภทใด ที่ต้องการ แล้วจึงนำมาวางแผนในการเก็บข้อมูล ซึ่งควรจะต้องเลือกใช้ชนิดของข้อมูลว่าเป็นข้อมูลปฐมภูมิ หรือทุติยภูมิ ถ้าเป็นข้อมูลปฐมภูมิจะต้องมีการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวม โดยทั่วไป ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต หรือแบบรายงาน เป็นต้น เครื่องมือที่สร้างขึ้นมานั้นจะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือก่อนจะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล สำหรับข้อมูลทุติยภูมิจะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนที่จะนำมาใช้

5.6.2 ระบบการรายงาน

การติดตามผลเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานว่ามีผลความก้าวหน้าประการใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง และสอดคล้องกับความเป็นจริงหรือสภาพปัจจุบันยิ่งขึ้น ดังนั้น การติดตามผลที่ดีควรกระทำเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และมีการรายงานผลการติดตามเป็นระยะเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นสารสนเทศในการตัดสินใจ และที่สำคัญการรายงานผลควรจะมีเหมาะสมและทันกับการใช้งานว่าจะใช้ผลการติดตามไปเพื่อทำอะไรตามที่กำหนด

5.7 เครื่องมือในการติดตามผล

การติดตามผลเบื้องต้นโดยปกติจะใช้การติดตามผลโดยใช้แบบรายงาน (Periodic Performance Report Monitoring) ซึ่งสำนักงานประมาณเป็นผู้กำหนดแบบรายงานให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ รายงานทั้งผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคอันเป็นสารสนเทศในการบริหารงบประมาณ นอกจากการติดตามผลวิธีนี้ยังมีการติดตามผลเฉพาะเรื่องเชิงลึก (In-depth Monitoring) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สามารถแสดงผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ ในลักษณะใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด และผลที่ได้จากการติดตามจะนำไปสู่การบริหารงบประมาณได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อเท็จจริง แต่การติดตามผลตามรูปแบบดังกล่าวต้องใช้เวลาในการประมวลผลข้อมูลค่อนข้างมาก ซึ่งบางครั้งอาจไม่ทันกับความต้องการในการใช้ผลของรายงาน ดังนั้น จึงมีการปรับรูปแบบของการติดตามผลเฉพาะเรื่องมาเป็นการติดตามผลแบบเร่งด่วน (Quick Monitoring) ซึ่งจะใช้เวลาในการติดตามผลน้อยกว่ามาก

ในการเลือกใช้เครื่องมือขึ้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการติดตามว่า ต้องการทราบรายละเอียดในการติดตามผลมากน้อยเพียงใด เนื่องจากแต่ละเครื่องมือมีลักษณะในการดำเนินการและ คุณลักษณะในการนำไปใช้ที่แตกต่างกัน

5.7.1 ภารกิจของสำนักจัดทำงบประมาณในการติดตามผล

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีหลักการสำคัญอยู่ที่ความสำเร็จของการดำเนินงาน โดยส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ ที่ได้รับงบประมาณจะต้องใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส และตรวจสอบได้ ดังนั้น ต้องอาศัยกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานและตรวจสอบ และวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานโดยการติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกิจของเจ้าหน้าที่สำนักจัดทำงบประมาณที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มดำเนินงานจนสิ้นสุดการดำเนินงาน ทั้งนี้ เป็นไปตามกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้สำนักจัดทำงบประมาณมีอำนาจหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการให้บริการของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

5.7.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการติดตามผล

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน มหาวิทยาลัย และองค์กรอิสระที่อยู่ภายใต้การกำกับของฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย

- (1) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- (2) กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2545
ข้อ 1 (10) ติดตาม วิเคราะห์ และรายงานผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ
เสนอต่อคณะกรรมการนโยบายงบประมาณ และข้อ 4 - ข้อ 10 (จ) ติดตามผลการดำเนินงาน
ตามข้อตกลงการให้บริการ
- (3) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548
- (4) มติคณะรัฐมนตรี เรื่องขอความเห็นชอบหลักการเพื่อนำเสนอรัฐมนตรีให้สำนัก
งบประมาณติดตามผล และประเมินผลความสำเร็จของการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรมหาชน
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และองค์กรอิสระที่อยู่ภายใต้การกำกับของฝ่ายบริหาร

5.8 รูปแบบการติดตามผลของสำนักงบประมาณ

- 5.8.1 การติดตามผลโดยใช้แบบรายงาน (Periodic Performance Report Monitoring)
- 5.8.2 การติดตามผลแบบเร่งด่วน (Quick Monitoring)
- 5.8.3 การติดตามผลเฉพาะเรื่องเชิงลึก (In-depth Monitoring)

5.9 ขั้นตอนและวิธีการติดตามผล

5.9.1 การติดตามผลโดยใช้แบบรายงาน (Periodic Performance Report Monitoring)

การติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ โดยใช้รูปแบบการรายงานนั้น การวัดผลการดำเนินงานจะพิจารณาจากผลผลิตหรือการให้บริการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ ว่าได้ดำเนินงานตรงตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือไม่ ส่วนใหญ่จะใช้การเปรียบเทียบระหว่างแผนกับผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้ดำเนินงานอยู่ในแต่ละเดือน/ไตรมาส เพื่อหาผลสำเร็จจากการดำเนินงานตามระยะที่ได้กำหนดไว้ ตัวชี้วัดที่นิยมนำมาใช้ในการติดตามผลแบบรายงาน ได้แก่ ตัวชี้วัดในเชิงปริมาณ เนื่องจาก ตัวชี้วัดในเชิงปริมาณสามารถแสดงให้เห็นความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างชัดเจนและมีความเป็นรูปธรรมมากที่สุด แบบรายงานที่จะใช้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ คือ สงป.301 สงป.302 สงป.302/1 สงป.302/2 สงป.302/3 การรายงานผลการติดตามจะรายงานหลังจากเสร็จสิ้นผลการดำเนินงานในแต่ละเดือน/ไตรมาสนั้นๆ แล้ว

ขั้นตอนที่ 1 แนวทางการพิจารณาแบบรายงาน

(1.1) พิจารณาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์กระทรวง เป้าหมายการให้บริการ กลยุทธ์ ผลผลิต/โครงการที่รายงานว่า เป็นไปตามรัฐสภาให้ความเห็นชอบและมีความเชื่อมโยงก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งงบประมาณไว้

(1.2) พิจารณาผลผลิต ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและหน่วยนับว่า เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณประจำปีฯ ฉบับที่ 3 หากเป็นไปได้ควรพิจารณาทั้ง 4 มิติ

(1.3) พิจารณาเป้าหมายรวมทั้งสิ้นของแต่ละผลผลิตว่า เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีฯ ฉบับที่ 3 หากมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายรวมไปจากเดิมต้องพิจารณาว่ามีเหตุผลความจำเป็นเพียงพอ ซึ่งส่วนราชการต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นมาในแบบรายงานด้วย

(1.4) พิจารณาแผนปฏิบัติงานที่ส่วนราชการกำหนดไว้แต่ละไตรมาสของแต่ละผลผลิต/กิจกรรมหลัก/หน่วยนับ ว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงาน ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินงาน และมีความสอดคล้องกับกระบวนการเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตนั้นๆ เพื่อให้แน่ใจว่าส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ สามารถนำส่งผลผลิตได้ครบถ้วนและทันเวลาภายในระยะเวลาที่กำหนด

(1.5) การพิจารณาแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ควรพิจารณาค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน/ไตรมาสว่ามีความสอดคล้องกับปริมาณงานที่จะดำเนินการในไตรมาสนั้นๆ หรือสอดคล้องกับงานในสัญญา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดซื้อจัดจ้างรายการใหม่ ให้พิจารณาว่ามีการกำหนดแผนให้สามารถทำสัญญาได้ก่อนไตรมาสที่ 2 ตามนโยบายของรัฐบาล (มติคณะรัฐมนตรี) หากไม่สอดคล้องให้พิจารณาเหตุผลความจำเป็น โดยหลีกเลี่ยงไม่ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณเริ่มช้ากว่าสิ้นไตรมาสที่ 2

(1.6) เป้าหมายของแผนการใช้จ่ายเงินสมควรให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องการเบิกจ่าย

(1.7) ในการกำหนดแผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้พิจารณาผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะในเรื่องการปรับแผน

(1.8) การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ให้พิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละเดือน/ไตรมาสสูงหรือต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้เท่าไร กรณีผลผลิตใดมีผลการปฏิบัติงานหรือผลการใช้จ่ายงบประมาณสะสมต่ำกว่าหรือสูงกว่าร้อยละ 25 ของแผนที่กำหนดไว้ให้ติดตาม หาสาเหตุ เพื่อนำมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุง เร่งรัด ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ปฏิบัติงานหรือใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

(1.9) การรายงานผลการติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ให้สำนักจัดท่างบประมาณรายงานผลการติดตามทุกไตรมาส เสนอตามสายการบังคับบัญชา และสำนักประเมินผล ในกรณีที่เป็นความเห็นหรือข้อสังเกต ให้ระบุเฉพาะในกรณีที่พิจารณาเห็นว่าการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และเกณฑ์การวัดที่จะใช้ในการติดตาม

เพื่อให้ทุกสำนักจัดท่างบประมาณถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันในการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การวัด ของการติดตามผลรายไตรมาส จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และเกณฑ์การวัดที่จะใช้ในการติดตามผลของทุกหน่วยงานที่จะทำการติดตามผล ดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การวัด ของการติดตามผลรายไตรมาส

วัตถุประสงค์ 1. ศึกษาว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานหรือไม่ 2. ติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานว่าตรงตามแผนที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละไตรมาสหรือไม่ 3. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ 4. กำหนดข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไขเพื่อประโยชน์ในการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณ	
เป้าหมายของการติดตาม : ประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น	
ตัวชี้วัด	เกณฑ์การวัด
1. ผลการปฏิบัติงานตรงตามแผนที่ได้กำหนดไว้ 2. ผลการใช้จ่ายงบประมาณตรงตามแผนที่ได้กำหนดไว้ 3. แผนมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณได้	1. ร้อยละของผลการปฏิบัติงานสะสมที่สูงหรือต่ำกว่าแผนในแต่ละไตรมาส ³ 2. ร้อยละของผลการปฏิบัติงานสะสมที่สูงหรือต่ำกว่าแผนในแต่ละไตรมาส 3.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณสามารถวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานได้ทุกไตรมาส 3.2 สัดส่วนของผลการปฏิบัติงานกับผลการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละไตรมาสหรือสะสมมีความเหมาะสม สอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำรายงาน

(3.1) แปลงฐานข้อมูลในแบบรายงาน สงป.301 และ สงป. 302 ที่ได้รับจากส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจฯ ให้เป็นฐานเดียวกันโดยใช้หลัก Percentage

(3.2) เปรียบเทียบ วิเคราะห์ ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ โดยใช้ตัวชี้วัดและเกณฑ์การวัดที่ได้กำหนดไว้สำหรับเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา เพื่อนำมาพิจารณาประกอบหาสาเหตุของปัญหาอุปสรรคหรือผลสำเร็จจากการดำเนินงานในแต่ละไตรมาส

(3.3) สรุปผลการติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายการ

³ เกณฑ์การวัดในข้อ 1 และข้อ 2 ทางสำนักงบประมาณจะเป็นผู้กำหนด

ขั้นตอนที่ 4 วิธีการจัดทำรายงาน

กำหนดตารางและรูปแบบรายงานที่ใช้ในการติดตามผล

- (4.1) ตารางแปลงฐานข้อมูลเป็นร้อยละ
- (4.2) ตารางวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบ
- (4.3) แบบรายงานการติดตามผล

การใช้ตารางแปลงฐานข้อมูลเป็นร้อยละ

ทำไมจึงต้องมีการแปลงฐานข้อมูล การแปลงฐานข้อมูลมี 2 สาเหตุ คือ

(1) เนื่องจากในส่วนราชการหนึ่งๆ อาจมีหลายผลผลิต แต่ละผลผลิตมีหน่วยนับของตัวชี้วัดผลความสำเร็จของการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ดังนั้น ในการประมวลผลข้อมูลจึงจำเป็นที่จะต้องปรับฐานข้อมูลของหน่วยนับของแต่ละผลผลิตให้เป็นหน่วยเดียวกันเสียก่อนจึงจะนำผลหลังจากการแปลงผลแล้วมาประมวลผลได้ ซึ่งกรณีนี้จะใช้วัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานในผลผลิตที่มีกิจกรรมมากกว่า 1 กิจกรรม

(2) ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อหาสัดส่วนของความสามารถในการใช้จ่ายงบประมาณ หรือความสอดคล้องของผลการปฏิบัติงานกับผลการใช้จ่ายงบประมาณว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ จำเป็นต้องเปรียบเทียบข้อมูลที่อยู่ในฐานเดียวกัน เช่น ไตรมาสที่ 1 มีผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 25 มีผลการใช้จ่ายงบประมาณร้อยละ 60 เป็นต้น จะเห็นว่าทำงานได้น้อยแต่ใช้เงินมาก เป็นต้น ซึ่งจะต้องหาเหตุผลของสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น

