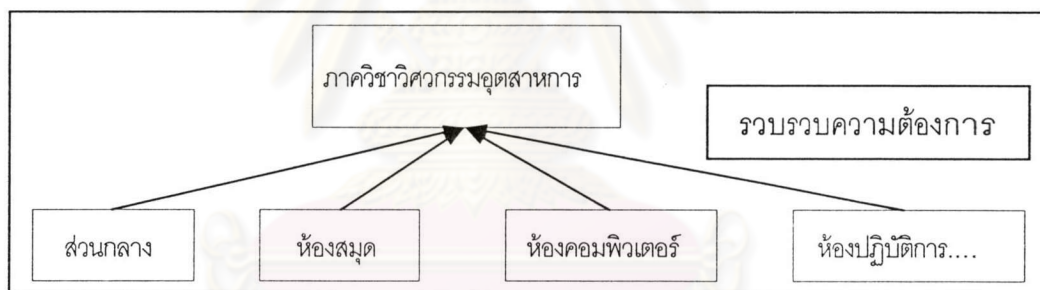


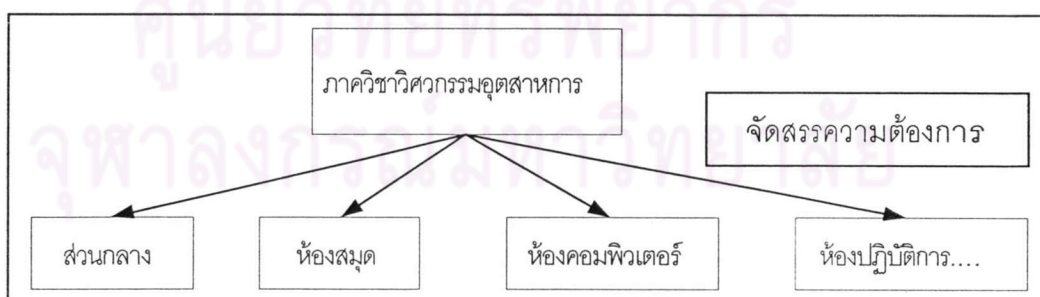
บทที่ 3

สภาพการดำเนินงานปัจจุบันของภาควิชา ทางด้านการวางแผนและติดตามการใช้งบประมาณ

ก่อนที่จะกล่าวถึงระบบการบริหารงานทางด้านการวางแผน จัดทำงบประมาณ และติดตามการใช้งบประมาณของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จะขอกล่าวถึงระบบการบริหารงานทั่วไป ของภาควิชาก่อนเป็นอันดับแรก โดยในปัจจุบันทางภาควิชามีแนวคิดเปลี่ยนระบบการบริหารงานแบบหน่วยงานเดียวมาเป็นแบบหลายหน่วยงานย่อยที่ต้องวางแผนงบประมาณของตนเอง ซึ่งเป็นการบริหารที่ผสมระหว่าง Bottom-up และ Top-down คือในการเสนอขอความต้องการจะทำการรวบรวมความต้องการจากหน่วยงานต่างๆ ภายในภาควิชา ส่วนในการจัดสรรฝ่ายวางแผนจะทำการจัดสรรจากภาควิชาลงสู่หน่วยงานย่อย



รูปที่ 3.1 แสดงลักษณะการทำงานของกรรวบรวมความต้องการ ซึ่งเป็นการทำงานแบบ Bottom-Up



รูปที่ 3.2 แสดงลักษณะการทำงานของกรจัดสรรความต้องการ ซึ่งเป็นการทำงานแบบ Top-Down

โดยปัจจุบันภาควิชาได้แบ่งหน่วยงานออกเป็น 12 หน่วยงานย่อย ดังนี้

1. ส่วนกลางของภาควิชา (Center)
2. ห้องสมุดภาควิชา (Library)
3. ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (Computer Lab)
4. ห้องปฏิบัติการกายศาสตร์และวิศวกรรมความปลอดภัย (Ergonomics and Safety Engineering Lab)
5. ห้องปฏิบัติการระบบผลิตแบบอัตโนมัติ (Feasible Manufacturing System)
6. ห้องปฏิบัติงานหล่อโลหะ (Foundry Shop)
7. ห้องปฏิบัติการอบชุบผิวโลหะ (Heat Treatment Shop)
8. ห้องปฏิบัติการตัดโลหะ (Machine Shop)
9. ห้องปฏิบัติการการวิเคราะห์กระบวนการผลิต (Manufacturing Process Analysis Lab)
10. ห้องปฏิบัติการศึกษา งาน การวัดผลงาน และระบบคุณภาพ (Work Study , Work Measurement and Quality Control Lab)
11. ห้องปฏิบัติการวิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering Lab)
12. ห้องปฏิบัติการเชื่อมโลหะ (Welding Shop)

โดยทางภาควิชาต้องการให้หน่วยงานย่อยต่างๆ เหล่านี้ทำการบริหารงานและควบคุมการใช้จ่ายเงินได้ด้วยตนเองได้จึงเป็นสาเหตุที่มาส่วนหนึ่งที่ทางภาควิชาต้องการมีระบบการติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งในการที่จะควบคุมและติดตามการใช้จ่ายเงินของหน่วยงานย่อยได้นั้น จะต้องเริ่มจากงานทางด้านการวางแผน

ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงทำการศึกษาถึงระบบการบริหารงานทางด้านการวางแผน จัดทำงบประมาณ และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ โดยจะทำการแบ่งระบบการดำเนินงานออกเป็น 2 ระบบดังนี้

3.1 ระบบการวางแผน และจัดหางบประมาณ

3.2 ระบบการติดตาม ควบคุมการใช้งบประมาณ และรายงานผลการใช้งบประมาณ

3.1 ระบบการวางแผน และจัดหางบประมาณ

ก่อนที่จะกล่าวถึงระบบการวางแผนและจัดหางบประมาณ จะขอกล่าวถึงแหล่งรายรับของภาคศึกษาก่อน โดยแหล่งรายรับหลักๆ ของภาคศึกษามีอยู่ 2 แหล่งคือ

1. รายรับจากงบประมาณแผ่นดิน

ซึ่งทางมหาวิทยาลัยได้รับมาจากสำนักงานงบประมาณ โดยทางสำนักงานงบประมาณ จะรวบรวมค่าของงบประมาณที่ทางมหาวิทยาลัยส่งไป จัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หลังจากนั้นจะส่งให้สภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภามีความเห็นชอบ เมื่อรัฐสภาได้พิจารณาอนุมัติงบประมาณ เป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีออกมาแล้ว ทางสำนักงานงบประมาณก็จะทำการจัดสรรให้มหาวิทยาลัยตามแผนงานที่มหาวิทยาลัยส่งไปในคำของบประมาณ โดยทางคณะวิศวกรรมศาสตร์จะได้รับเงินโดยตรงจากแผนงานบริหารงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา งานจัดการศึกษาสาขาวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งทางคณะก็จะนำมาจัดสรรให้กับหน่วยงานระดับภาคศึกษาต่อไป โดยเงินงบประมาณแผ่นดินที่ได้มานั้นบางหมวด เช่น หมวดเงินเดือนค่าจ้างประจำ และหมวดครุภัณฑ์ เป็นต้น สามารถจะทำการกระจายลงให้กับภาควิชาได้อย่างชัดเจน แต่จะมีบางหมวด เช่น หมวดค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุ จะได้รับมาเป็นก้อนไม่สามารถกระจายให้กับภาควิชาได้อย่างชัดเจน ดังนั้นทางมหาวิทยาลัยจึงกำหนดเกณฑ์ FTES (Full Time Equivalent Student) หรือ จำนวนนิสิตเต็มเวลา ซึ่งทางมหาวิทยาลัยได้ให้ทางงานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัยทำการคำนวณค่า FTES ของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจการเรียนการสอน และจัดทำเป็นเอกสาร การวิเคราะห์ภาระงานสอนของอาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งให้แก่หน่วยงานต่างๆ เหล่านี้

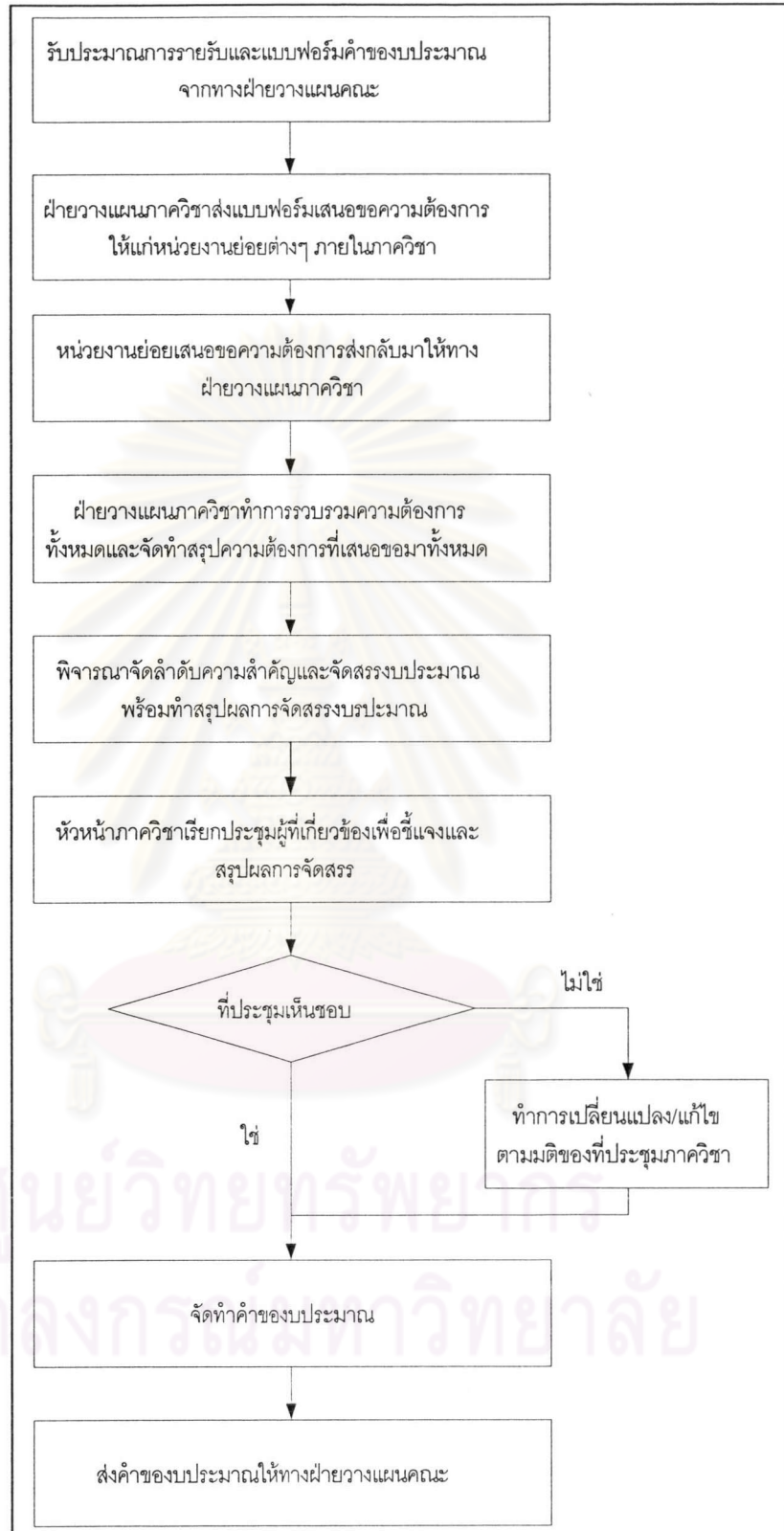
2. รายรับจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน หรืองบประมาณเงินรายได้

ส่วนรายได้ที่ได้มาจากค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมการศึกษาของนิสิตในภาค ซึ่งได้รับการจัดสรรจากมหาวิทยาลัยเป็นรายหัว โดยมหาวิทยาลัยมีเกณฑ์ในการจัดสรรที่แน่นอน โดยแยกตามกลุ่มของนิสิต (แยกตามคณะที่นิสิตสังกัด) ตามระดับของการศึกษา (ระดับปริญญาบัณฑิตและระดับบัณฑิตศึกษา) และตามปีการเข้าศึกษาของนิสิต โดยเกณฑ์ในการจัดเก็บและจัดสรรค่าเล่าเรียนจะใช้เกณฑ์ตามประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่องการจัดเก็บและการจัดสรรค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมพิเศษ พ.ศ. 2543 เมื่อทางคณะได้รับจัดสรรเงินค่าเล่าเรียนจากทางมหาวิทยาลัยแล้ว ทางคณะก็จะทำการหักเงินที่ได้รับมาส่วนหนึ่งไว้ให้ส่วนกลางคณะเป็นค่าบริหารในระดับคณะ และทำการจัดสรรลงสู่ภาควิชาที่เป็นเจ้าของนิสิตต่อไป

