

เคล็ดลับ
ง่าย ๆ
เบิกจ่ายได้ **100%**



การถอดบทเรียนการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่าย

คำนำ

“งบประมาณรายจ่าย” หมายถึง จำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือให้ก่อหนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายประจำปี การบริหารงบประมาณมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กร เป็นสิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และตามนโยบายขององค์กรได้ การบริหารจัดการงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น โดยจะต้องมีการวางแผนตั้งแต่การจัดทำงบประมาณ รูปแบบของงบประมาณ ลักษณะของงบประมาณ และการใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีส่วนสำคัญ คือ การนำงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไปใช้จ่ายจะต้องมีความโปร่งใส คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ สำหรับองค์กรภาครัฐ ซึ่งเป็นองค์กรหลักที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับการควบคุม กำกับดูแล และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการ หากงบประมาณไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามเป้าหมายก็จะทำให้การดำเนินโครงการเพื่อการพัฒนาในพื้นที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ประชาชนขาดโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานของรัฐ รวมถึงการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไม่เป็นไปตามที่รัฐบาลคาดหวังไว้

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยสำนักนโยบายและแผน จึงได้ถอดบทเรียนการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่าย “เคล็ดลึบง่าย ๆ เบิกจ่ายได้ 100%” โดยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจริงของจังหวัด มาประมวลและจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจได้เรียนรู้และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของจังหวัด/กลุ่มจังหวัดให้เป็นไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด และเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศอีกทางหนึ่ง

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



สารบัญ

4

ส่วนที่ 1
ความเป็นมา

5

ส่วนที่ 2
กระบวนการ
ในการจัดการ
งบประมาณ

7

ส่วนที่ 3
แนวทางปฏิบัติที่ดี
(Best Practice)
ของจังหวัดสระบุรี

13

ส่วนที่ 4

1. ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย
2. ข้อเสนอแนะหรือความต้องการการสนับสนุนจากส่วนกลาง

15

ส่วนที่ 5

การถอดบทเรียนการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่าย
“เคล็ดลับง่าย ๆ เบิกจ่ายได้ 100%”

ส่วนที่ 1 ความเป็นมา

ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทางและขับเคลื่อนแผนงานโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ซึ่งหากทุกจังหวัดสามารถดำเนินการและใช้จ่ายงบประมาณได้ตามแผนฯ ก็จะส่งผลให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด และจากการศึกษาข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณ 3 ปีย้อนหลัง (พ.ศ. 2562 - พ.ศ. 2564) พบว่า จังหวัดสระบุรีมีผลการเบิกจ่ายงบประมาณสูงสุดสามารถเบิกจ่ายได้ร้อยละ 100 ติดต่อกัน 3 ปี ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าว นายแมนรัตน์ รัตนสุคนธ์ ดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดสระบุรี จึงเป็นที่มาของการถอดบทเรียนการบริหารจัดการงบประมาณรายจ่าย “เคล็ดลึบง่าย ๆ เบิกจ่ายได้ 100%” โดยนำแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของจังหวัดสระบุรีมารวบรวมและเผยแพร่แนวทางการบริหารงบประมาณของจังหวัดให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ใช้ประโยชน์ต่อไป

จังหวัดสระบุรี
มีผลการเบิกจ่าย
งบประมาณสูงสุด 3 ปี ติดต่อกัน

เบิกจ่ายได้
ร้อยละ 100

ส่วนที่ 2

กระบวนการในการจัดการงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดการใช้จ่ายเงินแหล่งที่มาของรายได้ประจำปี การพิจารณาอนุมัติและตราเป็นพระราชบัญญัติ ประกาศเป็นกฎหมาย ใช้เป็นกรอบในการบริหารและการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

กระบวนการงบประมาณ

1. การวางแผนงบประมาณ

- 1) การทบทวนงบประมาณ
- 2) การวางแผนงบประมาณ



2. การจัดทำงบประมาณ

- 1) การทำโครงสร้างแผนงานตามยุทธศาสตร์
- 2) การจัดทำคำของบประมาณ
- 3) การพิจารณาคำของบประมาณ
- 4) การจัดทำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ
- 5) การเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ



3. การอนุมัติงบประมาณ

- 1) การพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณ
- 2) การตราพระราชบัญญัติ



5. การประเมินผล

- 1) ก่อนการดำเนินงาน
- 2) ระหว่างการดำเนินงาน
- 3) หลังการดำเนินงาน

4. การบริหารงบประมาณ

- 1) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน
- 2) การจัดทำแผนใช้จ่ายงบประมาณ
- 3) การจัดสรรงบประมาณ
- 4) การใช้จ่ายงบประมาณ



ส่วนที่ 3

แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของจังหวัดสระบุรี



1

วิสัยทัศน์และทัศนคติ

ผลการเบิกจ่ายงบประมาณของจังหวัด เป็นตัวชี้วัดที่ง่ายและชัดเจนที่สุดของผู้ว่าราชการจังหวัดเนื่องจากการดำเนินโครงการล่าช้าจะทำให้ประชาชนเสียโอกาสและการเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมายยังเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

**“การดำเนินโครงการล่าช้า”
จะทำให้ประชาชน
เสียโอกาส**

นายแมนรัตน์ รัตนสุคนธ์
ผู้ว่าราชการจังหวัดสระบุรี

2

สมรรถนะและ องค์ความรู้ที่จำเป็น ในการบริหาร งบประมาณ

1) สมรรถนะและองค์ความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงบประมาณของผู้ว่าราชการจังหวัด

สำหรับโครงการที่ต้องการให้ความสำคัญเป็นพิเศษอาจมีการเร่งรัดการดำเนินงานวันต่อวัน หาวิธีการทั้งในและนอก รูปแบบเพื่อให้งานสำเร็จ ทั้งนี้ จะต้องไม่ผิดกฎหมายและระเบียบของทางราชการ ไม่นำปัญหาและอุปสรรคมาเป็นเงื่อนไขที่ทำให้งานล่าช้า โดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายและผลสำเร็จของโครงการ

2) สมรรถนะและองค์ความรู้ที่จำเป็นของบุคลากรของจังหวัดในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จและมีผลการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย

การพัฒนาองค์ความรู้หลากหลายรูปแบบ ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ





3

แนวทางปฏิบัติ
ในการบริหารโครงการ
และงบประมาณ
อย่างมีประสิทธิภาพ
สูงสุด

1) การสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด

(1) การมีส่วนร่วมผ่านกระบวนการ One Plan

(2) การมีส่วนร่วมผ่านการสำรวจความต้องการจากประชาชนโดยตรง

- การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้เพื่อให้การรวบรวมความต้องการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้ประชาชนเสนอความต้องการตรงมายังผู้บริหาร
- จังหวัดเคลื่อนที่ ผู้ว่าราชการจังหวัดลงตรวจเยี่ยมประชาชนและเปิดโอกาสให้ผู้นำชุมชน/ประชาชนเสนอโครงการ/ความต้องการโดยตรง เมื่อได้ความต้องการแล้ว คัดกรองโครงการตามแผนความต้องการของอำเภอ และความต้องการของประชาชนจากระบบมาจัดทำ “คลังโครงการ : Project Bank” สำหรับใช้ประกอบการเสนอของบประมาณจากแหล่งงบประมาณต่างๆ ตามความสำคัญ และเร่งด่วนของโครงการ การจัดทำโครงการตรงกับความต้องการของประชาชนและการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ทันท่วงที สถานการณ์ในปัจจุบัน จะช่วยลดปัญหาเรื่องมวลชน และข้อพิพาทระหว่างส่วนราชการกับประชาชน

2) การเตรียมความพร้อมในการดำเนินโครงการตามแผนพัฒนาจังหวัด

- (1) ประชุมซักซ้อมความเข้าใจกับส่วนราชการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี
- (2) เตรียมความพร้อมในการอนุมัติโครงการและจัดซื้อจัดจ้าง
- (3) เริ่มดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างทันทีที่การพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณผ่านวาระที่ 2