อนึ่ง กรณีที่ต้องการเสนอภาพรวม การกำหนดน้ำหนักของผลผลิตมีข้อพิจารณา ดังนี้

- (1) ร้อยละของงบประมาณเป็นตัวถ่วงน้ำหนัก
- (2) จำนวนเดือนที่ใช้ดำเนินงาน
- (3) น้ำหนักความสำคัญของเนื้องาน (เฉพาะกรณีที่สามารกำหนดความแตกต่างของเนื้องานได้ ถ้าไม่มีให้ใช้ 2 ข้อแรกเท่านั้น)

ตัวอย่าง เช่น การวิจัย

สมมติว่า หัวหน้าหน่วยวิจัยแห่งหนึ่งปฏิบัติงานในรอบ 12 เดือน ได้กำหนดกิจกรรมไว้ดังนี้

- กิจกรรมเตรียมงานในไตรมาสที่ 1
- กิจกรรมจัดเก็บข้อมูลในไตรมาสที่ 2
- กิจกรรมวิเคราะห์ข้อมูลในไตรมาสที่ 3
- กิจกรรมการเขียนรายงานในไตรมาสที่ 4

ถ้ากำหนดให้ผลผลิตการวิจัยให้มีปริมาณงานเท่ากันใน 4 ไตรมาส จะได้ร้อยละ 25 ในแต่ละไตรมาส (บรรทัดที่ 1)

หากข้อเท็จจริงปรากฏว่า การใช้งบประมาณในแต่ละไตรมาสมีความแตกต่างกันมาก ควรต้องใช้งบประมาณเป็นตัวถ่วงน้ำหนัก (บรรทัดที่ 2 และ 3) จะได้ปริมาณงานหลังจากถ่วงน้ำหนักแล้ว (บรรทัดที่ 4 และ 5)

หากข้อเท็จจริงปรากฏว่าการใช้เวลาในแต่ละไตรมาสมีความแตกต่างกันมาก ควรต้องใช้เวลาเป็นตัวถ่วงน้ำหนักเพิ่มอีกชั้นหนึ่ง (บรรทัดที่ 6 และ 7) จะได้ปริมาณงานหลังจากถ่วงน้ำหนักแล้ว (บรรทัดที่ 8 และ 9)

หากปรากฏว่า มีกรณีการใช้ความสำคัญของเนื้องานยากหรือง่ายมีความแตกต่างกันมาก ควรต้องให้ความสำคัญของเนื้องานที่ผู้ร่วมงานใช้ดุลยพินิจในการกำหนดร่วมกันเป็นตัวถ่วงน้ำหนักเพิ่มอีกชั้นหนึ่ง ก็ทำได้โดยเลียนแบบขั้นตอนตามที่แสดงไว้ข้างต้น

ตัวอย่างการกำหนดปริมาณงานของผลผลิตโดยการถ่วงน้ำหนัก

	รายการ	ไตรมาส ที่ 1	ไตรมาส ที่ 2	ไตรมาส ที่ 3	ไตรมาส ที่ 4	รวม
1	ผลผลิตการวิจัย (ร้อยละ)	25.00	25.00	25.00	25.00	100.00
2	งบประมาณ (ล้านบาท)	0.50	2.00	1.50	1.00	5.00
3	ค่าน้ำหนักของงบประมาณ (ค่าน้ำหนักรวม 1.0)	0.10	0.40	0.30	0.20	1.00
4	งบประมาณคูณด้วยค่าน้ำหนัก	2.50	10.00	7.50	5.00	25.00
5	ค่าร้อยละหลังจากถ่วงน้ำหนักงบประมาณ	10.00	40.00	30.00	20.00	100.00
6	เวลาปฏิบัติงาน (จำนวนชั่วโมงทำงาน)	720.00	560.00	640.00	800.00	2720.00
7	เวลาคูณด้วยค่าน้ำหนัก	0.26	0.21	0.24	0.29	1.00
8	เวลาปฏิบัติงานคูณด้วยค่าน้ำหนัก	2.65	8.24	7.06	5.88	23.82
9	ค่าร้อยละหลังจากถ่วงน้ำหนักงบประมาณและเวลาปฏิบัติงาน	11.11	34.57	29.63	24.69	100.00

ตารางแปลงข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547

ส่วนราชการ.....กระทรวง.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

แผนงบประมาณ :

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :

เป้าหมายการให้บริการกระทรวง :

เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน :

1. รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจากส่วนราชการ

ทศนิยม 1 ตำแหน่ง

ผลผลิต/ โครงการ (ก)	หน่วยนับ (ข)	การปฏิบัติงาน/ การใช้จ่ายงบประมาณ	แผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (ค)									
			ไตรมาสที่1		ไตรมาสที่2		ไตรมาสที่3		ไตรมาสที่4		รวม	
			แผน 1	ผล 2	แผน 3	ผล 4	แผน 5	ผล 6	แผน 7	ผล 8	แผน (ง)	ผล (จ)
1.1		การปฏิบัติงาน										
	บาท	การใช้จ่ายงบประมาณ										
1.2		การปฏิบัติงาน										
	บาท	การใช้จ่ายงบประมาณ										
1.3		การปฏิบัติงาน										
	บาท	การใช้จ่ายงบประมาณ										
1.4		การปฏิบัติงาน										
	บาท	การใช้จ่ายงบประมาณ										

2. สัดส่วนของแผน/ผลการปฏิบัติงานแต่ละไตรมาสคิดเป็นร้อยละของแผน/ผลการปฏิบัติงานทั้งปี

ทศนิยม 1 ตำแหน่ง

ผลผลิต/ โครงการ (ก)	หน่วยนับ (ข)	การปฏิบัติงาน/ การใช้จ่ายงบประมาณ	แผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (ค)									
			ไตรมาสที่1		ไตรมาสที่2		ไตรมาสที่3		ไตรมาสที่4		รวม	
			แผน 1	ผล 2	แผน 3	ผล 4	แผน 5	ผล 6	แผน 7	ผล 8	แผน (ง)	ผล (จ)
2.1	ร้อยละ	การปฏิบัติงาน										
	ร้อยละ	การใช้จ่ายงบประมาณ										
2.2	ร้อยละ	การปฏิบัติงาน										
	ร้อยละ	การใช้จ่ายงบประมาณ										
2.3	ร้อยละ	การปฏิบัติงาน										
	ร้อยละ	การใช้จ่ายงบประมาณ										
2.4	ร้อยละ	การปฏิบัติงาน										
	ร้อยละ	การใช้จ่ายงบประมาณ										
รวม (ก)	ร้อยละ	การปฏิบัติงาน										
	ร้อยละ	การใช้จ่ายงบประมาณ										

ผู้รายงาน.....ว/ค.ป.....สำนัก.....สำนักงบประมาณ

ตารางแปลงข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติและการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548
 ส่วนราชการ.....กรมที่ดิน.....กระทรวง.....มหาดไทย.....ไตรมาสที่.....3.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

แผนงบประมาณ :

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :

เป้าหมายการให้บริการกระทรวง :

เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน :

ทศนิยม 1 ตำแหน่ง												
1. รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจากส่วนราชการ												
ผลผลิต/ โครงการ (ก)	หน่วยนับ (ข)	การปฏิบัติงาน/ การใช้จ่ายงบประมาณ	แผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (ค)									
			ไตรมาสที่1		ไตรมาสที่2		ไตรมาสที่3		ไตรมาสที่4		รวม	
			แผน 1	ผล 2	แผน 3	ผล 4	แผน 5	ผล 6	แผน 7	ผล 8	แผน (ง)	ผล (จ)
1.1 การให้บริการประชาชนด้านงานทะเบียนและรังวัดที่ดิน	ราย	การปฏิบัติงาน	1,000,000	1,365,005	1,000,000	1,210,000	1,000,000	900,000	1,000,000		4,000,000	3,475,005
	ล้านบาท	การใช้จ่ายงบประมาณ	550.4	574.5	550.4	548.2	550.4	495.5	550.4		2,201.6	1,618.2
1.2 การให้บริการประชาชนด้านการออกเอกสารสิทธิในที่ดิน	แปลง	การปฏิบัติงาน	3,776	2,456	4,992	5,600	4,992	5,100	2,240		16,000	13,156
	ล้านบาท	การใช้จ่ายงบประมาณ	84.5	56.5	80.9	90.2	83.2	90.0	77.1		325.7	236.7
1.3 การบริการจัดการที่ดินของรัฐ	ครัวเรือน	การปฏิบัติงาน	920	0	2,760	1,010	2,760	3,300	2,760		9,200	4,310
	ล้านบาท	การใช้จ่ายงบประมาณ	68.3	36.0	126.6	196.5	125.5	130.6	119.6		440.0	363.1
1.4 โครงการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในสำนักงานที่ดิน	ราย	การปฏิบัติงาน	280,000	377,200	280,000	250,000	280,000	240,000	280,000		1,120,000	867,200
	ล้านบาท	การใช้จ่ายงบประมาณ	1.9	4.6	1.9	1.5	1.9	1.4	1.8		7.5	7.5

ทศนิยม 1 ตำแหน่ง

2. สัดส่วนของแผน/ผลการปฏิบัติงานแต่ละไตรมาสคิดเป็นร้อยละของแผน/ผลการปฏิบัติงานทั้งปี												
ผลผลิต/ โครงการ (ก)	หน่วยนับ (ข)	การปฏิบัติงาน/ การใช้จ่ายงบประมาณ	แผน/ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ (ค)									
			ไตรมาสที่1		ไตรมาสที่2		ไตรมาสที่3		ไตรมาสที่4		รวม	
			แผน 1	ผล 2	แผน 3	ผล 4	แผน 5	ผล 6	แผน 7	ผล 8	แผน (ง)	ผล (จ)
2.1 การให้บริการประชาชนด้านงานทะเบียนและรังวัดที่ดิน	ร้อยละ	การปฏิบัติงาน	25.0	34.1	25.0	30.3	25.0	22.5	25.0		100.0	86.9
	ร้อยละ	การใช้จ่ายงบประมาณ	25.0	26.1	25.0	24.9	25.0	22.5	25.0		100.0	73.5
2.2 การให้บริการประชาชนด้านการออกเอกสารสิทธิในที่ดิน	ร้อยละ	การปฏิบัติงาน	23.6	15.4	31.2	35.0	31.2	31.9	14.0		100.0	82.2
	ร้อยละ	การใช้จ่ายงบประมาณ	25.9	17.3	24.8	27.7	25.5	27.6	23.7		100.0	72.7
2.3 การบริการจัดการที่ดินของรัฐ	ร้อยละ	การปฏิบัติงาน	10.0	0.0	30.0	11.0	30.0	35.9	30.0		100.0	46.8
	ร้อยละ	การใช้จ่ายงบประมาณ	15.5	8.2	28.8	44.7	28.5	29.7	27.2		100.0	82.5
2.4 โครงการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในสำนักงานที่ดิน	ร้อยละ	การปฏิบัติงาน	25.0	33.7	25.0	22.3	25.0	21.4	25.0		100.0	77.4
	ร้อยละ	การใช้จ่ายงบประมาณ	25.3	61.3	25.3	20.0	25.3	18.7	24.0		100.0	100.0
รวม (ด)	ร้อยละ	การปฏิบัติงาน	20.9	20.8	27.8	24.6	27.8	27.9	23.5	0.0	100.0	73.3
	ร้อยละ	การใช้จ่ายงบประมาณ	23.0	28.2	26.0	29.3	26.1	24.6	25.0	0.0	100.0	82.2

ผู้รายงาน.....ว/ด/ป.....สำนัก.....สำนักงานงบประมาณ													
แบบวิเคราะห์การติดตามผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ													
ส่วนที่ 1 แบบวิเคราะห์การติดตามผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548													
ประเด็นยุทธศาสตร์ :													
แผนงบประมาณ :													
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :													
เป้าหมายการให้บริการกระทรวง :													
เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน :													
ทรง.....			ไตรมาสที่.....					จำนวน.....		ผลผลิต		ส่วน.....	
กรม.....			เดือน.....ถึงเดือน.....					จำนวน.....		โครงการ		สำนัก.....	
1. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณจำแนกตามผลผลิต													
ผลผลิต/โครงการ	ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ สูง(ต่ำ)กว่าแผนคิดเป็นร้อยละ						สัดส่วนของผลการปฏิบัติงาน กับผลการใช้จ่ายงบประมาณ		จำนวนผลผลิตที่ไม่ผ่านเกณฑ์วัด			คำชี้แจง ส่วนราชการ	
	ไตรมาสปัจจุบัน			ไตรมาสสะสม			ไตรมาสสะสม		วัดความก้าวหน้า		วัดความสอดคล้อง		
	แผน	ผล	ร้อยละ	แผน	ผล	ร้อยละ	แผน	ผล	ผลการปฏิบัติงาน สะสมสูง(ต่ำ)กว่า แผนร้อยละ 25	ผลการใช้จ่ายเงิน สะสมสูง(ต่ำ)กว่า แผนร้อยละ 25	ผลการปฏิบัติงาน ไม่สอดคล้องกับ ผลการใช้จ่ายเงิน		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1													
- การปฏิบัติงาน													
- การใช้จ่ายงบประมาณ													
2													
- การปฏิบัติงาน													
- การใช้จ่ายงบประมาณ													
3													
- การปฏิบัติงาน													
- การใช้จ่ายงบประมาณ													
4													
- การปฏิบัติงาน													
- การใช้จ่ายงบประมาณ													
รวมผลการปฏิบัติงาน									รวมจำนวนผลผลิตที่ไม่ผ่านเกณฑ์วัด				
รวมผลการใช้จ่ายงบประมาณ									ผลผลิต	ผลผลิต	ผลผลิต		

ส่วนที่ 2 สรุปการติดตามผลการดำเนินงาน		
สรุปภาพรวมการติดตามผลการดำเนินงาน ของหน่วยงาน	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
ส่วนที่ 3 ความเห็นของผู้บังคับบัญชา		
		ชื่อ.....
		ตำแหน่ง.....
		วันที่.....

