

การจัดเตรียมและการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
: การศึกษาเฉพาะกรณี



น.ส. พิชรวัตี แพริศกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคำหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2528

ISBN 974-564-352-1

009007

I16645183

THE BUDGET PREPERATION AND EXECUTION OF
KASETSART UNIVERSITY : A CASE STUDY

Miss Phacharavadee Paerattakul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education

Department of Educational Administration
Graduate School

Chulalongkorn University

1985

ISBN 974-564-352-1

ที่ปรึกษา และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจพิจารณา จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงนำไปใช้
ในการสัมมนา

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ทั้งการ
สัมมนาและการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา
แจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบภูมิและ
ตารางประกอบความเรียง

ผลการวิจัย

การดำเนินงานและปัญหาในการจัดเตรียมและการบริหารงบประมาณของ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบที่สำคัญของระบบงบประมาณ
แบบแสดงแผนงาน 5 ประการ คือ การวางแผน โครงสร้างแผนงาน การวิเคราะห์
ระบบข้อมูล และการประเมินผล สรุปผลได้ดังนี้

1. การดำเนินงานการจัดเตรียมและการบริหารงบประมาณของมหา-
วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ยังขาดความสมบูรณ์ในองค์ประกอบที่สำคัญดังกล่าวแล้ว คือ
ขาดการแปลแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี และ
ขาดการวางแผนการใช้จ่ายเงินประจำปีที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับการนำโครง-
สร้างแผนงานมาใช้ก็ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร เนื่องจากโครงสร้างแผน-
งานที่ใช้อยู่ยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน และระเบียบการบริหารงบ-
ประมาณก็ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงบประมาณตามโครงสร้าง
แผนงานเท่าที่ควร ส่วนด้านการวิเคราะห์งาน/โครงการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ยังขาดหลักเกณฑ์ และวิธีการที่เหมาะสมที่จะใช้ในการพิจารณาคัดเลือกจัดสรรงบ-
ประมาณ สำหรับระบบข้อมูลยังไม่ได้มีการจัดระบบข้อมูลในระดัมนำงานในมหา-
วิทยาลัยเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน คงมีแต่ในระดับมหาวิทยาลัยเท่านั้น ในด้าน
การประเมินผล มหาวิทยาลัยยังขาดการวางระบบการประเมินและติดตามผลที่
หน่วยงานจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัญหาการดำเนินงานการจัดเก็บและการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คือ การขาดแผนนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การดำเนินงานที่ชัดเจน และขาดการวางแผนและติดตามผลการใช้จ่ายเงินประจำปี ทำให้ไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละปีว่าบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังประสบปัญหาในด้านการนำโครงสร้างแผนงานมาใช้ ได้แก่ ปัญหาการขาดข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการจัดทำค่าของงบประมาณ และการจำแนกรายจ่ายตามโครงสร้างแผนงาน ในด้านการวิเคราะห์งาน/โครงการ มหาวิทยาลัยไม่มีแผนนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนข้อมูลที่จะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ สำหรับการจึกระบบข้อมูลมหาวิทยาลัยขาดการที่มีประสิทธิภาพเพียงพอและขาดเครื่องคอมพิวเตอร์ที่จะนำมาใช้ในการจึกระบบข้อมูล ส่วนการประเมินผล มหาวิทยาลัยประสบปัญหาในด้านการขาดระบบและแนวทาง ตลอดจนเกณฑ์มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลที่เหมาะสม

ศูนย์วิทยพัชชากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Title The Budget Preparation and Execution of
 Kasetsart University : A Case Study

Name Miss Phacharavadee Paerattakul

Thesis Advisor Assistant Professor Snanchit Sukontasap, Ph.D.

Thesis Co-advisor Mr. Titirat Visalvethaya

Department Educational Administration

Academic Year 1984

ABSTRACT

Objectives

1. To study the budget preparation and execution of Kasetsart University
2. To study the problems of the budget preparation and execution of Kasetsart University

Procedures

The population of this research consisted of three groups. The first was one of the vice-rectors who was responsible for the university planning and development. The second group consisted of Deans and Directors of Institutes/Offices, totalling 16. The third group consisted of 16 secretaries of Faculty/Institute/Office. Thus, a total of 33 persons were interviewed.

Instruments used in this research consisted of structured interview guidelines, guidelines for the study of documentary data. The interview guidelines, constructed by researcher, was derived from the study of documents, textbooks, and related research literature. This drafted guidelines were sent to the thesis advisors and later to other experts for comments. Then the revised instrument was submitted to the thesis advisor and the thesis co-advisor for approval.

Data collection was carried out by the researcher. Data were analyzed using frequency counting and percentage and presented in the form annotated tables.

Findings

The operation and the problems of budget preparation and execution of Kasetsart University considered by the five significant factors : planning, program structure, analysis, information system and evaluation could be summarised as follows :

1. The budget preparation and execution of Kasetsart University as considered by the five significant factors, were still incomplete. There were the lack of translating the University development plan into the annual operation plan, as well as the lack of an effective financial plan. The present program structure did not cover all of the University actual operations and the budget regulations did not facilitate the budget execution by program structure. For the analysis, the University had no suitable criteria and procedure for determining the budget allocation.

The information system was not established in the faculties, institutes and offices except in the management at the University level. Also, the University still had no effective evaluation and monitoring system.

2. The problems of budget preparation and execution of Kasetsart University were the lack of definite policy, objectives and targets, as well as the monitoring plan for the annual budget expenditure. Hence, the effectiveness of the University operation could not be evaluated. Moreover, the University faced with the problems of applying the program structure which were the lack of data and the cost analysis by program structure to use in budget preparation. For the analysis, the University had no definite policy, objectives and targets to guide the decision making. Also, the University had the shortage of effective personnel and computers to set the information system. As for the evaluation system, the problem was the lack of suitable guidelines, standard and system for evaluation.



กิติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การจัดเตรียมและการบริหารงบประมาณของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ : การศึกษาเฉพาะกรณี ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่าง ยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนั่นจิตร สุคนชทรัพย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และ คุณฉัตรรัตน์ วิศาลเวทย์ ผู้อำนวยการกองแผนงาน จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และให้ข้อคิดเห็น ทรวจและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จ สมบูรณ์

ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สำอาง ศรีนิลทา รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้ให้สัมภาษณ์และรับเชิญเป็นกรรมการ สอชมวิทยานิพนธ์ คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน เลขานุการคณะ/สำนัก/ สถาบันทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจาก คุณพรชัย บุขสุวรรณ หัวหน้าฝ่าย ที่ 2 กองงบประมาณฝ่ายเศรษฐกิจ 2 สำนักงบประมาณ ที่ได้ให้ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้มาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณวิเชียร และคุณสมศรี แพ้วีทกุล พ่อและแม่ ที่ได้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยมาตลอดระยะเวลาที่ทำวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้เป็นอย่างมาก

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาจากทุกท่านที่กล่าวมาข้างต้น และผู้ที่มิได้ กล่าวนามในที่นี้อีกหลายท่าน จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

น.ส.พัชรารัตน์ แพ้วีทกุล

ผู้วิจัย



บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิจกรรมประกาศ	ญ
สารบัญตาราง	ก
สารบัญแผนภูมิ	ถ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย	4
วิธีดำเนินการวิจัย	5
ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิจัย	7
2 วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง	8
ความหมายของงบประมาณ	8
ความสำคัญของงบประมาณแผ่นดิน	9
ระบบงบประมาณ	10

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

ระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน 13

องค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบ
แสดงแผนงาน 15

 การวางแผน 18

 โครงสร้างแผนงาน 20

 การวิเคราะห์ 21

 ระบบข้อมูล 23

 การประเมินผล 25

ขั้นตอนในการดำเนินงานของระบบ
งบประมาณแบบแสดงแผนงาน 27

การตัดสินใจของผู้บริหาร 28

การนำระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานมาใช้
ในประเทศไทย 30

วงจรงบประมาณ 32

 ขั้นการเตรียม 32

 ขั้นการอนุมัติ 34

 ขั้นการบริหาร 34

3 วิธีดำเนินการวิจัย 35

 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 35

 วิธีดำเนินการวิจัย 35

 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย 35

 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 36

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
	การเก็บรวบรวมข้อมูล 37
	การวิเคราะห์ข้อมูล 38
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 39
	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร 39
	ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ 40
	การจัดองค์การบริหารมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ 41
	โครงสร้างแผนงานของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ 47
	ระบบข้อมูลของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ 60
	การประเมินผลและรายงานของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ 63
	ขั้นตอนการดำเนินการจัดเตรียมและการ บริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ 68
	ปัญหาและอุปสรรคในการจัดเตรียมและ การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ 73
	ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 74

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

	การดำเนินงานการจัดเตรียมและการ บริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์	75
	ปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงาน การจัดเตรียมและการบริหารงบประมาณของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	82
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	103
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	103
	วิธีดำเนินการวิจัย	103
	สรุปผลการวิจัย	104
	การดำเนินการจัดเตรียมและการบริหาร งบประมาณของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์	104
	ปัญหาและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงาน การจัดเตรียมและการบริหารงบประมาณของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	111
	อภิปรายผล	116
	การดำเนินงานการจัดเตรียมและการบริหาร งบประมาณของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	116
	ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานการจัดเตรียม และการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์	123

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ข้อเสนอแนะ	128
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	128
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	130
บรรณานุกรม	132
ภาคผนวก	136
ประวัติผู้เขียน	144



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบโครงสร้างแผนงานของทบวงมหาวิทยาลัย และโครงสร้างแผนงานตามเอกสารงบประมาณ 2528	49
2	ปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำค่าของงบประมาณ ในปี งบประมาณ 2528	82
3	ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ ในปี งบประมาณ 2528	85
4	แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการจัดทำค่าขอ งบประมาณ	86
5	แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการบริหารงบประมาณ ..	88
6	ปัญหาเกี่ยวกับการใช้โครงสร้างแผนงาน ปีงบประมาณ 2528 ในการจัดทำค่าของงบประมาณ	89
7	ปัญหาเกี่ยวกับการใช้โครงสร้างแผนงาน ปีงบประมาณ 2528 ในการบริหารงบประมาณ	91
8	แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการจัดทำค่าขอ งบประมาณ ตามโครงสร้างแผนงาน ปีงบประมาณ 2528 ...	92
9	แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการบริหารงบประมาณ ตามโครงสร้างแผนงาน ปีงบประมาณ 2528	93
10	ปัญหาในการวิเคราะห์งาน/โครงการ	94

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
11	แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการวิเคราะห์ งาน/โครงการ	96
12	ปัญหาในการจัดระบบข้อมูล	98
13	แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบข้อมูล	99
14	ปัญหาในการประเมินผลงาน	100
15	แนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการประเมิน ผลงาน	101

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

1	องค์กรการบริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	43
2	การแบ่งภาระงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์	46



ศูนย์วิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย