

กิจกรรมเก็บข้อมูล Tacit Knowledge จากผู้มีประสบการณ์

เรื่อง สรุประเด็นเกิดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

จากการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ด้านการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ของ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่ผ่านมา มีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ จากผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ดังนี้

➢ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการเล่าประสบการณ์ เรื่อง การจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำต้นทุนต่อหน่วย ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กับ หน่วยงานภายนอก สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยมี **คุณวันเพ็ญ มังศรี** ตัวแทนจากสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, **คุณสุธีร์ ญาณขิโลทร** ตัวแทนจากกรมที่ดิน, **คุณศิริกุล จงจัดกลาง** ตัวแทนจากจากกรมสรรพสามิต ณ ห้องประชุมกองต่างประเทศ ศาลาว่าการกระทรวงมหาดไทย สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในวันที่ 10 กรกฎาคม 2555



➢ กิจกรรมศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตที่กรมชลประทาน โดยมี **นายชัชวาล ปัญญาวาทีนนท์** รองอธิบดีฝ่ายวิชาการ เป็นประธาน และบรรยายโดย **นางสาวทิพาภรณ์ วชิราภากร** ผู้อำนวยการกองการเงินและบัญชี ณ ห้องประชุม ชั้น 3 กรมชลประทาน ในวันที่ 1 สิงหาคม 2555



ซึ่งจากการจัดกิจกรรมทั้ง 2 กิจกรรมดังกล่าว สามารถสรุประเด็นเกิดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ได้ดังนี้

ประเด็น : การดำเนินการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยให้ประสบผลสำเร็จ

1. มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตลงสู่หน่วยงานภายใน โดยมีการให้คะแนนผลการดำเนินการตามวิธีการขั้นตอนที่กรมบัญชีกลางกำหนด เพื่อให้แต่ละ

หน่วยงานได้ให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และแผนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างแท้จริง

2. ควรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ผลผลิต / กิจกรรม พร้อมกำหนดหน่วยนับทุกปี และควรแต่งตั้งคณะทำงานย่อยประจำสำนัก/ศูนย์/กอง

3. ควรแบ่งความรับผิดชอบการจัดทำต้นทุนฯ เป็น 2 ส่วน คือ

3.1 ส่วนของกองคลัง โดยเป็นผู้จัดทำข้อมูลในส่วนของการวิเคราะห์และกำหนด ผลผลิตหลัก กิจกรรมหลัก ผลผลิตย่อย กิจกรรมย่อย หน่วยนับ และศูนย์ต้นทุนหลัก ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน รวมถึงการคำนวณต้นทุนของผลผลิตหลัก กิจกรรมหลัก ผลผลิตย่อย กิจกรรมย่อย ซึ่งต้องนำข้อมูลมาจากระบบ GFMS มาสังเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยตัดรายการที่ไม่ใช่ต้นทุนออกจากข้อมูลทั้งหมด และจัดทำตารางรายงานต้นทุนรวมของหน่วยงาน โดยแยกประเภทตามแหล่งของเงิน รายงานต้นทุนตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย รายงานต้นทุนกิจกรรมย่อยแยกตามแหล่งเงิน รายงานต้นทุนกิจกรรมหลักแยกตามแหล่งเงิน รายงานต้นทุนผลผลิตย่อยแยกตามแหล่งเงิน รายงานต้นทุนผลผลิตหลักแยกตามแหล่งเงิน รายงานเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนกิจกรรมย่อยแยกตามแหล่งเงิน รายงานเปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมหลักแยกตามแหล่งเงิน รายงานเปรียบเทียบต้นทุนผลผลิตย่อยแยกตามแหล่งเงิน รายงานเปรียบเทียบต้นทุนผลผลิตหลักแยกตามแหล่งเงิน รายงานเปรียบเทียบต้นทุนทางตรงตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่ายและลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร) และ รายงานเปรียบเทียบต้นทุนทางอ้อมตามลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร) (ตาราง ๑- ๑๒)

3.2 ส่วนของการวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลในภาพรวมขององค์กรว่าในแต่ละปีมีการเปลี่ยนแปลงกระทบต่อต้นทุนของหน่วยงานโดยทางตรงหรือทางอ้อม หรือมีผลทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร ต้องเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการวางแผนงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ผลผลิตโดยตรง เช่น สำนักนโยบายและแผน สำนักวิชาการ เป็นต้น เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ทราบความเป็นมาของงบประมาณและเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานในภาพรวมของส่วนราชการ

4. ให้แต่ละหน่วยงานบันทึกค่าใช้จ่ายของตนเองเพื่อให้ทราบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลไว้ตรวจสอบความถูกต้องของต้นทุนกิจกรรมย่อยของหน่วยงานเองกับข้อมูลต้นทุนตามตัวชี้วัด

5. ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของกิจกรรมให้สอดคล้องทุกหน่วยงานภายในกระทรวง ซึ่งกิจกรรมย่อยไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เพราะจะทำให้ยากต่อการคำนวณ

6. กิจกรรมเดียวกันในหน่วยงานเดียวกันควรเรียกชื่อกิจกรรมเหมือนกัน และกิจกรรมเดียวกันต้องมีหน่วยนับเหมือนกันทุกหน่วยงานภายในกรม เพื่อง่ายต่อการเปรียบเทียบระหว่างปี และระหว่างกรม

ประเด็น : การปันส่วนค่าใช้จ่าย

1. ในแต่ละปีส่วนราชการจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถระบุเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนได้ สาเหตุมาจากกรมบัญชีกลางผูกรหัสกิจกรรมย่อยในระบบ GFMS ล่าช้า จึงต้องใช้รหัสบัญชีที่ลงท้ายด้วย 000 ไว้ก่อนเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ถูกต้อง ดังนั้นเวลาคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายเหล่านี้จำเป็นต้องใช้วิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายลงสู่กิจกรรมก่อนโดยค่าใช้จ่ายที่จะต้องนำมาปันส่วน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายของผู้บริหารระดับสูง ค่าสาธารณูปโภค ค่าทำความสะอาด ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาสินทรัพย์ และค่าเช่าตู้สาย/ ค่าบริการเคเบิลทีวี/ค่าเช่า Internet

2. ตามหนังสือกรมบัญชีกลางที่ กค.0423.2/ว449 เรื่อง การกำหนดและสร้างรหัสกิจกรรมย่อยให้ครบถ้วนและจัดส่งข้อมูลกิจกรรมย่อยเพื่อกำหนดรหัสกิจกรรมย่อยในระบบ GFMS โดยมีชื่อ

กิจกรรมย่อยมาตรฐานพร้อมหน่วยนับ จำนวน 10 รายการ วัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้ชื่อกิจกรรม สนับสนุนที่เหมือนกันสามารถเปรียบเทียบกันได้ เช่น กิจกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในหน่วยงาน และการสนับสนุนด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์ ต้องอยู่ในความรับผิดชอบของ ศูนย์เทคโนโลยีการ สื่อสารสารสนเทศ และ กิจกรรมด้านงานสารบัญต้องอยู่ในความรับผิดชอบของกองกลาง หรือ สำนักงาน เลขานุการกรม เป็นต้น

ประเด็น : แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ (แผนการลดต้นทุน)

สามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ

1. การประเมินความคุ้มค่าของการปฏิบัติงาน
2. การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การประเมินความคุ้มค่าของการปฏิบัติงาน จะดำเนินการประเมินความคุ้มค่าใน 3 ด้าน คือ

1.1 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

(1) เปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ด้านต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมหลักที่ได้กำหนดไว้ใน เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี กับ ผลการดำเนินงานที่แท้จริง ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ เพราะเหตุใด

(2) วิเคราะห์สัดส่วนค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทของผลผลิตและกิจกรรมหลัก ได้แก่ ค่าใช้จ่าย บุคลากรและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ว่า ค่าใช้จ่ายส่วนใดที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และกำหนดแนวทางการแก้ไข้ปัญหา

(3) วิเคราะห์สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงของผลผลิต และกระบวนการหลักกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตามที่วางแผนไว้ โดยแยกตามประเภทงบรายจ่าย เช่น งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน และ งบรายจ่ายอื่น

(4) วิเคราะห์คุณภาพมาตรฐานการให้บริการตามผลผลิตและกระบวนการหลัก โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่หน่วยงานกลางกำหนดไว้

(5) เปรียบเทียบปริมาณงานของผลผลิตและกิจกรรมหลักตามที่ได้ผลิตได้ กับ ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน ว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด หรือไม่ เพราะเหตุใด