ตัวอย่างแบบวิเคราะห์การติดตามผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ												
ส่วนที่ 1 แบบวิเคราะห์การติดตามผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548												
ประเด็นยุทธศาสตร์ : แผนงบประมาณ : เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เป้าหมายการให้บริการกระทรวง : เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน :												
กระทรวง.....มหาดไทย.....			ไตรมาสที่...3.....			จำนวน...3.....		ผลผลิต		ส่วน...งบประมาณกระทรวงมหาดไทย.....		
กรม.....ที่ดิน.....			เดือน ...ตุลาคม...2547.....ถึงเดือน...มิถุนายน...2548.....			จำนวน...1.....		โครงการ		สำนัก จัดทำงบประมาณด้านความมั่นคง1...		
1. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณจำแนกตามผลผลิต												
ผลผลิต/โครงการ	ผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ สูง(ต่ำกว่า)แผนคิดเป็นร้อยละ						สัดส่วนของผลการปฏิบัติงานกับ กับผลการใช้จ่ายงบประมาณ		จำนวนผลผลิตที่ไม่ผ่านเกณฑ์วัด			คำชี้แจง ส่วนราชการ
	ไตรมาสปัจจุบัน			ไตรมาสสะสม			ไตรมาสสะสม		วัดความก้าวหน้า		วัดความสอดคล้อง	
	แผน	ผล	ร้อยละ	แผน	ผล	ร้อยละ	แผน	ผล	ผลการปฏิบัติงาน สะสมสูง(ต่ำกว่า) แผนร้อยละ 25	ผลการใช้จ่ายเงิน สะสมสูง(ต่ำกว่า) แผนร้อยละ 25	ผลการปฏิบัติงาน ไม่สอดคล้องกับ ผลการใช้จ่ายเงิน	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. การให้บริการประชาชนด้านงานทะเบียน												
และรังวัดที่ดิน												
- การปฏิบัติงาน	25.0	22.5	-10.0	75.0	86.9	15.9	1	1.2				
- การใช้จ่ายงบประมาณ	25.0	22.5	-10.0	75.0	73.5	-2.0	1	1				
2. การให้บริการประชาชนด้านการออก												
เอกสารสิทธิที่ดิน												
- การปฏิบัติงาน	31.2	31.9	2.2	86.0	82.2	-4.4	1.1	1.1				
- การใช้จ่ายงบประมาณ	25.5	27.6	8.2	76.3	72.7	-4.7	1	1				
3. การบริหารจัดการที่ดินของรัฐ												
- การปฏิบัติงาน	30.0	35.9	19.7	70.0	46.8	-33.1	1	0.6	/		/	ในช่วง 2 ไตรมาสแรกยังไม่มีกำหนด
- การใช้จ่ายงบประมาณ	28.5	29.7	4.2	72.8	82.5	13.3	1	1				จำนวนครัวเรือนที่ยากจนจึงทำให้จำนวน
												หน่วยนับที่นับได้มีปริมาณน้อยแต่ได้
4. โครงการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ใน												ดำเนินการจัดเตรียมที่ดินให้คนจนแล้ว
สำนักงานที่ดิน												
- การปฏิบัติงาน	25.0	21.4	-14.4	75.0	77.4	3.2	1	0.8			/	ในช่วงไตรมาสแรกได้จ่ายเงินไปสูงกว่า
- การใช้จ่ายงบประมาณ	25.3	18.7	-26.1	76.0	100.0	31.6	1	1		/		แผนมากเนื่องจากเป็นช่วงพัฒนาบุคลากร
รวมผลการปฏิบัติงาน	27.8	27.9	0.4	76.5	73.3	-4.2	1	0.9	รวมจำนวนผลผลิตที่ไม่ผ่านเกณฑ์วัด			สูงกว่าร้อยละ50 ของวงเงินรวมของ
รวมผลการใช้จ่ายงบประมาณ	26.1	24.6	-5.7	75.0	82.2	9.6	1	1	...1.....ผลผลิต	1...ผลผลิต	...2.....ผลผลิต	ผลผลิต

ส่วนที่ 2 สรุปผลการติดตามผลการดำเนินงาน		
สรุปภาพรวมผลการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน	ปัญหาอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
<u>ด้านการวัดความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน</u>		
ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าแผน ร้อยละ 4.2 และผลการใช้จ่ายงบประมาณสูงกว่าแผน ร้อยละ 9.6	หน่วยงานยังให้ความสำคัญกับการจัดทำ	หน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผล
<u>ด้านการวัดความสอดคล้องของผลการใช้จ่ายงบประมาณกับผลการปฏิบัติงาน</u>	แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่าย	ของหน่วยงานควรนำผลของการติดตามนี้
ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าแผน ร้อยละ 4.2 และผลการใช้จ่ายงบประมาณสูงกว่าแผน ร้อยละ 9.6	งบประมาณน้อยอยู่	ไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน
มีผลทำให้สัดส่วนของผลการใช้จ่ายงบประมาณกับผลการปฏิบัติงานอยู่ที่ 1:0.9 ซึ่งไม่เป็นไปตามแผน		โดยด่วน เพื่อนำผลจากการแก้ไขมาดำเนินการ
ที่กำหนดไว้คือ 1:1 สาเหตุมาจาก		ในไตรมาสสุดท้ายต่อไป
1. ผลผลิตการบริการที่ดินของรัฐให้แก่คนยากจนได้กำหนดหน่วยนับเป็นครัวเรือนไว้ ซึ่งในความเป็นจริง		
ยังไม่ได้กำหนดนิยามของครอบครัวที่เข้าข่ายความยากจนไว้ จึงทำให้หน่วยนับดังกล่าวมีปริมาณต่ำกว่า		
ความเป็นจริง แต่ได้ดำเนินการจัดเตรียมที่ดินให้คนจนแล้ว		
2. โครงการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในสำนักงานที่ดินมีส่วนการใช้จ่ายงบประมาณต่อผลการปฏิบัติงาน		
1:0.8 เนื่องจากกรมได้ใช้จ่ายงบประมาณในไตรมาสแรกสูงกว่าแผนเป็นจำนวนมาก จึงทำให้คาดการณ์ได้ว่า		
ในไตรมาสสุดท้ายจะไม่มีเงินงบประมาณที่จะนำมาใช้ตามแผนได้		
ส่วนที่ 3 ความเห็นของผู้บังคับบัญชา		
ควรแจ้งหน่วยงานให้ดำเนินการแก้ไขโดยด่วน และแจ้งให้สำนักประเมินผลทราบต่อไป		ชื่อ...นายสาคร เจริญวงศ์.....
		ตำแหน่งผอ.ส่วนงบประมาณกระทรวงมหาดไทย
		วันที่...28 ก.ค. 2548.....

5.9.2 การติดตามผลแบบเร่งด่วน (Quick Monitoring)

การติดตามผลแบบเร่งด่วนเหมาะสำหรับการติดตามที่อยู่ในช่วงเวลาจำกัด แต่ต้องการทราบผลของการติดตามโดยเร็วเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหาร การติดตามผลแบบเร่งด่วนสามารถดำเนินการได้ทันทีที่ต้องการทราบคำตอบ และสามารถรายงานผลได้ทันทีตามที่ได้กำหนดเวลาไว้ แต่มีข้อควรระวังคือข้อมูลที่ได้ อาจมีการบิดเบือนข้อเท็จจริง เนื่องจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้ ไม่ได้เป็นตัวแทนที่เลือกมาจากการสุ่มของประชากรทั้งหมด ดังนั้นความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการซักถาม จึงขึ้นอยู่กับความระมัดระวังและการมีวิจารณญาณของผู้ติดตามเป็นสำคัญ

การติดตามผลแบบเร่งด่วนเหมาะที่จะใช้กับผลผลิต/โครงการเชิงเทคนิค (Technical Projects) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่วัดได้ในเชิงปริมาณ (Quantitative Objectives) ทั้งผลผลิตและปริมาณงานในแต่ละขั้นตอน เช่น โครงการสร้างสะพาน (สะพานแห่งหนึ่งยาว 100 เมตร กว้าง 20 เมตร รับน้ำหนักได้ 30 ตัน) โครงการสร้างถนน (ถนนสายหนึ่งยาว 10 กิโลเมตร กว้าง 8 เมตร รับน้ำหนักได้ 30 ตัน) เป็นต้น ซึ่งมีขั้นตอนการออกแบบ การจัดจ้าง การทำสัญญา และการตรวจรับงานในแต่ละงวด

การติดตามผลแบบเร่งด่วนเป็นการติดตามภาคสนามที่ใช้เวลาค่อนข้างสั้น อาจเป็นเพียง 1 วัน หรือ 2 วัน เท่านั้น ดังนั้น การที่จะให้ได้คำตอบที่ครอบคลุมกับปัญหาทั้งหมดจึงเป็นไปได้ยาก เนื่องจาก เมื่อไปศึกษาดูงานในพื้นที่แล้ว จะพบปัญหาหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการติดตาม เช่น ความไม่พร้อมของผู้ที่จะให้สัมภาษณ์ พื้นที่อยู่ห่างไกลเกินไป เดินทางเข้าถึงไม่ได้ เป็นพื้นที่เสี่ยงภัย ชุมชนไม่ให้ความร่วมมือหรือถูกชักจูงให้ตอบไปในทิศทางเดียวกัน เป็นต้น ดังนั้น การเตรียมพร้อมของผู้ติดตามจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการติดตามผลภาคสนามแบบเร่งด่วน

ในทางปฏิบัติ การติดตามผลแบบเร่งด่วนจึงควรดำเนินการเท่าที่จำเป็นกับ โครงการที่เข้าข่าย ดังนี้

- (1) โครงการที่ตอบสนองกลยุทธ์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินที่รัฐบาลกำหนด เป็นโครงการเร่งด่วน
- (2) โครงการที่ตอบสนองแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญที่รัฐบาลกำหนดให้เป็นโครงการสำคัญเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมที่รุนแรง หรือเป็นกรณีที่มีผู้มีส่วนได้เสียในสังคมให้ความสนใจ

ขั้นตอนและวิธีการติดตามผลแบบเร่งด่วน

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการติดตามผล และกำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล

(1.1) กำหนดวัตถุประสงค์ที่จะติดตามให้ชัดเจนว่า ต้องการทราบหรือศึกษาเรื่องอะไร ภายในระยะเวลาที่จำกัด

(1.2) ศึกษารายละเอียดความเป็นมาของกิจกรรม หรือโครงการ หรือผลผลิต ที่จะทำการติดตามเพื่อกำหนดแนวทางในการตั้งคำถาม

(1.3) กำหนดคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงข้อจำกัดในการตอบคำถาม เช่น ความยากง่ายของคำถาม ประเภทของคำถามแบบปลายเปิด หรือปลายปิดอย่างไรจะเหมาะสม ระยะเวลาที่ใช้ถาม และที่สำคัญคำถามนั้นต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน เพื่อให้สามารถตอบคำถามได้ครบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คำถามที่ดีจะต้องไม่สร้างความอึดอัดให้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ แต่ควรมีลักษณะที่ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น และมีความยืดหยุ่น ผู้ติดตามควรสร้างแบบสอบถามไว้ล่วงหน้าเพื่อสะดวกในการซักถาม และครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการครบถ้วน รวมทั้งไม่ตั้งคำถามวกวนซ้ำซ้อน

(1.4) กำหนดกลุ่มเป้าหมายและจำนวนผู้ที่willตอบคำถาม เช่น ระดับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่หรือประชาชนทั่วไปให้ชัดเจน ในกรณีที่เป็นการตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายของผลผลิตว่าครบถ้วนหรือไม่ ต้องศึกษาเกณฑ์การวัดของผลผลิตนั้นก่อนลงมือตรวจสอบด้วย (ดูรายละเอียดการสุ่มตัวอย่างในภาคผนวก 2)

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บและรวบรวมข้อมูล

(2.1) ประสานกับหน่วยงานเจ้าของพื้นที่เพื่อขออำนวยความสะดวกในการรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

(2.2) ข้อมูลที่เก็บรวบรวมในขั้นตอนที่สองสามารถเริ่มจากการใช้ข้อมูลจากแบบรายงานต่างๆ ได้ โดยเฉพาะแบบ สงป.301 สงป.302 สงป.302/1 สงป.302/2 และ สงป.302/3 ที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (ดูรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิได้จากข้อ 5.11.2 คำอธิบายวิธีการจัดทำรายงาน ข้อ 1.4)

(2.3) ดำเนินการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสอบถามตามแบบสอบถามที่ได้จัดทำไว้แล้ว หรือการสัมภาษณ์ทั่วไป โดยจะต้องอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลโดยตรงไปตรงมาให้ผู้ตอบเกิดความเข้าใจก่อน และมีข้อควรระวังว่าไม่ควรใช้วิธีการถามที่มีลักษณะการโน้มน้าวผู้ตอบ หรือทำให้ผู้ตอบเกิดความรู้สึกเชิงลบ ที่สำคัญคือผู้ติดตามจะต้องสุภาพและให้เกียรติผู้ตอบไม่ว่าจะเป็นการสอบถามระดับใด