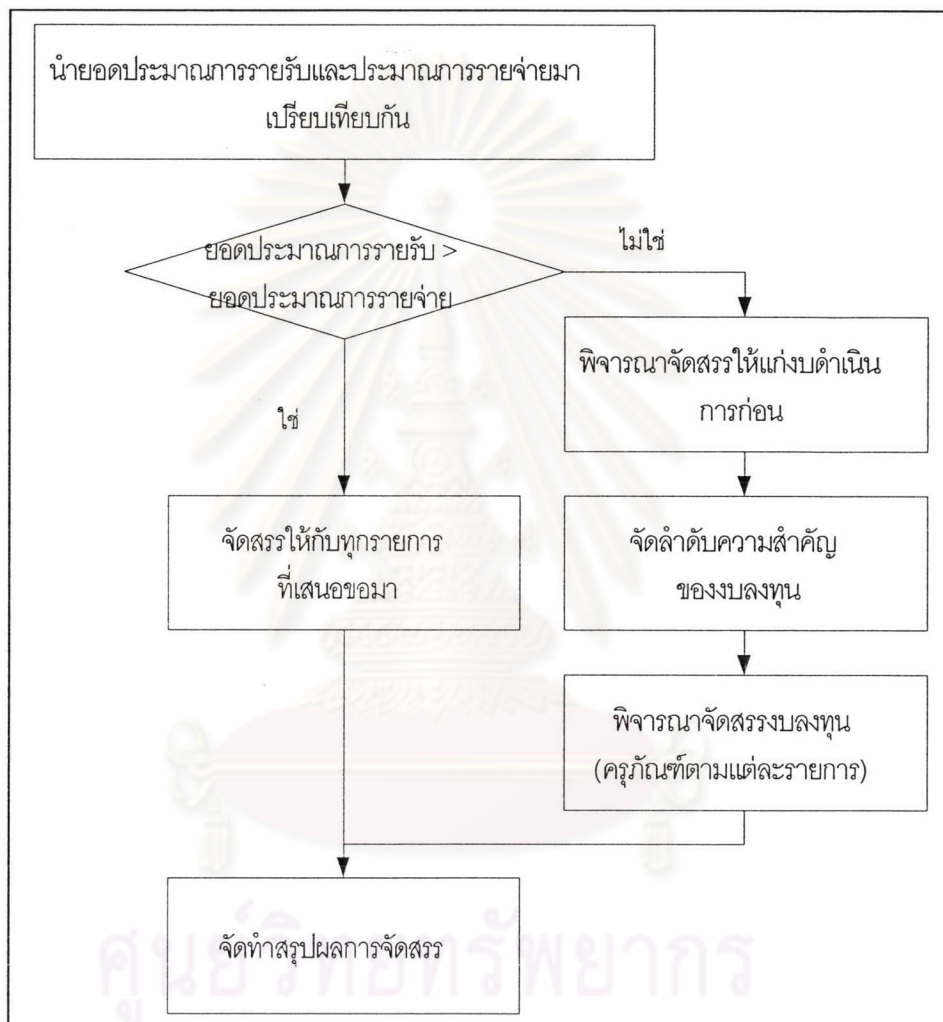
ในส่วนกระบวนการทางด้านการวางแผนและจัดทำงบประมาณของภาควิชา จะเริ่มต้นเมื่อทางคณะแจ้งเรื่องเพื่อให้จัดทำงบประมาณ และส่งตัวเลขประมาณการรายรับมา ทางฝ่ายวางแผนภาควิชา ก็จะเริ่มส่งแบบฟอร์มเสนอขอความต้องการให้หน่วยงานย่อยภายในภาควิชากรอกและส่งกลับมาที่ภาควิชา โดยในการเสนอขอความต้องการนั้นหน่วยงานย่อยจะต้องทำการระบุรายการที่ต้องการเสนอขอ พร้อมทั้งยอดเงินในเดือนที่ต้องการใช้ เมื่อหน่วยงานย่อยส่งเสนอขอความต้องการกลับมา ทางฝ่ายวางแผนของภาควิชา จะทำการรวบรวมความต้องการที่หน่วยงานย่อยต่างๆ เสนอขอมาจัดทำเป็นสรุปผลความต้องการที่เสนอขอมาทั้งหมด หรือประมาณการรายจ่ายเบื้องต้นของภาควิชา เมื่อได้ยอดสรุปผลความต้องการที่เสนอขอมาแล้ว ทางฝ่ายวางแผนก็จะนำไปเปรียบเทียบกับยอดประมาณการรายรับที่ทางฝ่ายวางแผนคณะส่งมาให้ ถ้ายอดประมาณการรายรับมากกว่ายอดประมาณการรายจ่าย ฝ่ายวางแผนภาควิชา ก็จะพิจารณาจัดสรรให้กับทุกรายการความต้องการที่เสนอขอมา แต่ถ้ายอดประมาณการรายรับน้อยกว่ายอดประมาณการรายจ่าย ทางฝ่ายวางแผนภาควิชา ก็จะทำการพิจารณาจัดสรร โดยการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละรายการก่อน โดยในการจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรนั้นจะพิจารณาจากงบดำเนินการก่อนเป็นสำคัญ ซึ่งงบดำเนินการจะหมายถึงรายการต่างๆ ที่เสนอขอมาที่ไม่อยู่ในหมวดที่ดิน สิ่งก่อสร้างและครุภัณฑ์ เหตุที่พิจารณาในส่วนของงบดำเนินการก่อนเนื่องจากทางฝ่ายวางแผนภาควิชาถือว่าถ้าไม่มีงบดำเนินการหรืองบดำเนินการที่ได้รับไม่เพียงพอ ก็อาจจะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานย่อยนั้นๆ หยุดชะงักได้ เมื่อทำการพิจารณาจัดสรรงบดำเนินการจนหมดแล้ว ต่อมาก็จะทำการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรงบลงทุนต่อไป ซึ่งงบลงทุนหมายถึง รายการต่างๆ ที่หน่วยงานเสนอขอมาในหมวดที่ดิน สิ่งก่อสร้างและครุภัณฑ์ โดยในการพิจารณาว่ารายการไหนของหน่วยงานไหนสำคัญกว่ากันนั้นจะขึ้นอยู่กับหลายๆ อย่าง เช่น

