



แนวทางการคำนวณต้นทุนผลิต
ของงานบริการสาธารณะ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ
กลุ่มงานมาตรฐานและนโยบายการบัญชีภาครัฐ
เมษายน ๒๕๕๗

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ	
- ความเป็นมา	๑
- วัตถุประสงค์	๑
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๒
บทที่ ๒ หลักการต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC)	
- ต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC)	๓
- สรุปแนวทางการวิเคราะห์และระบุกิจกรรม (Activity Analysis)	๖
- ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปันส่วนต้นทุนและค่าใช้จ่าย	๗
- การนำแนวความคิดเรื่อง Capital Charge มาใช้ในการคำนวณต้นทุน	๑๑
บทที่ ๓ หลักเกณฑ์การคำนวณต้นทุนผลผลิตของส่วนราชการ	
- คำนิยามที่สำคัญ	๑๔
- ขั้นตอนการคำนวณต้นทุนผลผลิต	๑๕
- การวิเคราะห์กิจกรรมย่อยและกำหนดผลผลิตย่อยของส่วนราชการ	๑๗
- การปันส่วนค่าใช้จ่ายของส่วนราชการ	๒๕
- การรายงานผลการคำนวณต้นทุนผลผลิต	๒๖
บทที่ ๔ การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ	
- การวัดประสิทธิภาพของการดำเนินการภาครัฐ	๕๑
- กระบวนการพิจารณาในการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐ	๕๓
- หลักการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ	๕๔
- วิธีการและรูปแบบของการนำเสนอแผนเพิ่มประสิทธิภาพ	๕๔
- การรายงานเกี่ยวกับการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพและการรายงาน ผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพ	๕๘
- การกำหนดระยะและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน/การติดตามความก้าวหน้า ของการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพ	๖๕

บทที่ ๕ ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุน

- ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุน ๖๖
- การสอบทานการใช้ประโยชน์ข้อมูลต้นทุนของส่วนราชการ ๖๗
- คุณลักษณะของผู้บริหารและคณะทำงานต้นทุนที่ดี ๖๘
- การพิจารณาความคุ้มค่าของหน่วยงานจากข้อมูลต้นทุนผลผลิต
ในการดำเนินงานของหน่วยงาน ๖๙

ภาคผนวก

- ภาคผนวก ก ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรมย่อยผลผลิตย่อย พร้อมหน่วยนับ ๗๕
- ภาคผนวก ข การเรียกรายงานกิจกรรมย่อยจากระบบ GFMS
โดยใช้ Transaction code : CP13 ๗๗
- ภาคผนวก ค การรวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายจากระบบ GFMS ๘๔



ที่ กค ๐๔๒๓.๒/ว ๕๙

กรมบัญชีกลาง

ถนนพระราม ๖ กทม. ๑๐๕๐๐

๒๕ เมษายน ๒๕๕๗

เรื่อง แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตของงานบริการสาธารณะ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้อำนวยการ เลขาธิการ ผู้บัญชาการ

อ้างถึง ๑. หนังสือกรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๒๓.๒/ว ๕๙ ลงวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๑

๒. หนังสือกรมบัญชีกลาง ด่วน ที่ กค ๐๔๒๓.๓/ว ๔๕๘ ลงวันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๖

สิ่งที่ส่งมาด้วย คู่มือ “แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตของงานบริการสาธารณะ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗”

ตามหนังสือที่อ้างถึง ๑ กรมบัญชีกลางได้กำหนดแนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑ เพื่อให้ส่วนราชการใช้ประกอบจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ตามมาตรา ๒๑ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ ที่กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทขึ้น ตามหลักเกณฑ์วิธีการและระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด และตามหนังสือที่อ้างถึง ๒ กรมบัญชีกลางได้ใช้แนวทางดังกล่าวข้างต้น ประกอบการจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชีบริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ นั้น

กรมบัญชีกลางพิจารณาแล้ว เห็นว่า เพื่อให้ส่วนราชการทุกแห่งดำเนินการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตได้อย่างถูกต้องและข้อมูลต้นทุนมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงเห็นควรจัดทำคู่มือ “แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตของงานบริการสาธารณะ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗” ที่ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์วิธีการคำนวณต้นทุนผลผลิตให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน โดยมีการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำต้นทุนผลผลิตอย่างครบถ้วน เพื่อให้ส่วนราชการศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ ต่อไป ดังนี้

๑. เสนอรายงานผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตตามรูปแบบตารางรายงานที่ได้ปรับปรุงและจัดเรียงลำดับตารางใหม่ สำหรับข้อมูลค่าใช้จ่ายของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

๒. จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ และรายงานผลตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพ ตามรูปแบบที่กำหนดขึ้นใหม่ สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่ายและด้านการปรับปรุงกิจกรรมดำเนินงาน

๓. จัดทำ...

- ๒ -

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติต่อไป
อนึ่ง ท่านสามารถเปิดดูหนังสือนี้ได้ที่เว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง www.cgd.go.th

ขอแสดงความนับถือ



(นางอุไร ร่มโพธิหยก)

ที่ปรึกษาด้านพัฒนาระบบบัญชี
ปฏิบัติราชการแทน อธิบดีกรมบัญชีกลาง

สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๔๑๕

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๔๑๔

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ baccount@cgd.go.th

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมา

ตามมาตรา ๒๑ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทขึ้นตามหลักเกณฑ์วิธีการและระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งกรมบัญชีกลางได้กำหนดหลักเกณฑ์เบื้องต้นในการคำนวณต้นทุนผลผลิตขึ้นเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๗ และกำหนดให้ส่วนราชการระดับกรมและหน่วยงานภาครัฐจะต้องคำนวณต้นทุนผลผลิตขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ

ต่อมากรมบัญชีกลางได้พิจารณาเห็นความจำเป็น ในการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานของภาครัฐในรายละเอียดมากยิ่งขึ้นกว่าหลักเกณฑ์เดิมที่ได้กำหนดไว้ในครั้งแรก จึงได้ปรับปรุงแนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑ เป็นต้นไป โดยกำหนดให้ส่วนราชการจะต้องกำหนดกิจกรรมในหน่วยงานของตนเองในลักษณะกิจกรรมย่อยที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้นกว่ากิจกรรมหลักที่ปรากฏตามเอกสารงบประมาณ และให้ระบุผลผลิตย่อยซึ่งได้รับการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อยนั้นๆ อีกทั้งได้กำหนดรูปแบบรายงานผลการคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยแยกประเภทเป็นเงินในงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และงบกลาง ซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการจัดทำประมาณการต้นทุนในอนาคต โดยกรมบัญชีกลางได้นำข้อมูลต้นทุนกิจกรรมย่อยที่หน่วยงานภาครัฐส่งมาไปวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนของกิจกรรมสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑ เป็นต้นมา

อย่างไรก็ตามกรมบัญชีกลางเห็นว่า ควรปรับปรุงแนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน โดยมีการมุ่งเน้นการนำข้อมูลต้นทุนไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ การวัดความคุ้มค่า และใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรหรือเงินงบประมาณในหน่วยงาน ตลอดจนได้กำหนดแนวทางการปันส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อม และแนวทางการปันส่วนต้นทุนจากศูนย์ต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมย่อย และจากกิจกรรมย่อยเข้าสู่ผลผลิตย่อยให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลต้นทุนที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญทางด้านการเงิน สำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจบริหารการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและเกิดความคุ้มค่ากับภาษีของประชาชน

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย “หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖” มาตรา ๒๑ ที่กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนและรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะ เพื่อเปรียบเทียบมูลค่าที่คิดเป็นตัวเงินได้ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่เกิดขึ้น ซึ่งหากรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะของส่วนราชการใดสูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทเดียวกันของส่วนราชการอื่น ส่วนราชการนั้นต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วย หรือแผนเพิ่มประสิทธิภาพที่ได้วิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนในปีปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน รวมถึงเปรียบเทียบต้นทุนของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่นที่มีกิจกรรมและผลผลิตคล้ายคลึงกัน

๒. เพื่อใช้ข้อมูลต้นทุนรวม (Full Cost) ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นประกอบในการวัดผลการดำเนินงาน การวางแผนและการควบคุมทางการเงินในการวางแผนการใช้จ่ายเงินของส่วนราชการ ซึ่งต้องใช้ข้อมูลต้นทุนที่ครบถ้วนสมบูรณ์ครอบคลุมทั้งเงินในงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ดังนั้น เพื่อให้การคำนวณหาต้นทุนผลผลิตได้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน การควบคุมและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนที่วางไว้ได้อย่างถูกต้อง จึงจำเป็นต้องใช้ข้อมูลต้นทุนจริงเปรียบเทียบกับข้อมูลต้นทุนที่ประมาณการไว้ในทุกแหล่งของเงิน ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ หรือเงินนอกงบประมาณ อีกทั้งกรมบัญชีกลางได้พิจารณา ศึกษาแนวทางการคิดต้นทุนเงินทุน (Capital Charge) มารวมในการคำนวณต้นทุนภาครัฐ ซึ่งจะมีการดำเนินการหลายขั้นตอน โดยในเบื้องต้นกรมบัญชีกลางได้กำหนดแนวทางการปรับใช้ต้นทุนเงินทุน (Capital Charge) ให้เหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากหรือกระทบต่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงาน

๓. เพื่อเป็นข้อมูลทางการเงินประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์ในการกำกับควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการเงินให้เกิดความคุ้มค่า รวมถึงใช้ประกอบการวางแผนการดำเนินงานในอนาคตด้วย กรมบัญชีกลางจึงได้ปรับปรุงกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และตัวอย่างเกี่ยวกับการปันส่วนค่าใช้จ่ายให้มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น และจะ ก่อให้เกิดการเปรียบเทียบต้นทุนกันได้ระหว่างหน่วยงานภาครัฐหากใช้เกณฑ์การปันส่วนที่เหมาะสมเหมือนกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ข้อมูลต้นทุนในกิจกรรมการดำเนินงานของรัฐมีความถูกต้องแม่นยำ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความประหยัด โดยข้อมูลต้นทุนตอบสนองต่อการวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานตามความรับผิดชอบ ให้เกิดการลดต้นทุนหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เหมาะสม

๒. รัฐบาลสามารถเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตในกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงานโดยนำหลักการเปรียบเทียบกับหน่วยงานต้นแบบ (Benchmarking) มาประยุกต์ใช้ โดยรัฐบาลสามารถพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรมหรือสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในเรื่องนั้นๆ ส่งผลให้เกิดการบูรณาการการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานและลดการซ้ำซ้อนของการดำเนินงานที่อาจมีขึ้นในปัจจุบัน

๓. ส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐ โดยข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตที่หน่วยงานเปิดเผยต่อสาธารณชน จะเป็นข้อมูลต้นทุนรวมทั้งสิ้น ทั้งเงินในงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐมีความรับผิดชอบต่อการผลิตงานบริการสาธารณะ โดยใช้ภาษีของประชาชนอย่างคุ้มค่ามากที่สุด

บทที่ ๒

หลักการต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC)

๒.๑ ต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC)

ในปี ค.ศ. ๑๙๘๘ นักวิชาการทางการบริหาร ศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan และ ศาสตราจารย์ Robin Cooper นักวิชาการของประเทศสหรัฐอเมริกาได้เสนอระบบการบริหารต้นทุนแบบระบบต้นทุนกิจกรรม Activity-Based Costing System ขึ้นเป็นครั้งแรก และต่อมาต้นทุนกิจกรรมก็เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆที่ดำเนินการอยู่ ทำให้ทราบว่ากิจกรรมใดบ้างที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ และอะไรเป็นตัวผลักดันให้เกิดต้นทุน (Cost Driver) ของกิจกรรมเหล่านี้

ระบบต้นทุนกิจกรรมนั้นจะช่วยแก้ปัญหาของระบบต้นทุนแบบเดิมที่ผู้บริหารเห็นว่าข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่คำนวณขึ้นนั้นมีความบิดเบือนไปจากความเป็นจริง โดยเน้นการจำแนกค่าใช้จ่ายตามประเภทค่าใช้จ่าย (Cost Element) ซึ่งไม่ได้ให้ข้อมูลที่ชัดเจนแก่ผู้บริหารถึงสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดขึ้นของต้นทุน โดยการคำนวณต้นทุนแบบเดิม จะมุ่งเน้นการควบคุมการปฏิบัติงานในรูปของการกำหนดต้นทุนมาตรฐานและการวิเคราะห์ผลต่างระหว่างต้นทุนจริงและต้นทุนมาตรฐาน

การกำหนดเกณฑ์การปันส่วนในระบบต้นทุนแบบเดิม จะมุ่งเน้นที่ผลผลิตและปริมาณการผลิตเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุน จึงใช้ตัวผลักดันต้นทุนที่มีความสัมพันธ์กับปริมาณการผลิตเป็นเกณฑ์ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิต เช่น จำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรง ค่าแรงทางตรง จำนวนชั่วโมงของการใช้เครื่องจักร หรือค่าวัสดุดิบ เป็นต้น ซึ่งการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตที่ไม่เหมาะสมโดยวิธีการดังกล่าว จะทำให้ต้นทุนผลิตภัณฑ์บิดเบือนไปด้วย

ในระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิม การปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตเข้าเป็นต้นทุนผลิตภัณฑ์จะประกอบด้วย ๒ ขั้นตอน ดังนี้ การปันส่วนต้นทุนตามรายการต้นทุนเข้าสู่กลุ่มต้นทุน และการปันส่วนจากกลุ่มต้นทุนเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ แต่การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม Activity-Based Costing System จะให้ความสนใจกับการบริหารกิจกรรม และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง โดยถือว่ากิจกรรมต่างๆ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดต้นทุนกิจกรรม คือการกระทำที่เปลี่ยนทรัพยากรของกิจการออกมาเป็นผลผลิต โดยการปันส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเข้าสู่กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) ที่มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมที่เกิดขึ้น และจึงคำนวณต้นทุนเข้าสู่ตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน (Cost Object)

ขั้นตอนในการประยุกต์ระบบต้นทุนกิจกรรม

ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์และระบุกิจกรรม (Activity Analysis)

การระบุกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ในการบ่งบอกลักษณะของการดำเนินธุรกิจอันจะเป็นประโยชน์ต่อการคำนวณต้นทุน การวิเคราะห์กิจกรรมจะเริ่มด้วยการแบ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่และสลับซับซ้อนออกเป็นกิจกรรมย่อย โดยพิจารณาจากโครงสร้างของหน่วยงาน กิจกรรมของแต่ละหน่วยงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการระบุค่าใช้จ่ายต่างๆ ลงสู่แผนก โดยมีเกณฑ์ในการกำหนด หรือวิเคราะห์กิจกรรมโดยกิจกรรมจะต้องเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของกิจกรรมนั้นๆ และกิจกรรมนั้นจะต้องสามารถมองเห็นผล (Output) ที่ชัดเจน สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรม และสามารถให้ผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดย

แหล่งข้อมูลที่จะใช้ประโยชน์ในการกำหนดกิจกรรมได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Organization Chart) เพื่อให้ทราบถึงศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) ทำให้สามารถกำหนดกิจกรรมให้สอดคล้องกับโครงสร้างได้ หรือคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะงานที่แต่ละแผนกต้องทำ ทำให้การกำหนดกิจกรรมได้ง่ายและตรงตามวัตถุประสงค์หลักของงานของแต่ละแผนก

จากการวิเคราะห์กิจกรรมจะช่วยให้ผู้บริหารทราบประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรของแต่ละแผนก และของกิจการเป็นส่วนรวม โดยพิจารณากิจการทั้งหมดว่า มีกิจกรรมใดบ้างเป็นกิจกรรมเพิ่มมูลค่าและกิจกรรมใดบ้างเป็นกิจกรรมไม่เพิ่มมูลค่า โดยผู้บริหารสามารถนำไปเป็นแนวทางในการลดต้นทุนหรือนำไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานหรือการผลิต โดยลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าให้น้อยลงหรือหมดไป หรือลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าแต่มีความจำเป็นให้เหลือน้อยที่สุด ศูนย์ต้นทุน (Activity Center) ดังกล่าวจะถูกใช้เป็นฐานในการคำนวณต้นทุนและประเมินผลต่อไป

ขั้นตอนที่ ๒ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity Costing)

ต้นทุนกิจกรรม หมายถึง ต้นทุนของทรัพยากรทั้งหมดซึ่ง ได้แก่ วัสดุดิบ แรงงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ฯลฯ ที่กิจการใช้ไปเพื่อประกอบกิจการต่าง ๆ การรวบรวมและประมาณต้นทุนกิจกรรมมี ๒ วิธีดังนี้

๑. รวบรวมต้นทุนตามรายการต้นทุน (Cost Element) ที่อยู่ในบัญชีแยกประเภท

๒. รวบรวมต้นทุนกิจกรรมจากรายงานของศูนย์ความรับผิดชอบ (ศูนย์ต้นทุนและหรือศูนย์กำไร) หรือจากรายงานของหน่วยงานหลัก

การระบุต้นทุนสู่กิจกรรม สามารถเลือกใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการคำนวณต้นทุนของสิ่งที่ต้องการทราบต้นทุนและความสะดวกในการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการที่แบ่งต้นทุนในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ตามรายการต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมสามารถทำได้ ๓ วิธี คือ

- การระบุทางตรง (Direct Charging) เป็นการระบุเมื่อทราบว่าทรัพยากรที่ใช้ไปจริงในแต่ละกิจกรรมเป็นเท่าใด
- การประมาณ (Estimation) วิธีนี้จะใช้สำหรับกรณีที่ไม่สามารถระบุปริมาณการใช้ทรัพยากรเข้าสู่กิจกรรมต่างๆ ได้โดยตรง จึงต้องมีการประมาณขึ้นโดยอาจต้องมีหลักในการประมาณการเช่น ค่าไฟฟ้าอาจใช้สัดส่วนเวลาทำงานของพนักงานแต่ละคนในแต่ละกิจกรรมแล้วนำมาเป็นหลักฐานในการปันค่าไฟฟ้า
- การปันส่วนโดยอาศัยดุลยพินิจเข้าช่วย (Arbitrary Allocation) ใช้ในกรณีที่ไม่สามารถประมาณสัดส่วนของทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีหลักเกณฑ์ เช่น ใช้จำนวนพนักงานเป็นเกณฑ์ในการปันส่วนค่าวัสดุสำนักงาน อาจได้ข้อมูลที่ไม่สมเหตุสมผล จึงควรนำวิธีนี้มาใช้ให้น้อยที่สุด เนื่องจากไม่มีความเกี่ยวข้องกับสาเหตุของการเกิดต้นทุน

ขั้นตอนที่ ๓ การวิเคราะห์และระบุตัวผลักดันต้นทุนกิจกรรม (Cost Driver)

คำว่า “ตัวผลักดันต้นทุน” หมายถึง สาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุน เช่น กิจกรรมในธุรกิจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของต้นทุนในสัดส่วนที่แตกต่างกันไปด้วย จึงต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุน ข้อพิจารณาในการเลือกตัวผลักดันต้นทุน จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญคือ ค่าใช้จ่ายในการวัดตัวผลักดันต้นทุน (Measurement Cost) และกิจการควรเลือกใช้ตัวผลักดันต้นทุนที่มีความสัมพันธ์กับต้นทุนของกิจกรรม คือ สะท้อนถึงปริมาณของกิจกรรม

อย่างแท้จริง ไม่เช่นนั้นอาจทำให้ข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์บิดเบือนไป และผลกระทบเชิงพฤติกรรม (Behavioral Effect) คือ การพิจารณาถึงพฤติกรรมที่มีสาเหตุการเกิดจากตัวผลักดันต้นทุน นั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์และระบุตัวผลักดันต้นทุนกิจกรรม (Cost Driver) ข้อมูลต้นทุน จะมีประโยชน์มากขึ้นจะต้องมีการวิเคราะห์ว่าสิ่งใดเป็นตัวผลักดัน หรือเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ต้นทุน ของกิจการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนอกจากจะใช้เป็นฐานในการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์เมื่อผ่านกิจกรรมต่างๆ ยังเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารในการวัดผลการปฏิบัติงาน และใช้เป็นแนวทางในการควบคุม หรือลดต้นทุนของกิจการอีกด้วย

ขั้นตอนที่ ๔ การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์

เมื่อวิเคราะห์ต้นทุนของกิจกรรมทุกประเภทได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การนำต้นทุนกิจกรรมไปใช้ ประโยชน์ทางบริหาร ซึ่งจำแนกเป็น ๒ มิติ คือ ทางด้านต้นทุน (Cost Dimension) หรือทางด้านการควบคุม (Control Dimension)

ในทางทฤษฎีการปันส่วนต้นทุนให้กับสิ่งที่ต้องการทราบต้นทุนจะมี ๒ วิธี ดังนี้

๑. วิธีแบ่ง ๒ ขั้นตอน (The Two-Stage Approach) ใช้ในกรณีการปันส่วนต้นทุนการใช้ ทรัพยากรเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนที่กำหนดไว้ โดยใช้ความสัมพันธ์ของตัวผลักดันต้นทุนที่เรียกว่า ตัวผลักดัน ทรัพยากร (Resource Cost Driver) เข้าสู่ศูนย์ต้นทุนที่กำหนด ซึ่งถือว่าการปันส่วนขั้นที่ ๑ ต่อจากนั้น จะปันส่วนต้นทุนของศูนย์ต้นทุนเข้าสู่สิ่งที่ต้องการทราบต้นทุน และในขั้นที่ ๒ จะปันส่วนต้นทุนจาก ศูนย์ต้นทุนแต่ละระดับเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ A B และ C ตามลำดับ

๒. วิธีแบ่งหลายขั้นตอน (Multiple Stage Approach) ใช้ในกรณีที่มีกิจกรรมซับซ้อน มีกิจกรรมสนับสนุนเป็นลำดับหลายขั้นตอน จึงต้องปันส่วนต้นทุนลดหลั่นกันไปตามลำดับ

๒.๑.๑ ประโยชน์ของต้นทุนกิจกรรม

ในภาคเอกชนการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมจะทำให้การคำนวณต้นทุนของสินค้าหรือบริการ ถูกต้องแม่นยำขึ้น มีการจัดสรรปันส่วนทรัพยากรที่ดีขึ้นและส่งผลให้ต้นทุนของสิ่งที่ต้องการหา มี ประโยชน์ในการนำไปตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ เช่น การตั้งราคา สินค้า อีกทั้งช่วยให้ผู้บริหารประเมินผลการสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับ คุณภาพ ราคา การ ให้บริการและทันเวลาที่ต้องการ และ ใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดทำงบประมาณตามกิจกรรม (Activity Based Budget) และใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนและลดต้นทุน ตลอดจนสามารถใช้ควบคู่ กับระบบที่ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพในการพัฒนาระบบงาน เช่น การวัดผลการปฏิบัติงาน Key Performance Indicator (KPI) เป็นต้น สำหรับในภาครัฐการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์จะมีประโยชน์ในการ วัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร และใช้ประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินการกิจของงานบริการ สาธารณะที่รัฐให้บริการแก่ประชาชน

๒.๑.๒ ข้อจำกัดของระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมไม่เหมาะสมกับกิจกรรมที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการเพียงชนิดเดียว และอาจก่อให้เกิดการต่อต้านจากบุคคลภายในองค์กรเนื่องจากเกิดความกดดันด้านประสิทธิภาพและ เวลาในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งการแยกกิจกรรมให้ละเอียดจะส่งผลทำให้ต้นทุนที่คำนวณได้ มีความถูกต้องใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดแต่ความละเอียดในการแยกกิจกรรมนี้จะทำให้เกิด ค่าใช้จ่ายสูง

๒.๒ สรุปแนวทางการวิเคราะห์และระบุกิจกรรม (Activity Analysis) ในการกำหนดกิจกรรมย่อย และผลผลิตย่อยของการคำนวณต้นทุนผลผลิตอย่างเหมาะสม

การระบุกิจกรรมของส่วนราชการเพื่อให้ได้มาซึ่งลักษณะของการดำเนินงานของหน่วยงานที่สำคัญอันจะเป็นประโยชน์ต่อการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมนั้น การวิเคราะห์กิจกรรมจะเริ่มด้วยการศึกษาโครงสร้างการแบ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนออกเป็นสำนัก กอง ศูนย์ และกิจกรรมย่อย โดยพิจารณาจากโครงสร้างของหน่วยงานย่อยในหน่วยงาน เช่น กิจกรรมการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการระบุค่าใช้จ่ายต่างๆ ลงสู่ส่วนงาน โดยมีเกณฑ์ทั่วไปในการกำหนด หรือวิเคราะห์กิจกรรมของหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

๑. กิจกรรมจะต้องเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของกิจกรรมนั้นๆ และ กิจกรรมนั้นจะต้องสามารถมองเห็นผล (Output) ที่ชัดเจน สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรม และสามารถให้ผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์ได้

๒. กิจกรรมที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีทั้งกิจกรรมหลัก (Primary Activity) คือ กิจกรรมที่สอดคล้องกับสำนัก กอง ศูนย์ และกิจกรรมสนับสนุน (Secondary Activity) คือกิจกรรมเสริมแต่มีความจำเป็นต่อสำนัก กอง ศูนย์ โดยพิจารณาจาก

- โครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบถึงศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) ทำให้สามารถกำหนด กิจกรรมให้สอดคล้องกับโครงสร้างได้
- คำบรรยายลักษณะงานของหน่วยงาน (Job Description) ของหน่วยงานเพื่อให้ทราบถึงลักษณะงานที่แต่ละแผนกต้องทำ ทำให้การกำหนดกิจกรรมได้ง่ายและตรงตามวัตถุประสงค์หลักของงานของแต่ละแผนก

๓. ในการกำหนดกิจกรรมของแต่ละศูนย์ความรับผิดชอบนั้นไม่ควรจะเกิน ๕-๑๐ กิจกรรม เพราะหากมีกิจกรรมมากเกินไปจะทำให้ต้นทุนในการวิเคราะห์กิจกรรม (Measurement Costs) สูง และต้องมีการใช้ดุลยพินิจในการปันส่วนค่าใช้จ่ายอย่างมาก และทำให้เกิดความสับสนต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

๔. การกำหนดกิจกรรมจะต้องกำหนดกิจกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันและครอบคลุมถึงอนาคตด้วย โดยสามารถใช้เทคนิคต่างๆ ดังนี้