ขั้นตอนที่ 3 การประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการติดตามผลแบบเร่งด่วน ขั้นตอนนี้จะต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว กระทั่งโดยผู้ติดตามจะนำข้อมูลที่ได้จากศึกษารายละเอียด ในขั้นตอนที่ 1.2 และข้อมูลที่รวบรวมได้ในขั้นตอนที่ 2.2 และ 2.3 มาประมวลและสรุปผลที่ได้จากการติดตามอย่างย่อ แต่ได้สาระครบถ้วน โดยแยกสรุปข้อมูลที่รับมาเป็น

(3.1) ข้อเท็จจริงซึ่งรวมถึงสรุปผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานการใช้จ่ายงบประมาณ

(3.2) ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งสาเหตุของปัญหา โดยแยกแยะว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากขั้นตอนใดในการดำเนินงานและเกิดจากสาเหตุใด

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำข้อเสนอแนะ

เมื่อได้ประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้ติดตามจะจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรค โดยควรจะต้องเป็นข้อเสนอแนะที่ตรงประเด็นและมีความเป็นไปได้ ในการจัดทำข้อเสนอแนะผู้ติดตามอาจใช้วิธีปรึกษาหารือ หรือการระดมความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ติดตาม โดยนำความเห็นที่ได้รับในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลมาประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำและนำเสนอรายงานการติดตาม

ผู้ติดตามจะต้องรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่เกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ถึง ขั้นตอนที่ 4 มาสรุปลงในรายงานการติดตาม ตามแบบสรุปผลการติดตามผลการดำเนินงานแบบเร่งด่วน ที่แสดงไว้ในหน้า 5-24

การจัดทำรายงานการติดตามผลแบบเร่งด่วน สามารถใช้วิธีการจัดทำตามคำชี้แจงวิธีการเขียนรายงานการติดตามผลที่แสดงไว้ในบทที่ 4 ได้ แต่จะต้องสรุปเนื้อหาสาระของแต่ละหัวข้อให้กระชับ สั้น กระชับที่สุด ความยาวของรายงานควรอยู่ในระหว่าง 2 - 4 หน้า

สำหรับการนำเสนอรายงานซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะทำให้การติดตามผลเกิดประโยชน์ในภาคปฏิบัติได้นั้น โดยปกติจะใช้วิธีเสนองานตามสายการบังคับบัญชาภายในสำนักงบประมาณ แต่ในกรณีที่เป็นการติดตามผลเฉพาะเรื่องเชิงลึกที่จะได้กล่าวในหัวข้อต่อไปนั้น ควรจะเพิ่มขั้นตอนการประชุมร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักจัดทํางบประมาณกับเจ้าหน้าที่ของสำนักประเมินผล ในระยะ 1 - 2 ปีนี้ เพื่อพิจารณาร่างรายงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นกัน ซึ่งจะช่วยให้ร่างรายงานการติดตามผลมีความครบถ้วนสมบูรณ์ถูกต้องมากขึ้น

รูปแบบรายงานผลการติดตามแบบเร่งด่วน

แบบสรุปผลการติดตามผลการดำเนินงาน

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

กรม.....กระทรวง.....

ผลผลิต/กิจกรรม/กรณีศึกษาเฉพาะเรื่อง.....

.....

หลักการและเหตุผล.....

.....

.....

วัตถุประสงค์ของการติดตาม.....

.....

.....

ความเป็นมา.....

.....

.....

ข้อค้นพบ ที่ได้จากการติดตาม.....

.....

.....

.....

ปัญหาอุปสรรค.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

ผู้รายงาน.....ส่วน.....สำนัก.....

5.9.3 การติดตามผลเฉพาะเรื่องเชิงลึก (In-depth Monitoring)

ในการเปรียบเทียบเพื่อหาความก้าวหน้าในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือการติดตามผลโดยใช้แบบรายงานไม่สามารถให้ข้อมูลได้เพียงพอต่อการตัดสินใจ จึงต้องมีการติดตามผลเฉพาะเรื่องในเชิงลึก ซึ่งจะช่วยให้สามารถทราบความก้าวหน้าของผลผลิต/โครงการ และการสังเกตและซักถาม จะทำให้ได้ทราบปัญหาและอุปสรรคในพื้นที่ที่ทำการศึกษาละเอียดชัดเจนขึ้น การติดตามผลแบบนี้นิยมใช้เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินงานของผลผลิต/โครงการ แต่ในบางกรณีอาจดำเนินการเป็นรายไตรมาสได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ต้องการใช้

การติดตามผลเฉพาะเรื่องเชิงลึกเหมาะที่จะใช้กับโครงการเชิงวัฒนธรรม (Cultural Projects) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่วัดได้ในเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Objectives) เช่น โครงการปรับปรุงโครงการสร้างองค์การ โครงการฝึกอบรมบุคลากร โครงการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการ เป็นต้น

ในทางปฏิบัติ การติดตามผลเฉพาะเรื่องเชิงลึกจึงควรดำเนินการเท่าที่จำเป็นกับโครงการที่เข้าข่าย ดังนี้

- (1) โครงการที่เน้นผลผลิตในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ
- (2) โครงการที่ปรากฏว่าเกิดปัญหาและต้องการแก้ไขอุปสรรคในกระบวนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนและวิธีการติดตามผลเฉพาะเรื่องเชิงลึก

(1) ใช้แนวทางและวิธีการติดตามผลโดยใช้แบบรายงาน โดยดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้กล่าวไว้ในวิธีการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อสรุปผลความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ตลอดจนพิจารณาว่าผลผลิต ผลการดำเนินโครงการที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องเหมาะสมกับเงินงบประมาณที่จัดสรรไปหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้เห็นภาพรวมก่อนจะดำเนินการติดตามผลเชิงลึกต่อไป

(2) ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการติดตามผลแบบเร่งด่วน ที่ได้กล่าวไว้ในวิธีการติดตามผลแบบเร่งด่วน เพื่อศึกษาสภาพข้อเท็จจริงเพิ่มเติมจากข้อมูลที่ได้รับในขั้นตอนแรก รวมทั้งเพื่อตรวจสอบถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริง และจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาโดยใช้รูปแบบรายงานตามที่แสดงไว้ในหัวข้อการจัดทำรายงาน

5.10 การจัดทำระบบข้อมูลพื้นฐาน (Database System)

ระบบข้อมูลพื้นฐานในการติดตามผล ได้แก่ แบบรายงาน สงป.301 และแบบรายงาน สงป.302 ซึ่งจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยนำส่งผลผลิต แล้วนำมาประมวลผลและจัดทำรายงาน

(1) ข้อมูลกิจกรรม (Activity) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณงานของกิจกรรมที่ทำได้จริง เปรียบเทียบกับปริมาณงานตามแผน ซึ่งเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และ/หรือ ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data)

(2) ข้อมูลประมาณการค่าใช้จ่ายและรายจ่ายจริง (Planned and Actual Expenditure) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และรายจ่ายจริงเทียบกับประมาณการค่าใช้จ่ายตามแผน ซึ่งเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณ (Quantitative Data)

5.11 การจัดทำรายงานและการนำเสนอรายงาน

5.11.1 หลักการเขียนรายงาน

การเขียนรายงานเป็นการจัดเตรียมข้อมูลที่จะใช้นำเสนอผลการติดตามแก่ผู้บริหาร มีหลักในการเขียน ดังนี้

(1) หลักทั่วไปในการเขียนรายงานการติดตามผลให้เป็นรายงานที่น่าเชื่อถือ และยอมรับได้ คือ

- (1.1) จัดทำสรุปรายงานภายในเวลาที่เหมาะสม ไม่ล่าช้าจนข้อค้นพบที่ได้มา และข้อเสนอแนะล่าสมัยใช้ประโยชน์ไม่ได้
- (1.2) เสนอสารสนเทศอย่างตรงไป ตรงมา โดยยึดหลักการและความถูกต้องตามหลักฐานข้อมูลที่รวบรวมได้ ไม่บิดเบือนความจริง
- (1.3) ภาษาที่ใช้ต้องสื่อความหมายได้ชัดเจนและเป็นภาษาทางบวก หรือสร้างสรรค์
- (1.4) ใช้วิธีการนำเสนอข้อมูลตัวเลขด้วยแผนภูมิ กราฟ หรือรูปภาพประกอบ

- (1.5) สรุปให้กระชับและชัดเจน สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจได้
 - (1.6) เขียนรายงานอย่างชัดเจนและผู้อ่านเข้าใจง่าย
 - (1.7) ไม่ใช้ภาษาวิชาการมากเกินไป
 - (1.8) ตอบคำถามของประเด็นต่างๆ ได้ครบถ้วน
 - (1.9) มีการแยกแยะรายละเอียดของแต่ละประเด็น ไม่เขียนสรุปรวบยอดจนทำให้รายละเอียดที่สำคัญขาดหายไป
 - (1.10) ให้ผู้อ่านเห็นแนวทางในการใช้ผลการติดตามในการปรับปรุง แก้ไขการขยายหรือยุติผลผลิต/โครงการนั้นๆ
 - (1.11) รายงานสรุปสำหรับผู้บริหารต้องบรรยายโดยสังเขป มีขนาดสั้น และสามารถใช้เป็นเอกสารเผยแพร่ได้
- (2) องค์ประกอบของการเขียนรายงานแบบแบบเร่งด่วน/หรือแบบเฉพาะเรื่องเชิงลึก
- (2.1) ชื่อหน่วยงานและกระทรวง หมายถึง กระทรวงหรือหน่วยงานที่ได้รับการติดตาม
 - (2.2) ชื่อแผนงานบูรณาการ/ผลผลิต/โครงการ หมายถึง แผนงานบูรณาการผลผลิตหรือโครงการที่ได้รับการติดตาม
 - (2.3) หลักการและเหตุผล หมายถึง หลักการและสาเหตุใดที่จำเป็นต้องติดตาม
 - (2.4) วัตถุประสงค์ของการติดตาม หมายถึง ประเด็นที่ต้องการทราบจากการติดตาม
 - (2.5) ขอบเขตของการติดตาม หมายถึง ระยะเวลา พื้นที่ เรื่อง ฯลฯ ที่จะติดตาม
 - (2.6) ความเป็นมา หมายถึง รายละเอียดผลผลิต/โครงการ ได้แก่ ความสำคัญของปัญหาที่มาของผลผลิต/โครงการ วัตถุประสงค์ แนวทาง งบประมาณ พื้นที่ดำเนินการ และกลุ่มเป้าหมาย
 - (2.7) ข้อค้นพบที่ได้จากการติดตาม หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์ผลจากการศึกษาติดตามผลตามแนวทางและวิธีการที่กำหนดไว้ รวมถึงข้อสังเกตที่ได้พบเห็นมา
 - (2.8) ปัญหาอุปสรรค หมายถึง ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน หรือในการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ต่างไปจากแผนที่กำหนดไว้ หรือกรณีอื่นๆ ให้ระบุโดยสรุป
 - (2.9) ข้อเสนอแนะ หมายถึง แนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือดีขึ้นกว่าเดิม

กรอบเค้าโครงรายงานการติดตามผลเฉพาะเรื่องเชิงลึก

ชื่อผลผลิต/โครงการ.....(ที่ติดตามผล)

ชื่อส่วนราชการ/หน่วยงาน.....(ที่รับผิดชอบดำเนินการผลผลิต/โครงการ)

คำนำ

บทคัดย่อ⁴/บทสรุปผู้บริหาร⁵

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ

- 1.1 หลักการและเหตุผล
- 1.2 วัตถุประสงค์ของการติดตามผล
- 1.3 ขอบเขตของการติดตามผล
- 1.4 วิธีการติดตามผล
- 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการติดตามผล

บทที่ 2 ความเป็นมา

- 2.1 เป้าหมายการให้บริการและภารกิจของหน่วยงานตามกฎหมาย
- 2.2 คุณลักษณะของผลผลิตและตัวชี้วัดผลผลิต/ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย
ของโครงการ
- 2.3 กิจกรรมหรือกระบวนการนำส่งผลผลิต/วิธีดำเนินโครงการ
- 2.4 ระยะเวลาดำเนินงาน
- 2.5 งบประมาณ

บทที่ 3 ข้อค้นพบที่ได้จากการติดตามผล การวิเคราะห์ข้อมูล และปัญหาอุปสรรค

- 3.1 ข้อค้นพบ
 - 3.1.1 ผลการดำเนินงาน
 - 3.1.2 ผลการใช้จ่ายงบประมาณ

⁴ ตัวอย่างการเขียนบทคัดย่อในภาคผนวก 3

⁵ ตัวอย่างการเขียนบทสรุปผู้บริหารในภาคผนวก 4

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

3.1.2 การวิเคราะห์ผลการใช้จ่ายงบประมาณ

3.3 ปัญหาและอุปสรรค

บทที่ 4 สรุปผลและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการติดตามผล

4.2 ข้อเสนอแนะ

ภาคผนวก

5.11.2 คำอธิบายวิธีการจัดทำรายงาน

เพื่อให้การจัดทำรายงานการติดตามผลมีเค้าโครงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์หรือช่วยในการตัดสินใจได้ จึงได้จัดทำคำชี้แจงวิธีการเขียนรายงานการติดตามผลแต่ละบทและแต่ละหัวข้อไว้โดยสังเขป (เนื้อหาสาระในแต่ละหัวข้อต่างๆ เปลี่ยนแปลงจุดเน้นได้ตามความเหมาะสมของเรื่องที่ติดตามผล) ดังนี้

คำนำ

เป็นการแสดงความเป็นมา เหตุผล และเจตจำนงโดยรวมของการติดตามผลในมุมมองของสำนักงบประมาณโดยย่อ และเป็นการชี้แนะถึงประโยชน์ของรายงานการติดตามผลฉบับนี้ที่จะบังเกิดต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ผู้ติดตามต้องการให้ผู้อ่านได้รับทราบก่อนจะอ่านเนื้อหาสาระในรายละเอียดของรายงาน

บทคัดย่อหรือบทสรุปผู้บริหาร

เป็นส่วนแรกของรายงานการติดตามผลที่จะเขียนเมื่อได้จัดทำรายงานทั้งฉบับเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว บทคัดย่อเป็นการสรุปสาระสำคัญของรายงานทั้งฉบับที่ทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจตั้งแต่เหตุผลของการเลือกผลผลิต/โครงการที่ผู้จัดทำรายงานจะติดตาม ไปจนถึงรายละเอียดของผลผลิตหรือความเป็นมาของโครงการ ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะของผู้จัดทำรายงาน บทคัดย่อหรือบทสรุปผู้บริหารไม่ควรมียาวละเอียดมากเกินไป ควรคัดมาแต่ประเด็นสำคัญที่จะมีประโยชน์ต่อการวินิจฉัยสั่งการ การตัดสินใจ และการบริหารงาน เท่านั้น

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล ให้ระบุถึงเหตุผลความจำเป็นที่เห็นสมควรจะต้องติดตามผลผลิตหรือโครงการหนึ่งๆ เช่น ผลผลิตหรือโครงการดังกล่าวเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล และมีผลโดยตรงที่ชัดเจนต่อประชาชนบางกลุ่มโดยเฉพาะเจาะจงที่ต้องการทราบความก้าวหน้าหรือกำลังเป็นปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือเป็นผลผลิตหรือโครงการที่น่าจะมีความซ้ำซ้อนกับภารกิจของหน่วยงานอื่น หรือควรให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการจะมีประสิทธิภาพมากกว่า เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการติดตามผล ให้ระบุความต้องการที่ชัดเจนของการติดตามผลครั้งนี้ การระบุวัตถุประสงค์การติดตามผลในหัวข้อนี้ ผู้ติดตามผลสามารถระบุหรือแสดงสิ่งที่ต้องการทราบที่เป็นประเด็นสำคัญ ที่จะทำให้การจัดทำผลผลิตบรรลุผลหรือไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือประเด็นอื่นๆ ตามที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมากกว่า 1 ข้อก็ได้ โดยปกติการติดตามผลมักมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (1) เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามผลผลิตและตัวชี้วัด หรือความก้าวหน้าของโครงการ
- (2) เพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการของโครงการ หรือกระบวนการนำส่งผลผลิต
- (3) เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมและการบริหารจัดการ ฯลฯ

1.3 ขอบเขตของการติดตามผล ให้ระบุขอบเขตของการติดตามผลครั้งนี้ให้ชัดเจน ส่วนใหญ่มีระบุขอบเขตในลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ

- (1) ขอบเขตในเรื่องระยะเวลาการติดตามผลความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เช่น จะติดตามผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. ถึง พ.ศ. หรือติดตามผลงานถึงสิ้นไตรมาสที่ ของปีงบประมาณปัจจุบัน เป็นต้น
- (2) ขอบเขตในเรื่องของพื้นที่ ในกรณีที่ผลผลิตหรือโครงการที่จะติดตามผลนั้น มีการดำเนินการในพื้นที่ต่างๆ เป็นจำนวนมาก อาจกำหนดขอบเขตของการติดตามผลว่าจะติดตามผลเฉพาะในพื้นที่ที่ระบุเท่านั้น และให้แสดงเหตุผลของการเลือกพื้นที่ไว้ด้วย
- (3) ขอบเขตในเรื่องของการปฏิบัติงาน ในกรณีที่เรื่องหรือผลผลิตหรือโครงการที่จะติดตามผลมีขอบเขตงานกว้างขวางหลายประเด็น ผู้ติดตามผลสามารถที่จะระบุประเด็นที่ต้องการติดตามผลให้เฉพาะเจาะจงได้ หรือกรณีที่คาดคะเนได้ว่าเมื่อติดตามผลแล้วจะมีปัญหาหรือข้อจำกัดบางประการ ที่ไม่สามารถดำเนินการได้ก็ให้ระบุขอบเขตไว้ เช่น ข้อจำกัดในเรื่องการแก้ไขปัญหาที่ยังไม่ได้ข้อยุติ และอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของหน่วยงาน ก็ต้องระบุขอบเขตให้ชัดเจนว่าจะไม่รวมถึงการศึกษาปัญหาที่เป็นเรื่องนโยบาย และอยู่ในระหว่างการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

1.4 วิธีการติดตามผล ข้อมูลที่ใช้เพื่อประกอบการติดตามผล สามารถแบ่งได้ตามที่มาของข้อมูล ดังนี้

- (1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ยังไม่มีการเก็บรวบรวมมาก่อน เป็นข้อมูลที่ต้องการทราบโดยตรงจากแหล่งข้อมูล ต้องเก็บข้อมูลเองจากประชากรที่ต้องการศึกษา ถ้าประชากรที่ศึกษามีจำนวนมากจำเป็นต้องเลือกกลุ่มตัวอย่างออกมาศึกษาจำนวนหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลลักษณะของประชากรที่ต้องการ และใช้วิธีรวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ หรือการสังเกตได้
- (2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่มีการรวบรวมจัดเก็บไว้แล้ว เป็นเอกสารของหน่วยงานเอง หรือเป็นเอกสารที่ได้มีผู้จัดทำไว้ที่ผู้ติดตามผลสามารถนำมาอ้างอิงได้

วิธีการติดตามผลที่จะนำมาใช้ ให้แสดงว่าจะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลแบบใด เช่น การติดตามผลผลิต “การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา” จะใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารหลักสูตร การฝึกอบรม การให้บุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบสอบถาม 2 ฉบับ ฉบับแรกให้ตอบถึงผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม และฉบับที่ 2 ให้ประเมินผลการสอนของวิทยากร เป็นต้น หรือใช้วิธีสังเกตการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ เช่น อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม การบริการผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้แสดงแหล่งของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการติดตามผลด้วย เช่น

- (1) จากเอกสารและรายงานต่างๆ ได้แก่
 - เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี
 - แบบรายงานแผน/ผล ตามแบบ สกป. 301
 - เอกสารต่างๆ ของหน่วยงาน
 - แผนกลยุทธ์หน่วยงาน
 - ฯลฯ
- (2) จากผู้รับผิดชอบผลผลิต และผู้ที่ได้รับบริการโดยการใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์
- (3) จากการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานในพื้นที่สนามของหน่วย... ..จังหวัด... ..

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการติดตามผล ให้ระบุว่ารายงานการติดตามผลครั้งนี้ มีประโยชน์ในด้านใดต่อบุคคลใดหรือหน่วยงานใดบ้าง เช่น

- (1) สำนักงานประมาณจะได้รับประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการจัดสรรงบประมาณปีต่อไป
- (2) หน่วยงานจะได้รับประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
- (3) คณะรัฐมนตรีจะได้รับประโยชน์ โดยการได้รับทราบสภาพข้อเท็จจริง หรือปัญหาอุปสรรคจากมุมมองของสำนักงานประมาณในฐานะหน่วยงานกลาง รวมทั้งสามารถนำผลของการรายงานไปแก้ไขปัญหา หรือกำหนดเป็นนโยบายต่อไป

ฯลฯ

บทที่ 2 รายละเอียดของผลผลิต/โครงการ

2.1 เป้าหมายการให้บริการและภารกิจของหน่วยงานตามกฎหมาย ให้แสดงเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติการกิจ พร้อมทั้งแสดงภารกิจของหน่วยงานตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ต่อไปว่าการจัดทำผลผลิตหรือดำเนินโครงการที่ติดตามผลเป็นภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบหรือไม่ และจะก่อให้เกิดเป้าหมายการให้บริการตามที่หน่วยงานได้กำหนดไว้หรือไม่

2.2 คุณลักษณะของผลผลิตและตัวชี้วัดผลผลิต ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการ ให้แสดงคุณลักษณะของผลผลิตว่าเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติการกิจใด กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการเป็นบุคคลใด เช่น ผลผลิต “บัตรประจำตัวประชาชน” เป็นผลผลิตที่เกิดจากการปฏิบัติการกิจดำเนินการพัฒนาระบบงานทะเบียนราษฎร การจัดฐานข้อมูลกลาง เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการบัตรประจำตัวประชาชนที่สะดวกและรวดเร็ว เป็นต้น พร้อมทั้งแสดงตัวชี้วัดผลผลิตในมิติต่างๆ ได้แก่ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ตามที่ปรากฏในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี จำแนกเป็นรายไตรมาสตามที่ปรากฏในแบบรายงาน สบป. 301

ในกรณีเป็นการติดตามผลโครงการให้แสดงความเป็นมาวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ โดยสังเขปเป็นที่เข้าใจของผู้อ่าน

2.3 กิจกรรมหรือกระบวนการนำส่งผลผลิต หรือวิธีดำเนินโครงการ ให้แสดงกิจกรรมหรือกระบวนการนำส่งผลผลิตหรือวิธีการดำเนินงานของโครงการและขั้นตอนต่างๆ โดยละเอียด

2.4 ระยะเวลาดำเนินงาน ให้แสดงระยะเวลาจัดทำผลผลิตหรือระยะเวลาของโครงการให้ชัดเจน

2.5 งบประมาณ ให้แสดงงบประมาณของผลผลิตหรือโครงการ จำแนกเป็นรายกิจกรรม (ถ้าจำเป็น) และหากเป็นการติดตามผลการดำเนินงานของผลผลิต/โครงการของปีงบประมาณปัจจุบันควรแสดงงบประมาณรายจ่ายเป็นรายไตรมาสด้วย

บทที่ 3 ข้อค้นพบที่ได้จากการติดตามผล การวิเคราะห์ข้อมูล และปัญหาอุปสรรค

3.1 ข้อค้นพบ

3.1.1 ผลการดำเนินงาน

- (1) การติดตามระดับผลผลิต/โครงการ ให้แสดงข้อค้นพบจากการจัดทำผลผลิตหรือการดำเนินโครงการตามขอบเขตที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 เปรียบเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย
- (2) การติดตามกระบวนการทำงานให้แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานในรายละเอียดซึ่งอาจมีขั้นตอนมากกว่ากิจกรรมที่แสดงไว้ในเอกสารงบประมาณ และส่วนใหญ่จะนำไปสู่การบ่งชี้ถึงปัญหาอุปสรรคบางประเด็นของการจัดทำผลผลิต หรือการดำเนินโครงการได้โดยแบบรายงานรายไตรมาสปกติ อาจจะไม่สามารถให้ข้อมูลได้ถึงระดับนี้

3.1.2 ผลการใช้จ่ายงบประมาณ

ให้แสดงการเปรียบเทียบของงบประมาณที่ได้รับกับการเบิกจ่ายจริงของผลผลิต/โครงการที่ติดตาม

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ให้แสดงวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาตามข้อ 3.1 ว่าจะใช้วิธีการใด เช่น

- (1) วิเคราะห์จากเนื้อเรื่อง (Content) ของเอกสารต่างๆ ว่ามีความถูกต้อง และมีเหตุมีผลตามหลักทฤษฎี
- (2) ใช้หลักทางสถิติคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าฐานนิยม (Mode) มาตรฐานค่า (Rating Scale) ร้อยละ (Percentage) สัดส่วน (Proportion) ฯลฯ
- (3) วิเคราะห์ผลประโยชน์ตอบแทน ในรูปแบบของผลตอบแทนกับต้นทุน (Benefit-Cost Analysis) หรือต้นทุนกับประสิทธิผล (Cost-Effectiveness Analysis) หรือต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) เป็นต้น

ข้อมูลหรือข้อค้นพบที่ได้มาจากข้อ 3.1 ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านผลการใช้จ่ายงบประมาณ ผลการจัดทำผลผลิตของโครงการหรือกระบวนการทำงาน จะต้องถูกนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดแต่ละตัว และในระดับของการติดตามกระบวนการทำงาน หลายส่วนราชการ/หน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานระดับปฏิบัติมักจะทำตัวชี้วัด และเกณฑ์การวัดของแต่ละขั้นตอนไว้เพื่อควบคุมการดำเนินงานของตนเอง ข้อมูลส่วนนี้เมื่อได้รับมาจะต้องทำการวิเคราะห์ตั้งแต่ความถูกต้องของแผนดำเนินงาน ตัวชี้วัดและเกณฑ์การวัดของแต่ละขั้นตอน เพราะหากมีข้อผิดพลาดในขั้นตอนการจัดทำแผน ย่อมจะส่งผลมาถึงการปฏิบัติงานจริงด้วย หลักการวิเคราะห์หรือทบทวนแผน ตัวชี้วัดและเกณฑ์การวัดนี้สามารถใช้ได้กับระดับผลผลิต/โครงการด้วย