(6) การวิเคราะห์ผลผลิตและกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพด้านความเร็วในการ ให้บริการ ซึ่งจะดำเนินการเปรียบเทียบระยะเวลาให้บริการของผลผลิต และกระบวนการหลักระหว่างเวลาที่ ใช้จริงในการให้บริการ กับ เวลาที่กำหนดไว้

(7) การวิเคราะห์ผลผลิตและกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ จะดำเนินการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ กับ ความพึงพอใจที่กำหนดเป้าหมายได้

1.2 ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

การเปรียบเทียบความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ (ผลลัพธ์) ของผลผลิตและกิจกรรมหลัก กับเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้

1.3 ด้านผลกระทบ (สำหรับกรณีที่มียุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับนโยบาย หรือยุทธศาสตร์ของประเทศ)

- (1) ผลกระทบต่อประชาชน เช่น ประชาชนมีสุขภาพที่ดีขึ้น
- (2) ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ เช่น มีสัดส่วนของผู้สามารถไปประกอบอาชีพต่างๆหรือมีงานทำ
- (3) ผลกระทบต่อสังคม เช่น การก่อให้เกิดภูมิปัญญาชุมชนการสร้างวัฒนธรรม วิถีชีวิต อาชีพ

(4) ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม เช่น ด้านมลภาวะด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านระบบนิเวศน์ หรือ ด้านภูมิสถาปัตยกรรม

2. การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน สามารถสรุปได้ ดังนี้

การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ จะสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องเป็นรูปธรรมจำเป็นจะต้องนำผลจากการประเมินความคุ้มค่าของการปฏิบัติงานตามผลผลิต และกระบวนการหลักในแต่ละด้านมาศึกษาถึงสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขก่อนจัดตั้งเป็นแผนเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่อไปการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการดำเนินงาน 3 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการประหยัดทรัพยากร

เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรคุ้มค่าสูงสุด จึงควรกำหนดแผนการประหยัดทรัพยากร ดังนี้

- (1) การกำหนดนโยบายการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น นโยบายการลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค สำหรับแต่ละผลผลิตและกิจกรรมหลัก
- (2) การกำหนดนโยบายด้านการจัดซื้อจัดจ้างในราคาที่เหมาะสมและโปร่งใส เช่น การจัดซื้อในแหล่งเดียวกัน และคราวเดียวกัน
- (3) การกำหนดให้มีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดความคุ้มค่า เช่น การใช้วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ร่วมกัน

2.2 ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานต่าง ๆ อาจกำหนดแผนปฏิบัติงาน ดังนี้

- (1) การศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีหลายหน่วยงานนำมารวมกัน เพื่อพิจารณาว่ามีกิจกรรมใดซ้ำซ้อนกัน และควรลดความซ้ำซ้อนลง
- (2) การลดกระบวนการหรือกิจกรรมที่ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติออก หรือถ่ายโอนกิจกรรมที่ไม่มี ความจำเป็นให้หน่วยงานภายนอกรับไปดำเนินการแทน
- (3) เปรียบเทียบกระบวนการปฏิบัติกิจกรรมของหน่วยงานที่ทำเหมือนกัน เพื่อจัดทำเป็นเกณฑ์มาตรฐานเบื้องต้นในการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ

2.3 ด้านประสิทธิภาพให้บริการ

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ จึงกำหนดแผนปฏิบัติงาน ดังนี้

- (1) การใช้ข้อมูลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดอัตราค่าบริการที่เป็นธรรม
- (2) ปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณ โดยระบุความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับ ผลการปฏิบัติงาน
- (3) การเชื่อมโยงกลยุทธ์ กับการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละกิจกรรม
- (4) การกำหนดแนวทางการเพิ่มปริมาณผลผลิตภายใต้การใช้ทรัพยากรคงที่

ประเด็น : ข้อเสนออื่น ๆ

ในการ RUN COP คราวต่อไปให้เชิญเจ้าหน้าที่จากกรมบัญชีกลางเข้าร่วมด้วยเพื่อตอบข้อปัญหาอุปสรรคในเรื่องของเกณฑ์การปันส่วนและการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นเพื่อกลับไปดำเนินการได้อย่างถูกต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กรมบัญชีกลางกำหนด