- ทำการสัมภาษณ์ (Interview) และสังเกตการณ์ (Observe) วิธีนี้จะช่วยให้เข้าใจถึงลักษณะงานได้ดียิ่งขึ้น แต่ถ้าทำการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียวข้อมูลที่ได้อาจบิดเบือนจากความเป็นจริง จึงควรจะมีการสังเกตการณ์และต้องมีการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนโดยอาจสอบถามจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นก่อนที่จะระบุเป็นกิจกรรมต่อไป
- พิจารณาตามศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) ในกิจการที่ได้มีการแบ่งศูนย์ความรับผิดชอบหากมีความละเอียดพอสมควรแล้วสามารถระบุกิจกรรม ให้สอดคล้องกับศูนย์ความรับผิดชอบได้ง่ายขึ้น
- ศึกษาจากพจนานุกรมกิจกรรม (Activity Dictionary) ในปัจจุบัน โดยส่วนราชการบางแห่งได้มีการจัดทำพจนานุกรมกิจกรรมขึ้นเพื่อระบุกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละหน้าที่

งานอย่างละเอียด หน่วยงานจึงสามารถนำไปตัดแปลงเพื่อระบุให้เข้ากับลักษณะการดำเนินงานของกิจการได้สะดวกขึ้น

- ศึกษาโดยการพิจารณาจากกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลงานด้านบัญชีภาครัฐอาจประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานและนโยบายการบัญชีภาครัฐ การกำหนดระบบบัญชี และการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชี เป็นต้น

จากการวิเคราะห์กิจกรรมจะช่วยให้ผู้บริหารทราบประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรของแต่ละแผนก และของหน่วยงานเป็นส่วนรวม โดยพิจารณาหน่วยงานทั้งหมดว่า มีกิจกรรมใดบ้างเป็นกิจกรรมเพิ่มค่าและกิจกรรมใดบ้างเป็นกิจกรรมไม่เพิ่มค่า ซึ่งความหมายของกิจกรรมที่เพิ่มค่าและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าจะแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน โดยผู้บริหารสามารถนำไปเป็นแนวทางในการลดต้นทุนหรือนำไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานหรือการผลิต โดยลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าให้น้อยลงหรือหมดไป หรือลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าแต่มีความจำเป็นให้เหลือน้อยที่สุด

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์และระบุกิจกรรม เป็นขั้นตอนการพิจารณาแบ่งการดำเนินงานของหน่วยงานออกเป็นกิจกรรมย่อยๆ โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นก่อให้เกิดผลิตผล ซึ่งมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และขอบเขตของกิจกรรมควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กิจกรรมที่ระบุ เรียกว่า กิจกรรมย่อย ซึ่งเป็นฐานในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมและประเมินผลประสิทธิภาพของการดำเนินการภาครัฐต่อไป

๒.๓ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปันส่วนต้นทุนและค่าใช้จ่าย

๒.๓.๑ หลักเกณฑ์การปันส่วนโดยทั่วไป

องค์กรโดยส่วนใหญ่ไม่ได้มีเพียงแต่ศูนย์ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างงานบริการสาธารณะ แต่ยังมีศูนย์ต้นทุนสนับสนุน (Support Cost Center) ด้วย ซึ่งอาจมีค่าใช้จ่ายการบริหารบุคคล ค่าใช้จ่ายในการประมวลผลข้อมูล ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา หน่วยงานสนับสนุนอาจจะให้บริการ หรือสนับสนุนหน่วยงานสนับสนุนอื่นหรือหน่วยงานหลัก ถึงแม้ว่าจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงการสร้างงานบริการสาธารณะ การให้บริการงานสนับสนุนดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานกับหน่วยงานหลัก ดังนั้น ต้นทุนของหน่วยงานสนับสนุนควรรวมเป็นต้นทุนของผลิตผลที่ผลิตโดยหน่วยงานหลักด้วย ซึ่งต้องอาศัยการปันส่วนเพื่อให้ต้นทุนสะท้อนต้นทุนรวมทั้งหมดที่เกิดขึ้น

การปันส่วนต้นทุนควรพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ที่สมเหตุสมผลในการปันส่วนจากหน่วยงานสนับสนุนไปยังหน่วยงานที่มีหน้าที่ผลิตงานบริการสาธารณะ หรือหน่วยงานสนับสนุนเช่นเดียวกัน ตัวอย่างเกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ในการปันส่วนต้นทุนของหน่วยงานสนับสนุน ได้แก่

หน่วยงานสนับสนุน (Support Cost Center)	เกณฑ์ที่ใช้ในการปันส่วน (Cost Allocation Bases)
งานด้านบริหารบุคคล	จำนวนพนักงาน หรือจำนวนชั่วโมงแรงงาน
งานด้านซ่อมแซมบำรุงรักษา	จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร หรือจำนวนพื้นที่
งานด้านการเก็บรักษาสินค้าหรือวัสดุ	จำนวนพื้นที่ ปริมาณ หรือมูลค่าของสินค้าและวัสดุ
งานด้านวิศวกรรม	จำนวนชั่วโมงแรงงาน หรือ จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร

การปันส่วนต้นทุนของหน่วยงานสนับสนุน คือ กระบวนการในการติดตามต้นทุนเข้าสู่สิ่งที่จะคิดต้นทุน และพยายามจัดต้นทุนเหล่านั้นเข้าสู่สิ่งที่จะคิดต้นทุน กระบวนการปันส่วนจะซับซ้อนเพียงใดขึ้นอยู่กับภาระดำเนินงานของหน่วยงาน การปันส่วนค่าใช้จ่ายของหน่วยงานสนับสนุนอาจทำได้ ๓ วิธี

ข้อมูลเกี่ยวกับสัดส่วนการให้บริการโดยสรุปของหน่วยงานสนับสนุน มีดังนี้

	งานด้าน บริหาร บุคคล	งานด้าน ซ่อมแซม บำรุงรักษา	งาน สำรวจ ที่ดิน	งานวางผัง ที่ดิน	รวม
งานบริหารบุคคล	๑๐%	๒๐%	๓๐%	๔๐%	๑๐๐%
งานด้านซ่อมแซมบำรุงรักษา	๑๐%	๑๐%	๔๐%	๔๐%	๑๐๐%

๑. วิธีการปันส่วนแบบตรง (Direct Allocation Method) ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด เพราะมีความสะดวกในทางปฏิบัติ วิธีนี้ไม่คำนึงถึงว่าแผนกบริการหรือหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ได้มีการให้บริการแก่กันด้วย ค่าใช้จ่ายของแผนกบริการหรือแผนกสนับสนุนจึงปันส่วนไปให้แก่หน่วยงานหลักโดยตรงตามสัดส่วนที่ได้ให้บริการแก่หน่วยงานหลักเท่านั้น

หน่วยงานสนับสนุน (Support Cost Center)	หน่วยงานหลัก (Functional Cost Center)				จำนวนรวม
	งานสำรวจที่ดิน		งานวางผังที่ดิน		
		จำนวนเงิน		จำนวนเงิน	
ค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล	๓/๗	๖๐๐	๔/๗	๘๐๐	๑,๔๐๐
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมบำรุงรักษา	๔/๘	๑,๐๐๐	๔/๘	๑,๐๐๐	๒,๐๐๐
ค่าใช้จ่ายรวม		๑,๖๐๐		๑,๘๐๐	๓,๔๐๐

๒. วิธีการปันส่วนแบบเป็นขั้น (Step Allocation Method) วิธีนี้จะคำนึงถึงการให้บริการระหว่างแผนกด้วยกันเองแต่ไม่ครบทั้งหมด โดยจะมีการจัดลำดับการปันส่วนของแผนกบริการต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่ลำดับมักจัดตามเปอร์เซ็นต์ของการให้บริการ แผนกบริการใดให้บริการแก่แผนกบริการอื่นในเปอร์เซ็นต์ที่สูงเมื่อเทียบกับปริมาณการใช้บริการทั้งหมดของแผนก ค่าใช้จ่ายของแผนกบริการนั้นจะปันส่วนให้แก่แผนกบริการอื่นและหน่วยงานหลักก่อน ต่อจากนั้นจะพิจารณาแบ่งค่าใช้จ่ายของแผนกบริการที่ให้บริการรองลงไปให้แก่แผนกอื่นๆ อีกครั้งหนึ่ง เมื่อแบ่งค่าใช้จ่ายของแผนกบริการใดไปให้แก่แผนกอื่นๆ แล้ว ก็ไม่ต้องนำเอาค่าใช้จ่ายของแผนกอื่นๆ มาคิดให้แผนกนี้อีก และดำเนินเช่นนี้ต่อไปตามลำดับจนกระทั่งการปันส่วนค่าใช้จ่ายของแผนกบริการได้ทำครบทุกแผนก ซึ่งแสดงว่ากิจการได้ปันส่วนค่าใช้จ่ายของแผนกบริการทุกแผนกเข้าสู่หน่วยงานหลักต่างๆ แล้ว

หน่วยงานสนับสนุน (Support Cost Center)	หน่วยงานสนับสนุน (Support Cost Center)		หน่วยงานหลัก (Functional Cost Center)	
	ค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล	ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมบำรุงรักษา	งานสำรวจที่ดิน	งานวางผังที่ดิน
ปันส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล	๑,๔๐๐	๒,๐๐๐	๐	๐
	(๑,๔๐๐)	๓๑๑ (๒/๙)	๔๖๗ (๓/๙)	๖๒๒ (๔/๙)
ปันส่วนค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมบำรุงรักษา		(๒,๓๑๑)	๑,๑๕๕.๕๐ (๔/๘)	๑,๑๕๕.๕๐ (๔/๘)
ค่าใช้จ่ายรวม	๐	๐	๑,๖๒๒.๕๐	๑,๗๗๗.๕๐

๓. การปันส่วนแบบกลับไปกลับมา (Reciprocal Allocation Method) เป็นวิธีที่คำนึงถึงการให้บริการระหว่างแผนกบริการอย่างสมบูรณ์ โดยไม่ต้องคำนึงถึงกฎเกณฑ์ในการปันส่วนตามลำดับก่อนหลัง ในทางทฤษฎีแล้วถือว่าหากมีการให้บริการระหว่างแผนกต่างๆเป็นจำนวนมาก วิธีการปันส่วนแบบกลับไปมานี้ให้ตัวเลขที่ถูกต้องมากกว่าวิธีการปันส่วนวิธีอื่นๆ การปันส่วนในลักษณะนี้จึงให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ยิ่งแก่การตัดสินใจของผู้บริหาร วิธีการหาต้นทุนที่ปันส่วนไปมาจะใช้เทคนิคการคำนวณ Linear Algebra Method ที่ต้องใช้สมการเส้นตรงในการหาค่าที่รวมต้นทุนบริการที่หน่วยงานสนับสนุนส่งมอบให้กับหน่วยงานหลักและรวมถึงต้นทุนที่หน่วยงานสนับสนุนได้รับบริการจากหน่วยงานสนับสนุนอื่น

S๑ = ค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคลหลังจากการปันส่วนกลับไปกลับมา

S๒ = ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมบำรุงรักษาหลังจากการปันส่วนกลับไปกลับมา

ต้นทุนภายหลังจากการปันส่วนสามารถหาค่าได้จากการแก้สมการ ๒ สมการในขณะเดียวกัน

$$S๑ = ๑,๔๐๐ + .๑ S๑ \text{ (self-consumption)} + .๑ S๒ \text{ (allocated)} \dots\dots\dots(๑)$$

$$S๒ = ๒,๐๐๐ + .๒ S๑ \text{ (allocated)} + .๑ S๒ \text{ (self-consumption)} \dots\dots\dots(๒)$$

$$S๑ = ๑,๘๘๘ \text{ และ } S๒ = ๒,๖๓๒$$

และต้นทุนของหน่วยงานสนับสนุนนี้จะถูกปันส่วนไปยังหน่วยงานหลักตามสัดส่วนการให้บริการ

$$๗๐\% \text{ ของงานบริหารบุคคลนั้นส่งมอบให้แก่หน่วยงานหลัก } .๗ S๑ = .๗ \times ๑,๘๘๘ = ๑,๒๘๔$$

$$๘๐\% \text{ ของงานด้านซ่อมแซมบำรุงรักษา นั้นส่งมอบให้แก่หน่วยงานหลัก } .๘ S๒ = .๘ \times ๒,๖๓๒ = ๒,๑๐๖$$

$$S๑ = \text{ค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคลจะถูกปันส่วนให้งานสำรวจที่ดิน} = ๗/๗ \times ๑,๒๘๔ = ๕๕๕$$

$$S๑ = \text{ค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคลจะถูกปันส่วนให้งานวางผังที่ดิน} = ๔/๗ \times ๑,๒๘๔ = ๗๓๙$$

$$S๒ = \text{ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมบำรุงรักษาจะถูกปันส่วนให้งานสำรวจที่ดิน} = ๔/๘ \times ๒,๑๐๖ = ๑,๐๕๓$$

$$S๒ = \text{ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมบำรุงรักษาจะถูกปันส่วนให้งานวางผังที่ดิน} = ๔/๘ \times ๒,๑๐๖ = ๑,๐๕๓$$

๒.๓.๒ การเปรียบเทียบเกณฑ์การปันส่วนของสำนักงานประมาณและกรมบัญชีกลาง

๒.๓.๒.๑ เกณฑ์การปันส่วนของสำนักงานประมาณ

สำนักงานประมาณได้กำหนดให้ส่วนราชการคำนวณต้นทุนโดยใช้วิธีการกระจายค่าใช้จ่ายแบบตามลำดับขั้น (cascading/step allocation) เพื่อให้สามารถจัดทำงบประมาณ และใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้อย่างสมบูรณ์ในอนาคต การคำนวณค่าใช้จ่ายผลผลิต ใช้วิธีการกระจายค่าใช้จ่ายแบบลำดับขั้นซึ่งเป็นการกระจายค่าใช้จ่ายตามลำดับ ดังนี้

๑) จากหน่วยต้นทุนสนับสนุนที่มีการให้บริการที่มากกว่าไปยังหน่วยงานสนับสนุนที่มีการให้บริการที่น้อยกว่าตามลำดับ โดยคำนวณตามเกณฑ์การปันส่วนต่างๆ

๒) จากหน่วยต้นทุนสนับสนุนไปยังหน่วยต้นทุนหลักโดยคำนวณตามเกณฑ์การปันส่วน

๓) จากหน่วยต้นทุนหลักไปยังกิจกรรมภายใต้ผลผลิตโดยคำนวณตามสัดส่วนภาระงาน หรือค่าใช้จ่ายจริงที่มีการลงบัญชีไว้

ทั้งนี้ โดยคำนวณเฉพาะค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ไม่รวมงบลงทุนและงบเงินอุดหนุนรายการ Administered Items ซึ่งสำนักงานประมาณได้จัดเตรียมโปรแกรมคำนวณค่าใช้จ่ายผลผลิตอย่างง่าย (Program Excel) ให้หน่วยงานนำไปใช้คำนวณค่าใช้จ่ายผลผลิต โดยใช้เกณฑ์การกระจายค่าใช้จ่ายของหน่วยต้นทุนสนับสนุนไปยังหน่วยต้นทุนอื่น ดังนี้

- สัดส่วนภาระงาน แสดงเกณฑ์ภาระงานของแต่ละหน่วยต้นทุนหลักไปยังกิจกรรมของแต่ละผลผลิต เช่น ชั่วโมงแรงงาน จำนวนการซ่อมแซม เป็นต้น

- เกณฑ์การปันส่วน แสดงเกณฑ์การปันส่วนของแต่ละหน่วยต้นทุนสนับสนุนไปยังแต่ละหน่วยต้นทุน เช่น จำนวนพื้นที่ จำนวนเครื่องมือ อุปกรณ์ เป็นต้น

และเริ่มปันส่วนจากหน่วยต้นทุนสนับสนุนที่ให้บริการแก่ศูนย์ต้นทุนอื่นมากที่สุดเป็นอันดับแรก การปันส่วนจะทำเป็นลำดับขั้นไปจนถึงหน่วยต้นทุนสนับสนุนที่ให้บริการหน่วยต้นทุนอื่นน้อยที่สุดเป็นลำดับสุดท้าย

๒.๓.๒.๒ เกณฑ์การปันส่วนของกรมบัญชีกลาง

การปันส่วนต้นทุนของกรมบัญชีกลางมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- การปันส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐเข้าสู่ศูนย์ต้นทุน

ค่าใช้จ่ายทางอ้อม หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถระบุเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนได้ จำเป็นต้องอาศัยเกณฑ์การปันส่วนในการระบุต้นทุนเข้าสู่ศูนย์ต้นทุน โดยอาจรวบรวมค่าใช้จ่ายดังกล่าวไว้ในศูนย์ต้นทุนกลางก่อน แล้วจึงปันส่วนให้ศูนย์ต้นทุนต่างๆ ต่อไปโดยพิจารณาจากตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่เกิดขึ้น

- การปันส่วนจากศูนย์ต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมย่อยของแต่ละสำนัก กอง ศูนย์

ในการบันทึกค่าใช้จ่ายปกติที่สามารถระบุกิจกรรมย่อยได้ ส่วนราชการจะบันทึกตรงเข้าสู่กิจกรรมย่อย โดยส่วนราชการระบุรหัสกิจกรรมย่อยในระบบ GFMS โปรแกรมจะดึงค่าใช้จ่ายเข้าสู่กิจกรรมย่อยโดยตรงตามที่ระบุไว้ โดยรหัส ๓ หลักสุดท้ายของกิจกรรมย่อยที่อยู่ในระบบเป็นชื่อกิจกรรมย่อย เช่น กิจกรรมย่อยในระบบ GFMS มีรหัส ๑๒ หลัก ๑๐๐๐๓๐๐๓๑๕๒ รหัส ๓ หลักสุดท้ายคือชื่อกิจกรรมย่อย ส่วนค่าใช้จ่ายที่ส่วนราชการไม่สามารถระบุได้ว่าเป็นของกิจกรรมย่อยตัวใด ให้ส่วนราชการกำหนดเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนจากศูนย์ต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมย่อย โดยส่วนราชการต้องจัดทำตารางกำหนดเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนจากศูนย์ต้นทุนสู่กิจกรรมย่อย เพื่อกระจายค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้

ระบุกิจกรรมย่อยจากศูนย์ต้นทุนต่างๆ เข้าสู่กิจกรรมย่อย โดยส่วนราชการสามารถเลือกเกณฑ์ในการปันส่วนจากศูนย์ต้นทุน

- การปันส่วนจากกิจกรรมย่อยเข้าสู่ผลผลิตย่อย

ส่วนราชการต้องกำหนดเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนจากกิจกรรมย่อยสู่ผลผลิตย่อยเพื่อกระจายต้นทุนจากกิจกรรมย่อยเข้าสู่ผลผลิตย่อยที่ส่วนราชการได้กำหนดไว้เพื่อหาต้นทุนรวมของผลผลิตย่อยในแต่ละผลผลิตย่อย ซึ่งต้องมีข้อมูลประกอบ คือ กิจกรรมย่อยทั้งหมดของหน่วยงาน เกณฑ์การปันส่วนต้นทุนจากกิจกรรมย่อยสู่ผลผลิตย่อยและผลผลิตย่อยทั้งหมดของหน่วยงาน สุดท้ายก็จะได้ต้นทุนของแต่ละผลผลิตย่อย

๒.๔ การนำแนวความคิดเรื่อง Capital Charge มาใช้ในการคำนวณต้นทุน

Capital charge เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารการเงิน โดยนำเรื่องต้นทุนของเงินทุนมาพิจารณา เพื่อให้ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐตระหนักถึงต้นทุนของการถือครองทรัพยากรของหน่วยงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในปัจจุบัน กรมบัญชีกลางสนับสนุนให้ส่วนราชการนำแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคำนวณต้นทุนผลผลิตมาใช้ เพื่อให้ส่วนราชการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการคำนวณต้นทุนผลผลิตของส่วนราชการนั้นจะคำนวณ โดยใช้วิธีต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) โดยจะเริ่มจากการนำข้อมูลค่าใช้จ่ายตามบัญชี เกณฑ์คงค้างจากระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) มาคำนวณและปันส่วนค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อให้ทราบต้นทุนของแต่ละกิจกรรม และต้นทุนผลผลิตในที่สุด ซึ่งรัฐบาล หน่วยงานกลางและส่วนราชการ สามารถนำข้อมูลต้นทุนดังกล่าวมาพิจารณาตัดสินใจในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การดำเนินงานที่ตระหนักถึงต้นทุนจะส่งเสริมให้เกิดการใช้จ่ายของภาครัฐอย่างประหยัดและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด

การคำนวณหาต้นทุนผลผลิตของส่วนราชการจะมีความถูกต้องครบถ้วนมากขึ้น เมื่อมีการนำต้นทุนของเงินทุน (Cost of capital) มารวมคำนวณต้นทุนผลผลิต ซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนของหน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปเปรียบเทียบกับภาคเอกชนได้ เพราะต้นทุนการผลิตของภาคเอกชนมีการรวมต้นทุนเงินทุนไว้แล้ว ไม่ว่าจะเป็นดอกเบี้ยจ่าย หรือเงินปันผลจ่าย อีกทั้ง หน่วยงานภาครัฐสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ในแต่ละปีหน่วยงานภาครัฐขออนุมัติงบประมาณจากรัฐบาลเป็นจำนวนมากซึ่งมากกว่ารายได้ที่รัฐบาลจะได้รับ ดังนั้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องเลือกกิจกรรมที่มีความจำเป็นและประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุด ถ้ารัฐบาลเลือกที่จะลงทุนในโครงการใดโครงการหนึ่ง นั้นหมายถึงรัฐบาลเสียโอกาสในการลงทุนอีกโครงการหนึ่ง ประชาชนก็เสียโอกาสในการได้รับประโยชน์จากการลงทุนโครงการที่รัฐบาลไม่ได้ลงทุน

ในปัจจุบัน ต้นทุนของกิจกรรมภาครัฐที่คำนวณได้มีมูลค่าต่ำกว่าความเป็นจริง เนื่องจากต้นทุนกิจกรรมที่ส่วนราชการคำนวณจะรวมเฉพาะค่าใช้จ่ายที่ชัดเจนและประเมินมูลค่าได้อย่างแน่นอน ตัวอย่างเช่น ค่าแรงของเจ้าหน้าที่ ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น โดยยังไม่รวมต้นทุนเงินกู้ยืมต้นทุนที่ประชาชนต้องจ่ายภาษีให้รัฐบาลหรือค่าเสียโอกาสในการใช้ประโยชน์ของเงิน

ภาษีในด้านอื่น ซึ่งภาคเอกชนได้รวมต้นทุนดังกล่าวไว้แล้วในต้นทุนของเงินทุนไม่ว่าจะเป็นต้นทุนของส่วนทุนหรือหนี้สิน

ดังนั้น เพื่อให้การคำนวณต้นทุนของภาครัฐมีความครบถ้วนและสามารถเปรียบเทียบกับภาคเอกชนได้ จำเป็นต้องมีการรวมต้นทุน Capital Charge เข้าไปด้วยเพื่อให้เป็นต้นทุนรวม (Full Cost) ซึ่งจะเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารจัดการภาครัฐมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะหากหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องตัดสินใจว่าจะดำเนินงานเองหรือจ้างเอกชนดำเนินการ (Outsourcing) ควรจะซื้อหรือจะเช่าสินทรัพย์ หรือหน่วยงานที่ต้องมีการกำหนดราคาสินค้าหรือบริการหรือเรียกเก็บค่าธรรมเนียม/ค่าใช้จ่ายระหว่างหน่วยงาน หรือหน่วยงานเชิงพาณิชย์ ซึ่งหากหน่วยงานดังกล่าวใช้ต้นทุนที่ยังไม่รวมต้นทุนของเงินทุนมาเปรียบเทียบอาจทำให้การตัดสินใจเกิดความผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนได้

เมื่อส่วนราชการถูกกำหนดให้มีการคิด Capital Charge แล้ว ส่วนราชการต้องนำต้นทุน Capital Charge ไปปันส่วนให้กับศูนย์ต้นทุนและกิจกรรมต่างๆ ตามทะเบียนสินทรัพย์

ตัวอย่างการปันส่วนต้นทุน Capital Charge

สมมติ ในปีปัจจุบัน อัตรา Capital Charge เท่ากับ ๔% และฐานในการคำนวณ Capital Charge ใช้ราคาทุน ณ วันที่ได้รับสินทรัพย์นั้นมาสำหรับที่ดิน และกึ่งหนึ่งของราคาทุน ณ วันที่ได้รับสินทรัพย์นั้นมา สำหรับอาคาร การปันส่วนต้นทุน Capital Charge ตามการถือครองสินทรัพย์ของแต่ละส่วนราชการ คำนวณดังต่อไปนี้

การคำนวณ Capital Charge สำหรับที่ดินเชิงพาณิชย์ของส่วนราชการ

ส่วนราชการ	ราคาทุนของที่ดิน ณ วันที่ได้รับสินทรัพย์นั้นมา (ก)	ต้นทุน Capital Charge ที่ปันส่วน (ค)=(ก)*๔%
๑. ส่วนราชการ ก	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	๔๐๐,๐๐๐
๒. ส่วนราชการ ข	๓๐,๐๐๐,๐๐๐	๑,๒๐๐,๐๐๐
๓. ส่วนราชการ ค	๒,๐๐๐,๐๐๐	๘๐,๐๐๐
๔. ส่วนราชการ ง	๘,๐๐๐,๐๐๐	๓๒๐,๐๐๐
๕. ส่วนราชการ จ	๑๒,๐๐๐,๐๐๐	๔๘๐,๐๐๐
๖. ส่วนราชการ ฉ	๑,๐๐๐,๐๐๐	๔๐,๐๐๐
๗. ส่วนราชการ ช	๑,๔๐๐,๐๐๐	๕๖,๐๐๐
รวม	๖๔,๔๐๐,๐๐๐	๒,๕๗๖,๐๐๐

การคำนวณ Capital Charge สำหรับอาคารเชิงพาณิชย์ของส่วนราชการ

ส่วนราชการ	ราคาทุนของอาคาร ณ วันที่ได้รับสินทรัพย์นั้นมา (ก)	กึ่งหนึ่งของราคาทุนของอาคาร (ข)=(ก)*๑/๒	ต้นทุน Capital Charge ที่ปันส่วน (ค)=(ข)*๔%
๑. ส่วนราชการ ก	๑,๒๐๐,๐๐๐	๖๐๐,๐๐๐	๒๔,๐๐๐
๒. ส่วนราชการ ข	๑,๖๐๐,๐๐๐	๘๐๐,๐๐๐	๓๒,๐๐๐
๓. ส่วนราชการ ค	๑,๘๐๐,๐๐๐	๙๐๐,๐๐๐	๓๖,๐๐๐
๔. ส่วนราชการ ง	๑,๐๐๐,๐๐๐	๕๐๐,๐๐๐	๒๐,๐๐๐