การเขียนรายงานในบทนี้มีความยืดหยุ่น ไม่ตายตัวว่าจะต้องเขียนตามหัวข้อที่กำหนดในกรอบเค้าโครงรายงานการติดตามผลทุกประการ แต่จะต้องสอดคล้องหรือบรรลุมิติวัตถุประสงค์ของการติดตามผลที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 โดยใช้ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ ในบทที่ 2 มาสรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการวิเคราะห์ในบทนี้ และใช้วิธีเปรียบเทียบแผนกับผลที่เกิดขึ้นจริงในรูปแบบต่างๆ เช่น ตาราง หรือ แผนภูมิ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงผลหรือข้อค้นพบจากการติดตามผลได้ชัดเจนกว่าการเขียนแบบบรรยายความ การเขียนรายงานส่วนนี้อาจจำแนกตามหัวข้อวัตถุประสงค์ของการติดตามผลก็ได้ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน เช่น

3.2.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

- (1) การวิเคราะห์ผลผลิต ให้แสดงผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของผลผลิตนั้น โดยจะต้องตรวจสอบก่อนว่า ได้มีการจัดทำผลผลิตตามแนวทางที่สำนักงานประมาณกำหนดหรือไม่ เช่น ต้องเป็นผลผลิตที่แท้จริง ไม่ใช่เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมมากำหนดเป็นผลผลิต และผลผลิตนั้นต้องสอดคล้องกับการกิจของหน่วยงาน และเป็นผลผลิตสุดท้ายที่ส่งมอบให้ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย มิใช่ส่งมอบให้หน่วยงานภายในองค์กรเดียวกัน เป็นต้น

ในกรณีที่เป็นการติดตามผลโครงการ จะวิเคราะห์ผลสำเร็จของโครงการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์ในข้อนี้จะเปรียบเทียบความสำเร็จในการจัดทำผลผลิต/การดำเนินงานโครงการกับแผนที่ตั้งไว้แต่แรก และมักจะทำในกรณีที่ติดตามผลเมื่อสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นสุดระยะเวลาของการจัดทำผลผลิต หรือสิ้นสุดระยะเวลาโครงการแล้ว

- (2) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามกิจกรรมหรือกระบวนการนำส่งผลผลิต หรือการดำเนินโครงการ ให้วิเคราะห์ในรายละเอียดต่างๆ ที่เป็นไป และไม่เป็นไปตามแผน เช่น
 - ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม
 - ระบบบริหารจัดการและการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
 - กิจกรรมย่อยในกิจกรรมหลักที่ไม่เกี่ยวข้องกับการนำส่งผลผลิต
 - ผลการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น สิ้นไตรมาสที่ 3 เปรียบเทียบกับแผนในช่วงเวลาเดียวกัน และสาเหตุของผลของกิจกรรมที่ทำได้ต่ำกว่าแผน เป็นต้น

3.2.2 การวิเคราะห์ผลการใช้จ่ายงบประมาณ ให้แสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ในเรื่องต่างๆ เช่น

- (1) การใช้จ่ายเงินงบประมาณตั้งแต่การขออนุมัติ การจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายเงิน
- (2) รายการค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นหรือไม่เกี่ยวข้องในการจัดทำผลผลิต/โครงการ
- (3) การโอนเงินงบประมาณไปใช้ในรายการอื่น

- (4) ผลการวิเคราะห์ที่แสดงการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละกิจกรรมเมื่อเปรียบเทียบกับแผนแล้ว ปรากฏรายการค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าแผนจะเป็นการกระตุ้นให้หน่วยงานเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินในส่วนนั้นๆ ต่อไป

ฯลฯ

3.3 ปัญหาและอุปสรรค จากข้อค้นพบและการวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ให้ระบุปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับหรือแต่ละขั้นตอน ตามขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการติดตามผลครั้งนี้ เช่น ปัญหาด้านการกำหนดผลผลิต การกำหนดตัวชี้วัด การดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ปัญหาในกระบวนการจัดทำผลผลิตหรือในการดำเนินโครงการ โดยจะต้องแสดงว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนใด เช่น เกิดตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนหรือเกิดในขั้นตอนการดำเนินการ และเป็นปัญหาจากภายในองค์กร/หน่วยงานหรือเป็นปัญหาจากภายนอก ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุม การเขียนปัญหาและอุปสรรคอาจเขียนเรียงตามหัวข้อการค้นพบและการวิเคราะห์ได้ และจะทำให้มีการเรียงลำดับภาพที่ไม่สับสน ไม่เขียนข้อความซ้ำกันไปมา เนื่องจากการเขียนปัญหาอุปสรรคนี้จะนำไปสู่การสรุปข้อเสนอแนะในบทต่อไป

บทที่ 4 สรุปผลและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการติดตามผล ให้สรุปประเด็นสำคัญๆ ของผลที่เกิดขึ้นจริง (Actual) ตามที่ได้พบมา และตรงประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการติดตามผลที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนสรุปปัญหาและอุปสรรคด้วย

4.2 ข้อเสนอแนะ ให้ระบุข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว และคาดว่า จะมีปัญหาเกิดขึ้นในอนาคตหากยังดำเนินการในลักษณะเดิม การให้ข้อเสนอแนะนี้อาจจำแนกเป็นข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจสามารถนำไปใช้ได้จริง ข้อเสนอแนะที่มาจากปัญหาอุปสรรคพื้นฐาน เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรไม่พอและไม่มีคุณภาพ โดยเสนอให้จัดสรรงบประมาณ/บุคลากรเพิ่ม เป็นข้อเสนอแนะที่ควรหลีกเลี่ยง ทั้งนี้ ตามหลักการที่ว่า การเขียนข้อเสนอแนะที่ดีจะต้องยึดหลักการบริหารงานภายใต้ข้อจำกัด การเขียนข้อเสนอแนะสามารถเขียนโดยเรียงลำดับตามปัญหาและอุปสรรคที่เขียนไว้ในบทที่ 3 ได้ แต่มีข้อควรระวัง คือ ไม่นำปัญหามาเขียนซ้ำในบทของข้อเสนอแนะ

หากมีข้อค้นพบใดที่เป็นประเด็นสำคัญ แต่ไม่อยู่ในขอบเขตของการติดตามผล หรือเป็นข้อค้นพบที่ควรมีการศึกษาเพิ่มเติม ให้เขียนไว้เป็นข้อสังเกตต่อจากข้อเสนอแนะในบทนี้

ภาคผนวก

ให้แสดงเอกสารต่างๆ ที่จำเป็นและที่ใช้ในรายงานติดตามผลฉบับนี้ เช่น มติคณะรัฐมนตรี หนังสือสั่งการต่างๆ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลตัวเลข สถิติต่างๆ แบบสอบถาม เป็นต้น

5.11.3 การนำเสนอรายงาน

การเสนอรายงานเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการติดตามผลที่จะนำเสนอผลการติดตามแก่ผู้บริหารมีขั้นตอนการนำเสนอ ดังนี้

(1) เส้นทางในการเสนอรายงาน

(1.1) รายงานที่เสนอผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานประมาณ

ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานประมาณ จะต้องได้รับรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในระดับนโยบาย รายงานดังกล่าวควรจะต้องเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในกระบวนการวิธีการงบประมาณได้

(1.2) รายงานที่เสนอต่อสำนักประเมินผล

เจ้าหน้าที่สำนักจัดทำ ต้องสำเนารายงานผลการติดตามผลให้สำนักประเมินผลทราบเป็นประจำทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมกันพิจารณาค้นหาสาเหตุที่ทำให้ผลการดำเนินงาน และผลการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ ไม่บรรลุผลสำเร็จหรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

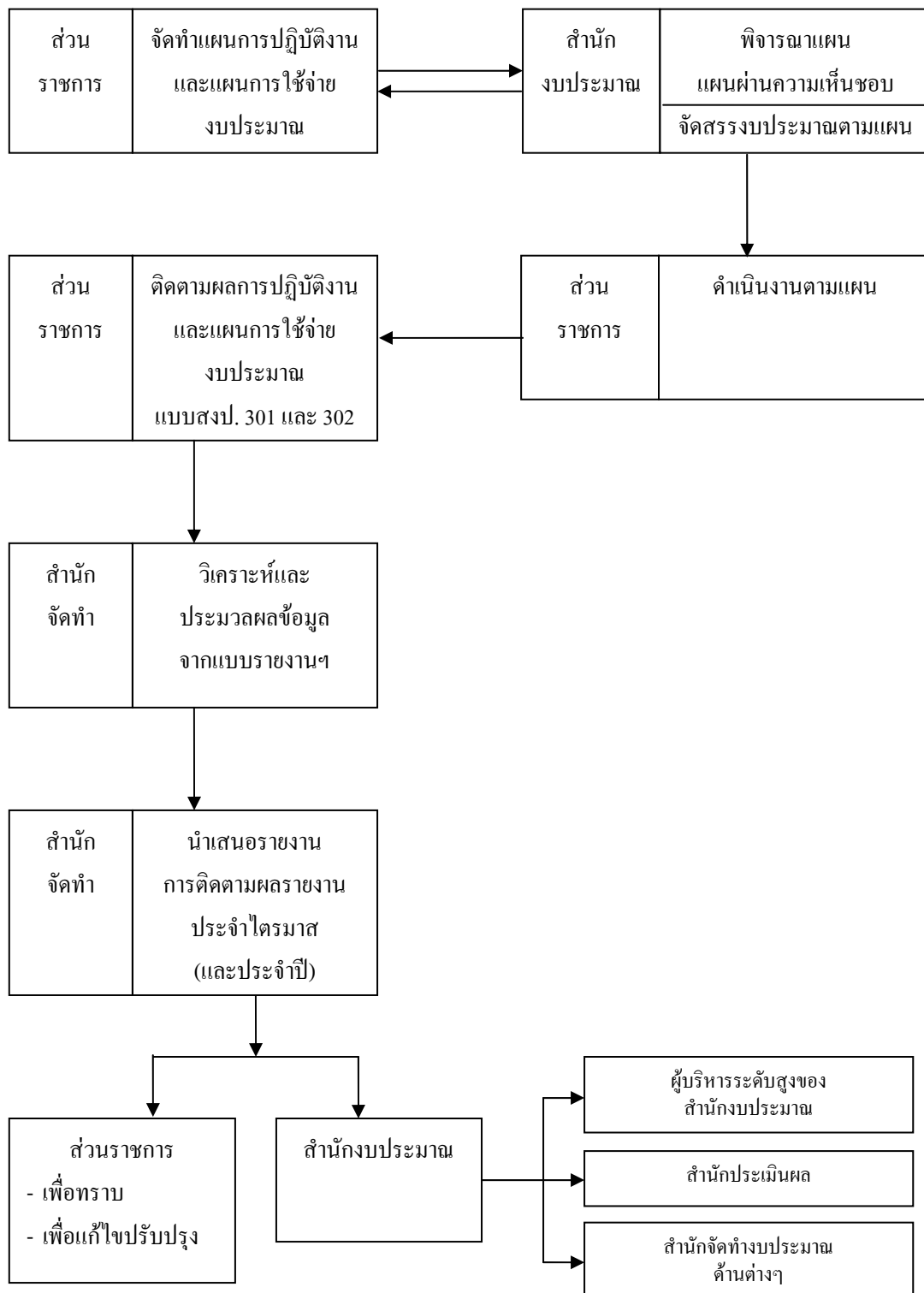
(1.3) รายงานที่เสนอต่อสำนักจัดทำงบประมาณด้านต่างๆ

รายงานการติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ ควรจะได้มีการจัดส่งให้สำนักจัดทำงบประมาณด้านต่างๆ ทราบเป็นประจำทุกไตรมาสเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อรับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ รวมทั้งการผันแปรต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และเป็นข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการอื่นด้วย

(1.4) รายงานที่เสนอต่อส่วนราชการ

รายงานการติดตามผลต้องมีการจัดส่งให้กับส่วนราชการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบถึงสถานภาพของการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งทางด้านงบประมาณค่าใช้จ่าย ระยะเวลาในการดำเนินงาน ฯลฯ ซึ่งรายงานดังกล่าวจะต้องระบุข้อมูลรายละเอียดที่สำคัญ เพื่อให้ส่วนราชการเข้าใจสถานภาพที่แท้จริงของการดำเนินงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

แผนภูมิกำรนำเสนอการรายงานการติดตามผล



(2) ประเภทของรายงาน

รายงานการติดตามผลจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

- (2.1) รายงานประจำไตรมาส เป็นการรายงานโดยใช้แบบรายงานการติดตามผลตามแบบรายงานเป็นรูปแบบในการนำเสนอ ซึ่งสำนักจัดทำงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยตรง โดยเสนอตามสายการบังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบ และเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ สำนักประเมินผลจะเข้าร่วมในฐานะผู้ให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น ซึ่งดำเนินไปตามหลักวิชาการประเมินผล
- (2.2) รายงานประจำปี คือ รายงานสรุปผลการพิจารณาแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ และรายงานสรุปผลการดำเนินงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เมื่อสิ้นสุดกำหนดระยะเวลาดำเนินการตามผลผลิต/โครงการ ซึ่งจะเป็นการนำเสนอภาพรวมการดำเนินงานของส่วนราชการเป็นรายปี ทั้งนี้ หลังจากที่สำนักจัดทำงบประมาณด้านต่างๆ ได้ติดตามผลการดำเนินงานเสร็จสิ้นแต่ละเดือน/ไตรมาส และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสำนักประเมินผลแล้ว สำนักประเมินผลจะประมวลข้อมูลการรายงานผลในภาพรวมของทุกส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เป็นรายกระทรวง จำแนกตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาล รายงานต่อผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีทราบต่อไป

5.12 การจัดทำรายงานติดตามผล (Monitoring Reporting)

การจัดทำรายงานติดตามผล ประกอบด้วย

- (1) รายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Progress Report) โดยศึกษาปริมาณงานของกิจกรรมที่ได้จริงในลักษณะสะสมเปรียบเทียบกับปริมาณงานของกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนในลักษณะสะสม ณ วันที่รายงาน
- (2) รายงานทางการเงิน (Financial Report) โดยศึกษารายจ่ายจริงในลักษณะสะสมเปรียบเทียบกับและประมาณการค่าใช้จ่ายในลักษณะสะสม ณ วันที่รายงาน
- (3) รายงานการปฏิบัติงาน-ค่าใช้จ่าย-เวลา (Performance-Cost-Time Report) หรือ PCT Graphs โดยจัดทำกราฟแสดง
- (4) รายงานปัญหาอุปสรรคในกระบวนการปฏิบัติงาน

แบบจัดทำแผน/รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.



