

สรุปประเด็นจากการไปศึกษาดูงานด้านต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

ณ กรมชลประทาน

การไปศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตที่กรมชลประทาน โดยมี นายชัชวาล ปัญญาวาทีนันท์ รองอธิบดีฝ่ายวิชาการ เป็นประธานในการต้อนรับและบรรยายโดย นางสาวทิพาภรณ์ วชิราภกร ผู้อำนวยการกองการเงินและบัญชี ณ ห้องประชุม ชั้น 3 กรมชลประทาน ในวันที่ 1 สิงหาคม 2555



ซึ่งจากการเข้าศึกษาดูงานด้านต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตของกรมชลประทาน นั้น สามารถสรุปประเด็น ได้ดังนี้

ประเด็น : การดำเนินการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยให้ประสบผลสำเร็จ

1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนโดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตลงสู่หน่วยงานภายใน ลักษณะเป็นงานประจำของเจ้าหน้าที่ไม่ได้เป็นงานฝาก โดยมีภารกิจให้คะแนนผลการดำเนินการตามวิธีการขั้นตอนที่กรมบัญชีกลางกำหนด

2. แต่งตั้งคณะกรรมการต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตในระดับกรม และระดับหน่วยงานย่อย เพื่อให้การดำเนินงานด้านต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

3. ควรแบ่งความรับผิดชอบการจัดทำต้นทุนฯ เป็น 2 ส่วน คือ

3.1 ส่วนของกองคลัง โดยเป็นผู้จัดทำข้อมูลในส่วนของภาวะวิเคราะห์และกำหนด ผลผลิตหลัก กิจกรรมหลัก ผลผลิตย่อย กิจกรรมย่อย หน่วยนับ และศูนย์ต้นทุนหลัก ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน รวมถึงการคำนวณต้นทุนของผลผลิตหลัก กิจกรรมหลัก ผลผลิตย่อย กิจกรรมย่อย ซึ่งต้องนำข้อมูลมาจากระบบ GFMS มาสังเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยตัดรายการที่ไม่ใช่ต้นทุนออกจากข้อมูลทั้งหมด และจัดทำตาราง รายงานต้นทุนรวมของหน่วยงาน โดยแยกประเภทตามแหล่งของเงิน รายงานต้นทุนตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย รายงานต้นทุนกิจกรรมย่อยแยกตามแหล่งเงิน รายงานต้นทุนกิจกรรมหลักแยกตามแหล่งเงิน รายงานต้นทุนผลผลิตย่อยแยกตามแหล่งเงิน รายงานต้นทุนผลผลิตหลักแยกตามแหล่งเงิน รายงานเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนกิจกรรมย่อยแยกตามแหล่งเงิน รายงานเปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมหลักแยกตามแหล่งเงิน รายงานเปรียบเทียบต้นทุนผลผลิตย่อยแยกตาม

แหล่งเงิน รายงานเปรียบเทียบต้นทุนผลผลิตหลักแยกตามแหล่งเงิน รายงานต้นทุนทางตรงตามศูนย์ ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่ายและลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร) และ รายงานเปรียบเทียบต้นทุน ทางอ้อมตามลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร) (ตาราง 1- 12)

3.2 ส่วนของการวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลในภาพรวมขององค์กรว่าในแต่ละปีมีการเปลี่ยนแปลงกระทบต่อต้นทุนของหน่วยงานโดยตรงหรือทางอ้อม หรือมีผลทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นหรือ ลดลงอย่างไร ต้องเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการวางแผนงานหรือหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ผลผลิตโดยตรง เช่น สำนักนโยบายและแผน สำนักวิชาการ เป็นต้น เนื่องจากเป็น หน่วยงานที่ทราบความเป็นมาของงบประมาณและเป็นผู้ติดตามผลการดำเนินงานในภาพรวมของส่วน ราชการ

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 และกำหนดแนวทางการแก้ไขป้ญหา

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

(4) วิเคราะห์คุณภาพมาตรฐานการให้บริการตามผลผลิตและกระบวนการหลัก โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่หน่วยงานกลางกำหนดไว้

(5) เปรียบเทียบปริมาณงานของผลผลิตและกิจกรรมหลักตามที่ได้ผลิตได้ กับ ตามที่ได้กำหนด ไว้ในแผนงาน ว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด หรือไม่ เพราะเหตุใด

(6) การวิเคราะห์ผลผลิตและกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพด้านความเร็วในการ ให้บริการ ซึ่งจะดำเนินการเปรียบเทียบระยะเวลาให้บริการของผลผลิต และกระบวนการหลักระหว่างเวลาที่ ใช้จริงในการให้บริการ กับ เวลาที่กำหนดไว้

(7) การวิเคราะห์ผลผลิตและกิจกรรมหลักที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ 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 ประกอบด้วย การดำเนินงาน 3 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการประหยัดทรัพยากร

เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรคุ้มค่าสูงสุด จึงควรกำหนดแผนการประหยัดทรัพยากร ดังนี้

- (1) การกำหนดนโยบายการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น นโยบายการลดค่าใช้จ่าย สาธารณูปโภค สำหรับแต่ละผลผลิตและกิจกรรมหลัก
- (2) การกำหนดนโยบายด้านการจัดซื้อจัดจ้างในราคาที่เหมาะสมและโปร่งใส เช่น การจัดซื้อในแหล่งเดียวกัน และคราวเดียวกัน
- (3) การกำหนดให้มีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดความคุ้มค่า เช่น การใช้วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ ร่วมกัน

2.2 ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานต่าง ๆ อาจกำหนดแผนปฏิบัติงาน ดังนี้

- (1) การศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีหลายหน่วยงานนำมาวมกัน เพื่อพิจารณาว่ามีกิจกรรมใดซ้ำซ้อนกัน และควรลดความซ้ำซ้อนลง
- (2) การลดกระบวนการหรือกิจกรรมที่ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติออก หรือถ่ายโอนกิจกรรมที่ไม่มีความจำเป็นให้หน่วยงานภายนอกรับผิดชอบไปดำเนินการแทน
- (3) เปรียบเทียบกระบวนการปฏิบัติกิจกรรมของหน่วยงานที่ทำเหมือนกัน เพื่อจัดทำเป็นเกณฑ์มาตรฐานเบื้องต้นในการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ

2.3 ด้านประสิทธิภาพให้บริการ

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ จึงกำหนดแผนปฏิบัติงาน ดังนี้

- (1) การใช้ข้อมูลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดอัตราค่าบริการ ที่เป็นธรรม
- (2) ปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณ โดยระบุความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับผลการปฏิบัติงาน
- (3) การเชื่อมโยงกลยุทธ์ กับการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละกิจกรรม
- (4) การกำหนดแนวทางการเพิ่มปริมาณผลผลิตภายใต้การใช้ทรัพยากรคงที่