3) การบริหารโครงการและงบประมาณตามแผนพัฒนาจังหวัด

(1) แนวทางการบริหารงาน

- มอบอำนาจเต็มรูปแบบและเต็มวงเงินให้หัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับงบประมาณเพื่อความคล่องตัวในการจัดซื้อจัดจ้าง ส่งผลให้ดำเนินงานได้ทันในงบประมาณ
- สร้างความรู้และความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับนโยบายและแนวทางในการบริหารโครงการและงบประมาณตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ
- กำหนดแนวทางที่ชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามได้อย่างเป็นเอกภาพ
- วางแผนการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายร่วมกัน โดยกำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายที่ร้อยละ 100

(2) แนวทางการกำกับติดตาม

- ติดตามการดำเนินโครงการอย่างใกล้ชิด
 - แบบเป็นทางการ : ประชุมติดตามงาน
 - แบบไม่เป็นทางการ : ติดตามการดำเนินงานโดยการลงสำรวจพื้นที่ดำเนินการจริง
- ประเมินความเสี่ยงในการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที
- เน้นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับส่วนราชการ ลดการประชุมติดตามโครงการ ใช้การสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ แอปพลิเคชันไลน์ และการลงตรวจพื้นที่จริงเพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการอย่างทันท่วงที

(3) มาตรการในการควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณของส่วนราชการ (มีกลไกการสร้างแรงจูงใจ/การลงโทษ)

- สร้างแรงจูงใจ : การประเมินขั้นพิเศษให้หัวหน้าส่วนราชการ และเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินโครงการได้สำเร็จตามเป้าหมาย
- การลงโทษ : หัวหน้าส่วนราชการชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้ว่าราชการจังหวัด หากดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

4. ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

1) ปัจจัยภายใน

ความชำนาญของ
สำนักงานจังหวัด
ด้านระเบียบ/การจัดทำ
แผน/โครงการ/การบริหาร
งบประมาณ/การเบิกจ่าย

ความชำนาญและ
ความพร้อมของ
หน่วยดำเนินการ

การจัดเตรียม
เอกสารที่
ครบถ้วนถูกต้อง

การทำความเข้าใจ
และการมีส่วนร่วม
ของประชาชน
ในพื้นที่

2) ปัจจัยภายนอก

การไม่ประสบกับ
ภัยธรรมชาติ

ความพร้อมและ
สภาพคล่องของ
บริษัทผู้รับจ้าง

การไม่ถูกต่อต้าน
จากประชาชนในพื้นที่

5. การขยายผลปัจจัยความสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณและแนวทางการบริหารไปยังจังหวัดอื่น ๆ

1)

ผู้บริหารต้อง
ให้ความสำคัญ

2)

ผู้บริหาร
และบุคลากรต้อง
มีองค์ความรู้/
ความชำนาญที่จำเป็น
เพียงพอ

3)

การดำเนินการ
ด้วยความรวดเร็ว/
ทันการ

4)

การวางแผนการจัดซื้อ
จัดจ้างและการเบิกจ่าย
งบประมาณที่ดี

5)

ส่วนราชการให้
ความร่วมมือและมี
ความเข้าใจตรงกัน

6)

การติดตามโครงการ
อย่างใกล้ชิด

7)

การประเมินความเสี่ยง
ในการดำเนินโครงการ
อย่างต่อเนื่อง



**ทุกหน่วยงานต้องเข้าใจร่วมกัน
ว่าต้องเบิกจ่ายได้**

100%

จังหวัดสระบุรีมีรูปแบบการทำงานเน้นการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ เพื่อลดระยะเวลาในทุก ๆ ขั้นตอน โดยกำหนดวันที่ดำเนินโครงการสำเร็จ ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องดำเนินการให้ได้ตามแผน มีการติดตามโครงการทั้งในและนอก รูปแบบที่ไม่ผิดระเบียบของทางราชการ สำหรับการบริหารงบประมาณจะใช้หลากหลายวิธี เช่น มีการระบุในสัญญาเรื่องการกำหนดเบิกเงินงวดให้พอดีและเบิกเงินงวดแรกให้มากที่สุด หรือกรณีเงินเหลือจ่ายจะต้องรู้วงเงินเหลือจ่ายตั้งแต่ไตรมาสที่ 1 ซึ่งในรอบปีงบประมาณมีการใช้เงินเหลือจ่ายสูงสุดถึง 4 ครั้ง เรียกว่า “ใช้เงินเหลือแล้วเหลืออีก” หมายถึง เมื่อโครงการ Y1 เสร็จสิ้นตามเป้าหมายแล้วมีเงินเหลือจ่าย สามารถนำเงินเหลือจ่ายมาเพิ่มเป้าหมายของโครงการ Y1 หรือไปดำเนินการโครงการ Y2 หากดำเนินการแล้วยังมีเงินเหลือจ่ายอีก ก็นำมาต่อยอดโดยการเพิ่มเป้าหมายโครงการตามโครงการ Y1 หรือดำเนินโครงการอื่นตามโครงการ Y2 การบริหารเงินงบประมาณของจังหวัดสระบุรีจะไม่รอจนวันสุดท้าย มีการติดตาม สอบถาม วางมาตรการเร่งรัดการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณให้ได้ร้อยละ 100 เพื่อจะได้ไม่ต้องส่งคืนเงินงบประมาณและต้องบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนที่ 4