นโยบายของภาควิชา ณ ขณะนั้นๆ ว่าจะสนับสนุนหรือเน้นไปทางด้านไหน ข้อมูลการจัดสรรของปี
 ที่ผ่านๆ มาของแต่ละหน่วยงานย่อย ฯลฯ ซึ่งเกณฑ์ที่พิจารณานี้ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับพิจารณา
 และตัดสินใจของฝ่ายวางแผนภาควิชาและหัวหน้าวิชา เมื่อทำการพิจารณาจัดสรรเสร็จ หัวหน้า
 ภาควิชา ก็จะเรียกประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจงผลการจัดสรรและถามความเห็นชอบต่อผลการ
 จัดสรร ถ้าที่ประชุมไม่เห็นชอบ ทางฝ่ายวางแผนก็จะนำกลับมาแก้ไข หลังจากนั้นก็นำรายการ
 ที่ได้รับจัดสรรเหล่านั้น มาทำการจัดทำเป็นโครงการขึ้นมา เนื่องจากมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ว่าการ
 ที่หน่วยงานใดจะสามารถใช้เงินจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรนั้นจะต้องมีการวางแผนการใช้เงิน
 และจัดทำเป็นคำขอของงบประมาณเสนอขึ้นมาเพื่อให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติก่อนจึงจะทำ
 การเบิก-จ่ายได้ โดยในรูปแบบคำขอของงบประมาณในปัจจุบันที่ทางมหาวิทยาลัยกำหนดนั้นจะอยู่ใน
 รูปแบบของงบประมาณแบบวางแผน-แผนงาน คือในการเสนอของงบประมาณหน่วยงานจะต้องมี
 การจัดทำคำขอของงบประมาณในรูปแบบของโครงการ ซึ่งในการจัดทำในลักษณะของโครงการนี้จะ
 ต้องมีการระบุถึงชื่อของโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ เป้าหมายของโครงการ และอื่นๆ ตาม
 รูปแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด อีกทั้งเมื่อจัดทำเป็นโครงการเสร็จหมดแล้ว ยังต้องมีการทำสรุปล
 ยอดเงินที่หน่วยงานนั้นได้วางแผนการใช้จ่ายไว้ทั้งหมดตามรูปแบบการสรุปผลที่มหาวิทยาลัย
 กำหนด (สรุปผลที่จัดทำนี้ทำโดยรวมทั้งหมดไม่แยกเป็นโครงการ) เมื่อจัดทำคำขอของงบประมาณ
 เสร็จ ภาควิชา ก็จะทำกรส่งคำขอของงบประมาณไปให้ทางฝ่ายวางแผนคณะ รวบรวมทำเป็นคำขอ
 งบประมาณของคณะเพื่อส่งให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติต่อไป