งบส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจ



งบกลาง รายการ.....

กระทรวง :

รหัส

ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจ :

รหัส

หน่วย : ล้านบาท (ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)

ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงบประมาณ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ผลิต/โครงการ กิจกรรม	หน่วยนับ	รวมทั้งสิ้น		ไตรมาส 1 (ต.ค. - ธ.ค.)		ไตรมาส 2 (ม.ค. - มี.ค.)		ไตรมาส 3 (เม.ย. - มิ.ย.)		ไตรมาส 4 (ก.ค. - ก.ย.)	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ประเด็นยุทธศาสตร์ :											
แผนงบประมาณ :											
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :											
เป้าหมายการให้บริการกระทรวง :											
- ตัวชี้วัด :											
เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน :											
- ตัวชี้วัด :											
ผลิตที่ 1:											
1. แผนการปฏิบัติงาน											
1.1 ตัวชี้วัด :											
1.1.1 ปริมาณ :											
1.1.2 คุณภาพ :											
1.1.3 เวลา :											
1.1.4 ค่าใช้จ่าย :											
1.2 กิจกรรมหลัก											
1.2.1 กิจกรรมหลักที่ 1:											
1.2.2 กิจกรรมหลักที่ 2:											
2. แผนการใช้จ่ายงบประมาณ (2.1)											
2.1 เงินงบประมาณ											
2.1.1 กิจกรรมหลักที่ 1:											
2.1.2 กิจกรรมหลักที่ 2:											
2.2 เงินงบประมาณที่กันไว้เบิกเหลือปีที่ผ่านมา											
2.3 เงินนอกงบประมาณ											

สำนักงานประมาณ สำนักงานรัฐมนตรี

หน่วย : ล้านบาท (ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)

ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงบประมาณ เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ผลิต/ โครงการ กิจกรรม	หน่วยนับ	รวมทั้งสิ้น		ไตรมาส 1 (ต.ค. - ธ.ค.)		ไตรมาส 2 (ม.ค. - มี.ค.)		ไตรมาส 3 (เม.ย. - มิ.ย.)		ไตรมาส 4 (ก.ค. - ก.ย.)	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
โครงการที่ 1 :											
1. แผนการปฏิบัติงาน											
1.1 ตัวชี้วัด :											
1.1.1 ปริมาณ :											
1.1.2 คุณภาพ :											
1.1.3 เวลา :											
1.1.4 ค่าใช้จ่าย :											
1.2 กิจกรรมหลัก											
1.2.1 กิจกรรมหลักที่ 1:											
1.2.2 กิจกรรมหลักที่ 2:											
2. แผนการใช้จ่ายงบประมาณ (2.1)											
2.1 เงินงบประมาณ											
2.1.1 กิจกรรมหลักที่ 1:											
2.1.2 กิจกรรมหลักที่ 2:											
2.2 เงินงบประมาณที่กันไว้เบิกเหลือปีที่ผ่านมา						ประมวลผลมาจากแบบ สป. 302					
2.3 เงินนอกงบประมาณ						ประมวลผลมาจากแบบ สป. 302					
รวมเงินงบประมาณทั้งสิ้น											

สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี

สำหรับส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจฯ

คำชี้แจงเพิ่มเติม

ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข

ผู้รายงาน :
(.....)

ตำแหน่ง :

วัน/เดือน/ปี : โทร :

หัวหน้าส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจฯ :
(.....)

ตำแหน่ง :

วัน/เดือน/ปี : โทร :

สำหรับสำนักงบประมาณ

ความเห็นหรือข้อสังเกต

ผู้พิจารณา :
(.....)

ตำแหน่ง :

วัน/เดือน/ปี : โทร :

ผู้ให้ความเห็นชอบ :
(.....)

ตำแหน่ง :

วัน/เดือน/ปี : โทร :

ให้นำข้อมูลจากแบบ สงป.301 ในหัวข้อ “1.2 กิจกรรมหลัก” มาคำนวณเป็นค่าร้อยละ
ในลักษณะสะสมแล้วกรอกใน “แบบฟอร์มการสรุปผลความก้าวหน้า” เพียงสิ้นไตรมาส โดยมี
ตัวอย่าง ดังนี้

แบบฟอร์มการสรุปผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 1

กระทรวง ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจฯ

ผลผลิตที่ 1

กิจกรรมหลัก		ปริมาณงาน สะสม	ไตรมาส 1 ไตรมาส 2 ไตรมาส 3 ไตรมาส 4	ปัญหาและอุปสรรค
1.1	แผน	100%	=====	ไม่มีปัญหา
	ผล	100%	*****x	
1.2	แผน	0%	=====	-
	ผล	-		
1.3	แผน	0%	=====	-
	ผล	-		

แผน ===== ผล ***** แล้วเสร็จ x

สรุปผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 1

1. กิจกรรมหลักที่ 1.1 กำหนดตามแผนให้แล้วเสร็จ 100% ก่อนสิ้นไตรมาสที่ 1 และสามารถทำได้จริง 100% ภายในไตรมาสที่ 1 ไม่มีปัญหาสำคัญในการดำเนินกิจกรรม
2. กิจกรรมหลักที่ 1.2 กำหนดตามแผนให้เริ่มจัดทำกิจกรรมในไตรมาสที่ 2
3. กิจกรรมหลักที่ 1.3 กำหนดตามแผนให้เริ่มจัดทำกิจกรรมในไตรมาสที่ 3

แบบฟอร์มการสรุปผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 2

กระทรวง ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจฯ

ผลผลิตที่ 1

กิจกรรมหลัก		ปริมาณงาน สะสม	ไตรมาส 1 ไตรมาส 2 ไตรมาส 3 ไตรมาส 4	ปัญหาและอุปสรรค
1.1	แผน	100%	=====	ไม่มีปัญหา
	ผล	100%	*****x	
1.2	แผน	50%	=====	ชาวบ้านเดินขบวน
	ผล	25%	*****	ขอค่าเวนคืนเพิ่ม
1.3	แผน	0%	=====	-
	ผล	-		

แผน ===== ผล ***** แล้วเสร็จ x

สรุปผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 2

1. กิจกรรมหลักที่ 1.1 กำหนดตามแผนให้แล้วเสร็จ 100% ก่อนสิ้นไตรมาสที่ 1 และสามารถทำได้จริง 100% ภายในไตรมาสที่ 1 ไม่มีปัญหาสำคัญในการดำเนินกิจกรรม
2. กิจกรรมหลักที่ 1.2 กำหนดตามแผนให้แล้วเสร็จ 50% เมื่อสิ้นไตรมาสที่ 2 แต่สามารถทำได้จริง 25% ภายในไตรมาสที่ 2 มีปัญหาสำคัญเรื่องชาวบ้านเดินขบวนขอค่าเวนคืนเพิ่มขณะนี้อยู่ระหว่างการเจรจา
3. กิจกรรมหลักที่ 1.3 กำหนดตามแผนให้เริ่มจัดทำกิจกรรมในไตรมาสที่ 3

แบบฟอร์มการสรุปผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 3

กระทรวง ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจฯ

ผลผลิตที่ 1

กิจกรรมหลัก		ปริมาณงาน สะสม	ไตรมาส 1 ไตรมาส 2 ไตรมาส 3 ไตรมาส 4	ปัญหาและอุปสรรค
1.1	แผน	100%	=====	ไม่มีปัญหา
	ผล	100%	*****x	
1.2	แผน	100%	=====	ชาวบ้านเดินขบวน
	ผล	75%	*****	ขอค่าเวนคืนเพิ่ม
1.3	แผน	50%	=====	ไม่มีปัญหา
	ผล	50%	*****	

แผน ===== ผล ***** แล้วเสร็จ x

สรุปผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 3

- กิจกรรมหลักที่ 1.1** กำหนดตามแผนให้แล้วเสร็จ 100% ก่อนสิ้นไตรมาสที่ 1 และสามารถทำได้จริง 100% ภายในไตรมาสที่ 1 ไม่มีปัญหาสำคัญในการดำเนินกิจกรรม
- กิจกรรมหลักที่ 1.2** กำหนดตามแผนให้แล้วเสร็จ 100% เมื่อสิ้นไตรมาสที่ 3 แต่สามารถทำได้จริง 75% ภายในไตรมาสที่ 3 มีปัญหาสำคัญเรื่องชาวบ้านเดินขบวนขอค่าเวนคืนเพิ่ม แต่ขณะนี้การเจรจาได้ข้อยุติแล้ว ชาวบ้านให้ความร่วมมือเนื่องจากเข้าใจถึงผลประโยชน์ในระยะยาวที่ชาวบ้านจะได้รับ
- กิจกรรมหลักที่ 1.3** กำหนดตามแผนให้แล้วเสร็จ 50% เมื่อสิ้นไตรมาสที่ 3 และสามารถทำได้จริง 50% ภายในไตรมาสที่ 3 ไม่มีปัญหาสำคัญในการดำเนินกิจกรรม

แบบฟอร์มการสรุปผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 4

กระทรวง ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจฯ

ผลผลิตที่ 1

กิจกรรมหลัก		ปริมาณงาน สะสม	ไตรมาส 1 ไตรมาส 2 ไตรมาส 3 ไตรมาส 4	ปัญหาและอุปสรรค
1.1	แผน	100%	=====	ไม่มีปัญหา
	ผล	100%	*****x	
1.2	แผน	100%	=====	-
	ผล	100%	*****	
1.3	แผน	100%	=====	-
	ผล	100%	*****	

แผน ===== ผล ***** แล้วเสร็จ x

สรุปผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 4

- กิจกรรมหลักที่ 1.1** กำหนดตามแผนให้แล้วเสร็จ 100% ก่อนสิ้นไตรมาสที่ 1 และสามารถทำได้จริง 100% ภายในไตรมาสที่ 1 ไม่มีปัญหาสำคัญในการดำเนินกิจกรรม
- กิจกรรมหลักที่ 1.2** กำหนดตามแผนให้แล้วเสร็จ 100% เมื่อสิ้นไตรมาสที่ 3 และสามารถทำได้จริง 100% ภายในไตรมาสที่ 3 แม้ว่าจะมีปัญหาคriticalเรื่องชาวบ้านเดินขบวนขอค่าเวนคืนเพิ่มเมื่อต้นไตรมาสที่ 2 แต่ในไตรมาสที่ 3 การเจรจาได้ข้อยุติ และชาวบ้านให้ความร่วมมือเนื่องจากเข้าใจถึงผลประโยชน์ในระยะยาวที่ชาวบ้านจะได้รับ
- กิจกรรมหลักที่ 1.3** กำหนดตามแผนให้แล้วเสร็จ 100% เมื่อสิ้นไตรมาสที่ 4 และสามารถทำได้จริง 100% ภายในไตรมาสที่ 4 ไม่มีปัญหาสำคัญในการดำเนินกิจกรรม

ให้นำข้อมูลจากแบบ สงป.301 ในหัวข้อ “2.1 กิจกรรมหลัก” มากรอกในลักษณะสะสม
ใน “แบบฟอร์มการสรุปผลความก้าวหน้าในการใช้จ่ายเงิน” เพียงสิ้นไตรมาส แล้วคำนวณ
รายจ่ายจริงเปรียบเทียบกับแผนการใช้จ่ายเงิน โดยมีตัวอย่าง ดังนี้

แบบฟอร์มการรายงานทางการเงิน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 1

กระทรวง ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจฯ

ผลผลิตที่ 1.

กิจกรรม	ณ วันที่รายงาน	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	รวม
1.1	แผน	100,000	180,000	0	280,000
	ผล	98,600	167,481	0	266,081
1.2	แผน	0	0	0	0
	ผล	0	0	0	0
1.3	แผน	0	0	0	0
	ผล	0	0	0	0
รวม	แผน	100,000	180,000	0	280,000
	ผล	98,600	167,481	0	266,081
คิดเป็นร้อยละของ งบประมาณทั้งหมด		98.6	93.0	0	95.0

สรุปผลความก้าวหน้าในการใช้จ่ายเงิน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 1

1. ผลผลิตที่ 1 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 280,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 1 และมีรายจ่ายจริง 266,081 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 95.0
2. กิจกรรมหลักที่ 1.1 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 280,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 1 และมีรายจ่ายจริง 266,081 บาท
3. กิจกรรมหลักที่ 1.2 กำหนดตามแผนให้เริ่มใช้จ่ายเงินในไตรมาสที่ 2
4. กิจกรรมหลักที่ 1.3 กำหนดตามแผนให้เริ่มใช้จ่ายเงินในไตรมาสที่ 3

แบบฟอร์มการรายงานทางการเงิน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 2

กระทรวง ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจฯ

ผลผลิตที่ 1

กิจกรรม	ณ วันที่รายงาน	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	รวม
1.1	แผน	100,000	180,000	0	280,000
	ผล	98,600	167,481	0	266,081
1.2	แผน	60,000	120,000	0	180,000
	ผล	57,600	112,873	0	170,473
1.3	แผน	0	0	0	0
	ผล	0	0	0	0
รวม	แผน	160,000	300,000	0	460,000
	ผล	156,200	280,354	0	436,554
คิดเป็นร้อยละของ งบประมาณทั้งหมด		97.6	93.5	0	94.9

สรุปผลความก้าวหน้าในการใช้จ่ายเงิน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 2

1. ผลผลิตที่ 1 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 460,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 2 และมีรายจ่ายจริง 436,554 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 94.9
2. กิจกรรมหลักที่ 1.1 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 280,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 2 และมีรายจ่ายจริง 266,081 บาท
3. กิจกรรมหลักที่ 1.2 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 180,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 2 และมีรายจ่ายจริง 170,473 บาท
4. กิจกรรมหลักที่ 1.3 กำหนดตามแผนให้เริ่มใช้จ่ายเงินในไตรมาสที่ 3

แบบฟอร์มการรายงานทางการเงิน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 3

กระทรวง ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจฯ

ผลผลิตที่ 1.1

กิจกรรม	ณ วันที่รายงาน	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	รวม
1.1.1	แผน	100,000	180,000	0	280,000
	ผล	98,600	167,481	0	266,081
1.1.2	แผน	120,000	240,000	0	360,000
	ผล	115,200	225,746	0	340,946
1.1.3	แผน	70,000	121,000	0	191,000
	ผล	65,401	90,714	0	156,115
รวม	แผน	290,000	541,000	0	831,000
	ผล	279,201	483,941	0	763,142
คิดเป็นร้อยละของ งบประมาณทั้งหมด		96.3	89.5	0	91.8

สรุปผลความก้าวหน้าในการใช้จ่ายเงิน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 3

1. ผลผลิตที่ 1 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 831,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 3 และมีรายจ่ายจริง 763,142 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 91.8
2. กิจกรรมหลักที่ 1.1 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 280,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 3 และมีรายจ่ายจริง 266,081 บาท
3. กิจกรรมหลักที่ 1.2 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 360,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 3 และมีรายจ่ายจริง 340,946 บาท
4. กิจกรรมหลักที่ 1.3 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 191,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 3 และมีรายจ่ายจริง 156,115 บาท

แบบฟอร์มการรายงานทางการเงิน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 4

กระทรวง ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจฯ

ผลผลิตที่ 1.1

กิจกรรม	ณ วันที่รายงาน	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	รวม
1.1.1	แผน	100,000	180,000	0	280,000
	ผล	98,600	167,481	0	266,081
1.1.2	แผน	120,000	240,000	0	360,000
	ผล	115,200	225,746	0	340,946
1.1.3	แผน	140,000	220,000	0	360,000
	ผล	136,700	197,659	0	334,359
รวม	แผน	360,000	640,000	0	1,000,000
	ผล	350,500	590,886	0	941,386
คิดเป็นร้อยละของ งบประมาณทั้งหมด		97.3	92.3	0	94.1

สรุปผลความก้าวหน้าในการใช้จ่ายเงิน เพียงสิ้นไตรมาสที่ 4

1. ผลผลิตที่ 1 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 1,000,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 4 และมีรายจ่ายจริง 941,386 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 94.1
2. กิจกรรมหลักที่ 1.1 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 280,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 4 และมีรายจ่ายจริง 266,081 บาท
3. กิจกรรมหลักที่ 1.2 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 360,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 4 และมีรายจ่ายจริง 340,946 บาท
4. กิจกรรมหลักที่ 1.3 กำหนดตามแผนให้ใช้จ่ายเงิน 360,000 บาท ภายในสิ้นไตรมาสที่ 4 และมีรายจ่ายจริง 334,359 บาท

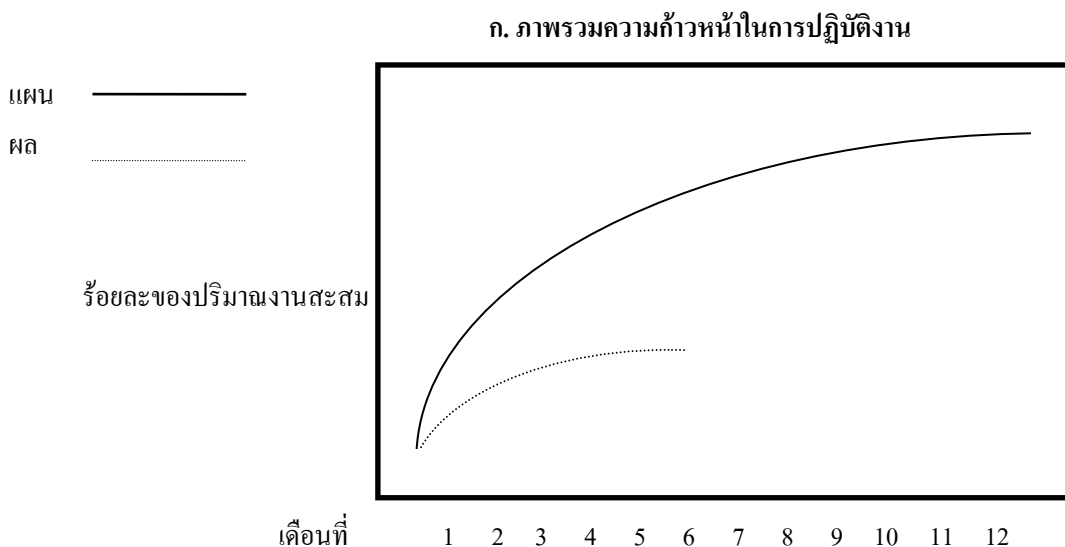
ในกรณีต้องการแสดงภาพรวมความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและภาพรวมความก้าวหน้าในการใช้จ่ายเงิน ตามภาพ ดังนี้

1. ให้คำนวณร้อยละของปริมาณงานสะสมโดยคำนวณรวมกับการถ่วงน้ำหนักของกิจกรรม (โดยอาจใช้น้ำหนักของงบประมาณในแต่ละกิจกรรม และ/หรือระยะเวลาที่ดำเนินงานเป็นตัวกำหนดในการถ่วงน้ำหนัก)
 - ถ้าเส้น “แผน” สูงกว่าเส้น “ผล” หมายความว่า ปริมาณงานที่ทำได้จริงน้อยกว่าแผนที่กำหนดไว้
 - ถ้าเส้น “แผน” เท่ากับเส้น “ผล” หมายความว่า ปริมาณงานที่ทำได้จริงเท่ากับแผนที่กำหนดไว้
 - ถ้าเส้น “แผน” ต่ำกว่าเส้น “ผล” หมายความว่า ปริมาณงานที่ทำได้จริงมากกว่าแผนที่กำหนดไว้

แบบฟอร์มรายงานการปฏิบัติงาน-ค่าใช้จ่าย-เวลา (Performance-Cost-Time Graphs)

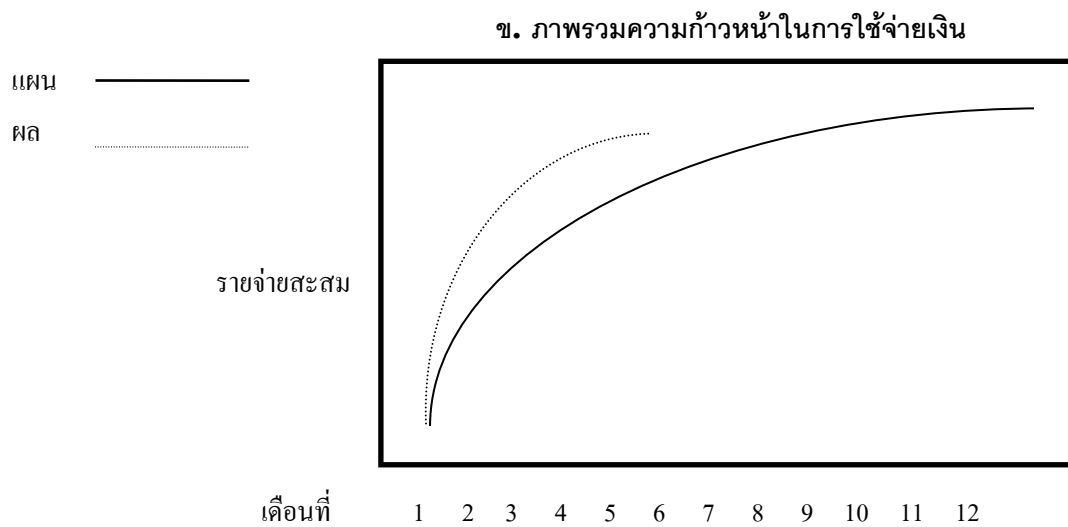
เพียงสิ้นเดือนที่ 6

กระทรวง ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจฯ
ผลผลิตที่ 1



2. สำหรับภาพรวมความก้าวหน้าในการใช้จ่ายเงิน ให้ใช้งบประมาณตามแผน และ
รายจ่ายจริง

- ถ้าเส้น “แผน” สูงกว่าเส้น “ผล” หมายความว่า รายจ่ายจริงน้อยกว่าแผนที่กำหนดไว้
- ถ้าเส้น “แผน” เท่ากับเส้น “ผล” หมายความว่า รายจ่ายจริงเท่ากับแผนที่กำหนดไว้
- ถ้าเส้น “แผน” ต่ำกว่าเส้น “ผล” หมายความว่า รายจ่ายจริงมากกว่าแผนที่กำหนดไว้



5.13 ปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคในการนำส่งผลผลิต

5.13.1 ปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม

- (1) ความขัดแย้งจากกลุ่มผลประโยชน์/ผู้มีส่วนได้เสีย
- (2) การต่อต้านของชุมชน
- (3) ชุมชนห่างไกล/ก้นดาร์
- (4) ระดับการศึกษาของผู้รับบริการ
- (5) ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการที่มากเกินไปจนการรองรับของหน่วยงาน
- (6) อื่นๆ

5.13.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

- (1) อัตราดอกเบี้ย
- (2) อัตราเงินเฟ้อ
- (3) อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- (4) ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน (น้ำมัน ไฟฟ้า)
- (5) การนัดหยุดงาน
- (6) การแข่งขันกับต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลง
- (7) ความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลง
- (8) ผลิตภัณฑ์และบริการที่เข้ามาทดแทน
- (9) ความเหมาะสมของสถานที่จัดจำหน่าย
- (10) อื่นๆ

5.13.3 ปัจจัยทางเทคโนโลยี

- (1) ระบบเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านดาวเทียมขัดข้อง
- (2) ระบบการเชื่อมโยง on-line ขัดข้อง
- (3) ระบบ Software ไม่เอื้อต่อการทำงาน
- (4) อื่นๆ

5.13.4 ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย

- (1) นโยบายของรัฐบาล
- (2) นโยบายของพรรคการเมือง
- (3) กฎหมายหรือระเบียบที่กำหนดใหม่
- (4) รัฐบาลเปลี่ยนลำดับความสำคัญในการสนับสนุนงบประมาณ
- (5) ความมั่นคง/ความปลอดภัยในพื้นที่เฉพาะ
- (6) อื่นๆ

5.13.5 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

- (1) ภัยธรรมชาติ (ภัยแล้ง/น้ำท่วม/ไฟฟ้า/ดินถล่ม/วาตภัย)
- (2) ปัญหาด้านธรณีวิทยาในการก่อสร้าง
- (3) อื่นๆ

5.13.6 ปัจจัยทางการบริหารงานระดับนโยบาย

- (1) การโอนเงินล่าช้า
- (2) การเวนคืนที่ดิน
- (3) อื่นๆ

5.13.7 ปัจจัยทางกระบวนการผลิตและให้บริการ

- (1) การวางแผนที่มีรายละเอียดไม่ครบถ้วน (การสำรวจ/ออกแบบ)
- (2) การจัดซื้อจัดจ้าง
- (3) ปัญหาสืบเนื่องจากการทำสัญญาล่าช้า
- (4) การดำเนินงานของผู้รับจ้าง/ผู้ขายล่าช้า
- (5) ปัญหาเครื่องจักรกลของหน่วยงาน
- (6) การจัดหาวัสดุคิ
- (7) อุบัติเหตุระหว่างการปฏิบัติงาน
- (8) การมีส่วนร่วมของพหุภาคี/การประสานงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (9) บุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะทางน้อย
- (10) ตลาดแรงงานที่เอื้อต่อการบรรจุบุคลากร
- (11) อื่นๆ