1

ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้การเบิกจ่าย
งบประมาณต่ำกว่าเป้าหมาย

1)

การเปลี่ยนแปลงโครงการ

เนื่องจากการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดต้องทำล่วงหน้า 2 ปี จึงเข้าช้อนกับโครงการและงบประมาณของหน่วยงานอื่น ที่ได้รับงบประมาณภายหลัง เช่น งบเงินอุดหนุน เฉพาะกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2)

การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของโครงการ

เช่น พื้นที่ดำเนินการ แบบรูปรายการ และปัญหา ความไม่พร้อมของพื้นที่ดำเนินการ กรณีไม่ได้รับอนุญาต ให้ใช้พื้นที่จากหน่วยงานที่เป็นเจ้าของพื้นที่ ฯลฯ

3)

การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณปกติ
ที่เหลือจากการเปลี่ยนแปลงโครงการ

จำเป็นต้องขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ

4)

ปัญหาในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

เช่น แก่ไขร่างขอบเขตของงาน (TOR) และแบบรูปรายการ หลายครั้ง ไม่มีผู้ประกอบการยื่นเสนอราคา หรือยื่นเสนอราคาเพียงรายเดียว ฯลฯ

ส่วนที่ 4

2

ข้อเสนอแนะหรือความต้องการ
การสนับสนุนจากส่วนกลาง

1)

การประสานส่วนราชการ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ในการปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ ขั้นตอน หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
กับการจัดทำ การเสนอโครงการ และการบริหารงบประมาณ
เพื่อให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว

2)

**การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้
ให้แก่บุคลากร**
เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3)

**การอบรมซักซ้อมแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้อำนวยการ
กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด**
ควรเชิญหัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่เคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ
กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัดมาเป็น
วิทยากร ให้ความรู้ถ่ายทอดประสบการณ์เนื่องจากหลายจังหวัด
ประสบปัญหาในลักษณะเดียวกัน