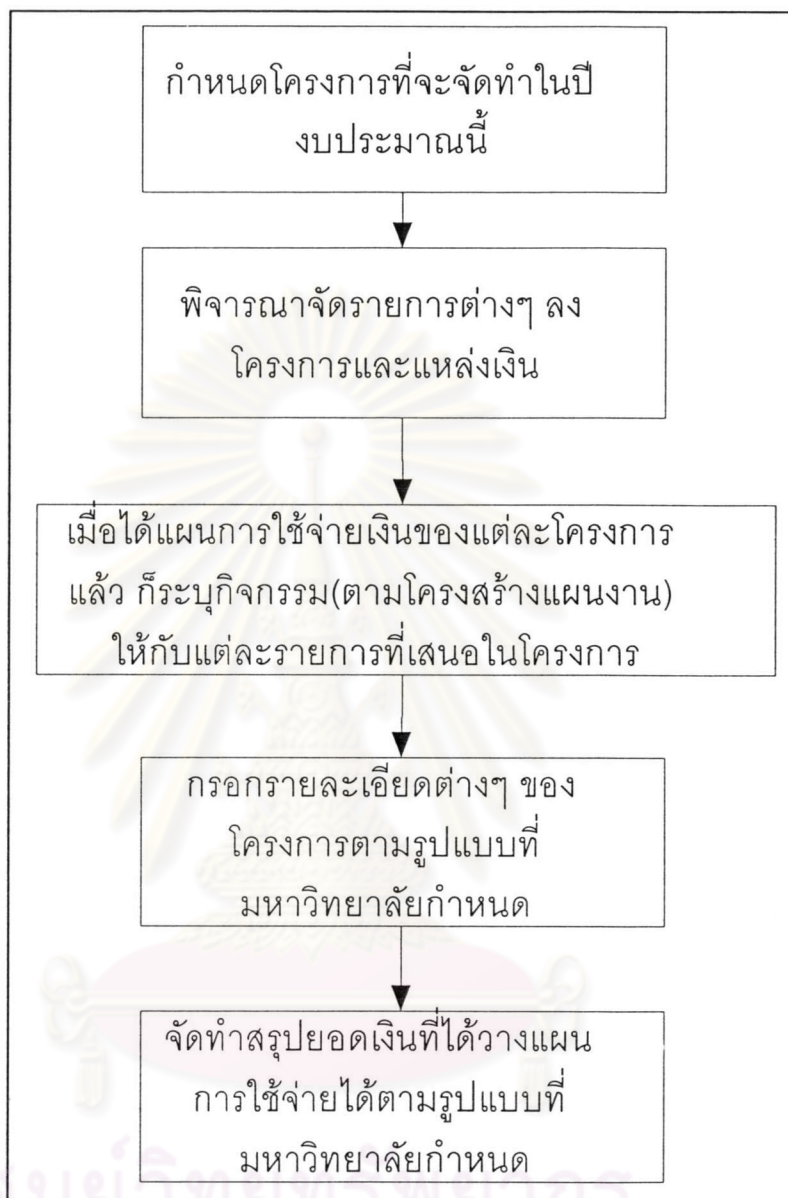
ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 3.3 แสดงกระบวนการทำงานทางด้านการวางแผนและจัดทำงบประมาณของภาควิชา
วิศวกรรมอุตสาหการในปัจจุบัน



รูปที่ 3.4 แสดงกระบวนการจัดสรรงบประมาณของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการในปัจจุบัน



รูปที่ 3.5 แสดงกระบวนการจัดทำงบประมาณของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการในปัจจุบัน

ปัญหาที่พบในปัจจุบันของระบบการทำงานนี้ และแนวทางการแก้ไข คือ

- ภาควิชามักจะไม่สามารถจัดทำงบประมาณเพื่อส่งทางคณะได้ทันตามกำหนดที่ทางคณะส่งมา เนื่องจากทางภาควิชาจะเริ่มทำการรวบรวมความต้องการเมื่อทางคณะส่งเรื่องมาให้ ซึ่งทางคณะให้เวลาในการจัดทำประมาณ 1 เดือน แต่ทางภาควิชามีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการหลายขั้นตอนในการที่จะจัดทำงบประมาณส่งให้ทางคณะได้ ดังนั้นทางภาควิชาจึงควรมีระบบในการประมาณการรายรับด้วยตนเองเบื้องต้น และควรมีระบบหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้าช่วยในการจัดทำค่าของงบประมาณเนื่องจากในการจัดทำค่าของงบประมาณนั้นมีรายละเอียดค่อนข้างมาก อีกทั้งยังควรมีการจัดทำปฏิทินทางด้านกรวางแผนขึ้นมา เพื่อที่จะสามารถเริ่มดำเนินการจัดทำงบประมาณของภาควิชาได้ก่อนที่ทางคณะจะส่งเรื่องมา ยังผลให้ภาควิชาสามารถจัดทำงบประมาณเสร็จได้ทันตามกำหนดที่ทางคณะต้องการ

3.2 ระบบการติดตาม ควบคุมการใช้งบประมาณ และรายงานผลการใช้งบประมาณ

เมื่อทางภาควิชาได้รับแจ้งการอนุมัติงบประมาณที่เสนอขอไปจากทางฝ่ายวางแผนคณะ ทางฝ่ายวางแผนของภาควิชาจะทำการตรวจสอบว่าได้รับอนุมัติทั้งหมดหรือไม่ ถ้าไม่ได้รับอนุมัติทั้งหมด อาจจะมีการทำการจัดสรรใหม่และแจ้งผลการจัดสรรให้แก่ละหน่วยงานย่อยทราบเพื่อจะทำเรื่องในการเบิกจ่ายต่อไป ซึ่งทางฝ่ายการเงินของภาควิชาจะดูแลเรื่องทำเรื่องและการเดินเรื่องในการขอเบิกจ่ายเงินงบประมาณของทางภาควิชา โดยผู้เบิกจ่ายจะติดต่อกับฝ่ายการเงินของภาควิชาเพื่อให้ฝ่ายการเงินทำเรื่องในการเบิกจ่ายตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในประกันคุณภาพของภาค ระเบียบการคลัง และทางฝ่ายการเงินของภาควิชาจะเป็นผู้เดินเรื่องการขอเบิกจ่ายนั้นให้แก่ผู้มีอำนาจอนุมัติ และเป็นผู้ประสานงานกับฝ่ายการเงินของคณะ เพื่อทำการเบิกจ่ายเงินจริงๆ จากที่ฝ่ายการเงินคณะ ซึ่งจะทำการเก็บเอกสารการเบิกจ่ายเหล่านั้น และลงบันทึกในบัญชี ถึงตอนปลายปีงบประมาณทางฝ่ายการเงินและทางฝ่ายวางแผนของภาควิชาจะช่วยกันรวบรวมและจัดทำรายงานผลการใช้เงินตามรูปแบบที่ทางมหาวิทยาลัยกำหนด



รูปที่ 3.6 แสดงกระบวนการติดตาม ควบคุมและรายงานผลการใช้งบประมาณของภาควิชา
วิศวกรรมอุตสาหการในปัจจุบัน

ปัญหาที่พบในปัจจุบันของระบบการทำงานนี้ และแนวทางการแก้ไข คือ

- เนื่องจากในปัจจุบันทางภาควิชาไม่มีระบบการติดตามและควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน ไม่มีระบบฐานข้อมูล มีเพียงแต่การบันทึกตัวเลขการเบิกจ่ายลงในสมุดบัญชีเท่านั้น โดยในการบันทึกลงในสมุดบัญชีเป็นเพียงแค่การบันทึกการเบิก-จ่ายในแต่ละวันเท่านั้น มิได้มีการบันทึกแยกออกเป็นหมวดหมู่ ซึ่งการบันทึกการเบิกจ่ายอย่างนี้ไม่มีประโยชน์ต่อการบริหารเลย เพราะไม่สามารถนำข้อมูลดิบเหล่านี้มาใช้ในการบริหารงานได้ทันที แต่ต้องเสียเวลาในการประมวลผลข้อมูลเหล่านี้อีกทีหนึ่งถึงจะได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ ดังนั้นโดยปกติถ้าทางภาควิชาต้องการทราบข้อมูลการใช้จ่ายเงินจะต้องไปขอดูจากระบบที่ทางฝ่ายการเงินของทางคณะจัดทำขึ้น ซึ่งการปรับปรุงยอดอาจจะล่าช้า ทำให้ทางภาควิชาไม่สามารถทราบสถานภาพทางการเงินที่แท้จริงของภาควิชา ณ ขณะใด จึงไม่สามารถควบคุมการใช้จ่ายเงินได้ด้วยตนเองและไม่ทราบว่า การใช้จ่ายเงินได้ดำเนินไปตามงบประมาณที่วางแผนไว้หรือไม่ ทำให้ไม่กล้าใช้เงินมากนักในตอนต้นปีงบประมาณแต่จะมาเร่งใช้ตอนปลายปีงบประมาณ อีกทั้งพอตอนปลายปีงบประมาณทางมหาวิทยาลัยต้องการรายงานผลการดำเนินงานของภาควิชาทางด้านการเงิน โดยแยกตามแผนโครงสร้างของมหาวิทยาลัย และตามหมวดค่าใช้จ่าย จึงเป็นเรื่องยุ่งยากมากของฝ่ายวางแผนภาควิชาและฝ่ายการเงินของภาควิชา ในการที่จะทำนำข้อมูลที่เก็บไว้นั้นมาแยกตามแผนโครงสร้างและตามหมวดค่าใช้จ่ายเพื่อรายงานผลให้ทางมหาวิทยาลัยทราบ ดังนั้นในการลงบัญชีของภาควิชาฝ่ายการเงินภาคจึงควรมีการลงบัญชีแยกประเภทตามหมวดค่าใช้จ่าย หรือตามหมวดหมู่ที่ต้องการดูรายงานผล แต่การลงบัญชีตามหมวดหมู่ที่ได้แนะนำไปนั้นก็เป็นการยุ่งยากและเพิ่มงานอย่างมากให้กับฝ่ายการเงิน ดังนั้นควรมีระบบฐานข้อมูลและโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการบันทึกข้อมูลค่าใช้จ่ายแยกตามการรายงานผลที่ต้องการในทันทีที่ทำการบันทึกข้อมูลค่าใช้จ่าย และตัดยอดค่าใช้จ่ายกับแผนงบประมาณที่ได้วางเอาไว้ ซึ่งจะทำให้สามารถเห็นสถานะภาพทางการเงินของภาควิชาอยู่ตลอดเวลา สามารถควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนอย่างสม่ำเสมอ และสามารถสั่งให้โปรแกรมประมวลผลข้อมูลเพื่อแสดงตามรูปแบบที่ต้องการได้ทันที

- ปัจจุบันทางภาควิชาไม่มีการรายงานผลการใช้จ่ายเงินประจำเดือน ทำให้ภาควิชาไม่สามารถทราบว่า ณ ขณะใดๆ ทางภาควิชามีเงินเหลืออยู่เท่าไร และได้ใช้เงินตามแผนหรือเปล่า ทำให้ไม่สามารถทำการแก้ไขได้ทันทั่วทั้งปี หากมีการใช้เงินเกินงบประมาณที่ตั้งไว้ไปแล้ว ดังนั้นทางภาควิชาควรมีรายงานการเบิกจ่ายเงินประจำเดือน และรายงานยอดคง

เหลือในหมวดเงินต่างๆสำหรับหน่วยงานย่อยต่างๆ และสำหรับผู้บริหารภาควิชา เพื่อที่จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายของตนเองได้ และหากมีการใช้จ่ายที่มากเกินไปในเดือนใดจะได้ทำการปรับแผนการใช้จ่ายให้ลดน้อยลงในเดือนถัดๆ มา เพื่อให้สอดคล้องกับแผนที่ได้ตั้งไว้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย