

การบริหารงบประมาณมหาวิทยาลัยราชธานีประจำปีการศึกษา 2555

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB)

PBB เป็นระบบงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ได้ใช้ไปกับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความเชื่อมโยง สัมพันธ์กัน อย่างไร คุ่มค่ามากน้อยเพียงไร นอกจากนี้ PBB ยังเป็นระบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการวางแผนการจัดทางงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ทบทวนผลงาน ดังนั้นหัวใจของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็น การเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้และผลงานที่เกิดขึ้นโดยมีระบบการประเมินทบทวน ตรวจสอบผลงานที่เป็นระบบเป็นรูปธรรม และที่สำคัญหน่วยงานต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานที่ได้สร้างขึ้นมา สำหรับผลงานในความหมายของ PBB หมายถึงผลลัพธ์และผลผลิต

ผลลัพธ์และผลผลิต

ผลลัพธ์ เป็นผลงาน ผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย เช่น การมีงานทำ หรือ การศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษา ความสามารถในการพัฒนาตนเอง การประสบความสำเร็จในอนาคต

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน

ในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปสู่ความสำเร็จได้นั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนามาตรฐานการจัดการทางการเงินให้มีมาตรฐานทั้ง 7 ด้านประกอบด้วย

1. การวางแผนงบประมาณ
2. การกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุน
3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
6. การบริหารทรัพย์สิน
7. การตรวจสอบภายใน

การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning)

การวางแผนงบประมาณ เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงานและ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผลงาน ข้อมูลที่ได้จากแผนกลยุทธ์ นำมาจัดทำกรอบงบประมาณ ล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (Medium Term Expenditure Framework) ซึ่งจะเป็นการบ่งบอกถึงงบประมาณที่ใช้ในอนาคต โดยมีหลักปฏิบัติตามที่

กำหนดในระเบียบมหาวิทยาลัยราชธานี ว่าด้วยการเงินและงบประมาณ ซึ่งหลักการวางแผนงบประมาณมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานหรือไม่นั้นพิจารณาได้จาก

1. ข้อมูลงบประมาณที่ครอบคลุม ภารกิจหลัก 4 ด้าน และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
2. การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม
3. มีการจัดทางงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน
4. การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม
5. ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมมีความเพียงพอ
6. มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน
7. ความรับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณ
8. การบริหารจัดการเชิงรุก

การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing)

การคิดคำนวณต้นทุนในแต่ละหลักสูตร จะได้กำหนดจากต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม สำหรับการบัณฑิตผลิต

การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

การพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เน้นกระบวนการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยมีหลักปฏิบัติตามที่กำหนดในระเบียบมหาวิทยาลัยราชธานี ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management/Fund Control)

หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็นมีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย และบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงบันทึกรายการทางบัญชี แยกความรับผิดชอบในการอนุมัติ สั่งจ่ายเบิกจ่ายและการรายงานทางการเงินมีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชีการคลังและการตรวจสอบแยกความรับผิดชอบในการดูแลการลงบัญชีแยกประเภททั่วไปและบัญชีย่อยแยกประเภทมีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบ กระทบยอดและบันทึกเพื่อควบคุม การเบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่งระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชีสำหรับสิ่งที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างชัดเจน ของการบริหารการเงิน คือการปรับระบบบัญชีจากระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดไปสู่ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้างทำให้รัฐบาลทราบประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจและสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารและจัดสรรทรัพยากรที่เป็นธรรมและชัดเจนมากขึ้น เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการและควบคุมทางการเงิน คือการบริหารจัดการภายในองค์กรมีกลไกในการควบคุมภายในที่ดีในการบริหารการเงิน

ในส่วนของระบบบัญชีมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ ระบบบัญชีเกณฑ์พึงรับ - พึงจ่าย (Accrual Basis) เป็นการบันทึกการรับรู้รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงเข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของหน่วยงาน รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่าย ค้างจ่ายค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า การตัดจำหน่ายค่าใช้จ่ายรอดตัด และการ บันทึกตัดค่าเสื่อมราคาในมูลค่าทรัพย์สินถาวรให้ถูกต้องตามรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงิน นั้น ๆ วิธีนี้จะทำให้ทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริงของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ส่วนการ ควบคุมงบประมาณเป็นกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่า ความคล่องตัวของงบประมาณที่ส่วน ราชการได้รับ (จากการกระจายอำนาจและผ่อนคลาย การควบคุม) จากหน่วยงานกลางจะนำไปสู่การ กระจายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นในส่วนราชการแต่ละระดับต้องมีมาตรฐาน ในการควบคุมงบประมาณรวมถึง การกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการบัญชีและการเงิน

การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการ (Financial and Performance Reporting)

ในกระบวนการรายงานต้องมีการกำหนด ดัชนีชี้วัดกรอบโครงสร้างกระประเมินและ รายงาน ผลงที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการ ตรวจสอบที่แน่นอนและที่สำคัญ คือ ข้อมูลที่รายงานต้องแสดง ความสัมพันธ์ระหว่าง งบประมาณ หรือทรัพยากรที่จัดสรรกับผลงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าของการดำเนินงานซึ่งจะเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนในขั้นต่อไป ดังนั้นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป จากระบบการรายงาน ปัจจุบัน คือ มีการรายงานทั้งปัจจัยผลผลิตควบคู่กัน ผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ผู้บริหารเกิดความตื่นตัวที่จะบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การบริหารทรัพย์สิน (Asset Management)

หน่วยงานมีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงการบริหารสินทรัพย์ เช่น จัดทำคู่มือการดำเนินงานบริหารทรัพย์สิน การจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ การประเมินราคาสินทรัพย์ที่ คุ้มค่า

การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

หน่วยงานต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายในมีอิสระใน การดำเนินงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีโครงสร้างหน่วยงานตรวจสอบภายในที่เหมาะสมกับขนาดของหน่วยงาน มี การจัดทำมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่โปร่งใสและ ตรวจสอบได้ครอบคลุมทั้งด้านการเงิน และผล การดำเนินงาน จากมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน จะเห็นได้ว่า การพัฒนาการจัดการทางการเงินต้อง ดำเนินการควบคู่กันไปในทุก ๆ ด้าน และต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน

การวางแผนงบประมาณ หน่วยงานต้องพัฒนา มาตรฐานการวางแผนงบประมาณ ทั้ง 8 ด้าน ประกอบด้วย

1. ความครอบคลุมของข้อมูลงบประมาณ การวางแผนงบประมาณจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมถูกต้องทั้งงบประมาณภายนอกและงบประมาณปกติ เพื่อที่หน่วยงานสามารถบริหารควบคุมบริหารงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับข้อมูลที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทราบและใช้ในการวางแผนงบประมาณประกอบด้วยรายได้และรายจ่ายจากทุกแหล่ง (เงินนอกและในงบประมาณ) ทรัพย์สินและหนี้สินที่มีอยู่ทั้งในรูปเงินสดและมีใช้เงินสด กระแสเงินสดต้นทุนผลผลิต และแผนกลยุทธ์ โดยแผนกลยุทธ์จะให้ภาพที่เชื่อมโยงในสิ่งที่หน่วยงานต้องทำให้เกิดผลสำเร็จวิธีการทำงานในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์จะต้องระบุผลผลิตและตัวชี้วัดให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการวัดผลนั้นว่าส่งไปถึงผลลัพธ์มากน้อยเพียงไร ดังนั้นความครอบคลุมของข้อมูล จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งในด้านผลงานและสถานภาพทางการเงิน

2. การจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม หน่วยงานต้องมีกระบวนการจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานภายในสังกัดที่ชัดเจน และเหมาะสม กล่าวคือการจัดสรรงบประมาณต้องเชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการติดตาม ทบทวนผลงาน กระบวนการจัดสรรงบประมาณทุกปี ในการพิจารณาว่าหน่วยงานนั้นมีระบบการจัดสรรงบประมาณได้เหมาะสมมากน้อยเพียงไร พิจารณาได้จากการจัดสรรงบประมาณโดยมีเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และข้อมูลเกี่ยวกับผลงานเป็นฐาน มีการเชื่อมโยงให้เป็นความสัมพันธ์ ละจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในกรอบวงเงินล่าง และที่สำคัญการจัดสรรงบประมาณต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล

3. ระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน การบวนการจัดทางงบประมาณควรสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารงบประมาณที่เน้นผลผลิต มีการวัดความสำเร็จผลงานพร้อมทั้งเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผลงานและการทรัพยากรที่ใช้ นอกจากนี้ มาตรฐานด้านผลผลิตที่เกิดจากหน่วยงานที่ส่งมอบไปยังผู้ได้รับผลประโยชน์ ต้องครอบคลุมทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา ตัวบ่งชี้ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ ดังนั้นจุดเด่นของการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือการ การจัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับผลงานหรือผลผลิต โดยยึดหลักการพื้นฐานว่า "งบประมาณควรจัดสรรตามผลผลิต"

4. การจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรม การที่จะจัดสรรงบประมาณที่มีความเป็นธรรมได้นั้น หน่วยงานต้องใช้เกณฑ์มาตรฐานหรือวิธีการเดียวกันในการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของกลุ่มเป้าหมาย โครงสร้างของหน่วยงานหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน แต่ขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายที่ได้รับจัดสรรจะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อม

5. มีรายละเอียดเพียงพอต่อการควบคุม ในเอกสารงบประมาณควรระบุเนื้อรายละเอียดเพื่อใช้ในการกำกับติดตาม ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เช่นรายงานเกี่ยวกับระบบบัญชี เกณฑ์คงค้างผลผลิต ผลลัพธ์ รายงานทางการเงิน ต้นทุนผลผลิตเป็นต้น ข้อมูลดังกล่าว ทำให้ทราบว่างบประมาณที่ได้ลงทุนไปกับผลผลิต การที่ต้องมีรายละเอียดมากเพราะที่ผ่านมางบประมาณที่ได้รับเป็นวงเงินก้อนใหญ่ ไม่มีความชัดเจนว่าใช้จ่ายงบประมาณแล้วผลิตผลงานได้ในระดับใด ดังนั้นการมีรายละเอียดงบประมาณ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการวัดผลงาน

6. การเปรียบเทียบผลงานที่ปรากฏในแผนและสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ความสามารถในการเปรียบเทียบผลงานที่ปรากฏ ในแผนและผลงานที่เกิดขึ้นจริง ที่จะบ่งบอกถึงความรับผิดชอบและความสามารถในการบริหาร การจะทราบได้นั้นต้องมีการวัดผลงานทั้งผลงานและการเงิน

7. ความรับผิดชอบต่องบประมาณ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบทั้งในด้านการวางแผนและบริหารงบประมาณ การส่งมอบผลผลิต การกำกับติดตามผลงาน ดังนั้นความรับผิดชอบของผู้บริหาร คือ การกำกับติดตามผลงานงบประมาณที่ได้รับซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้ามาบริหารจัดการให้เกิดผลงานตามที่ได้วางแผนกลยุทธ์ไว้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์และผลผลิตที่ต้องการ นอกจากผู้บริหรต้องกระจายความรับผิดชอบต่อผลงานให้ผู้ช่วยได้มี บทบาทร่วมวางแผนงบประมาณ ร่วมรับผิดชอบผลงานและทรัพยากรที่ใช้ในการสร้างผลงาน

8. การบริหารเชิงรุก หน่วยงานควรจะมีรูปแบบการบริหารเชิงรุก โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้แน่ใจว่าใช้ต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือการบริหารเน้นการพัฒนางานในอนาคต เพื่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุดการบริหารเชิงรุกต้องมีมุมมองที่ไกลและลงมือปฏิบัติให้เกิดผลหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง คือ

1. ความชัดเจนในความคาดหวังของหน่วยงานของตนเองว่า ผลผลิตคืออะไร ซึ่งแต่เดิมรู้เพียงแต่ว่า งบประมาณจะต้องจ่ายไปเท่าไร นอกจากนี้ยังต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของผลผลิต ด้วยว่าคือใคร มีจำนวนเท่าไร

2. ศักยภาพในการบริหารทรัพยากรและผลผลิต ผู้บริหารควรมีศักยภาพในการวางแผนและบริหารจัดการงบประมาณ เชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการคิดต้นทุนโครงการที่เชื่อมโยงกับผลผลิต มีความรู้เกี่ยวกับการรายงานทางการเงินและงบประมาณ การบริหารทีมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความรู้ในเชิงเทคนิคในการพัฒนาผลผลิต และทักษะในการบริหารทรัพยากร มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีภาวะผู้นำมีความสามารถในการปรับเวลาการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

3. ผู้บริหารต้องมีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ผลงาน เช่น ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุนของผลผลิตค่าใช้จ่าย ทรัพยากรสิน หนี้สิน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวต้องจัดเป็นหมวดหมู่ และที่สำคัญผู้บริหารต้องรู้ด้วยว่าข้อมูลต่าง ๆ จะส่งผลผลิตและผลลัพธ์อย่างไร

งบประมาณมหาวิทยาลัยราชธานี ประจำปีการศึกษา 2555

1. การกิจด้านการผลิตบัณฑิต

หน่วย : บาท

คณะ	การจัดการเรียนการสอน	การพัฒนาศักยภาพนักศึกษา	การพัฒนาความรู้ต่อเนื่อง	การพัฒนาห้องปฏิบัติการ	การจัดซื้อหนังสือ-ตำรา	รวม
บัณฑิตวิทยาลัย	13,600,000.00	160,000.00	50,000.00	-	100,000.00	13,910,000.00
นิติศาสตร์	4,300,000.00	50,000.00	20,000.00	20,000.00	50,000.00	4,440,000.00
บริหารธุรกิจ	7,244,450.00	66,400.00	20,000.00	180,000.00	50,000.00	7,560,850.00
พยาบาลศาสตร์	30,000,000.00	100,000.00	700,000.00	500,000.00	500,000.00	31,800,000.00
วิศวกรรมศาสตร์	6,000,000.00	50,000.00	50,000.00	200,000.00	50,000.00	6,350,000.00
ศิลปศาสตร์	3,000,000.00	50,000.00	20,000.00	20,000.00	50,000.00	3,140,000.00
รวม	64,144,450.00	476,400.00	860,000.00	920,000.00	800,000.00	67,200,850.00

2. ภารกิจด้านการวิจัย

หน่วย : บาท

คณะ	การผลิตผลงานวิจัย	การนำเสนอผลงานวิจัย	การเขียนบทความทางวิชาการ	การพัฒนาระบบสารเพื่อการวิจัย	การเข้าอบรมด้านการวิจัย	รวม
บัณฑิตวิทยาลัย	455,000.00	15,000.00	20,000.00	200,000.00	20,000.00	710,000.00
นิติศาสตร์	180,000.00	15,000.00	20,000.00		20,000.00	235,000.00
บริหารธุรกิจ	533,560.00	77,000.00	20,000.00		20,000.00	650,560.00
พยาบาลศาสตร์	3,000,000.00	20,000.00	20,000.00		50,000.00	3,090,000.00
วิศวกรรมศาสตร์	300,000.00	50,000.00	20,000.00		20,000.00	390,000.00
ศิลปศาสตร์	200,000.00	15,000.00	20,000.00		20,000.00	255,000.00
รวม	4,668,560.00	192,000.00	120,000.00	200,000.00	150,000.00	5,330,560.00

3. ภารกิจด้านการบริการวิชาการ

หน่วย : บาท

คณะ	จำนวนโครงการ	จำนวนเงิน
ส่วนกลางมหาวิทยาลัย	5	380,000.00
บัณฑิตวิทยาลัย	2	102,000.00
นิติศาสตร์	4	60,000.00
บริหารธุรกิจ	12	50,200.00
พยาบาลศาสตร์	9	67,450.00
วิศวกรรมศาสตร์	4	75,000.00
ศิลปศาสตร์	2	30,000.00
รวม	38	764,650.00

4. ภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

หน่วย : บาท

คณะ	จำนวนโครงการ	จำนวนเงิน
บัณฑิตวิทยาลัย	2	10,000.00
นิติศาสตร์	6	72,000.00
บริหารธุรกิจ	16	100,000.00
พยาบาลศาสตร์	29	238,000.00
วิศวกรรมศาสตร์	9	60,000.00
ศิลปศาสตร์	10	20,000.00
รวม	72	500,000.00