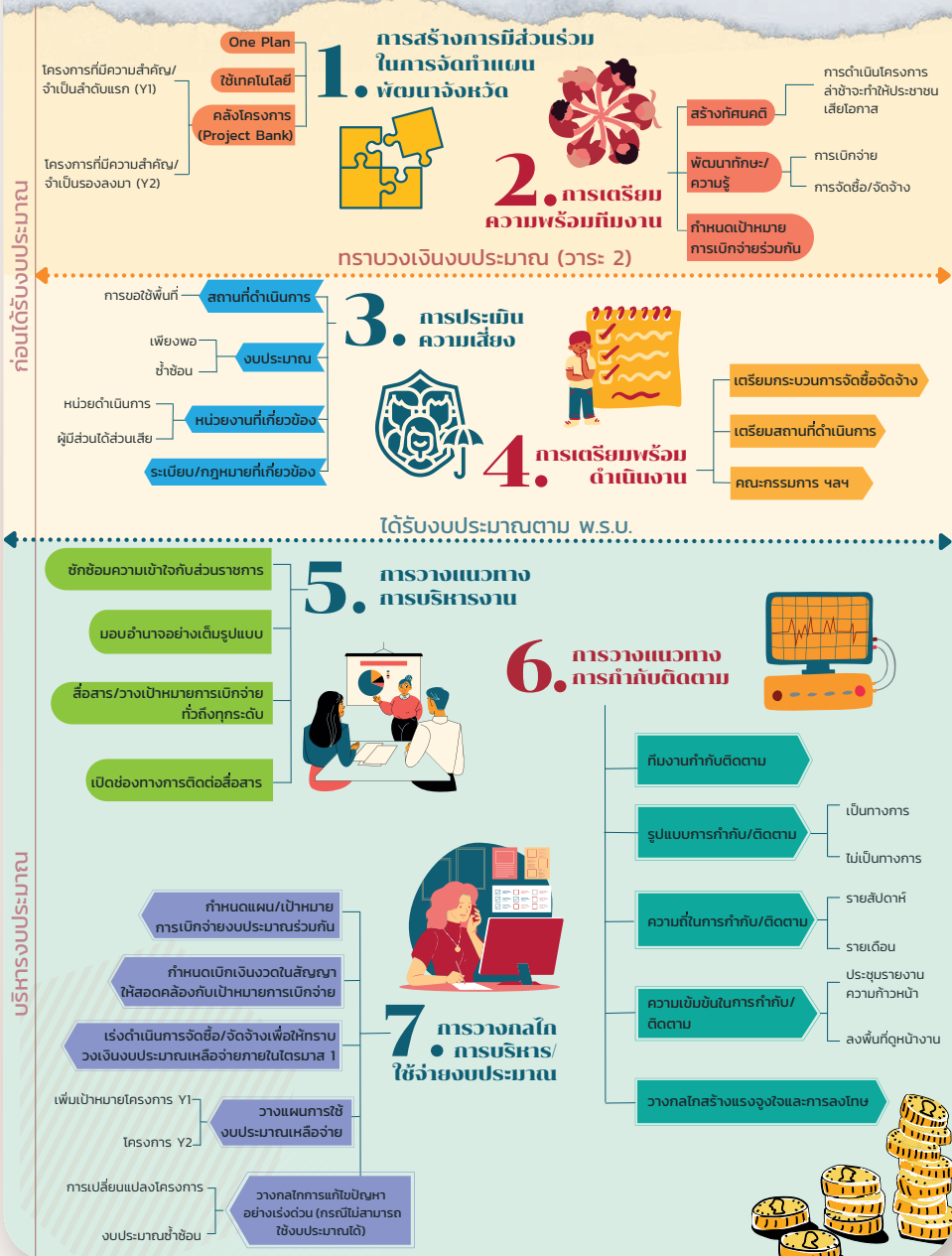
4)

การมอบอำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด
หน่วยราชการในส่วนกลาง ควรพิจารณามอบอำนาจให้แก่
ผู้ว่าราชการจังหวัดในการพิจารณาเรื่องที่มีความจำเป็นเร่งด่วน
เช่น การขออนุญาตใช้พื้นที่ เพื่อเป็นการลดขั้นตอนและ
ดำเนินการได้รวดเร็วขึ้น

ส่วนที่ 5

การถอดบทเรียนการบริหารจัดการ
งบประมาณรายจ่าย

“เคล็ดลับง่าย ๆ เบิกจ่ายได้ 100%”





สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่

สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

เว็บไซต์ www.ppb.moi.go.th

หัวข้อ องค์กรระบบงาน การบริหารงบประมาณของกระทรวงมหาดไทย

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

เว็บไซต์ www.stabundamrong.go.th

หัวข้อ Best Practice ถอดบทเรียนการบริหารงบประมาณที่ดีเพื่อ
เพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

สำนักงบประมาณ

เว็บไซต์ www.bb.go.th

หัวข้อ คู่มือ/ขั้นตอน คู่มือสำหรับส่วนราชการ ขั้นตอนในกระบวนการ
งบประมาณ

สำนักงบประมาณของรัฐสภา

เว็บไซต์ www.parliament.go.th

หัวข้อ ผลการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดิน

จัดทำโดย

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ขอขอบคุณ

นายแมนรัตน์ รัตนสุคนธ์

นายจำลอง ก้นเพชร

นายชุตติเดช มีจันทร์

ผู้ว่าราชการจังหวัดสระบุรี

รองผู้ว่าราชการจังหวัดลำปาง

รองผู้ว่าราชการจังหวัดพะเยา

กรมการพัฒนาชุมชน

สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ที่ได้สนับสนุนข้อมูลและรูปภาพประกอบ