ส่วนราชการ	ราคาทุนของอาคาร ณ วันที่ได้รับสิทธิ์นั้นมา (ก)	กึ่งหนึ่งของราคาทุนของอาคาร (ข)=(ก)*๑/๒	ต้นทุน Capital Charge ที่ปันส่วน (ค)=(ข)*๔%
๕. ส่วนราชการ จ	๑,๔๐๐,๐๐๐	๗๐๐,๐๐๐	๒๘,๐๐๐
๖. ส่วนราชการ ฉ	๑,๖๐๐,๐๐๐	๘๐๐,๐๐๐	๓๒,๐๐๐
๗. ส่วนราชการ ช	๑,๔๐๐,๐๐๐	๗๐๐,๐๐๐	๒๘,๐๐๐
รวม	๑๐,๐๐๐,๐๐๐	๕,๐๐๐,๐๐๐	๒๐๐,๐๐๐

แต่ละส่วนราชการจะนำต้นทุน Capital Charge ดังกล่าวมาปันส่วนให้กับศูนย์ต้นทุน กิจกรรม และผลผลิต ตามหลักเกณฑ์การปันส่วนที่กรมบัญชีกลางกำหนดต่อไป ตัวอย่างเช่น ส่วนราชการ ก จะได้รับต้นทุน Capital Charge จากที่ดินและอาคารเชิงพาณิชย์ เท่ากับ ๔๒๔,๐๐๐ บาท (ที่ดิน ๔๐๐,๐๐๐ + อาคาร ๒๔,๐๐๐) โดยจะนำต้นทุนนี้ไปปันส่วนให้กับศูนย์ต้นทุนต่างๆ โดยเลือกเกณฑ์ ในการปันส่วนตามความเหมาะสมของแต่ละส่วนราชการ เช่น อัตราส่วนการพื้นที่ของที่ดินและอาคาร ของแต่ละศูนย์ต้นทุน และปันส่วนในกับกิจกรรมและผลผลิตต่อไป

โดยหน่วยงานจะต้องเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ์ที่ดินราชพัสดุและอาคารของส่วนราชการ ที่ใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการภาครัฐ และที่ส่วนราชการมีไว้เพื่อจัดหารายได้หรือวัตถุประสงค์ เชิงพาณิชย์ให้มีความถูกต้องน่าเชื่อถือได้ก่อนที่จะมีการคิดต้นทุนเงินทุนต่อไป

บทที่ ๓

หลักเกณฑ์การคำนวณต้นทุนผลผลิตของส่วนราชการ

๓.๑ คำนิยามที่สำคัญ

ผลผลิตหลัก หมายถึง ผลผลิตตามเอกสารงบประมาณ รวมถึงผลผลิตอื่นที่นอกเหนือจากเอกสารงบประมาณที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งอาจจะไม่ได้ใช้เงินในงบประมาณในการผลิตผลผลิต

ผลผลิตย่อย หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่หน่วยงานภาครัฐทำการผลิตและส่งมอบให้กับบุคคลภายนอก ซึ่งหน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตของหน่วยงาน และสามารถเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตระหว่างปีของหน่วยงานเองและเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานอื่นได้ นำไปสู่การวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และการประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

กิจกรรมหลัก หมายถึง กิจกรรมตามเอกสารงบประมาณ รวมถึงกิจกรรมอื่นที่นอกเหนือจากเอกสารงบประมาณที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งอาจจะไม่ได้ใช้เงินในงบประมาณในการดำเนินกิจกรรม

กิจกรรมย่อย หมายถึง กิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม และสามารถเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมระหว่างปีของหน่วยงานเองและเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานอื่นได้ นำไปสู่การวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และการประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

ศูนย์ต้นทุน หรือ หน่วยงาน หมายถึง หน่วยงานภายในส่วนราชการที่กำหนดขึ้นตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ซึ่งแต่ละแห่งจะมีการดำเนินกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรหรือต้นทุนในการผลิตผลผลิต

ศูนย์ต้นทุนหลัก หรือ หน่วยงานหลัก หมายถึง ศูนย์ต้นทุนหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงในการสร้างผลผลิต

ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน หรือ หน่วยงานสนับสนุน หมายถึง ศูนย์ต้นทุนหรือหน่วยงานที่ไม่มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างผลผลิต แต่ทำหน้าที่ให้บริการศูนย์ต้นทุนอื่น

ต้นทุน หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการก่อให้เกิดผลผลิตของหน่วยงาน โดยให้รวมทรัพยากรที่เกิดจากทุกแหล่งเงิน ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และงบกลาง

ต้นทุนทางตรง หมายถึง ต้นทุนที่สามารถระบุได้โดยตรงว่าเป็นต้นทุนของศูนย์ต้นทุนใด

ต้นทุนทางอ้อม หมายถึง ต้นทุนที่ไม่สามารถระบุเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนได้ จำเป็นต้องอาศัยเกณฑ์การปันส่วนในการระบุต้นทุนเข้าสู่ศูนย์ต้นทุน

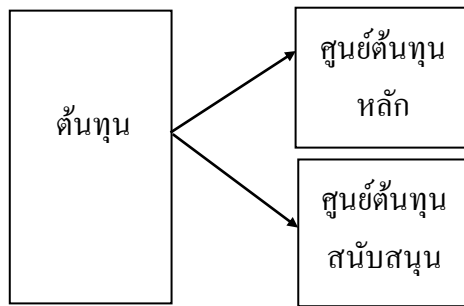
ต้นทุนคงที่ หมายถึง ต้นทุนที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณกิจกรรมหรือผลผลิตของหน่วยงาน

ต้นทุนผันแปร หมายถึง ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณกิจกรรมหรือผลผลิตของหน่วยงาน

ต้นทุนกิจกรรม หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่หน่วยงานจ่ายไปเพื่อให้สามารถดำเนินงานในกิจกรรมดังกล่าวได้ ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ หรืองบกลาง

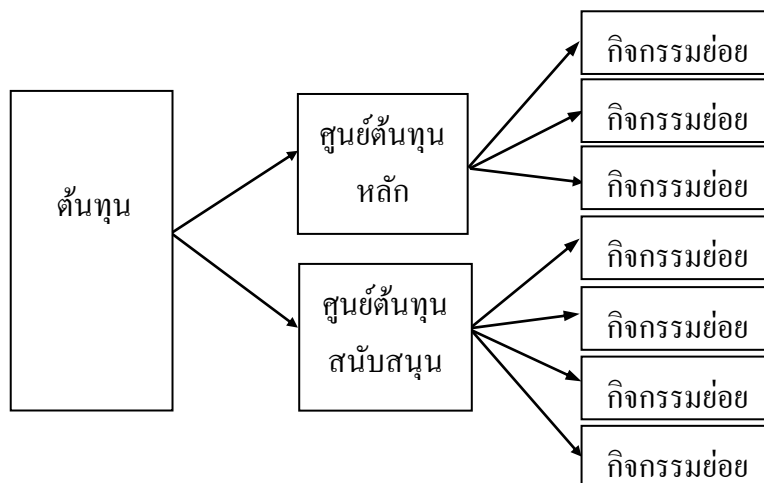
๓.๒ ขั้นตอนการคำนวณต้นทุนผลผลิต

๑. วิเคราะห์และกำหนดผลผลิตย่อยและกิจกรรมย่อย พร้อมทั้งหน่วยนับ
๒. กำหนดศูนย์ต้นทุนหลักและศูนย์ต้นทุนสนับสนุน
๓. รวบรวมค่าใช้จ่ายตามประเภทค่าใช้จ่ายแยกตามแหล่งเงิน (ตารางที่ ๑) โดยดึงข้อมูลต้นทุนจากระบบ GFMS ดูรายละเอียดที่ภาคผนวก ค
๔. กำหนดต้นทุนของศูนย์ต้นทุนหลักและศูนย์ต้นทุนสนับสนุน (ตารางที่ ๒)
 - เมื่อดึงข้อมูลจากระบบ GFMS แล้ว ให้ส่วนราชการพิจารณาว่าต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานก่อให้เกิดผลผลิตมีอะไรบ้าง และตัดต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานออกไป (โดยให้หมายเหตุอธิบายไว้ เพื่อระบยอดค่าใช้จ่ายที่นำมาคำนวณต้นทุนผลผลิตและค่าใช้จ่ายในงบการเงิน)
 - ในระบบ GFMS ต้นทุนทางตรงจะถูกบันทึกเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนแล้ว ดังนั้นจึงทราบต้นทุนของแต่ละศูนย์ต้นทุน
 - สำหรับต้นทุนทางอ้อมต้องอาศัยเกณฑ์การปันส่วน เพื่อระบุต้นทุนเข้าสู่ศูนย์ต้นทุน ในการพิจารณาเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่ศูนย์ต้นทุน ให้หน่วยงานกำหนดตามความเหมาะสมอย่างยุติธรรม โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่ทำให้ต้นทุนนั้นผันแปร เพื่อที่จะใช้เป็นตัวหลักต้นทุนเข้าสู่ศูนย์ต้นทุน



๕. กำหนดต้นทุนของกิจกรรมย่อย (ตารางที่ ๓)

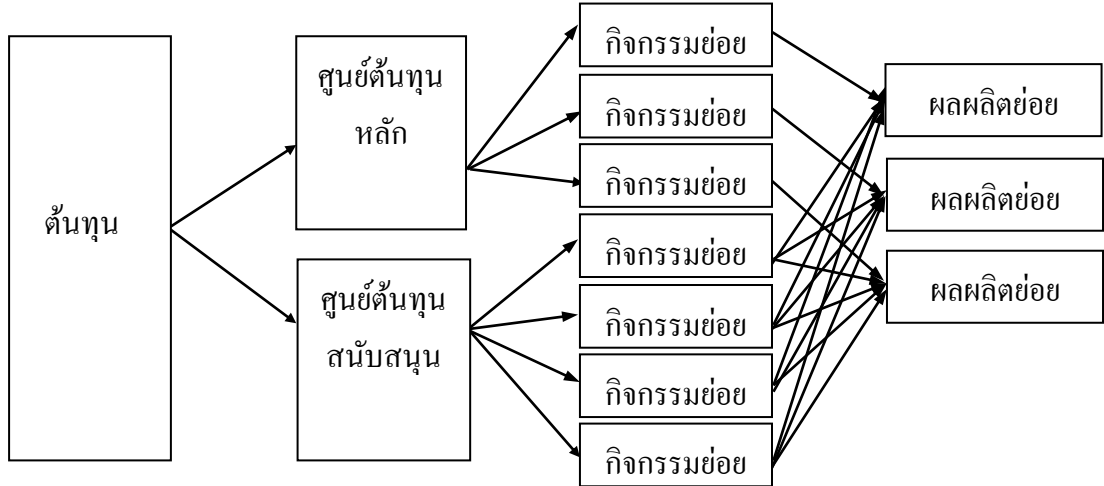
การคำนวณต้นทุนกิจกรรมย่อยให้หน่วยงานนำต้นทุนของศูนย์ต้นทุนหลักและศูนย์ต้นทุนสนับสนุนโดยแยกประเภทตามแหล่งของเงินและค่าเสื่อมราคา แล้วจึงปันส่วนต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมย่อยให้หน่วยงานใช้เกณฑ์การปันส่วนในการกระจายต้นทุนจากศูนย์ต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมย่อยที่ศูนย์ต้นทุนนั้นดำเนินการ โดยให้แยกแสดงต้นทุนนั้นตามแหล่งของเงินและค่าเสื่อมราคา ตัวอย่างเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนจากศูนย์ต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมย่อย เช่น เกณฑ์ภาระงาน หรือ เกณฑ์สัดส่วนการใช้วัสดุครุภัณฑ์



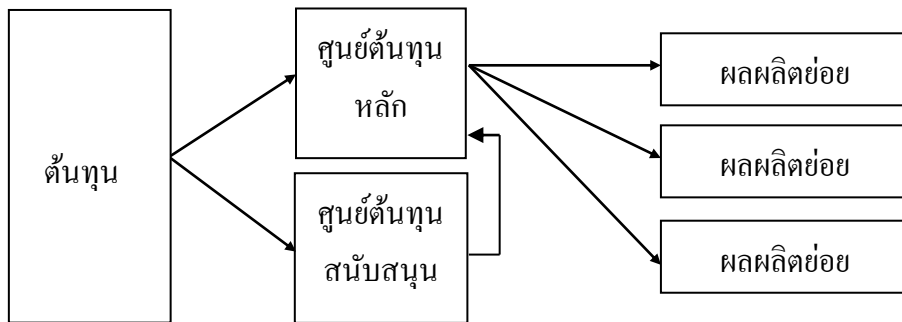
๖. กำหนดหาต้นทุนของผลผลิตย่อย (ตารางที่ ๔)

วิธีการกำหนดหาต้นทุนผลผลิตย่อยสามารถเลือกดำเนินการได้ ๒ วิธี

๑) ในกรณีที่ส่วนราชการสามารถกำหนดต้นทุนกิจกรรมย่อยทุกกิจกรรมย่อยได้ ให้ปันส่วนต้นทุนกิจกรรมย่อยเข้าสู่ผลผลิตย่อย โดยในการคำนวณให้แยกประเภทแหล่งของเงินและค่าเสื่อมราคา

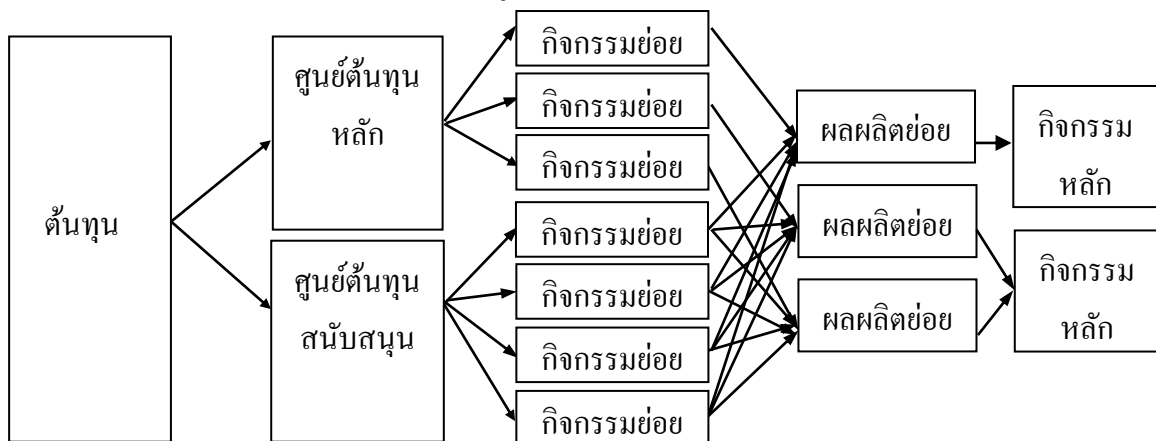


๒) ในกรณีที่ส่วนราชการไม่ได้กำหนดหาต้นทุนกิจกรรมย่อยทุกกิจกรรมย่อย ให้ปันส่วนต้นทุนของศูนย์ต้นทุนสนับสนุนเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนหลัก และปันส่วนต้นทุนของศูนย์ต้นทุนหลักเข้าสู่ผลผลิตย่อย โดยในการคำนวณให้แยกประเภทแหล่งของเงินและค่าเสื่อมราคา



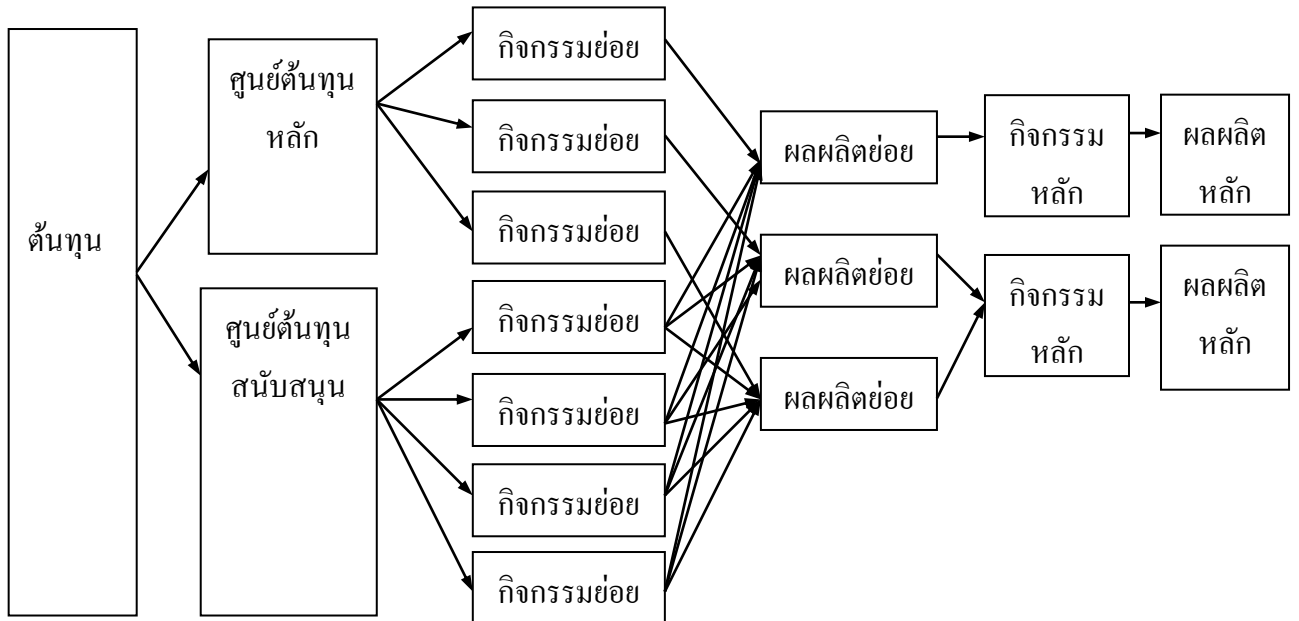
๗. กำหนดหาต้นทุนของกิจกรรมหลัก (ตารางที่ ๕)

การกำหนดต้นทุนกิจกรรมหลัก ให้หน่วยงานนำต้นทุนของผลผลิตย่อยโดยแยกประเภทตามแหล่งเงินและค่าเสื่อมราคาเชื่อมโยงต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมหลัก ตามงบประมาณที่สัมพันธ์กับกิจกรรมหลัก



๘. คำนิยามหาต้นทุนของผลผลิตหลัก (ตารางที่ ๖)

การคำนวณต้นทุนผลผลิตหลักให้คำนวณจากต้นทุนกิจกรรมหลักตามเอกสารงบประมาณที่สัมพันธ์กับผลผลิต โดยเชื่อมโยงต้นทุนกิจกรรมหลักเข้าสู่ผลผลิตหลัก



๙. การเปรียบเทียบต้นทุนของปีงบประมาณปัจจุบันและปีงบประมาณก่อน ซึ่งประกอบด้วย การเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนกิจกรรมย่อย (ตารางที่ ๗) การเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตย่อย (ตารางที่ ๘) การเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนกิจกรรมหลัก (ตารางที่ ๙) การเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตหลัก (ตารางที่ ๑๐) เปรียบเทียบต้นทุนทางตรงตามศูนย์ต้นทุน (ตารางที่ ๑๑) เปรียบเทียบต้นทุนทางอ้อมตามลักษณะของต้นทุน (ตารางที่ ๑๒)

๓.๓ การวิเคราะห์กิจกรรมย่อยและกำหนดผลผลิตย่อยของส่วนราชการ

๓.๓.๑ การกำหนดกิจกรรมย่อย

ส่วนราชการต้องวิเคราะห์กิจกรรมในการดำเนินงานของหน่วยงานและทำการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมย่อย เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานในรูปของต้นทุนกิจกรรม ใช้เป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจไม่ว่าในเรื่อง Outsourcing หรือนำไปสู่การบริหารงานแบบ Capital Charge ซึ่งต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมควรจะสามารถเปรียบเทียบได้ระหว่างปีของหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานได้ ทำให้สามารถวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

ในการกำหนดกิจกรรมย่อยให้วิเคราะห์ว่ากิจกรรมใดหรืองานใดที่หน่วยงานต้องการวัดต้นทุนเพื่อนำไปสู่การประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร โดยส่วนราชการต้องวิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมย่อยทั้งองค์กร ในช่วงเริ่มแรกการพิจารณากิจกรรมย่อยสามารถพิจารณาได้จากการแบ่งโครงสร้างของส่วนราชการ โดยส่วนใหญ่ส่วนราชการจะมีการแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่งานและเขตพื้นที่ ส่วนราชการอาจจะกำหนดให้แต่ละกลุ่ม กอง ศูนย์ สำนักที่มีภารกิจของตนเอง มีกิจกรรมย่อย ๑-๒ กิจกรรมย่อย สำหรับการแบ่งโครงสร้างของส่วนราชการแบบเขตพื้นที่ เช่น ส่วนราชการมีหน่วยงานย่อยในภูมิภาคที่มีหน้าที่คล้ายคลึงกัน ให้ส่วนราชการกำหนดกิจกรรมย่อยและหน่วยนับที่เหมือนกัน

๓.๓.๒ การกำหนดผลผลิตย่อย

ส่วนราชการต้องกำหนดผลผลิตย่อยโดยวิเคราะห์ผลผลิตที่ส่งมอบให้กับบุคคลภายนอก รวมถึงต้องมีการกำหนดหน่วยนับให้เหมาะสม

การกำหนดผลผลิตย่อยที่เหมาะสมทำให้ส่วนราชการสามารถคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตย่อยได้เพื่อใช้เป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจ และต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตย่อยสามารถเปรียบเทียบกันได้ระหว่างปีหรือระหว่างหน่วยงานได้ ในการกำหนดผลผลิตย่อยส่วนราชการอาจพิจารณาจากผลผลิตของศูนย์ต้นทุนหลักที่ส่งมอบให้กับบุคคลภายนอก

ตัวอย่างการกำหนดผลผลิตย่อยกิจกรรมย่อย

การกำหนดกิจกรรมย่อยโดยพิจารณากิจกรรมของศูนย์ต้นทุน

ศูนย์ต้นทุน	กิจกรรมย่อย
๑. สำนักมาตรฐานด้านการบัญชี ภาครัฐ	๑. กำหนดและพัฒนามาตรฐานและหลักเกณฑ์ทางการ บัญชีภาครัฐ <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง ๒. กำหนดหรือให้ความเห็นชอบระบบบัญชี/แนวทาง/คู่มือ ปฏิบัติทางบัญชี <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนระบบ ๓. จัดทำและวิเคราะห์รายงานการเงินของแผ่นดิน <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนรายงาน
๒. สำนักกฎหมาย	๑. กำหนดและพัฒนากฎหมายด้านการเบิกจ่ายเงินจากคลัง <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง ๒. กำหนดและพัฒนากฎหมายด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการ <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง ๓. กำหนดและพัฒนากฎหมายด้านค่าใช้จ่ายในการบริหาร <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง ๔. กำหนดและพัฒนากฎหมายด้านกฎหมายเฉพาะที่ เกี่ยวข้องการคลัง <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง
๓. กลุ่มพัฒนาเงินนอกงบประมาณ	๑. จัดทำหลักเกณฑ์การใช้จ่ายเงินหมุนเวียนและการใช้ จ่ายเงินฝาก <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง ๒. พิธีการอนุมัติการเบิกจ่ายเงินกองทุน <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนครั้งของการอนุมัติ ๓. ควบคุมการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงินของกองทุน <u>หน่วยนับ</u> : รายงาน

ศูนย์ต้นทุน	กิจกรรมย่อย
๔. สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ	๑. จัดทำแนวปฏิบัติด้านการตรวจสอบภายใน <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง ๒. ส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานตรวจสอบภายในภาครัฐ <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนแห่ง
๕. สำนักงานเลขานุการกรม	๑. ดำเนินงานด้านการพัสดุ <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนครั้งของการจัดซื้อจัดจ้าง ๒. ดำเนินงานด้านการเงินและบัญชี <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเอกสารรายการ ๓. ดำเนินงานด้านสารบรรณของกรม <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนฉบับของหนังสือ
๖. กองการเจ้าหน้าที่	ดำเนินงานด้านบริหารบุคคล <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนบุคลากร
๗. กลุ่มประชาสัมพันธ์	๑. ดำเนินงานด้านจัดทำรายงานทางวิชาการผ่านรายการเสียงตามสาย <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง ๒. ดำเนินงานด้านเขียนและผลิตข่าว เอกสารบทความเพื่อเผยแพร่ <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง
๘. กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ดำเนินงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนชั่วโมง/คนการฝึกอบรม

การกำหนดผลผลิตย่อยโดยพิจารณาผลผลิตของศูนย์ต้นทุนหลัก

ศูนย์ต้นทุนหลัก	ผลผลิตย่อย
๑. สำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ	การกำกับดูแลทางด้านการบัญชีภาครัฐ <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง
๒. สำนักกฎหมาย	การกำหนดและพัฒนากฎหมายและหลักเกณฑ์ด้านการคลัง <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนเรื่อง
๓. กลุ่มพัฒนาเงินนอกงบประมาณ	การติดตามประเมินผลด้านทุนหมุนเวียน <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนกองทุน
๔. สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ	การกำกับดูแลทางด้านการตรวจสอบภายใน <u>หน่วยนับ</u> : จำนวนส่วนราชการ

๓.๓.๓ การสร้างกิจกรรมย่อยในระบบ GFMS

การกำหนดกิจกรรมย่อย หน่วยงานต้องกำหนดและสร้างกิจกรรมย่อยของหน่วยงานหลักให้ครบถ้วนตามภารกิจของหน่วยงาน รวมทั้งสร้างรหัสกิจกรรมย่อยของหน่วยงานสนับสนุนให้ครอบคลุมกิจกรรมสนับสนุนทุกด้าน กิจกรรมย่อยที่กำหนดขึ้นจะมีความสำคัญในการเชื่อมโยงค่าใช้จ่ายเข้าสู่กิจกรรม ซึ่งจะช่วยให้การคำนวณต้นทุนมีความถูกต้องมากที่สุด เพราะการบันทึกค่าใช้จ่าย ณ จุดที่เกิดค่าใช้จ่ายโดยตรงเข้าสู่กิจกรรมย่อยตั้งแต่ตอนที่เกิดค่าใช้จ่าย จะช่วยลดการป้อนส่วนค่าใช้จ่ายโดยรวม ทำให้ต้นทุนมีความถูกต้องมากขึ้น และทำให้สามารถเรียกรายงานค่าใช้จ่ายจากในระบบ GFMS มาดูได้อย่างสม่ำเสมอในระหว่างปีโดยไม่ต้องรอตอนสิ้นปี

อนึ่ง วิธีการเรียกรายงานรหัสกิจกรรมย่อยในระบบ GFMS สามารถเรียกดูได้จากระบบ GFMS ดังที่ได้แสดงขั้นตอนและวิธีการเรียกรายงาน เพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบรายละเอียดกิจกรรมย่อย รหัสกิจกรรมย่อย รหัสกิจกรรมหลักที่ใช้เงิน (ภาคผนวก ข)

ข้อมูลที่สำคัญในการกำหนดกิจกรรมย่อยในระบบ GFMS

ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานกิจกรรมย่อยสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.

รหัสหน่วยงาน.....				
ชื่อหน่วยงาน.....				
รหัสกิจกรรมย่อย	ชื่อกิจกรรมย่อย	คำอธิบายกิจกรรมย่อย	หน่วยนับ	ชื่อศูนย์ต้นทุนที่รับผิดชอบ
๑๐๐	งานทางด้านระเบียบพัสดุ	ต้นทุนในการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาตอบข้อหารือ/ผ่อนผัน/ข้อร้องเรียน/อุทธรณ์เสนอความเห็นคณะรัฐมนตรี/ลงโทษผู้ทำงาน/ทบทวนยกเลิกสิทธิพิเศษ	เรื่อง	สำนักมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
๑๐๑	การพัฒนาราคากลาง	ต้นทุนในการปรับปรุงรายละเอียดการคำนวณราคากลางงานก่อสร้าง	เรื่อง	สำนักมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
๑๐๒	การให้บริการจ่ายแลกเหรียญกษาปณ์	ต้นทุนในการให้บริการจ่ายแลกเหรียญกษาปณ์	จำนวนเงินจ่ายแลกเหรียญกษาปณ์	สำนักงานคลังจังหวัด
๑๐๓	งานด้านการเงินและการบัญชี	ต้นทุนในการดำเนินงานทางการเงินและบัญชี (เช่นการรับ - จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การติดตามและการรายงานด้านการเงินและบัญชี รวมถึงการบริหารจัดการด้านงบประมาณ)	จำนวนรายการเอกสาร	สำนักงานเลขานุการกรม

รหัสกิจกรรมย่อย	ชื่อกิจกรรมย่อย	คำอธิบายกิจกรรมย่อย	หน่วยนับ	ชื่อศูนย์ต้นทุนที่รับผิดชอบ
๑๐๔	งานด้านการตรวจสอบภายใน	ต้นทุนในการดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายในของหน่วยงาน	คน/วัน	กลุ่มตรวจสอบภายใน
๑๐๕	การพัฒนางานเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง	ต้นทุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง	เครื่อง	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวอย่างแบบฟอร์มการกำหนดรหัสกิจกรรมย่อยที่ใช้เงินในงบประมาณ					
A	B	C	D	E	F
รหัสหน่วยงาน	รหัสกิจกรรมย่อย	ชื่อกิจกรรมย่อยแบบสั้น	ชื่อกิจกรรมย่อยแบบยาว	รหัสพื้นที่	กิจกรรมหลักที่ใช้เงิน
๐๓๐๐๔	๑๐๐	งานด้านระเบียบพัสดุ	งานทางด้านระเบียบพัสดุ	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔๑๐๐๐๑๐๕๔๙
๐๓๐๐๔	๑๐๑	การพัฒนาราคากลาง	การพัฒนาราคากลาง	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔๑๐๐๐๑๐๕๔๙
๐๓๐๐๔	๑๐๒	บริการแลกเปลี่ยน กษาปณ์	การให้บริการจ่ายแลกเปลี่ยน กษาปณ์	๑๔๐๐	๐๓๐๐๔๑๔๐๐๑๐๕๕๓
๐๓๐๐๔	๑๐๒	บริการแลกเปลี่ยน กษาปณ์	การให้บริการจ่ายแลกเปลี่ยน กษาปณ์	๗๑๐๐	๐๓๐๐๔๗๑๐๐๑๐๕๕๓
๐๓๐๐๔	๑๐๒	บริการแลกเปลี่ยน กษาปณ์	การให้บริการจ่ายแลกเปลี่ยน กษาปณ์	๗๓๐๐	๐๓๐๐๔๗๓๐๐๑๐๕๕๓
๐๓๐๐๔	๑๐๓	งานการเงินและบัญชี	งานด้านการเงินและการบัญชี	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔๑๐๐๐๑๐๕๔๙
๐๓๐๐๔	๑๐๓	งานการเงินและบัญชี	งานด้านการเงินและการบัญชี	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔๑๐๐๐๑๐๕๕๐
๐๓๐๐๔	๑๐๓	งานการเงินและบัญชี	งานด้านการเงินและการบัญชี	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔๑๐๐๐๑๐๕๕๑
๐๓๐๐๔	๑๐๔	งานตรวจสอบภายใน	งานด้านการตรวจสอบภายใน	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔๑๐๐๐๑๐๕๔๙
๐๓๐๐๔	๑๐๔	งานตรวจสอบภายใน	งานด้านการตรวจสอบภายใน	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔๑๐๐๐๑๐๕๕๑
๐๓๐๐๔	๑๐๕	พัฒนาเทคโนโลยี	การพัฒนางานเทคโนโลยี สารสนเทศ	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔๑๐๐๐๑๐๕๕๒
๐๓๐๐๔	๑๐๕	พัฒนาเทคโนโลยี	การพัฒนางานเทคโนโลยี สารสนเทศ	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔๑๐๐๐๑๐๕๕๑

ตัวอย่างแบบฟอร์มการกำหนดรหัสกิจกรรมย่อยที่ใช้เงินนอกงบประมาณและงบกลาง					
A	B	C	D	E	F
รหัส หน่วยงาน	รหัส กิจกรรม ย่อย	ชื่อกิจกรรมย่อยแบบ สั้น	ชื่อกิจกรรมย่อยแบบยาว	รหัส พื้นที่	รหัสที่อ้างอิง
๐๓๐๐๔	๑๐๐	งานด้านระเบียบพัสดุ	งานทางด้านระเบียบพัสดุ	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔ZA๐๐๐
๐๓๐๐๔	๑๐๑	การพัฒนาราคากลาง	การพัฒนาราคากลาง	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔ZA๐๐๐
๐๓๐๐๔	๑๐๒	บริการแลกเปลี่ยน กษาปณ์	การให้บริการจ่ายแลกเปลี่ยน กษาปณ์	๑๔๐๐	๐๓๐๐๔ZA๐๐๐
๐๓๐๐๔	๑๐๒	บริการแลกเปลี่ยน กษาปณ์	การให้บริการจ่ายแลกเปลี่ยน กษาปณ์	๗๑๐๐	๐๓๐๐๔ZA๐๐๐
๐๓๐๐๔	๑๐๒	บริการแลกเปลี่ยน กษาปณ์	การให้บริการจ่ายแลกเปลี่ยน กษาปณ์	๗๓๐๐	๐๓๐๐๔ZA๐๐๐
๐๓๐๐๔	๑๐๓	งานการเงินและบัญชี	กิจกรรมด้านการเงินและบัญชี	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔ZA๐๐๐
๐๓๐๐๔	๑๐๔	งานตรวจสอบภายใน	กิจกรรมด้านตรวจสอบภายใน	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔ZA๐๐๐
๐๓๐๐๔	๑๐๕	พัฒนาเทคโนโลยี	การพัฒนางานเทคโนโลยี สารสนเทศ	๑๐๐๐	๐๓๐๐๔ZA๐๐๐

๓.๓.๔ กิจกรรมย่อยของหน่วยงานสนับสนุนที่กำหนดเป็นกิจกรรมมาตรฐาน

ตามแนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิต นอกจากการกำหนดรูปแบบการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานในเชิงต้นทุนผลผลิตแล้ว ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑ กรมบัญชีกลางได้กำหนดให้ส่วนราชการคิดต้นทุนได้ถึงระดับกิจกรรมย่อย ผลผลิตย่อย ตามศูนย์ต้นทุนต่างๆ ซึ่งจะทำให้ทราบต้นทุนตามกระบวนการทำงาน โดยต้องมีการทบทวนภารกิจทั้งองค์กร เพื่อกำหนดผลผลิตย่อย กิจกรรมย่อย พร้อมหน่วยนับให้ครบถ้วน ถูกต้องตามความเป็นจริงก่อน ในขั้นนี้กรมบัญชีกลางกำหนดได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องคิดต้นทุนกิจกรรมย่อยของหน่วยงานสนับสนุนอย่างน้อย ๕ กิจกรรม ดังนี้

- ด้านการเงินและบัญชี
- ด้านการพัสดุ
- ด้านบริหารบุคลากร
- ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ด้านตรวจสอบภายใน

จะเห็นว่า หากทุกส่วนราชการคิดต้นทุนตามที่กำหนดได้ก็จะทำให้เกิดข้อมูลต้นทุนงานสนับสนุน ซึ่งมีอยู่ในทุกส่วนราชการเหมือนกัน ที่สามารถนำมาเปรียบเทียบระหว่างส่วนราชการได้ ซึ่งจะบรรลุเจตนารมณ์ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ กำหนดให้ส่วนราชการต้องคำนวณหาต้นทุนของกิจกรรมย่อยอย่างน้อย ๑๑ กิจกรรมย่อย โดยหน่วยงานต้องกำหนดกิจกรรมย่อยและหน่วยนับตามที่

กรมบัญชีกลางกำหนด เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมที่เหมือนกันระหว่างส่วนราชการได้ โดยมีกิจกรรมและหน่วยนับ ดังนี้

๑. กิจกรรมด้านการเงินและบัญชี	หน่วยนับ	จำนวนเอกสารรายการ
๒. กิจกรรมด้านการพัสดุ	หน่วยนับ	จำนวนครั้งของการจัดซื้อจัดจ้าง
๓. กิจกรรมด้านบริหารบุคลากร	หน่วยนับ	จำนวนบุคลากร
๔. กิจกรรมด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล	หน่วยนับ	จำนวนชั่วโมง/คนการฝึกอบรม
๕. กิจกรรมด้านตรวจสอบภายใน	หน่วยนับ	จำนวนงานตรวจสอบ/คนวัน
๖. กิจกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในหน่วยงาน	หน่วยนับ	จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์
๗. กิจกรรมด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์	หน่วยนับ	ระบบ
๘. กิจกรรมด้านแผนงาน	หน่วยนับ	ด้าน
๙. กิจกรรมด้านพัฒนาระบบบริหารราชการ	หน่วยนับ	ด้าน
๑๐. กิจกรรมด้านงานสารบรรณ	หน่วยนับ	จำนวนหนังสือเข้า – ออก
๑๑. กิจกรรมด้านยานพาหนะ	หน่วยนับ	กิโลเมตร

ในกรณีที่บางส่วนราชการอาจกำหนดกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นเป็นกิจกรรมของหน่วยงานหลัก ก็ให้กำหนดกิจกรรมย่อยและหน่วยนับตามที่กรมบัญชีกลางได้กำหนดไว้ข้างต้น

ต้นทุนของกิจกรรมด้านการเงินและบัญชี คือ ต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมด้านการเงินและบัญชีของหน่วยงาน เช่น การรับ-จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การติดตามและการรายงานด้านการเงินและบัญชี รวมถึงการบริหารจัดการด้านงบประมาณ (แต่ไม่รวมถึงการจัดทำแผนที่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มแผนงาน)

หน่วยนับ : จำนวนเอกสารรายการ หมายถึง จำนวนรายการเอกสารทางการเงินและบัญชี ยกเว้นเอกสารการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งหน่วยงานสามารถเรียกดูจำนวนเอกสารรายการการเงินและบัญชีในระบบ GFMS ได้โดยใช้ Transaction Code: FB๐๓ (รายละเอียดในภาคผนวก ฉ)

ต้นทุนของกิจกรรมด้านการพัสดุ (จัดซื้อจัดจ้าง) คือ ต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมการบริหารด้านพัสดุ และการจัดซื้อจัดจ้าง แต่ไม่รวมถึงมูลค่าของสิ่งของหรือบริการที่จัดซื้อหรือจัดจ้าง ในกรณีนี้ยังไม่รวมการซ่อมบำรุงและงานด้านยานพาหนะ

หน่วยนับ : จำนวนครั้งของการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง จำนวนครั้งที่หน่วยงานทำการจัดซื้อและจัดจ้างทั้งในระบบ GFMS และนอกระบบ GFMS ซึ่งจำนวนเอกสารของการจัดซื้อจัดจ้างในระบบ GFMS สามารถเรียกดูได้โดยใช้ Transaction Code: ZMM_PO_RPT๐๑ (รายละเอียดในภาคผนวก ฉ)

ต้นทุนของกิจกรรมด้านบริหารบุคลากร คือ ต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของหน่วยงาน เช่น การดูแลอัตรากำลังและระบบงาน ด้านวินัย และงานสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง

หน่วยนับ : จำนวนบุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ถ้าจำนวนบุคลากรไม่เท่ากันระหว่างปีให้ใช้จำนวนบุคลากรถัวเฉลี่ย ตัวอย่างเช่น ระหว่าง ๑ ตุลาคม ๒๕๕๐ ถึง ๑๕ มกราคม ๒๕๕๑ มีจำนวนบุคลากร ๕๐ คน ระหว่าง ๑๖ มกราคม ๒๕๕๑ ถึง ๓๐ กันยายน ๒๕๕๑ มีจำนวนบุคลากร ๖๐ คน ดังนั้นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรเท่ากับ

<u>ระยะเวลา</u>	<u>จำนวนวัน</u>	<u>จำนวนบุคลากร</u>	<u>จำนวนวัน x จำนวนบุคลากร</u>
๑ ตุลาคม - ๑๕ มกราคม	๑๐๗	๕๐ คน	๕,๓๕๐
๑๖ มกราคม - ๓๐ กันยายน	๒๕๘	๖๐ คน	๑๕,๔๘๐
รวม	๓๖๕		๒๐,๘๓๐

จำนวนบุคลากรถัวเฉลี่ยทั้งปี ๒๐,๘๓๐ / ๓๖๕ วัน = ๕๗.๐๗ คน

ต้นทุนของกิจกรรมด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การประเมินผล และการจัดฝึกอบรม รวมถึงการจัดทำสื่อต่างๆที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยนับรวมการพัฒนาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ในกรณีนี้ยกเว้นการศึกษาดูงานและการฝึกอบรมต่างประเทศ

หน่วยนับ : จำนวนชั่วโมง/คนการฝึกอบรม หมายถึง ผลรวมของจำนวนชั่วโมงของการฝึกอบรมของแต่ละหลักสูตรคูณด้วยจำนวนผู้เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น เพื่อคำนวณหาต้นทุนของการฝึกอบรม ๑ คน ต่อ ๑ ชั่วโมงเป็นเท่าใด ตัวอย่างเช่น หลักสูตรฝึกอบรมมีผู้เข้ารับการอบรม ๒๐ คน มีระยะเวลา ๖ ชั่วโมง ดังนั้นจำนวนชั่วโมง/คนการฝึกอบรม เท่ากับ ๑๒๐ ชั่วโมง/คน

ต้นทุนของกิจกรรมตรวจสอบภายใน คือ ต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานด้านตรวจสอบภายในของหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินงานโดยกลุ่มตรวจสอบภายใน

หน่วยนับ : จำนวนงานตรวจสอบ หมายถึง จำนวนคนวันที่ใช้ที่ในงานตรวจสอบตามแผนงานการตรวจสอบประจำปี

ต้นทุนของกิจกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในหน่วยงาน คือ ต้นทุนในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการดูแลบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ ระบบอีเมล ระบบ e-office ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต(ไม่รวมการสร้างระบบงานเฉพาะของหน่วยงาน เว็บไซต์ และระบบอินเทอร์เน็ตของหน่วยงาน)

หน่วยนับ : จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ หมายถึง จำนวนคอมพิวเตอร์ทั้งหมดที่หน่วยงานดูแล

กิจกรรมด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์ คือ ต้นทุนในการดำเนินงานเกี่ยวกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ต้นทุนของการใช้อุปกรณ์ในการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต การใช้เครื่องและอุปกรณ์ในการจัดการอินเทอร์เน็ต และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับงานอินเทอร์เน็ต และงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและบำรุงรักษาเว็บไซต์ สำหรับฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่มีอายุการใช้งานมากกว่า ๑ ปี จะใช้ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายตามอายุการใช้งาน

หน่วยนับ : ระบบ หมายถึง ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์ โดยให้นับเป็น ๑ ระบบ

กิจกรรมด้านแผนงาน คือ ต้นทุนในการดำเนินงานกิจกรรมการจัดทำแผน ติดตาม ประเมินผล และรายงานแผนของหน่วยงาน โดยส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มแผนงาน ในกรณีที่กลุ่มแผนงาน ดำเนินงานนอกเหนือจากนี้ต้องแยกต้นทุนเป็นกิจกรรมต่างหาก

หน่วยนับ : ด้าน หมายถึง กิจกรรมด้านแผนงาน โดยให้นับเป็น ๑ ด้าน

กิจกรรมด้านพัฒนาระบบบริหารราชการ คือ ต้นทุนในการดำเนินงานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองและดำเนินการด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) ในกรณีที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) ดำเนินงานนอกเหนือจากนี้ต้องแยกต้นทุนเป็นกิจกรรมต่างหาก

หน่วยนับ : ด้าน หมายถึง กิจกรรมด้านพัฒนาระบบบริหารราชการ โดยให้นับเป็น ๑ ด้าน

กิจกรรมด้านงานสารบรรณ คือ ต้นทุนในการดำเนินงานกิจกรรมของกลุ่มงานสารบรรณในการรับส่งหนังสือส่วนกลางของหน่วยงาน ไม่รวมถึงงานสารบรรณย่อยตาม สำนัก กอง ศูนย์

หน่วยนับ : จำนวนหนังสือเข้า – ออก หมายถึง จำนวนหนังสือรับเข้าและส่งออกของหน่วยงาน

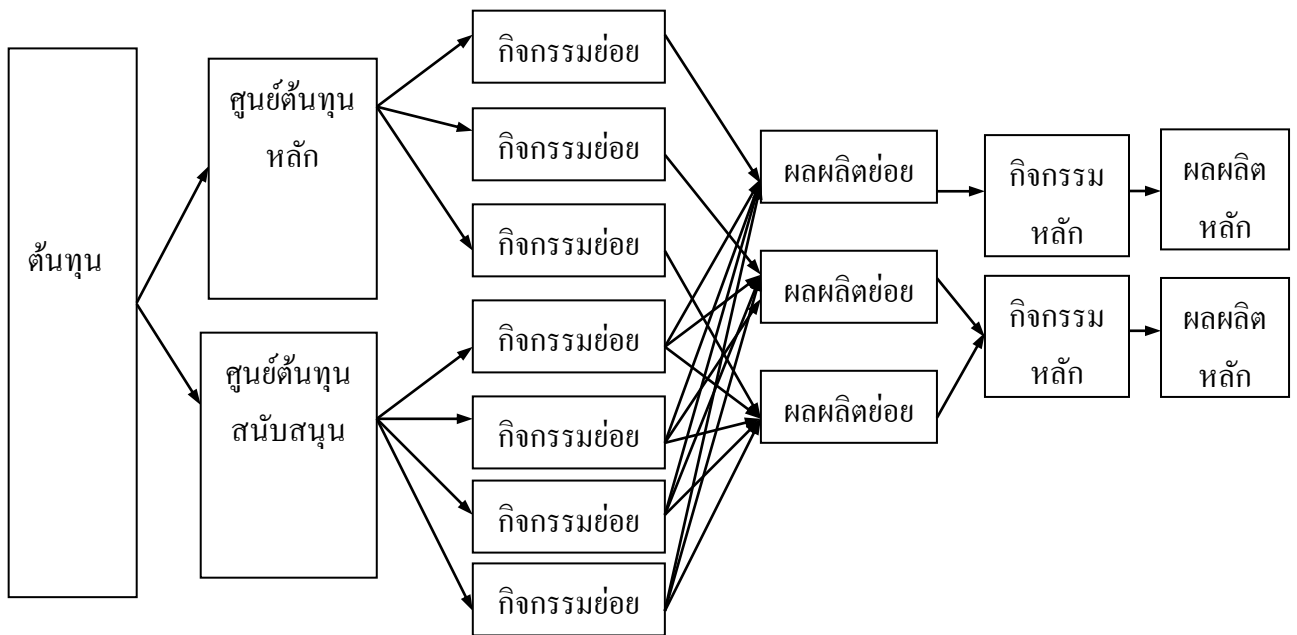
กิจกรรมด้านยานพาหนะ คือ ต้นทุนในการดำเนินงานกิจกรรมเกี่ยวกับด้านยานพาหนะเพื่อใช้ในการเดินทางของส่วนกลาง ยกเว้น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรถประจำตำแหน่ง ค่าแท็กซี่ และยานพาหนะที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น ยานพาหนะทางน้ำ ทางอากาศ และยานพาหนะที่ใช้ในการรบ

หน่วยนับ : กิโลเมตร หมายถึง ระยะทางทั้งหมดที่วิ่งของยานพาหนะทั้งหมดใน ๑ ปี

๓.๔ การปันส่วนค่าใช้จ่ายของส่วนราชการ

ข้อมูลต้นทุนจะมีประโยชน์และถูกต้อง หน่วยงานจะต้องมีการวิเคราะห์ก่อนว่า อะไรเป็นตัวผลักดันต้นทุน หรือเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ต้นทุนของกิจการนั้นเปลี่ยนแปลง โดยในการคิดต้นทุนให้กับกิจกรรมนั้นจะต้องอาศัยความสัมพันธ์ของตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) ในการปันส่วนเข้ากิจกรรมแล้วจึงคิดต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ผลผลิต

การปันส่วนที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการคำนวณต้นทุนผลผลิต

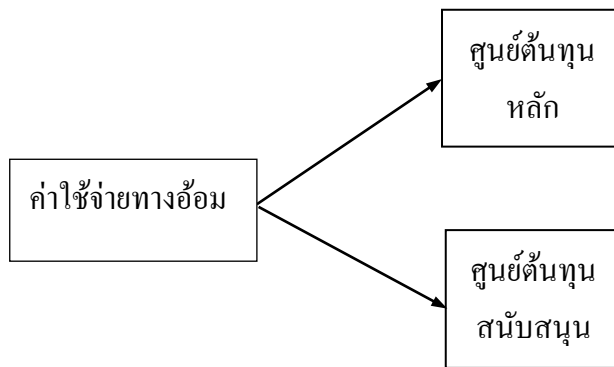


๓.๔.๑ การปันส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐเข้าสู่ศูนย์ต้นทุน

ค่าใช้จ่ายทางอ้อม หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถระบุเข้าสู่ศูนย์ต้นทุนได้ จำเป็นต้องอาศัยเกณฑ์การปันส่วนในการระบุต้นทุนเข้าสู่ศูนย์ต้นทุน โดยอาจรวบรวมค่าใช้จ่ายดังกล่าว ไว้ในศูนย์ต้นทุนกลางก่อน แล้วจึงปันส่วนให้ศูนย์ต้นทุนต่างๆ ต่อไปโดยพิจารณาจากตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่เกิดขึ้น ตัวอย่างของค่าใช้จ่ายทางอ้อมและเกณฑ์การปันส่วน เช่น

ค่าใช้จ่ายบุคลากร	เกณฑ์การปันส่วน	จำนวนบุคลากร
ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรม	เกณฑ์การปันส่วน	จำนวนบุคลากร

ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง	เกณฑ์การปันส่วน	จำนวนบุคลากร
ค่าวัสดุ	เกณฑ์การปันส่วน	จำนวนบุคลากร
ค่าไฟฟ้า-ใช้งาน	เกณฑ์การปันส่วน	จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์
ค่าโทรศัพท์-ใช้งาน	เกณฑ์การปันส่วน	จำนวนบุคลากร
ค่าไปรษณีย์และขนส่ง	เกณฑ์การปันส่วน	จำนวนบุคลากร
ค่าสาธารณูปโภคอื่น	เกณฑ์การปันส่วน	จำนวนบุคลากร
ค่าเสื่อมราคา-อาคาร	เกณฑ์การปันส่วน	จำนวนบุคลากร
ค่าเสื่อมราคา-อุปกรณ์สำนักงาน	เกณฑ์การปันส่วน	จำนวนบุคลากร
ค่าเสื่อมราคา-เครื่องคอมพิวเตอร์	เกณฑ์การปันส่วน	จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์
ค่าใช้จ่ายอื่น	เกณฑ์การปันส่วน	จำนวนบุคลากร
ต้นทุนเงินทุน (Capital Charge)	เกณฑ์การปันส่วน	พื้นที่



๓.๔.๒. การปันส่วนจากศูนย์ต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมย่อยของแต่ละสำนัก กอง ศูนย์

ในการบันทึกค่าใช้จ่ายปกติที่สามารถระบุกิจกรรมย่อยได้ ส่วนราชการจะบันทึกตรงเข้าสู่กิจกรรมย่อย โดยส่วนราชการระบุรหัสกิจกรรมย่อยในระบบ GFMS โปรแกรมจะดึงค่าใช้จ่ายเข้าสู่กิจกรรมย่อยโดยตรงตามที่ระบุไว้ โดยรหัส ๓ หลักสุดท้ายของกิจกรรมย่อยที่อยู่ในระบบเป็นชื่อกิจกรรมย่อย เช่น กิจกรรมย่อยในระบบ GFMS มีรหัส ๑๒ หลัก ๑๐๐๐๐๓๐๐๓๑๕๒ รหัส ๓ หลักสุดท้ายคือชื่อกิจกรรมย่อย ส่วนค่าใช้จ่ายที่ส่วนราชการไม่สามารถระบุได้ว่าเป็นของกิจกรรมย่อยตัวใด ให้ส่วนราชการกำหนดเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนจากศูนย์ต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมย่อย โดยส่วนราชการต้องจัดทำตารางกำหนดเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนจากศูนย์ต้นทุนสู่กิจกรรมย่อย เพื่อกระจายค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้ระบุกิจกรรมย่อยจากศูนย์ต้นทุนต่าง ๆ เข้าสู่กิจกรรมย่อย โดยส่วนราชการสามารถเลือกเกณฑ์ในการปันส่วนจากศูนย์ต้นทุน

๓.๔.๓. การปันส่วนจากกิจกรรมย่อยเข้าสู่ผลผลิตย่อย

ส่วนราชการต้องกำหนดเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนจากกิจกรรมย่อยสู่ผลผลิตย่อยเพื่อกระจายต้นทุนจากกิจกรรมย่อยเข้าสู่ผลผลิตย่อยที่ส่วนราชการได้กำหนดไว้เพื่อหาต้นทุนรวมของผลผลิตย่อยในแต่ละผลผลิตย่อย ซึ่งต้องมีข้อมูลประกอบ คือ กิจกรรมย่อยทั้งหมดของหน่วยงาน เกณฑ์การปันส่วนต้นทุนจากกิจกรรมย่อยสู่ผลผลิตย่อยและผลผลิตย่อยทั้งหมดของหน่วยงาน

๓.๕ การรายงานผลการคำนวณต้นทุนผลผลิต

สำหรับในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ เป็นต้นไป ให้ส่วนราชการนำเสนอข้อมูลรายงานผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตในตารางที่ ๗ เปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนกิจกรรมย่อยแยกตามแหล่งเงิน

และตารางที่ ๘ เปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตย่อยแยกตามแหล่งเงิน เพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้ข้อมูลต้นทุนที่คำนวณได้ ในการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ โดยเน้นแสดงข้อมูลเฉพาะกิจกรรมย่อยและผลผลิตย่อยที่มีต้นทุนสูงชันอย่างมีนัยสำคัญเท่านั้น โดยจัดพิมพ์และส่งให้กรมบัญชีกลางพร้อมกับตารางการคำนวณ ๑ - ๖ และ ๙,๑๐,๑๑,๑๒ อนึ่ง สำหรับข้อมูลที่ส่วนราชการที่ต้องส่งเป็นไฟล์ EXCEL ให้กับกรมบัญชีกลาง นั้น ให้ส่งข้อมูลที่ครบถ้วนทุกตาราง โดยข้อมูลของตารางที่ ๗ และตารางที่ ๘ นั้นให้แสดงการเปรียบเทียบต้นทุนของกิจกรรมย่อยทุกกิจกรรมและผลผลิตย่อยทุกผลผลิต เนื่องจากกรมบัญชีกลางต้องใช้ข้อมูล ดังกล่าว จัดทำฐานข้อมูลต้นทุนผลผลิตของหน่วยงานภาครัฐ (Government Cost Information : GCI)

เมื่อส่วนราชการได้คำนวณต้นทุนตามขั้นตอนตามที่กรมบัญชีกลางกำหนดและมีการปันส่วนต้นทุนในขั้นตอนต่างๆ อย่างถูกต้องแล้ว ส่วนราชการสามารถสรุปรายงานผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตเสนอต่อผู้บริหาร โดยทำการวิเคราะห์พฤติกรรมของต้นทุนที่เกิดขึ้นในปีปัจจุบันและปีก่อน โดยทั้งระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนที่สำคัญ อีกทั้งส่วนราชการสามารถนำเสนอผลการคำนวณต่อคณะทำงานต้นทุนที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อกำหนดแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านการลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงกระบวนการ และการสร้างผลผลิตที่เพิ่มขึ้น โดยรายละเอียดของตารางรายงานผลการคำนวณต้นทุนมีดังนี้

หน่วยงาน

รายงานต้นทุนผลผลิต

ประจำปีงบประมาณ

ตารางที่ ๑ รายงานต้นทุนรวมของหน่วยงาน โดยแยกประเภทตามแหล่งของเงิน

(หน่วย : บาท)

ประเภทค่าใช้จ่าย	เงินในงบประมาณ	เงินนอกงบประมาณ	งบกลาง	รวม
๑. ค่าใช้จ่ายบุคลากร				
๒. ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรม				
๓. ค่าใช้จ่ายเดินทาง				
๔. ค่าตอบแทน ใช้สอยวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค				
๕. ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย				
๖. ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุน				
๗. ต้นทุนในการผลิตผลผลิตอื่น				
รวมต้นทุนผลผลิต				

หมายเหตุ : (อธิบายความแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายในระบบ GFMS และต้นทุนที่นำมาคำนวณต้นทุนการผลิต)

ค่าใช้จ่ายในระบบ GFMS		XXXX
<u>บวก</u> ต้นทุนที่เกี่ยวข้องในการผลิตผลผลิต	XXX	
	XXX	
<u>หัก</u> ต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องในการผลิตผลผลิต	XXX	
	<u>XXX</u>	<u>XXXX</u>
รวมต้นทุนการผลิต		<u>XXXX</u>

คำอธิบาย

- วัตถุประสงค์** เพื่อให้ส่วนราชการสามารถรายงานผลการคำนวณต้นทุนรวมของหน่วยงานแยกตามประเภทค่าใช้จ่ายและแหล่งของเงิน
- รายละเอียดของข้อมูล** ข้อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมดในระบบ GFMS ต้นทุนที่เกี่ยวข้องในการผลิตผลผลิต เช่น กรณีส่วนราชการมีเงินนอกงบประมาณที่ไม่ได้บันทึกในระบบ GFMS จัดทำหมายเหตุ (อธิบายความแตกต่างระหว่างค่าใช้จ่ายในระบบ GFMS และต้นทุนที่นำมาคำนวณต้นทุนการผลิต)
- ประโยชน์** เพื่อทราบยอดต้นทุนผลผลิตทั้งสิ้นของหน่วยงาน และลักษณะของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแยกตามประเภทแหล่งของเงิน
- การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลต้นทุนระหว่างตารางการคำนวณ** ส่วนราชการดึงข้อมูลค่าใช้จ่ายจากระบบ GFMS มีการกระทบยอดต้นทุนที่เกี่ยวข้องในการผลิตผลผลิตและต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องในการผลิตผลผลิต และจัดทำหมายเหตุท้ายตารางที่ ๑ เพื่อคำนวณหาต้นทุนรวม
- การตรวจสอบความถูกต้อง** ตารางที่ ๑ - ๖ มียอดรวมของต้นทุนรวมเท่ากัน และสามารถกระทบยอดระหว่างตารางได้ ในรายละเอียดของเงินในงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ งบกลาง ค่าเสื่อมราคา กระทบยอดของยอดรวมตามประเภทค่าใช้จ่ายตารางที่ ๑ - ๒ อนึ่ง หมายเหตุท้ายตารางที่ ๑ แสดงการกระทบยอดระหว่างค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นที่ถูกบันทึกในระบบ GFMS และต้นทุนรวมที่จะถูกนำมาคำนวณต้นทุนการผลิต

ตารางที่ ๒ รายงานต้นทุนตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย

(หน่วย : บาท)

ศูนย์ต้นทุน	ค่าใช้จ่ายทางตรง						ค่าใช้จ่ายทางอ้อม					รวม
	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๑)	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๒)	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๓)	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๔)	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๕)	รวม	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๑)	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๒)	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๓)	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๔)	รวม	
ศูนย์ต้นทุนหลัก												
ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน												
รวมต้นทุนผลิต												

ให้หน่วยงานพิจารณาค่าใช้จ่ายจากตารางที่ ๑ โดยเรียงลำดับประเภทค่าใช้จ่ายจากมากไปน้อยแล้วนำมาแสดงประเภทค่าใช้จ่ายในหัวคอลัมน์ในตารางที่ ๒ นี้ โดยเท่าที่พื้นที่กระดาษจะทำได้ และค่าใช้จ่ายที่เหลือให้รวมอยู่ในประเภทค่าใช้จ่ายอื่น

คำอธิบาย

วัตถุประสงค์	เพื่อแสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายทางตรง ค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่ได้รับการปันส่วนตามเกณฑ์การปันส่วนที่ส่วนราชการกำหนดรวมเป็นต้นทุนรวมทั้งสิ้นของแต่ละศูนย์ต้นทุน
รายละเอียดของข้อมูล	ศูนย์ต้นทุนที่สามารถแยกประเภทเป็นศูนย์ต้นทุนหลักและศูนย์ต้นทุนสนับสนุน การจำแนกประเภทค่าใช้จ่ายทางตรงและค่าใช้จ่ายทางอ้อม ต้นทุนรวมของแต่ละศูนย์ต้นทุน
ประโยชน์	เพื่อทราบต้นทุนรวมของแต่ละศูนย์ต้นทุน โดยส่วนราชการสามารถจำแนกค่าใช้จ่ายทางตรงที่เกิดขึ้นของศูนย์ต้นทุน ค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่ได้รับการปันส่วนของแต่ละศูนย์ต้นทุน โดยสามารถใช้ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกต้นทุนเข้าสู่ ศูนย์ต้นทุนโดยตรงและความเหมาะสมของการปันส่วนค่าใช้จ่ายทางอ้อมเข้าสู่ศูนย์ต้นทุน
การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลต้นทุนระหว่างตารางการคำนวณ	ต้นทุนทางตรงและทางอ้อมของทุกศูนย์ต้นทุน จะรวมแสดงเท่ากับข้อมูลต้นทุนรวมจากตารางที่ ๑
การตรวจสอบความถูกต้อง	ตารางที่ ๑ - ๖ มียอดรวมของต้นทุนรวมเท่ากัน และสามารถกระทบยอดระหว่างตารางได้ในรายละเอียดของเงินในงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ งบกลาง ค่าเสื่อมราคา กระทบยอดของยอดรวมตามประเภทค่าใช้จ่ายตารางที่ ๑

คำอธิบาย

วัตถุประสงค์	เพื่อแสดงการกำหนดกิจกรรมย่อยของส่วนราชการ โดยแยกประเภทเป็นกิจกรรมย่อยของหน่วยงานหลัก กิจกรรมย่อยของหน่วยงานสนับสนุน และแสดงต้นทุนในแต่ละกิจกรรมย่อย ปริมาณและหน่วยนับของกิจกรรมย่อย และต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมย่อย
รายละเอียดของข้อมูล	ข้อมูลกิจกรรมย่อยของหน่วยงานหลักและกิจกรรมย่อยของหน่วยงานสนับสนุน ต้นทุนกิจกรรมย่อยแยกตามแหล่งของเงิน ต้นทุนรวมของกิจกรรมย่อย ปริมาณและหน่วยนับ ต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมย่อย
ประโยชน์	เพื่อรายงานผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมย่อย สะท้อนให้เห็นถึงการใช้ทรัพยากรในการดำเนินในแต่ละกิจกรรมย่อย
การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลต้นทุนระหว่างตารางการคำนวณ	ต้นรวมตามศูนย์ต้นทุนที่แสดงในตารางที่ ๒ จะถูกเชื่อมโยงเข้าสู่กิจกรรมย่อยของแต่ละศูนย์ต้นทุน ซึ่งเกิดขึ้นจากการระบุต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมย่อยโดยตรง และเกิดจากการปันส่วนต้นทุน
การตรวจสอบความถูกต้อง	ตารางที่ ๑ - ๖ มียอดรวมของต้นทุนรวมเท่ากัน และสามารถกระทบยอดระหว่างตารางได้ ในรายละเอียดของเงินในงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ งบกลาง ค่าเสื่อมราคา ตรวจสอบการกำหนดกิจกรรมย่อยหน่วยงานสนับสนุนต้องมีมากกว่า ๑๑ ด้านที่กรมบัญชีกลางกำหนด และหน่วยนับต้องเป็นมาตรฐานในแต่ละกิจกรรม

ตารางที่ ๔ รายงานต้นทุนผลผลิตย่อยแยกตามแหล่งเงิน

(หน่วย : บาท)

ผลผลิตย่อย	เงินในงบประมาณ	เงินนอกงบประมาณ	งบกลาง	ค่าเสื่อมราคา	ต้นทุนรวม	ปริมาณ	หน่วยนับ	ต้นทุนต่อหน่วย
รวมต้นทุนผลผลิต								

คำอธิบาย

- วัตถุประสงค์** เพื่อรายงานผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตย่อย
- รายละเอียดของข้อมูล** ข้อมูลผลผลิตย่อยที่ส่วนราชการกำหนด ต้นทุนที่เกิดขึ้นของแต่ละแหล่งของเงิน ต้นทุนรวม ปริมาณและหน่วยนับ ต้นทุนต่อหน่วย
- ประโยชน์** เพื่อรายงานผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตย่อย สะท้อนให้เห็นถึงการใช้ทรัพยากรในการดำเนินในแต่ละผลผลิตย่อย
- การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลต้นทุนระหว่างตารางการคำนวณ** การเชื่อมโยงตัวเลขจากตารางที่ ๓ ที่แสดงต้นทุนกิจกรรมย่อย โดยเชื่อมโยงต้นทุนในแต่ละกิจกรรมย่อยของหน่วยงานหลักเข้าสู่ผลผลิตย่อย และเชื่อมโยงต้นทุนในกิจกรรมย่อยของหน่วยงานสนับสนุนเข้าสู่ผลผลิตย่อยของหน่วยงานหลักโดยการปันส่วน
- การตรวจสอบความถูกต้อง** ตารางที่ ๑ - ๖ มียอดรวมของต้นทุนรวมเท่ากัน และสามารถกระทบยอดระหว่างตารางได้ รายละเอียดของเงินในงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ งบกลาง ค่าเสื่อมราคา ผลผลิตย่อยเป็นผลผลิตที่ส่วนราชการส่งมอบให้กับบุคคลภายนอกอย่างแท้จริง

ตารางที่ ๕ รายงานต้นทุนกิจกรรมหลักแยกตามแหล่งเงิน

(หน่วย : บาท)

กิจกรรมหลัก	เงินในงบประมาณ	เงินนอกงบประมาณ	งบกลาง	ค่าเสื่อมราคา	ต้นทุนรวม	ปริมาณ	หน่วยนับ	ต้นทุนต่อหน่วย
รวมต้นทุนผลผลิต								

คำอธิบาย

- วัตถุประสงค์** เพื่อรายงานผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมหลักที่ปรากฏตามเอกสารงบประมาณ
- รายละเอียดของข้อมูล** กิจกรรมหลักปรากฏตามเอกสารงบประมาณ ต้นทุนที่เกิดขึ้นของแต่ละแหล่งของเงิน ต้นทุนรวม ปริมาณและหน่วยนับ ต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมหลัก
- ประโยชน์** เพื่อรายงานผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมหลัก สะท้อนให้เห็นถึงการใช้ทรัพยากรในการดำเนินในแต่ละกิจกรรมหลัก
- การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลต้นทุนระหว่างตารางการคำนวณ** การเชื่อมโยงตัวเลขจากตารางที่ ๕ เชื่อมโยงตัวเลขจากผลผลิตย่อยเข้าสู่กิจกรรมหลัก
- การตรวจสอบความถูกต้อง** ตารางที่ ๑ - ๖ มียอดรวมของต้นทุนรวมเท่ากัน และสามารถกระทบยอดระหว่างตารางได้ รายละเอียดของเงินในงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ งบกลาง ค่าเสื่อมราคา

ตารางที่ ๖ รายงานต้นทุนผลผลิตหลักแยกตามแหล่งเงิน

(หน่วย : บาท)

ผลผลิตหลัก	เงินในงบประมาณ	เงินนอกงบประมาณ	งบกลาง	ค่าเสื่อมราคา	ต้นทุนรวม	ปริมาณ	หน่วยนับ	ต้นทุนต่อหน่วย
รวมต้นทุนผลผลิต								

คำอธิบาย

- วัตถุประสงค์** เพื่อรายงานผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตหลักปรากฏตามเอกสารงบประมาณ
- รายละเอียดของข้อมูล** ผลผลิตหลักปรากฏตามเอกสารงบประมาณ ต้นทุนที่เกิดขึ้นของแต่ละแหล่งของเงิน ต้นทุนรวม ปริมาณ และหน่วยนับ ต้นทุนต่อหน่วย
- ประโยชน์** เพื่อรายงานผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตหลัก สะท้อนให้เห็นถึงการใช้ทรัพยากรในการดำเนินในแต่ละผลผลิตหลัก
- การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลต้นทุนระหว่างตารางการคำนวณ** การเชื่อมโยงต้นทุนกิจกรรมหลักจากตารางที่ ๔ เชื่อมโยงเข้าสู่ผลผลิตหลัก
- การตรวจสอบความถูกต้อง** ตารางที่ ๑ - ๖ มียอดรวมของต้นทุนรวมเท่ากัน และสามารถกระทบยอดระหว่างตารางได้ รายละเอียดของเงินในงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ งบกลาง ค่าเสื่อมราคา

ตารางที่ ๗ เปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนกิจกรรมย่อยแยกตามแหล่งเงิน (ต่อ)

การวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมย่อย (อธิบายเฉพาะต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมย่อยที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ)

- กิจกรรมย่อยที่ ๑ เหตุผล.....
- กิจกรรมย่อยที่ ๒ เหตุผล.....
- กิจกรรมย่อยที่ ๓ เหตุผล.....
- กิจกรรมย่อยที่ ๔ เหตุผล.....
- กิจกรรมย่อยที่ ๕ เหตุผล.....
- กิจกรรมย่อยที่ ๖ เหตุผล.....
- กิจกรรมย่อยที่ ๗ เหตุผล.....

หมายเหตุ
คำอธิบาย

ผลการเปรียบเทียบจะใช้ข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณปัจจุบัน ลบ ข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณก่อน หาดด้วยข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณก่อน

- วัตถุประสงค์** เพื่อแสดงผลการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนกิจกรรมย่อยแยกตามแหล่งของเงิน และวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงต้นทุนกิจกรรมย่อย
- ประโยชน์** เพื่อรายงานผลการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนกิจกรรมย่อย และส่วนราชการสามารถอธิบายสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมย่อย ทำให้ทราบสาเหตุและนำไปสู่การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ
- การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลต้นทุนระหว่างตารางการคำนวณ** เปรียบเทียบ ต้นทุน กิจกรรมย่อย แยกตามแหล่งเงิน ของปีงบประมาณปัจจุบัน (ข้อมูลตารางที่ ๓) และต้นทุนกิจกรรมย่อยของปีงบประมาณก่อน
- การตรวจสอบความถูกต้อง** ส่วนราชการสามารถกระทบยอดรวมของต้นทุนตารางที่ ๗ - ๑๒ ได้ ผลการคำนวณการเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วย มีความถูกต้อง กิจกรรมย่อยที่กำหนดควรมีความสม่ำเสมอและเป็นประโยชน์ในการใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารต้นทุนได้

ตารางที่ ๘ เปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตย่อยแยกตามแหล่งเงิน (ต่อ)

การวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตย่อย (อธิบายเฉพาะต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตย่อยที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ)

ผลผลิตย่อยที่ ๑	เหตุผล.....
ผลผลิตย่อยที่ ๒	เหตุผล.....
ผลผลิตย่อยที่ ๓	เหตุผล.....
ผลผลิตย่อยที่ ๔	เหตุผล.....
ผลผลิตย่อยที่ ๕	เหตุผล.....

หมายเหตุ ผลการเปรียบเทียบจะใช้ข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณปัจจุบัน ลบ ข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณก่อน หาดด้วยข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณก่อน

คำอธิบาย

- วัตถุประสงค์** เพื่อแสดงผลการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตย่อยแยกตามแหล่งของเงิน และวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงต้นทุนผลผลิตย่อย
- ประโยชน์** เพื่อรายงานผลการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตย่อย และส่วนราชการสามารถอธิบายสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตย่อย ทำให้ทราบสาเหตุและนำไปสู่การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ
- การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลต้นทุนระหว่างตารางการคำนวณ** เปรียบเทียบต้นทุนผลผลิตย่อยแยกตามแหล่งเงินของปีงบประมาณปัจจุบัน (ข้อมูลตารางที่ ๔) กับต้นทุนผลผลิตย่อยของปีงบประมาณก่อน
- การตรวจสอบความถูกต้อง** ส่วนราชการสามารถกระทบบยอดรวมของต้นทุนตารางที่ ๗ - ๑๒ ได้ ผลการคำนวณการเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยมีความถูกต้อง ผลผลิตย่อยที่กำหนดควรมีความสม่ำเสมอและเป็นประโยชน์ในการใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารต้นทุนได้

ตารางเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. และ ปีงบประมาณ พ.ศ.

ตารางที่ ๙ เปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนกิจกรรมหลักแยกตามแหล่งเงิน (ต่อ)

การวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมหลัก (อธิบายเฉพาะต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมหลักที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ)

กิจกรรมหลักที่ ๑	เหตุผล.....
กิจกรรมหลักที่ ๒	เหตุผล.....
กิจกรรมหลักที่ ๓	เหตุผล.....
กิจกรรมหลักที่ ๔	เหตุผล.....

หมายเหตุ ผลการเปรียบเทียบจะใช้ข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณปัจจุบัน ลบ ข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณก่อน หาดด้วยข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณก่อน

คำอธิบาย

- วัตถุประสงค์** เพื่อแสดงผลการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนกิจกรรมหลักแยกตามแหล่งของเงิน และวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงต้นทุนกิจกรรมหลัก
- ประโยชน์** เพื่อรายงานผลการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนกิจกรรมหลัก และส่วนราชการสามารถอธิบายสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมหลัก ทำให้ทราบสาเหตุและนำไปสู่การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ
- การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลต้นทุนระหว่างตารางการคำนวณ** เปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมหลักแยกตามแหล่งเงินของปีงบประมาณปัจจุบัน (ข้อมูลตารางที่ ๕) กับต้นทุนกิจกรรมหลักของปีงบประมาณก่อน
- การตรวจสอบความถูกต้อง** ส่วนราชการสามารถระบยอดรวมของต้นทุนตารางที่ ๗ - ๑๒ ได้ ผลการคำนวณการเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วย มีความถูกต้อง ส่วนราชการสามารถใช้ผลการคำนวณวิเคราะห์เปรียบเทียบกับต้นทุนกิจกรรมหลักที่ขอจัดสรรงบประมาณ

ตารางที่ ๑๐ เปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตหลักแยกตามแหล่งเงิน (ต่อ)

การวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตหลัก (อธิบายเฉพาะต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตหลักที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ)

- ผลผลิตหลักที่ ๑ เหตุผล.....
- ผลผลิตหลักที่ ๒ เหตุผล.....
- ผลผลิตหลักที่ ๓ เหตุผล.....
- ผลผลิตหลักที่ ๔ เหตุผล.....
- ผลผลิตหลักที่ ๕ เหตุผล.....

หมายเหตุ ผลการเปรียบเทียบจะใช้ข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณปัจจุบัน ลบ ข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณก่อน ทหารด้วยข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณก่อน
คำอธิบาย

- วัตถุประสงค์** เพื่อแสดงผลการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตหลักแยกตามแหล่งของเงิน และวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงต้นทุนผลผลิตหลัก
- ประโยชน์** เพื่อรายงานผลการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตหลัก และส่วนราชการสามารถอธิบายสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตหลัก ทำให้ทราบสาเหตุและนำไปสู่การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ
- การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลต้นทุนระหว่างตารางการคำนวณ** เปรียบเทียบรายงานต้นทุนผลผลิตหลักแยกตามแหล่งเงินของปีงบประมาณปัจจุบัน (ข้อมูลตารางที่ ๖) กับต้นทุนผลผลิตหลักของปีงบประมาณก่อน
- การตรวจสอบความถูกต้อง** ส่วนราชการสามารถระบยอดรวมของต้นทุนตารางที่ ๗ – ๑๒ ได้ ผลการคำนวณการเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยมีความถูกต้อง ส่วนราชการสามารถใช้ผลการคำนวณวิเคราะห์เปรียบเทียบกับต้นทุนผลผลิตหลักที่ขอจัดสรรงบประมาณ

ตารางเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. และ ปีงบประมาณ พ.ศ.

ตารางที่ ๑๑ รายงานเปรียบเทียบต้นทุนทางตรงตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่ายและลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร)

(หน่วย : บาท)

ศูนย์ต้นทุน	ต้นทุนทางตรง ปีงบประมาณ พ.ศ.							ต้นทุนทางตรง ปีงบประมาณ พ.ศ.							ต้นทุนคงที่เพิ่ม/ (ลด)%	ต้นทุนผันแปรเพิ่ม/ (ลด)%	ต้นทุนรวมเพิ่ม/ (ลด)%		
	ต้นทุนคงที่			ต้นทุนผันแปร				ต้นทุนรวม	ต้นทุนคงที่			ต้นทุนผันแปร						ต้นทุนรวม	
	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๑)	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๒)	รวม	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๑)	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๒)	รวม	ต้นทุนรวม		ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๑)	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๒)	รวม	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๑)	ค่าใช้จ่ายประเภทที่ (๒)	รวม					ต้นทุนรวม
ศูนย์ต้นทุนหลัก																			
๑																			
๒																			
ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน																			
๑																			
๒																			
๓																			
รวมต้นทุนผลผลิต																			

หมายเหตุ : ต้นทุนคงที่ หมายถึง ต้นทุนที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณกิจกรรมหรือผลผลิตของหน่วยงาน
 ต้นทุนผันแปร หมายถึง ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณกิจกรรมหรือผลผลิตของหน่วยงาน

ตารางที่ ๑๑ รายงานเปรียบเทียบต้นทุนทางตรงตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่ายและลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร) (ต่อ)

การวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนทางตรงตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่ายและลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร)

(อธิบายเฉพาะศูนย์ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ)

ศูนย์ต้นทุนหลักที่ ๑	เหตุผล.....
ศูนย์ต้นทุนหลักที่ ๒	เหตุผล.....
ศูนย์ต้นทุนสนับสนุนที่ ๑	เหตุผล.....
ศูนย์ต้นทุนสนับสนุนที่ ๒	เหตุเหตุผล.....
ศูนย์ต้นทุนสนับสนุนที่ ๓	เหตุเหตุผล.....

หมายเหตุ ผลการเปรียบเทียบจะใช้ข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณปัจจุบัน ลบ ข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณก่อน หากด้วยข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณก่อน

คำอธิบาย

วัตถุประสงค์	เพื่อแสดงผลการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนทางตรงตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่ายและลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร) และวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนทางตรงตามศูนย์ต้นทุน
ประโยชน์	เพื่อรายงานผลการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนทางตรงตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่ายและลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร) และส่วนราชการสามารถอธิบายสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงต้นทุนทางตรง ทำให้ทราบสาเหตุและนำไปสู่การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

- การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลต้นทุนระหว่างตารางการคำนวณ** เปรียบเทียบรายงานต้นทุนตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภท
ค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายทางตรง) ของปีงบประมาณปัจจุบัน (ข้อมูล
ตารางที่ ๒) กับรายงานต้นทุนตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภท
ค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายทางตรง) ของปีงบประมาณก่อน
- การตรวจสอบความถูกต้อง** ส่วนราชการสามารถระบยอดรวมของต้นทุนตารางที่ ๒ (ค่าใช้จ่ายทางตรง) ผลการคำนวณการ
เปรียบเทียบต้นทุนทางตรงมีความถูกต้อง จำแนกประเภทค่าใช้จ่ายและลักษณะของต้นทุน (คงที่/ ผันแปร)
และอธิบายสาเหตุของ การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนที่เกิดขึ้นอย่างมีสาระสำคัญได้

ตารางเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนผลผลิตระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. และ ปีงบประมาณ พ.ศ.

ตารางที่ ๑๒ รายงานเปรียบเทียบต้นทุนทางอ้อมตามลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร)

(หน่วย : บาท)

ต้นทุนทางอ้อม	ปีงบประมาณ พ.ศ.			ปีงบประมาณ พ.ศ.			ผลการเปรียบเทียบ		
	ต้นทุนคงที่	ต้นทุนผันแปร	รวม	ต้นทุนคงที่	ต้นทุนผันแปร	รวม	ต้นทุนคงที่ เพิ่ม/(ลด) %	ต้นทุนผันแปร เพิ่ม/(ลด) %	ต้นทุนรวม เพิ่ม/(ลด) %
ค่าใช้จ่ายประเภทที่ ๑									
ค่าใช้จ่ายประเภทที่ ๒									
ค่าใช้จ่ายประเภทที่ ๓									
ค่าใช้จ่ายประเภทที่ ๔									
ค่าใช้จ่ายประเภทที่ ๕									
รวม									

หมายเหตุ : ต้นทุนคงที่ หมายถึง ต้นทุนที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณกิจกรรมหรือผลผลิตของหน่วยงาน

ต้นทุนผันแปร หมายถึง ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณกิจกรรมหรือผลผลิตของหน่วยงาน

ตารางที่ ๑๒ รายงานเปรียบเทียบต้นทุนทางอ้อมตามลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร) (ต่อ)

การวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนทางอ้อมตามลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร)(อธิบายเฉพาะค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ)

- ค่าใช้จ่ายประเภทที่ ๑ เหตุผล.....
- ค่าใช้จ่ายประเภทที่ ๒ เหตุผล.....
- ค่าใช้จ่ายประเภทที่ ๓ เหตุผล.....
- ค่าใช้จ่ายประเภทที่ ๔ เหตุผล.....

หมายเหตุ ผลการเปรียบเทียบจะใช้ข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณปัจจุบัน ลบ ข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณก่อน หาดด้วยข้อมูลต้นทุนปีงบประมาณก่อน

คำอธิบาย

- วัตถุประสงค์** เพื่อแสดงผลการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนทางอ้อมตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่ายและลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร) และวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนทางอ้อมตามศูนย์ต้นทุน
- ประโยชน์** เพื่อรายงานผลการเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนทางอ้อมตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่ายและลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร) และส่วนราชการสามารถอธิบายสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงต้นทุนทางอ้อม ทำให้ทราบสาเหตุและนำไปสู่การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ
- การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลต้นทุนระหว่างตารางการคำนวณ** เปรียบเทียบรายงานต้นทุนตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายทางอ้อม) ของปีงบประมาณปัจจุบัน (ข้อมูลตารางที่ ๒) กับรายงานต้นทุนตามศูนย์ต้นทุนแยกตามประเภทค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายทางอ้อม) ของปีงบประมาณก่อน
- การตรวจสอบความถูกต้อง** ส่วนราชการสามารถกระทบยอดรวมของต้นทุนตารางที่ ๒ (ค่าใช้จ่ายทางอ้อม) ผลการคำนวณการเปรียบเทียบต้นทุนทางอ้อมมีความถูกต้อง จำแนกประเภทค่าใช้จ่ายและลักษณะของต้นทุน (คงที่/ผันแปร) และอธิบายสาเหตุของ การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนที่เกิดขึ้นอย่างมีสาระสำคัญได้

บทที่ ๔ การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

ในอดีตรัฐจะให้ความสำคัญกับ ผลผลิต หรืองานบริการที่มีให้กับประชาชนมากกว่า ผลลัพธ์ ซึ่งก็คือ ความพึงพอใจของประชาชน ซึ่งต่างกับในภาคเอกชนที่จะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ หรือความพึงพอใจของประชาชนมากขึ้น โดยปรับปรุงงานบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นผลมาจากการมี พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ นั้นเอง

ดังนั้น ส่วนราชการจึงจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องมีการประเมินและวิเคราะห์กระบวนการให้บริการเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง โดยหัวใจสำคัญ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงงานนั้น ๆ เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบ โดยตรง ซึ่งการสร้างการมีส่วนร่วมนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะพัฒนาและปรับปรุงงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากจะส่งผลดีกับตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ทั้งในเรื่องของความสะดวก รวดเร็ว และได้ผล งานที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารเองก็มีส่วนสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการด้วย เนื่องจากเป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน และในบางครั้งอาจจะต้องอาศัย อำนาจ หรือคำสั่งของผู้บริหาร เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิด การบริการที่มีคุณภาพ

ในอดีตนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐจะเน้นที่เรื่องของ คน (Operator) โดยการ ทำให้แต่ละคนทำงานได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น เพื่อที่จะได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ด้วยการมอบหมายผู้รับผิดชอบเป็น งาน ๆ โดยให้รับผิดชอบเฉพาะอย่าง เพื่อให้แต่ละคนได้ทุ่มเทและใช้เวลาทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม การมอบหมายให้รับผิดชอบเฉพาะอย่างนี้จะเกิดปัญหาในเวลาที่ได้รับมอบงานนั้น ๆ ไม่อยู่ เนื่องจากบุคลากรไม่สามารถทำงานแทนกันได้ เพราะแต่ละคนก็จะรู้เฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบอยู่เท่านั้น ในปัจจุบันการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้หันมาให้ความสำคัญกับ กระบวนการ (Process) มากขึ้น โดยการมองภาพรวม และปรับปรุงทั้งกระบวนการให้ดีขึ้น รวมทั้งมีการพยายามรักษาคุณภาพการทำงานที่ดี อยู่แล้วให้คงอยู่และดียิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยการนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการทำงาน เช่น TQM, SixSigma

ในอนาคต แนวคิดที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานก็คือ จะเน้นที่กระบวนการ (Process) และ ตัวองค์กร ซึ่งหมายถึงทุก ๆ คนในองค์กร โดยการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการและการ พัฒนาบุคลากร และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการ ทำงาน รวมทั้งการสร้างความเป็นผู้นำเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน กรณีการปรับปรุงกิจกรรมต้องแสดงให้เห็นถึง ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นของกิจกรรมนั้น โดยต้องมีการระบุกิจกรรม สถานะปัจจุบัน เป้าหมาย และระยะเวลา ที่ชัดเจน สิ่งสำคัญคือต้องสามารถวัดผลได้

๔.๑ การวัดประสิทธิภาพของการดำเนินการภาครัฐ

ปัจจัยที่สำคัญที่หน่วยงานต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานภาครัฐนั้น ไม่จำกัดอยู่เพียงด้านการลดต้นทุนเท่านั้น แต่ยังเป็นโอกาสที่ดีในการสอบทานการดำเนินงานด้านต่างๆของ หน่วยงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานของหน่วยงานและการให้บริการ

สาธารณะที่มีคุณภาพสูงขึ้น การใช้เงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพสามารถเกิดควบคู่กันไปกับการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนที่รับบริการโดยจะต้องมีความสมดุลระหว่างต้นทุนและคุณภาพของงานบริการสาธารณะ โดยปัจจัยที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Four key drivers of government efficiency) ประกอบด้วย

๑. การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovate) ที่ต้องมีการสร้างสรรค์กระบวนการทำงานหรือนวัตกรรมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

๒. ความเหมาะสมของขนาดของโครงการ (Scale) ที่มีความจำเป็นในการสามารถบริหารจัดการและควบคุมกำกับดูแลอย่างเหมาะสม โดยต้องสอดคล้องกับการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานอย่างเหมาะสมด้วย

๓. การวัดผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ (Measure) โดยมุ่งเน้นที่การวัดผลและการวิเคราะห์ความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องใช้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะระบุการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและขนาดของการดำเนินงานโครงการที่ไม่เหมาะสมได้

Efficiency (ประสิทธิภาพ) คือ การวัดในเชิงเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตและทรัพยากรที่ใช้ โดยการใช้ทรัพยากร สามารถวัดในเชิงต้นทุนการดำเนินการ และการวัดประสิทธิภาพ จะถูกวัดได้ในลักษณะ Cost per Unit of output หรือต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และวัดประสิทธิภาพก็ยังสามารถครอบคลุมถึง Outcome ด้วย

* Operational Efficiency กระบวนการดำเนินงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ วัดจาก Cost per Unit of Output (ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต)

* Service Efficiency กระบวนการให้บริการมีประสิทธิภาพหรือไม่ วัดจาก Cost per Unit of Service Output (ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตงานบริการ)

$$\text{การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency)} = \frac{\text{ต้นทุนรวม (Total Actual Costs)}}{\text{จำนวนของผลผลิต (Actual Quantity of Output)}}$$

๔. การจูงใจ (Incentive) หน่วยงานต้องสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างบทลงโทษสำหรับการดำเนินงานที่ไร้ประสิทธิภาพในระดับผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องด้วย

นอกจากนี้ หน่วยงานต้องสอบถามความเหมาะสมของกิจกรรมการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่ต้องกำหนดขึ้นในอนาคต เช่น กิจกรรมการดำเนินงานนั้นยังคงเป็นที่ต้องการของสาธารณะชนอยู่หรือไม่ ส่วนราชการต้องเข้าร่วมไปมีหน้าที่รับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ หรือไม่ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นเหมาะสมและมีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นหรือไม่ มีกิจกรรมใดที่อาจส่งมอบให้เอกชน หรือภาคประชาสังคมดำเนินงานได้หรือไม่ ภายใต้ข้อจำกัดของเงินงบประมาณกิจกรรมและโครงการนั้นๆ ยังมีลำดับความสำคัญที่จำเป็นหรือสามารถเลื่อนการดำเนินงานออกไปได้หรือไม่

ตัวอย่างของการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพในหน่วยงาน

- ผู้บริหารระดับสูงต้องทำงานในรายละเอียดที่สามารถดำเนินงานโดยเจ้าหน้าที่ในระดับที่ต่ำกว่าได้
- ผู้บริหารมีสายงานกำกับดูแลที่แคบเกินไป เช่นมีผู้อยู่ใต้สายการบังคับบัญชาเพียงคนเดียว
- มีขั้นตอนการรายงานที่ซ้ำซ้อนหลายระดับ
- ผู้บริหารมีความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
- บุคลากรต้องเสียเวลาในการดำเนินการในการวางแผนงาน และรายงานผลการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเกินความจำเป็น
- มีความซ้ำซ้อนในกระบวนการให้บริการสาธารณะในหน่วยงานที่ไม่ได้เพิ่มมูลค่า
- มีกระบวนการดำเนินงานที่ยุงยากหลายขั้นตอนและมีการออกแบบระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่เหมาะสม
- หากมีการให้ภาคเอกชนดำเนินการจะมีต้นทุนที่น้อยกว่า (Outsourcing)
- มีสำนักงานให้บริการที่มากเกินความจำเป็นในพื้นที่ให้บริการเดียวกัน
- ยังคงมีการดำเนินการด้วยมนุษย์แต่สามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์มาดำเนินการได้

๔.๒ กระบวนการพิจารณาในการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐ



กระบวนการของการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาโดยแยกองค์ประกอบของการดำเนินงานภาครัฐเป็น ๓ ส่วน คือ

๑. การได้รับทรัพยากรมาเพื่อการดำเนินงาน (Input) เช่น เงินงบประมาณ อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องมือ บุคลากร
๒. การดำเนินงาน (Process) ได้แก่ กระบวนการทำงาน ประกอบด้วยกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน
๓. การสร้างผลผลิต (Output) ได้แก่ งานบริการสาธารณะที่จะต้องส่งมอบให้กับบุคคลภายนอก

ดังนั้น การพิจารณาวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ จึงต้องคำนึงถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องข้างต้น เนื่องจากหน่วยงานสามารถวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพได้โดยการประหยัดทรัพยากรในการดำเนินงาน การลดขั้นตอนการดำเนินงาน หรือการสร้างผลผลิตให้มากยิ่งขึ้น

๔.๓ หลักการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ

การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ สามารถพิจารณากำหนดเป้าหมายการเพิ่มประสิทธิภาพได้ ๓ รูปแบบ คือ

๑. การประหยัดทรัพยากร (Input) หรือการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย

- การกำหนดนโยบายการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
- การจัดโครงการรณรงค์การใช้ทรัพยากร
- การประเมินความคุ้มค่าการใช้ทรัพยากร
- การพิจารณาว่าทรัพยากรใดที่ไม่ถูกใช้งาน หรือ ใช้งานยังไม่เต็มกำลัง
- การจัดซื้อจัดจ้างด้วยราคาที่เหมาะสม

๒. ประสิทธิภาพด้านกระบวนการ (Process)

- การพิจารณากิจกรรมทั้งองค์กร เพื่อดูความซ้ำซ้อนของกิจกรรม
- การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของกิจกรรมที่เหมือนกันระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์กร
- การลดกระบวนการกิจกรรมที่ไม่จำเป็นออกไป

๓. ประสิทธิภาพของการสร้างผลผลิต (Output)

- การปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตให้ประชาชนพึงพอใจ
- พิจารณาเพิ่มปริมาณผลผลิตให้ใช้ทรัพยากรคงที่อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- ลดระยะเวลาการรอคอยการรับบริการของประชาชน

ทั้งนี้ จากองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ส่วน ซึ่งการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพจะต้องกำหนดให้ครอบคลุมในองค์ประกอบดังกล่าวทั้ง ๓ ส่วน จึงจะถือได้ว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างแท้จริง

๔.๔ วิธีการและรูปแบบของการนำเสนอแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

๔.๔.๑ การเลือกค่าใช้จ่ายของหน่วยงานเพื่อลดต้นทุน

จะต้องคำนึงถึงนโยบายการลดค่าใช้จ่ายโดยรวมของรัฐบาล หรือการลดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างผิดปกติ และเป็นค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานคิดว่าสามารถบริหารจัดการเพื่อให้ลดลงได้ เช่น นโยบายการลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานของรัฐบาล ในเรื่องค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าไฟฟ้า หรือการลดค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำ ค่าโทรศัพท์ เป็นต้น เมื่อเลือกที่จะลดค่าใช้จ่ายใดแล้ว ต้องมีการสื่อสารภายในเพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กรทราบถึงเป้าหมายและวิธีการที่กำหนดขึ้น จึงจะทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้เกิดผลสำเร็จ

๔.๔.๒ การเลือกกิจกรรมในการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

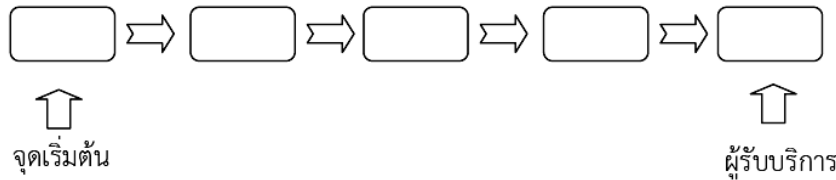
จะต้องคำนึงถึง กิจกรรมที่มีความสิ้นเปลืองทรัพยากร จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม และพิจารณากิจกรรมที่มีต้นทุนที่สูงเกินไปเมื่อเทียบกับการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน หากหน่วยงานเลือกกิจกรรมหลักในการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดการประหยัดทรัพยากรและเกิดประสิทธิภาพในภาพกว้างแก่หน่วยงาน เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน หรือการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีคุณค่า หรือลดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนของการทำงาน เป็นต้น

ตัวอย่างการวิเคราะห์กิจกรรมในหน่วยงานภาครัฐ ดังนี้

หน่วยงาน	ชื่อกิจกรรม	บทบาท	กิจกรรมที่มีคุณค่า	กิจกรรมที่ไม่มีคุณค่า
ฝ่ายงบประมาณ	ด้านการเงินและบัญชี	เจ้าหน้าที่/เบิกจ่าย ค่าตอบแทนบุคลากร	จ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน ตรง ตามเวลาที่กำหนด	รอหลักฐาน / ฎีกาการเบิกจ่าย พร้อมกันทุกหน่วยงานจึงจะเริ่ม ดำเนินการ
ฝ่ายพัสดุ	ก้านการพัสดุ	เจ้าหน้าที่/จัดซื้อวัสดุ หรือเครื่องมือ	จัดหา วัสดุ / เครื่องมือ ได้ คุณสมบัติตรงตาม ความต้องการของ ผู้ใช้	งานกองคลัง รอการดำเนินการ ตามขั้นตอนพัสดุ
ฝ่ายทะเบียน	ด้านทะเบียน	นายทะเบียน / บัตร ประชาชน กรณีการขอมี บัตรในบุคคลได้รับการ ยกเว้น	การตรวจสอบ ความถูกต้องของ หลักฐาน ผ่าน ระบบออนไลน์	การที่ผู้ใช้บริการต้องกลับไปเอา หลักฐาน ณ ภูมิลำเนาเดิม
ฝ่ายโยธา	ด้านโยธาและ ผังเมือง	สถาปนิก / ร่างแบบ อาคาร	จัดทำแบบแล้ว เสร็จ รับรองแบบ	รอคิวการจัดทำแบบแปลน / รอ เจ้าหน้าที่ทำได้เพียงคนเดียวทั้ง สำนักงาน
กลุ่มงาน ก่อสร้างและ บูรณะ	ด้านก่อสร้าง และบูรณะ	เจ้าหน้าที่ / ซ่อมแซม ถนนที่เป็นหลุมบ่อ	ถนนได้รับการ ซ่อมแซมและ ไม่มีหลุมบ่อ	รอให้มีการแจ้งจากผู้เดือดร้อน ไม่มีระบบการบำรุงรักษา การ ต้องรอการอนุมัติ การรอวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ การแจ้ง ผู้เกี่ยวข้องทางลายลักษณ์อักษร ที่ใช้เวลานาน ผ่านหลายโต๊ะ
ฝ่าย ประชาสัมพันธ์	ด้าน ประชาสัมพันธ์	เจ้าหน้าที่ / โปสเตอร์ ประชาสัมพันธ์	มีโปสเตอร์ติด ประกาศพันตาม กำหนดการ	การพิมพ์ผิดพลาด ข้อมูลทกล่น ไม่ชัดเจน รอการตรวจสอบจาก หัวหน้าซึ่งไม่อยู่ประจำห้อง

ซึ่งในการวิเคราะห์กิจกรรมที่มีคุณค่า และไม่มีคุณค่าของหน่วยงานได้นั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนการวิเคราะห์กระบวนการดังนี้

ขั้นที่ ๑ การเขียนขั้นตอนปัจจุบัน แยกแยะ แต่ละขั้นตอน แล้วเขียนต่อเนื่องกัน ให้ครบถ้วน



ประโยชน์ของการเขียนขั้นตอนการดำเนินงานในปัจจุบัน

- เห็นความเป็นจริงของการดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่งหลาย ๆ กรณีจะเห็นได้ทันทีว่าไม่เป็นไปตามที่ควรจะเป็น
- วิเคราะห์กระบวนการหลักของงานว่าแต่ละขั้นตอนมีการสูญเสีย (Waste) หรือไม่ อะไรบ้าง หรือพบว่าขั้นตอนใดที่ใช้เวลานานในการรอ หรือเป็นคอขวด (Bottle neck)
- ขั้นตอนใดที่ต้องรีบปรับปรุง
- ขั้นตอนใดที่ซ้ำซ้อน ยุ่งยากโดยไม่จำเป็น
- ขั้นตอนใดที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๒ ระบุ (จับเวลา วัดระยะทาง) ที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งช่วงที่ต้องรอ อย่างครบถ้วน (ในช่วงแรกอาจจะประมาณเวลาที่ใช้ก่อน)



เวลา..... นาที

ระยะทาง.....เมตร

รวมเวลาที่ต้องใช้ทั้งหมด รวมเวลา หรือระยะทาง รวมทั้งการรอ Waiting

ในกรณีที่ต้องการลดระยะทาง ลดค่าใช้จ่าย ลดวัสดุ ก็ วัดหรือระบุสิ่งที่ลดตามต้องการ

ขั้นที่ ๓ ร่วมกันพิจารณาว่า ขั้นตอนใดเป็นขั้นตอนที่มีการสูญเสีย (Waste) หรือมีกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างคุณค่าแต่มีความจำเป็น (necessary non value) หรือขั้นตอนใดเป็นขั้นตอนที่สร้างคุณค่า (Value)

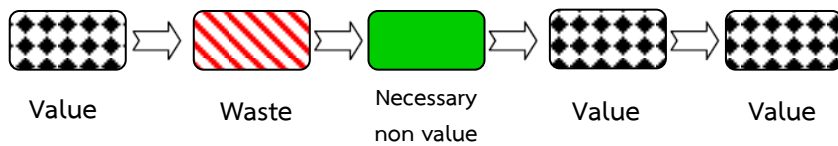


= waste หรือการสูญเสีย แก้ไขได้ง่ายสุด เนื่องจากสามารถลดกิจกรรมนี้ได้ทันที และไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่น

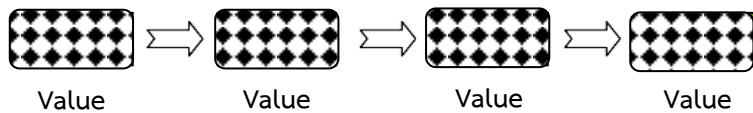
■ = value หรือขั้นตอนที่สร้างคุณค่า แก้ไขได้ยากกว่า เนื่องจากเป็นกิจกรรมหลักของการดำเนินงาน ซึ่งต้องใช้การพิจารณาอย่างละเอียดในการปรับปรุงกิจกรรมดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

■ = necessary non value หรือกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างคุณค่าแต่มีความจำเป็น แก้ไขได้ยากที่สุด เนื่องจากเป็นกิจกรรมสนับสนุนเอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของกิจกรรมหลัก

ขั้นที่ ๔ คำนวณหาประสิทธิภาพของกระบวนการทั้งหมดในโครงการนี้ รวมเป็น value ทั้งหมด ทหารด้วยเวลาทั้งหมดของกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้น คือ value + waste + necessary non value



ขั้นที่ ๕ หลังวิเคราะห์ หาสาเหตุ และลดหรือรวมขั้นตอน เสนอแนวทางการดำเนินการแบบใหม่



ดำเนินการเก็บข้อมูลจริง ตามวิธีการใหม่ เพื่อดูผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงคำนวณประสิทธิภาพใหม่

การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน กรณีการปรับปรุงกิจกรรมต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นของกิจกรรมนั้น โดยต้องมีการระบุกิจกรรม สถานะปัจจุบัน เป้าหมาย และระยะเวลาที่ชัดเจน สิ่งสำคัญคือต้องสามารถวัดผลได้

๔.๔.๓ การเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างผลผลิต

จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มปริมาณ เพิ่มคุณภาพ หรือคุณค่าที่ลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ แต่ใช้ต้นทุน (ปัจจัยนำเข้า) ต่ำที่สุด เพื่อให้ผู้ให้บริการพึงพอใจสูงสุด ซึ่งการเพิ่มผลผลิตในองค์กรเป็นกระบวนการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์/งานบริการ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพและอัตราผลผลิตของทุกหน่วยงานในองค์กร ส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นการดำเนินงานที่บังเกิดผลสูงสุด โดยมีการสูญเสียทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการดำเนินงานน้อยที่สุด

ทั้งนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างผลผลิต เป็นการดำเนินงานที่บังเกิดผลสูงสุดโดยมีการสูญเสียทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการดำเนินงานน้อยที่สุด ซึ่งมีส่วนที่เกี่ยวข้องกันอยู่ ๓ ส่วน คือ คุณภาพ ต้นทุน ความพึงพอใจของลูกค้า โดย

คุณภาพ คือ ระดับคุณภาพหรือมาตรฐานของสินค้าหรือบริการที่ถูกกำหนดขึ้น

ต้นทุน คือ เงินทุนที่ได้จัดหาปัจจัยการผลิต ได้แก่ คนงาน เทคโนโลยี อาคาร สถานที่ วัตถุดิบ และระบบการบริหารจัดการ

ความพึงพอใจของลูกค้า หรือการส่งมอบ คือ จุดหมายปลายทางของสินค้าหรือบริการ ถูกส่งมอบให้ลูกค้าตรงเวลา ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจทั้งผลิตภัณฑ์และการบริการ

ในอดีตอาจคิดว่าเทคโนโลยีสูงที่สุดจึงให้ประสิทธิภาพสูงที่สุด แต่ในปัจจุบันหลักการเพิ่มผลผลิตเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น มีองค์ประกอบที่สร้างประสิทธิภาพการทำงานอีก ๒ องค์ประกอบ คือ การบริหาร และบุคลากร ซึ่งองค์ประกอบทั้ง ๓ องค์ประกอบนี้ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน

ประสิทธิภาพของเทคโนโลยี

ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีที่ต้องเลือกมาใช้กับกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกกับการทำงานต่างๆ ต้องเลือกใช้อย่างมีหลักการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและไม่ใช้ต้นทุนที่สูงเกินไปเพราะเทคโนโลยีที่ให้ประสิทธิภาพสูงต้องใช้ต้นทุนที่สูงด้วย ดังนั้น การพิจารณาเลือกใช้เทคโนโลยีต้องพิจารณาจาก

- ๑. ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีมีความเหมาะสมกับการใช้งานในการผลิตผลงานตามความต้องการ
- ๒. ราคาของเทคโนโลยีมีความเหมาะสม คุ่มค่า และให้ประสิทธิภาพตามความต้องการ
- ๓. การซ่อมบำรุงรักษาเทคโนโลยีไม่ยุ่งยาก มีคู่มือการใช้ชัดเจน และมีอุปกรณ์ซ่อมเสริม (อะไหล่) ที่ราคาไม่แพง
- ๔. การใช้เทคโนโลยีไม่ยุ่งยาก มีระบบการฝึกอบรม
- ๕. ขนาด และลักษณะของเทคโนโลยีมีความเหมาะสมกับหลักการทำงานของคนไทย

ประสิทธิภาพของการบริหารงาน

ประสิทธิภาพของการบริหารงาน คือ การบริหารงานด้วยกระบวนการบริหารงานคุณภาพ PDCA และใช้หลักการบริหารคุณภาพ ๘ หลักการ (8 Principles for Quality Management) เพื่อบังเกิดผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทุกหน่วยงานในองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานโดยตรง เพราะการบริหารงาน คือ การกำหนดนโยบาย แผนงาน วิธีการ เทคโนโลยี บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และอื่นๆ ให้กับหน่วยงาน หน่วยงานต้องดำเนินการตามที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้

ประสิทธิภาพของบุคลากร

ประสิทธิภาพของบุคลากร คือ บุคลากรสามารถดำเนินงานที่รับมอบหมายด้วยความรู้ความสามารถ ความชำนาญงาน และเหมาะสมกับงาน ทำให้ได้ผลงานคุณภาพ โดยไม่เกิดความสิ้นเปลืองทรัพยากรการผลิต เช่น วัสดุ อุปกรณ์ พลังงาน เวลา ได้ผลงาน เป็นที่พึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

๔.๕ การรายงานเกี่ยวกับการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพและการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

๔.๕.๑ การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย

แบบฟอร์มการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

กิจกรรม	สถานะปัจจุบัน (ปีงบประมาณก่อน พ.ศ.)	เป้าหมาย (ปีงบประมาณปัจจุบัน พ.ศ.)
๑. ค่าใช้จ่าย	มีการใช้.....ในปีงบประมาณ ก่อน พ.ศ. เป็นเงิน บาท	ลดค่าใช้จ่าย ร้อยละ ของปีงบประมาณก่อน พ.ศ. เป็น จำนวนเงิน..... บาท

๒. ค่าใช้จ่าย	มีการใช้.....ในปีงบประมาณ ก่อน พ.ศ. เป็นเงิน บาท	ลดค่าใช้จ่าย ร้อยละ ของปีงบประมาณก่อน พ.ศ. เป็น จำนวนเงิน..... บาท
---------------------	---	---

ตัวอย่างการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

กิจกรรม	สถานะปัจจุบัน (ปีงบประมาณก่อน พ.ศ.)	เป้าหมาย (ปีงบประมาณปัจจุบัน พ.ศ.)
๑. . การประหยัดการใช้ไฟฟ้า	มีการใช้ไฟฟ้าในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ เป็น เงิน ๑,๑๕๑,๗๔๗.๔๒ บาท	ลดค่าไฟฟ้า ร้อยละ ๕ ของ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ คิดเป็นเงินที่ลด ได้ ๕๗,๕๘๗.๓๗ บาท
๒. การประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิง	มีการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงทั้งปี ๒๕๕๖ ทั้งสิ้น ๕๔,๔๘๕.๗๒ ลิตร	มีการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงน้อยลง ๒% ของหน่วยการใช้ของปี ๒๕๕๖ เป็นจำนวน ๑,๐๘๙.๗๑ ลิตร ลิตร ละ ๒๙.๙๙ บาท คิดเป็นเงินที่ลดได้ ๓๒,๖๘๐.๔๐ บาท

แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.



กิจกรรม	ระยะเวลา ตามแผนฯ	เป้าหมาย	ระยะเวลา จริง	ผลการดำเนินงาน	เหตุผล
๑. การ ประหยัดการใช้ จ่าย	ต.ค. - ก.ย.	ลดค่าใช้จ่าย ร้อย ละ ของ ปีงบประมาณก่อน พ.ศ. เป็น จำนวนเงิน บาท	ม.ค. - ก.ย.	มีใช้ค่าใช้จ่าย.....ใน ปีงบประมาณปัจจุบัน พ.ศ. เป็นจำนวนเงิน บาท เพิ่มขึ้น ร้อยละ ของการใช้ ค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณเก่า พ.ศ.	
๒. การ ประหยัดการใช้ จ่าย	ต.ค. - ก.ย.	ลดค่าใช้จ่าย ร้อย ละ ของ ปีงบประมาณก่อน พ.ศ. เป็น จำนวนเงิน บาท	ม.ค. - ก.ย.	มีใช้ค่าใช้จ่าย.....ใน ปีงบประมาณปัจจุบัน พ.ศ. เป็นจำนวนเงิน บาท เพิ่มขึ้น ร้อยละ ของการใช้ ค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณเก่า พ.ศ.	

ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่าย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

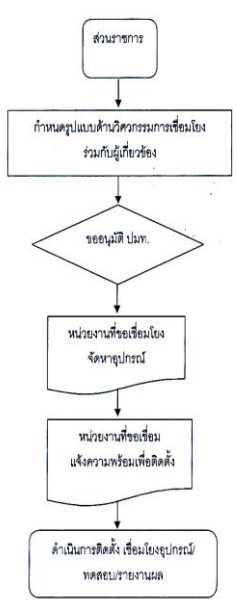
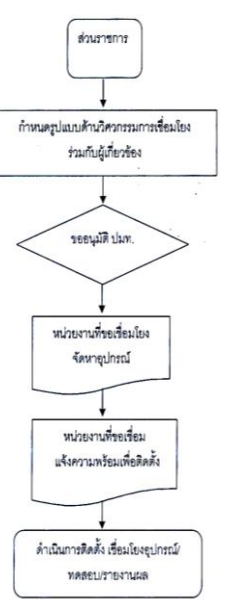
กิจกรรม	ระยะเวลาตามแผนฯ	เป้าหมาย	ระยะเวลาจริง	ผลการดำเนินงาน	เหตุผล
๑. การประหยัดการใช้ไฟฟ้า	ต.ค. - ก.ย.	ลดค่าไฟฟ้า ร้อยละ ๕ ของ ปีงบประมาณ ปก่า พ.ศ. คิด เป็นเงินที่ลดได้ ๕๗,๕๘๗.๓๗ บาท	ม.ค. - ก.ย.	มีการใช้ไฟฟ้าในปีงบประมาณ ปัจจุบัน พ.ศ. เป็นจำนวนเงิน ๒๔,๘๗๖,๓๖๗.๔๕ บาท เพิ่มขึ้นร้อยละ ๓๗.๐๗ ของการ ใช้ไฟฟ้าในปีงบประมาณเก่า พ.ศ.	- มีการปรับค่าไฟฟ้า ตามสูตรการปรับ อัตราค่าไฟฟ้าโดย อัตโนมัติ (Ft) - เกิดภาวะโรค ระบาด ได้แก่ โรค ไข้เลือดออก โรค ทางเดินอาหาร เป็น ต้น จึงจำเป็นต้องมี การเฝ้าระวังป้องกัน โรคดังกล่าวอย่าง เข้มข้น โดยการจัด ประชุม War room ในการเตรียมความ พร้อมรับสถานการณ์ โรคตลอดทั้งปี - เกิดสถานการณ์เหตุ ชุมนุมทางการเมือง ทำให้ส่วนราชการอื่น (ตำรวจ และฝ่าย ปกครอง) ของใช้ สถานที่ในการปฏิบัติ หน้าที่ตลอด ๒๔ ชั่วโมง
๒. การประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิง	ต.ค. - ก.ย.	มีการใช้น้ำมัน เชื้อเพลิงน้อยลง ๒% ของหน่วย การใช้ของปี ปก่า พ.ศ. เป็นจำนวน ๑,๐๘๙.๗๑ ลิตร ๆ ละ ๒๙.๙๙ บาท คิดเป็นเงินที่ลดได้ ๓๒,๖๘๐.๔๐ บาท	ต.ค. - ก.ย.	การใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ๔๙,๘๙๗.๖๑ ลิตร ลดลงคิด เป็น ๘.๔๒ % ของหน่วยการใช้ ปีก่อน พ.ศ. คิดเป็นเงิน ที่ลดได้ ๑๓๗,๕๙๗.๔๑ บาท	เนื่องจากมีมาตรการ รณรงค์ที่ต่อเนื่อง และมีการปรับการใช้ ยานพาหนะของ หน่วยงานใหม่ ประกอบกับการใช้ น้ำมันที่ผลิตมา จากไบโอดีเซล เพิ่มขึ้น

๔.๕.๒ การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านการปรับปรุงกิจกรรม

แบบฟอร์มการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านการปรับปรุงกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ชื่อกิจกรรม/ กระบวนการ	Process (ก่อนลด) (กระบวนการ/ขั้นตอนในการ ดำเนินงาน)	Process (เป้าหมายการ ปรับปรุง) (กระบวนการ/ขั้นตอนใน การดำเนินงาน)	วิธีการดำเนินการ			Output (สินค้า/บริการ)		ต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม	
			ลด ขั้นตอน/ ลด จำนวน วัน	ยกเลิก ขั้นตอน	ยุบรวม กับ กิจกรรม อื่น	ก่อนการปรับปรุง	เป้าหมายหลัง การปรับปรุง	ก่อนการปรับปรุง	เป้าหมายหลัง การปรับปรุง
1. ชื่อกิจกรรม ย่อย					✓	<u>เชิงคุณภาพ</u> 1. ด้านเวลา - ภายใน วัน 2. ด้านบริการ - จำนวนผู้รับบริการ คน 3. ด้านความพึงพอใจ - จำนวนผู้รับบริการ คน เช่น - จำนวนวันที่ลดลง - จำนวนขั้นตอนที่ ลดลง - จำนวนผู้รับบริการ เพิ่มขึ้น - ระดับความพึงพอใจ ที่สูงขึ้น	-ภายใน วัน - จำนวน ผู้รับบริการ คน - จำนวน ผู้รับบริการ คน	-ต้นทุนรวม บาท -ปริมาณงาน ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย บาท	-ต้นทุนรวม บาท -ปริมาณงาน ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย บาท

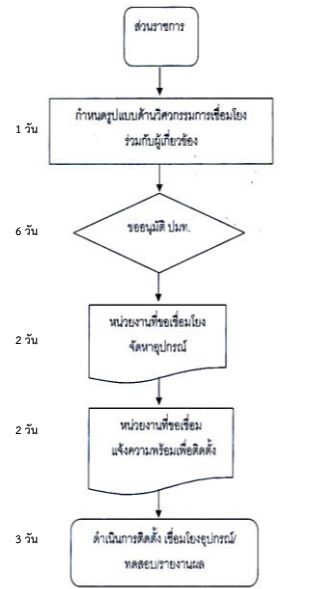
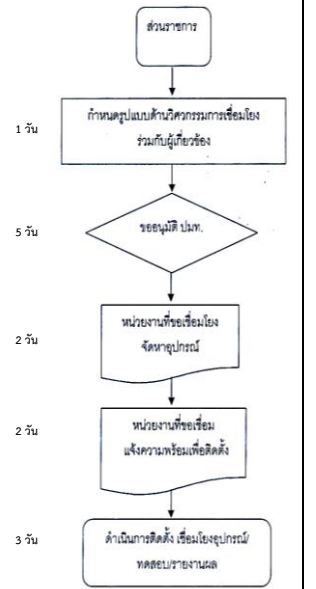
ตัวอย่างการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านการปรับปรุงกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

ชื่อกิจกรรม/ กระบวนการ	Process (ก่อนลด) (กระบวนการ/ขั้นตอนในการ ดำเนินงาน)	Process (เป้าหมายการ ปรับปรุง) (กระบวนการ/ขั้นตอนใน การดำเนินงาน)	วิธีการดำเนินการ			Output (สินค้า/บริการ)		ต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม	
			ลด ขั้นตอน/ ลด จำนวน วัน	ยกเลิก ขั้นตอน	ยุบรวม กับ กิจกรรม อื่น	ก่อนการปรับปรุง	เป้าหมายหลังการ ปรับปรุง	ก่อนการปรับปรุง	เป้าหมายหลัง การปรับปรุง
กิจกรรมด้าน เครือข่าย อินเทอร์เน็ตและ เว็บไซต์			✓			การรักษามาตรฐาน การระยะเวลางาน เชื่อมโยงเครือข่าย ICT ใน กระทรวงมหาดไทย ด้านเวลาเดิม จำนวน 17 วัน	การรักษามาตรฐาน การระยะเวลางาน เชื่อมโยงเครือข่าย ICT ใน กระทรวงมหาดไทย ด้านเวลาใหม่ จำนวน 14 วัน <u>เชิงคุณภาพ</u> ด้านเวลา จำนวนที่ลด 3 วัน	-ต้นทุนรวม 300,000 บาท -ปริมาณงาน 1 ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย 300,000 บาท/ ระบบ	-ต้นทุนรวม 250,000 บาท -ปริมาณงาน 1 ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย 250,000 บาท/ ระบบ

แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ชื่อกิจกรรม/ กระบวนการ	Process (ก่อนลด) (กระบวนการ/ขั้นตอนในการ ดำเนินงาน)	Process (เป้าหมายการ ปรับปรุง) (กระบวนการ/ขั้นตอนใน การดำเนินงาน)	วิธีการดำเนินการ			Output (สินค้า/บริการ)		ต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม	
			ลด ขั้นตอน/ ลด จำนวน วัน	ยกเลิก ขั้นตอน	ยุบรวม กับ กิจกรรม อื่น	เป้าหมายหลังการ ปรับปรุง	ผลหลังการ ปรับปรุง	ก่อนการปรับปรุง	เป้าหมายหลัง การปรับปรุง
กิจกรรม.....	<pre> graph TD Start([Start]) --> Task1[Task] Task1 --> Decision{Decision} Decision --> Task2[Task] Task2 --> Task3[Task] Task3 --> End([End]) </pre>	<pre> graph TD Start([Start]) --> Task1[Task] Task1 --> Decision{Decision} Decision --> Task2[Task] Task2 --> Task3[Task] Task3 --> End([End]) </pre>	✓			เชิงคุณภาพ ด้านเวลา จำนวนที่ลด..... วัน	เชิงคุณภาพ ด้านเวลา จำนวนที่ลด..... วัน	-ต้นทุนรวม บาท -ปริมาณงาน ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย บาท/ ระบบ	-ต้นทุนรวม บาท -ปริมาณงาน ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย บาท/ ระบบ

ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพด้านกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

ชื่อกิจกรรม/ กระบวนการ	Process (เป้าหมายการ ปรับปรุง) (กระบวนการ/ขั้นตอนในการ ดำเนินงาน)	Process (ผลการปรับปรุง) (กระบวนการ/ขั้นตอนใน การดำเนินงาน)	วิธีการดำเนินการ			Output (สินค้า/บริการ)		ต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม	
			ลด ขั้นตอน/ ลด จำนวน วัน	ยกเลิก ขั้นตอน	ยุบรวม กับ กิจกรรม อื่น	เป้าหมายหลังการ ปรับปรุง	ผลหลังการ ปรับปรุง	เป้าหมายหลังการ ปรับปรุง	ผลการปรับปรุง
กิจกรรมด้าน เครือข่าย อินเทอร์เน็ตและ เว็บไซต์			✓			การรักษามาตรฐาน การระยะเวลางาน เชื่อมโยงเครือข่าย ICT ใน กระทรวงมหาดไทย <u>เชิงคุณภาพ</u> ด้านเวลา จำนวนที่ลด 3 วัน	การรักษามาตรฐาน การระยะเวลางาน เชื่อมโยงเครือข่าย ICT ใน กระทรวงมหาดไทย <u>เชิงคุณภาพ</u> ด้านเวลา จำนวนที่ลด 4 วัน	-ต้นทุนรวม 250,000 บาท -ปริมาณงาน 1 ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย 250,000 บาท/ ระบบ	-ต้นทุนรวม 200,000 บาท -ปริมาณงาน 1 ระบบ -ต้นทุนต่อหน่วย 200,000 บาท/ ระบบ

๔.๖ การกำหนดระยะและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน/การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

๔.๖.๑ การกำหนดแผนเพิ่มประสิทธิภาพเกี่ยวกับระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ

ในการกำหนดแผนฯควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ระยะสั้น เช่น รายเดือน รายไตรมาส ระยะยาว เช่น แผนประจำปี หรือเกี่ยวเนื่องในปีถัดไป แต่ที่สำคัญ จะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

แบบฟอร์มการกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบของแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

แผนการเพิ่มประสิทธิภาพ	ระยะเวลา												ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
ด้านค่าใช้จ่าย													
ด้านค่าใช้จ่าย													
ด้านกิจกรรม													
ด้านกิจกรรม													

ตัวอย่างการกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบของแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

แผนการเพิ่มประสิทธิภาพ	ระยะเวลา												ผู้รับผิดชอบ	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
ด้านค่าใช้จ่าย การประหยัดการใช้ไฟฟ้า														ทุกศูนย์ ต้นทุน
ด้านค่าใช้จ่าย การประหยัดน้ำมัน เชื้อเพลิง														ทุกศูนย์ ต้นทุน
ด้านกระบวนการ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตและ เว็บไซต์														ศูนย์ เทคโนโลยี สารสนเทศ

๔.๖.๒ การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

หน่วยงานควรให้หน่วยงานภายในที่รับผิดชอบ มีการรายงานผลรายเดือน หรือรายไตรมาส พร้อมทั้งรายงานให้ผู้บริหารทราบผลการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งการรายงานความคืบหน้าของการทำงาน อาจจะมีการจัดประชุมคณะทำงานและจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อจัดส่งให้กรมบัญชีกลางประกอบการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

บทที่ ๕

การใช้ข้อมูลต้นทุนเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

๕.๑ ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุน

ความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุนผลผลิตทั้งสิ้นของหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับข้อมูลเชิงคุณภาพของงานบริการสาธารณะที่หน่วยงานส่งมอบให้กับประชาชนนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารของหน่วยงาน จะแสดงให้เห็นประชาชนเห็นว่าได้ดำเนินการและส่งมอบงานบริการสาธารณะที่คุ้มค่ากับเงินภาษีของประชาชน หรือการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานนั้นเกิดประโยชน์สูงสุด การใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุนนั้นสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ตระหนักถึงต้นทุนในการดำเนินงานบริการสาธารณะโดยรับทราบว่าการดำเนินงานบริการสาธารณะที่สำคัญของหน่วยงานนั้น ต้องใช้เงินงบประมาณเท่าไรและใช้ข้อมูลต้นทุนเพื่อการใช้เงินงบประมาณนั้นให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

๕.๑.๑ ข้อมูลต้นทุนผลผลิตต่อการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

การบริหารการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพนั้น คณะกรรมการการคำนวณต้นทุนผลผลิตที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้นจะส่งเสริมให้มีการตัดสินใจด้านการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพขึ้น อีกทั้งเป็นการใช้จ่ายเงินที่คุ้มค่า ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของการให้บริการต่อประชาชนและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐนั้น ดังนั้นผู้บริหารของหน่วยงานต้องใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายที่สำคัญและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

ข้อมูลต้นทุนของหน่วยงานที่คำนวณขึ้นนั้นต้องได้รับการเผยแพร่สู่สาธารณะประกอบกับนโยบายสาธารณะที่ดำเนินการและข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารในทุกภาคส่วนของหน่วยงานต้องได้รับข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้องในการให้บริการสาธารณะแก่ทุกภาคส่วนของสังคม

การใช้ข้อมูลต้นทุนของผู้บริหารนั้นควรอยู่บนพื้นฐานของการจัดลำดับความสำคัญและวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการดำเนินการเพื่อแสดงให้เห็นว่าสามารถดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดนมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของผลการปฏิบัติงาน (outcome) ต่อผู้รับบริการสาธารณะและสังคมโดยเฉพาะเมื่อมีข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณและความคาดหวังในคุณภาพของงานบริการสาธารณะที่สูงขึ้น โดยการใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุนเพื่อการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความยากลำบากในการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดอาจส่งผลให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้

๕.๑.๒ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ (Use cost information more effectively)

ข้อมูลต้นทุนนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรในการประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เชื่อมโยงข้อมูลต้นทุนและผลสำเร็จของการดำเนินการที่ชัดเจนและต้องติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ข้อมูลที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการนั้นต้องเป็นข้อมูลที่มีคุณภาพสูง ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร (Input) ของหน่วยงานที่ทำให้ทราบว่าทรัพยากรที่หน่วยงานได้รับถูกนำไปใช้สร้างผลผลิตและงานบริการสาธารณะอย่างไร นอกจากนี้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน (Process) หรือกิจกรรมของสำนัก กอง และศูนย์นั้นก็มีความสำคัญเนื่องจากทำให้ทราบว่ากิจกรรมต่างๆมีแผนการ

ดำเนินการอย่างไร และผลผลิตตลอดจนผลลัพธ์ของการดำเนินการนั้นมีการส่งมอบในเวลาตามแผนที่กำหนดหรือไม่ สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิต (Output) นั้นจะทำให้ผู้บริหารทราบว่างานบริการสาธารณะที่หน่วยงานส่งมอบให้กับประชาชนนั้นอยู่ในระดับใด และมีคุณภาพอย่างไร และมีความเชื่อมโยงสู่ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (Outcome) ของงานบริการสาธารณะต่างๆที่หน่วยงานส่งมอบให้กับประชาชนหรือสังคมนั้นว่าส่งผลกระทบต่อความคาดหวังที่ประชาชนตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ อย่างไร สรุปได้ว่าการใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารต้องทราบทั้งข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อมโยงสู่กระบวนการดำเนินงาน ผลผลิต และผลลัพธ์ได้

๕.๒ การสอบทานการใช้ประโยชน์ข้อมูลต้นทุนของส่วนราชการ

คณะทำงานต้นทุนผลผลิตสามารถใช้แบบประเมินตนเองเพื่อสอบทานการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณต้นทุนผลผลิตและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุนผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

แบบประเมินของผู้บริหารหรือคณะทำงานต้นทุนผลผลิต ด้านการใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุนผลผลิต

คำถาม	ผลการประเมิน มี / ไม่มี หรือ ใช่ / ไม่ใช่	หมายเหตุ
๑. ท่านได้รับข้อมูลต้นทุนของกิจกรรมและผลผลิตที่ต้องการหรือไม่ หากท่าน ไม่ได้รับข้อมูล ข้อมูลต้นทุนใดที่ท่านต้องการ		
๒. เมื่อท่านสอบทานผลการดำเนินงาน ท่านได้รับข้อมูลผลการดำเนินงานใน กิจกรรมและผลผลิตพร้อมกับต้นทุนที่เกี่ยวข้องหรือไม่		
๓. ท่านได้ประเมินคุณภาพผลผลิตและต้นทุนที่แสดงถึงความคุ้มค่าหรือไม่ และได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมหรือไม่		
๔. ท่านได้แสดงข้อมูลต้นทุนและผลการดำเนินงานในกิจกรรมควบคู่กันหรือไม่		
๕. ท่านได้เปรียบเทียบต้นทุนของหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานอื่นที่ดำเนิน กิจกรรมและสร้างผลผลิตที่ใกล้เคียงกันหรือไม่		
๖. ต้นทุนที่แสดงไว้เป็นต้นทุนที่เป็นปัจจุบันหรือไม่		
๗. เมื่อท่านต้องตัดสินใจเชิงนโยบายทางการบริหาร การเลือกนโยบายการ ดำเนินงานที่แตกต่างกันนั้นมีข้อมูลต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกต่างๆในการ ตัดสินใจทางการบริหารหรือไม่		
๘. ท่านทราบต้นทุนของงานบริการสาธารณะใดที่ท่านให้ความสำคัญและ ต้องการข้อมูลต้นทุนในการบริหารหรือไม่		
๙. เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านได้อธิบายให้ท่านเกิดความเข้าใจในข้อมูล ต้นทุนของหน่วยงานของท่านหรือไม่		
๑๐. ท่านได้รับการอบรมอย่างเหมาะสมในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูล ต้นทุน การวิเคราะห์ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุนในหน่วยงานของ ท่านหรือไม่		

คำถาม	ผลการประเมิน มี / ไม่มี หรือ ใช่/ไม่ใช่	หมายเหตุ
๑๑. ท่านสามารถทราบต้นทุนที่ชัดเจนของงานบริการสาธารณะของหน่วยงานของท่านหรือไม่		
๑๒. ท่านทราบวิธีการเปรียบเทียบต้นทุนของหน่วยงานของท่านกับต้นทุนของหน่วยงานอื่นหรือไม่		
๑๓. ท่านได้ใช้ข้อมูลต้นทุนเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) ของหน่วยงานของท่านหรือไม่		
๑๔. ท่านสามารถประเมินว่าการใช้ทรัพยากรในหน่วยงานของท่านในการให้บริการสาธารณะมีความคุ้มค่าหรือไม่		
๑๕. ท่านมีความพึงพอใจในการบริหารจัดการด้านต้นทุนในระดับสำนัก กอง ศูนย์ ของหน่วยงานของท่านหรือไม่		
๑๖. ท่านสามารถสร้างการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรด้านการประหยัดการใช้ทรัพยากรได้เพิ่มขึ้นหรือไม่		
๑๗. เมื่อท่านใช้ข้อมูลต้นทุน ท่านทราบถึงวิธีการคำนวณ และการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างปีปัจจุบันและปีก่อนได้หรือไม่		
๑๘. ท่านได้ริเริ่มสร้างกระบวนการใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุนในการบริหารต้นทุนในหน่วยงานของท่านหรือไม่		
๑๙. บุคลากรในหน่วยงานของท่านตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลต้นทุนว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนหรือไม่		

๕.๓ คุณลักษณะของผู้บริหารและคณะทำงานต้นทุนที่ดี

คุณลักษณะของผู้บริหารและคณะทำงานต้นทุนที่ตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญของการคำนวณต้นทุนผลผลิต ดังนี้

- มีความเข้าใจในต้นทุนของงานบริการสาธารณะหลักของหน่วยงาน
- ใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดผลผลิตของหน่วยงานและวิธีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อสร้างผลผลิตนั้นๆ
- มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่รวมข้อมูลต้นทุนไว้ และมีการประเมินว่าหน่วยงานได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยความคุ้มค่าหรือไม่
- มีความเข้าใจในความแตกต่างของข้อมูลต้นทุนในระดับต่างๆ ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการวัดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงินของหน่วยงาน เช่น ข้อมูลต้นทุนจะใช้ประกอบการวัดผลการดำเนินการในภาพรวม (overall performance) ข้อมูลต้นทุนเกี่ยวกับผลการให้บริการสาธารณะ (service performance) ในด้านต่างๆ และข้อมูลต้นทุนเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการให้บริการสาธารณะ (delivery of outcomes)
- จัดทำงบประมาณโดยคำนึงถึงต้นทุนของทางเลือกของนโยบายที่แตกต่างกัน โดยไม่ใช้วิธีการของงบประมาณเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยในแต่ละปีเท่านั้น (Incremental budgeting)

- ให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญ ประโยชน์ และต้นทุนที่เหมาะสมของแผนงาน การดำเนินงานต่างๆ ของหน่วยงาน
- แสวงหาตัวอย่างต้นแบบสำนัก กอง ศูนย์ของหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้านต้นทุนที่ดี และเผยแพร่ให้ทุกส่วนงานทราบถึงการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จดังกล่าว
- เปรียบเทียบต้นทุนและผลการดำเนินงานของหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่นเพื่อพิจารณา เรื่องความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน
- สร้างการตระหนักถึงความสำคัญของต้นทุนและให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบถึงความสำคัญของการบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- ใช้ข้อมูลต้นทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
- เพื่อสร้างให้เกิดความมั่นใจด้านการบริหารจัดการต้นทุนของหน่วยงานว่า
- ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้จัดทำข้อมูลต้นทุนที่มีความหมายต่อผู้บริหารเพื่อสร้างความมั่นใจว่า การดำเนินงานของหน่วยงานและการให้บริการสาธารณะนั้นมีการคำนึงถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสมแล้ว
- การตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานได้มีข้อมูลต้นทุนที่เหมาะสมประกอบการ พิจารณา โดยเป็นข้อมูลที่มีความชัดเจนไม่กำกวม
- หน่วยงานได้จัดให้มีการให้ความรู้ที่เหมาะสมกับผู้รับผิดชอบในการคำนวณต้นทุน ผลผลิต
- ใช้ข้อมูลต้นทุนประกอบการพิจารณาของงบประมาณ และจัดสรรงบประมาณในระดับสำนัก กอง ศูนย์ อย่างเหมาะสม

๕.๔ การพิจารณาความคุ้มค่าของหน่วยงานจากข้อมูลต้นทุนผลผลิตในการดำเนินงานของหน่วยงาน

ความคุ้มค่า (Value for money) หมายถึง ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิผลเองสามารถแบ่งออกเป็น ๒ องค์ประกอบย่อยได้แก่ ผลกระทบที่ได้รับ (Impact) และความตอบสนองต่อความพึงพอใจของประชาชน (Satisfactory) นิยามโดย The National Audit Office of UK

ตัวอย่างข้อมูลต้นทุนผลผลิตที่สามารถใช้ประโยชน์ในการวัดความคุ้มค่าของการดำเนินงานของหน่วยงาน

ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต	การวัดความคุ้มค่า
ด้านการบริหารบุคลากร (Human Resource)	ด้านการบริหารบุคลากร (Human Resource)
<ul style="list-style-type: none">● ต้นทุนในการบริหารทรัพยากร (cost of HR function; องค์ประกอบของค่าใช้จ่ายบุคลากร มีสัดส่วนที่เปอร์เซ็นต์เป็นค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและมีสัดส่วนที่เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอื่นๆ) เป็นสัดส่วนที่เปอร์เซ็นต์	<ul style="list-style-type: none">● พิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งประโยชน์ที่เป็นมูลค่าทางการเงิน และประโยชน์ที่ไม่สามารถคำนวณค่าเป็นเงินได้

ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต	การวัดความคุ้มค่า
<p data-bbox="199 250 785 293">ด้านการบริหารบุคลากร (Human Resource)</p> <p data-bbox="199 295 785 338">ทั้งสิ้นของหน่วยงาน (expenditure)</p> <ul data-bbox="210 376 785 757" style="list-style-type: none"> ● ต้นทุนการบริหารบุคคลต่อบุคลากร ● ต้นทุนการฝึกอบรมเป็นกึ่งเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายรวมของหน่วยงาน ● ค่าใช้จ่ายบุคลากรเป็นกึ่งเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายรวมของหน่วยงาน ● ต้นทุนการสรรหาทรัพยากรต่อตำแหน่ง 	<p data-bbox="809 250 1394 293">ด้านการบริหารบุคลากร (Human Resource)</p> <ul data-bbox="820 309 1394 1749" style="list-style-type: none"> ● ให้ความสำคัญกับสัดส่วนของค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อประมาณรายจ่ายของหน่วยงานว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ● เป็นแนวทางในการจัดการเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อให้คนในองค์กรสร้างคุณค่าหรือพัฒนามูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นกับองค์กรนั้นๆ โดยต้องพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้น มีทัศนคติดีขึ้น หรือมุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ● ความคุ้มค่าในการสรรหาและการคัดเลือก อาจดูได้จากการมีระบบหรือกลไกในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร โดยดูทั้งกระบวนการและผลจากการสรรหาและคัดเลือก ● ความคุ้มค่าในการบรรจุแต่งตั้ง มักจะเกี่ยวข้องกับการมีระบบหรือกลไกในการกำหนดเงื่อนไขในการบรรจุที่ชัดเจนและเอื้อประโยชน์ต่อองค์กร ในส่วนของการรักษาไว้ นั้นมักจะพิจารณาให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ขวัญ และกำลังใจ สวัสดิการและค่าตอบแทน โดยส่วนใหญ่มักจะวัดผลสุดท้ายจากอัตราการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร ● ความสำเร็จของบุคลากรในการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมสร้างสรรค์ขององค์กร(Core Value)
<p data-bbox="199 1780 785 1823">ด้านการบริหารสารสนเทศ</p> <ul data-bbox="210 1839 785 1928" style="list-style-type: none"> ● ต้นทุนของหน่วยสารสนเทศเป็นกึ่งเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายรวมของหน่วยงาน 	<p data-bbox="809 1780 1394 1823">ด้านการบริหารสารสนเทศ</p> <ul data-bbox="820 1839 1394 1973" style="list-style-type: none"> ● งานสารสนเทศสนับสนุนการจัดการการบริหารงาน และการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

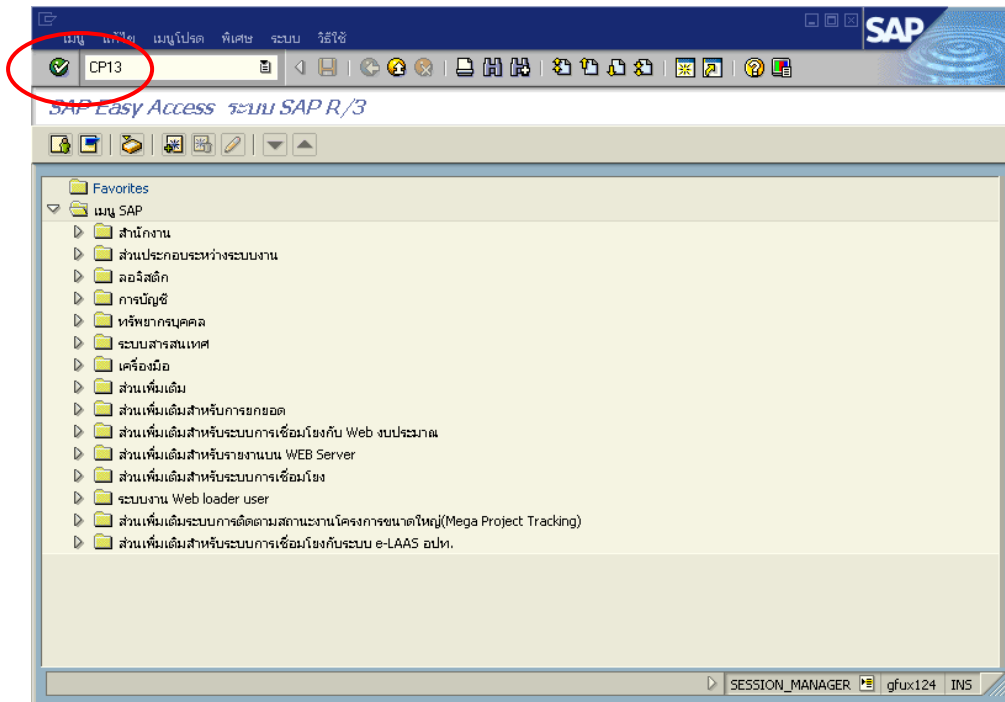
ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต	การวัดความคุ้มค่า
<p>ด้านการบริหารสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนในการสนับสนุนงานสารสนเทศต่อผู้ใช้งานหรือต่อเครื่อง • ต้นทุนต่อการได้มาของคอมพิวเตอร์หนึ่งเครื่อง 	<p>ด้านการบริหารสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ระบบข้อมูลที่เสริมประสิทธิภาพและผลงานให้บุคคลแต่ละคนในองค์กร สารสนเทศที่ช่วยให้การทำงานของบุคคลดีขึ้น ต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลนั้น เพื่อการวางแผน จัดการและควบคุมการทำงานของตนเองได้ • ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานขององค์กรโดยรวม โดยใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องส่งผ่านถึงกันจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งสามารถสนับสนุนการบริหารงานในระดับปฏิบัติการ และระดับสูงขึ้นได้ด้วย • ก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันโดยเฉพาะระบบข้อมูลและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ร่วมกันในหน่วยงาน
<p>ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนของงานจัดซื้อจัดจ้าง (งานพัสดุ) เป็นที่เปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายรวมของหน่วยงาน • ต้นทุนของงานจัดซื้อจัดจ้าง (งานพัสดุ) เทียบกับต้นทุนงานจัดซื้อจัดจ้างต่อการจัดหาหนึ่งครั้งของหน่วยงานอื่น 	<p>ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> • คำนึงถึงประโยชน์และผลเสียทางสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการที่จะได้รับประกอบกัน • สำหรับในกรณีที่วัตถุประสงค์ในการใช้เป็นเหตุให้ต้องคำนึงถึงคุณภาพและการดูแลรักษาเป็นสำคัญ ให้สามารถกระทำได้โดยไม่ต้องถือราคาต่ำสุดในการเสนอซื้อหรือจ้างเสมอไป แต่ต้องคำนึงถึงค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาด้วย
<p>ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนด้านสื่อสารและประชาสัมพันธ์เป็นที่เปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายรวมของหน่วยงาน 	<p>ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> • การให้ข้อมูลข่าวสารของประชาสัมพันธ์จะเป็นการเพิ่มคุณค่า (Added value) ให้กับผลิตภัณฑ์ หรือผลผลิต โดยการนำเสนอในรูปแบบข่าว, บทความ, การให้สัมภาษณ์, การจัดนิทรรศการ, การสัมมนา, การทำเป็นสารคดี (Documentary), การทำ VDO,

ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมและผลผลิต	การวัดความคุ้มค่า
ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์
	<p>การทำรายละเอียด (Profile), สื่อสิ่งพิมพ์ ฯลฯ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none">● การสร้างภาพลักษณ์ (Image building) เป็นการสร้างความชื่นชมในงานบริการสาธารณะหรือองค์กร รวมถึงความเข้าใจที่ดีต่อกันทำให้เกิดความเข้าใจ (Understanding) ให้ความร่วมมือ สนับสนุนจากภายนอก● การให้ความรู้ (Education) โดยมีจุดมุ่งหมายให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้● การสร้างความน่าเชื่อถือ (Edibility building) คือการทำให้เกิดความมั่นใจ ความศรัทธา การยอมรับของประชาชนต่อองค์กร
ด้านการเงินและบัญชี	ด้านการเงินและบัญชี
<ul style="list-style-type: none">● ต้นทุนของงานการเงินและบัญชีเป็นกึ่งเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายรวมของหน่วยงาน สามารถแบ่งออกเป็น<ul style="list-style-type: none">● ต้นทุนของงานการเงินและบัญชีต่อรายการการประมวลผล● ต้นทุนของงานการเงินและบัญชีต่อรายงานที่ส่งเสริมการตัดสินใจของหน่วยงาน● ต้นทุนของงานการเงินและบัญชีต่อรายงาน	<ul style="list-style-type: none">● การบริหารด้านการเงินเป็นการบริหารที่ต้องอ้างอิงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารการเงินที่กำหนดไว้ การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับย่อมหมายถึงความบกพร่องและเกิดการทุจริต การทางด้านการเงินนอกจากการบริหารจัดการทั้งจำนวนเงินให้เพียงพอกับความต้องการและทันเวลาของผู้ใช้แล้วยังคงต้องจัดทำรายงานติดตามการใช้จ่ายเงินอย่างทันต่อเวลา● การบริหารงานการบัญชี ต้องยึดหลักความครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา และความน่าเชื่อถือของข้อมูลการบัญชีและรายงานทางการเงินที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

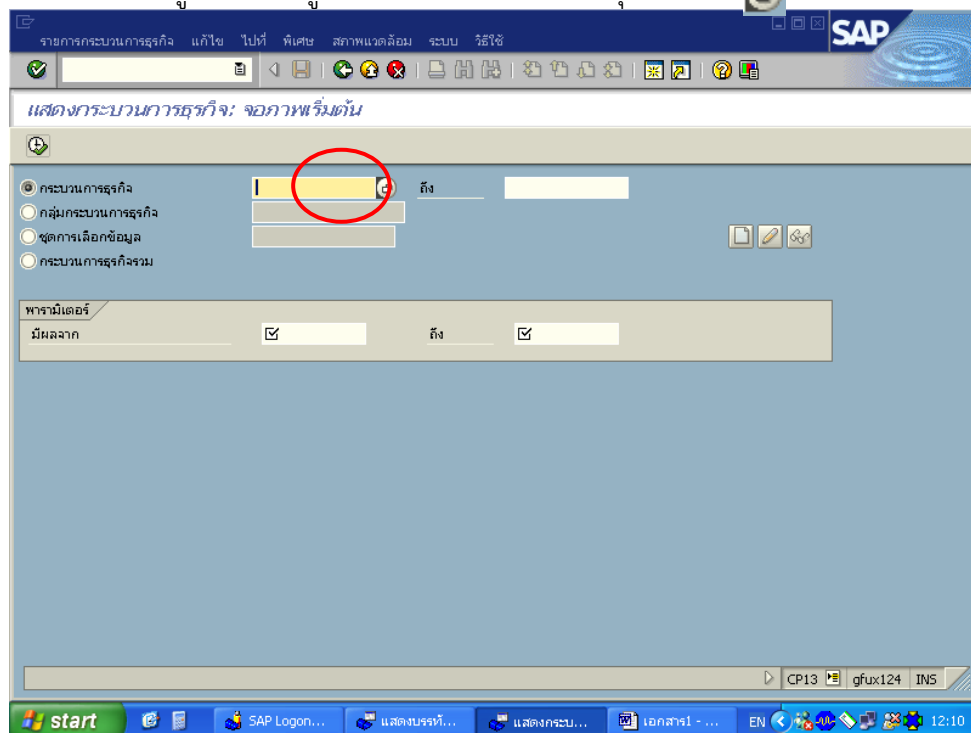
ภาคผนวก

การเรียกรายงานกิจกรรมย่อยจากระบบ GFMS โดยใช้ Transaction code : CP13

๑.๑ เรียกค่าใช้จ่ายโดยใช้ Transaction code: CP๑๓ กด Enter



๑.๒ การกรอกข้อมูลเพื่อเรียกรายงาน ช่อง ภาระงานการธุรกิจ คลิก 



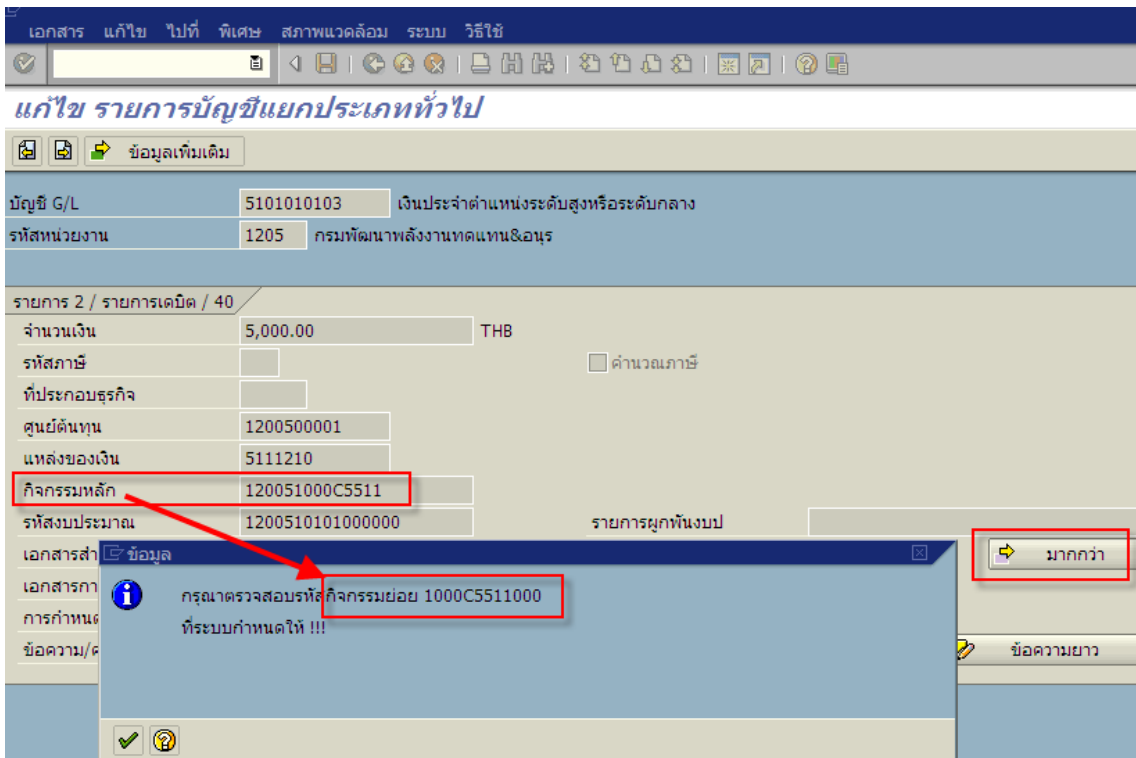
วิธีการบันทึกกิจกรรมย่อย


ส่วนราชการสามารถบันทึกกิจกรรมย่อยได้ (ทุกครั้งที่ส่วนราชการบันทึกกิจกรรมหลักส่วนราชการสามารถบันทึกกิจกรรมย่อยได้) โดยรหัสกิจกรรมย่อยมี ๑๒ หลัก ดังนี้

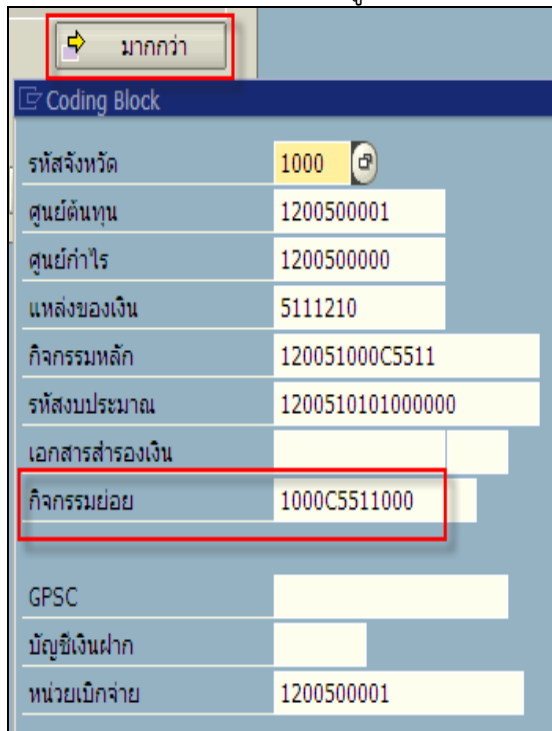
๑. กิจกรรมย่อยที่ใช้เงินในงบประมาณ โดยปกติระบบจะใส่ค่าให้อัตโนมัติโดยตัดรหัสกิจกรรมหลัก ๙ ตัวหลังและเพิ่มรหัสกิจกรรมย่อย ๐๐๐ เช่น รหัสกิจกรรมหลัก คือ ๐๓๐๐๔๑๐๐๐C๕๕๕๕ ระบบจะใส่รหัสกิจกรรมย่อยอัตโนมัติ คือ ๑๐๐๐C๕๕๕๕๐๐๐ ในกรณีที่ส่วนราชการแจ้งเพิ่มรหัสกิจกรรมย่อยและกรมบัญชีกลางเพิ่มรหัสกิจกรรมย่อยให้แล้ว ส่วนราชการสามารถเปลี่ยนรหัสกิจกรรมย่อยจาก ๐๐๐ เป็นรหัสกิจกรรมย่อยของส่วนราชการ ตัวอย่างเช่น รหัสกิจกรรมย่อย ๑๐๑ หมายถึง กิจกรรมการจ่ายแลกรหัสปริญญาบัตร เมื่อส่วนราชการทำการเบิกจ่ายหรือทำใบจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องมีการอ้างอิงรหัสกิจกรรมหลักและให้ส่วนราชการใส่รหัสกิจกรรมย่อย คือ ๑๐๐๐C๕๕๕๕๑๐๑


๒. กิจกรรมย่อยที่ใช้เงินนอกงบประมาณและงบกลาง โดยปกติระบบจะใส่ค่าว่างในช่องกิจกรรมย่อย ในกรณีที่ส่วนราชการแจ้งเพิ่มรหัสกิจกรรมย่อยและกรมบัญชีกลางเพิ่มรหัสกิจกรรมย่อยให้แล้ว ส่วนราชการสามารถใส่กิจกรรมย่อยได้ โดยรูปแบบของกิจกรรมย่อย คือ AAAABBBBBNNN AAAA หมายถึง รหัสพื้นที่ BBBBB หมายถึง รหัสหน่วยงาน และ NNN หมายถึง รหัสกิจกรรมย่อย ตัวอย่างเช่น รหัสกิจกรรมย่อย ๑๐๑ หมายถึง กิจกรรมการจ่ายแลกรหัสปริญญาบัตร เมื่อส่วนราชการทำการเบิกจ่ายหรือทำใบจัดซื้อจัดจ้าง ให้ส่วนราชการใส่รหัสกิจกรรมย่อย คือ ๑๐๐๐๐๓๐๐๔๑๐๑

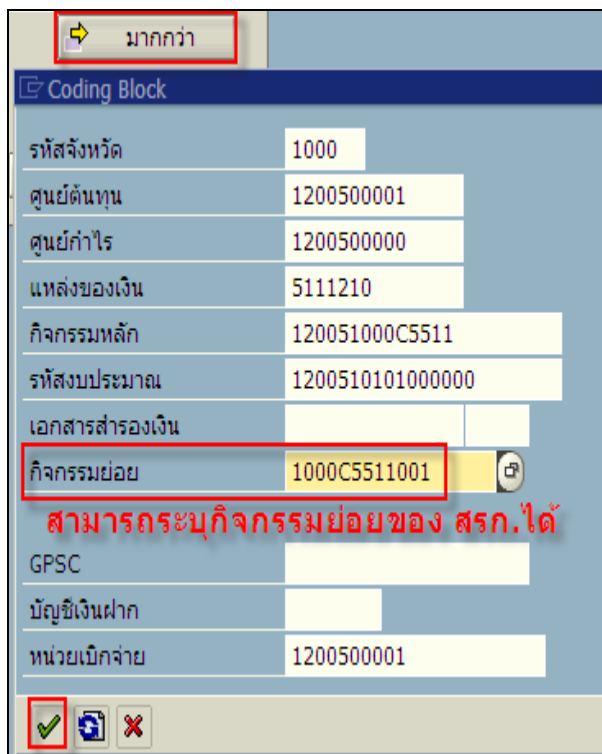
ตัวอย่างหน้าจอการตั้งเบิก (ผ่าน Terminal)




กด  **มากกว่า** จะเข้าสู่หน้าจอที่สามารถระบุกิจกรรมย่อยเองได้





Coding Block	
รหัสจังหวัด	1000 
ศูนย์ต้นทุน	1200500001
ศูนย์กำไร	1200500000
แหล่งของเงิน	5111210
กิจกรรมหลัก	120051000C5511
รหัสงบประมาณ	1200510101000000
เอกสารสำรองเงิน	
กิจกรรมย่อย	1000C5511000
GPSC	
บัญชีเงินฝาก	
หน่วยเบิกจ่าย	1200500001



Coding Block	
รหัสจังหวัด	1000
ศูนย์ต้นทุน	1200500001
ศูนย์กำไร	1200500000
แหล่งของเงิน	5111210
กิจกรรมหลัก	120051000C5511
รหัสงบประมาณ	1200510101000000
เอกสารสำรองเงิน	
กิจกรรมย่อย	1000C5511001 
GPSC	
บัญชีเงินฝาก	
หน่วยเบิกจ่าย	1200500001

สามารถระบุกิจกรรมย่อยของ สรค.ได้

หน้าจอของใบสั่งซื้อสั่งจ้าง (Terminal)

ใบสั่งซื้อ - ส่วนกลาง 400001807 สร้างโดย GFQA915 ส่วนขยาย

เปิดภาพรวมเอกสาร | ตัวอย่างก่อนพิมพ์ | ข้อความ | การกำหนดค่าส่วนบุคคล

GCPO ใบสั่งซื้อ - ส่วนกลาง 400001807 ผู้ขาย 1000000006 บริษัท สันทรินทร์ จำกัด ว/ทเอกสาร 02.05.2008

ส.ร.	A	I	รหัสวัสดุคงคลัง	ข้อความแบบสั้น	ปริมาณสั่ง	OUk	C	วันที่ส่ง	ราคาสุทธิ
1	K			โต๊ะ:โหลสาร		1EA	D	31.12.2007	3,000.00
2	K			โต๊ะ:โหลสาร		1EA	D	31.12.2007	3,000.00
3	K			โต๊ะ:โหลสาร		1EA	D	31.12.2007	3,000.00

รายการ 1 [1] โต๊ะ:โหลสาร

ข้อมูลวัสดุ ปริมาณ/น้ำหนัก กำหนดการส่งมอบ Acceptance Period ก.ส่งมอบ ใบกำกับ เงินใบ การกำหนดเลขที่บัญชี ประวัติใบสั่งซื้อ

AccAssCat ค่าใช้จ่าย การกระจาย การกำหนดบัญชีเดียว หน่วยงาน 1205 กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน

รหัสวัสดุเดิม		กิจกรรมย่อย	1000C5511001
เลขที่บัญชี G/L	5104010104	หน่วยเบิกจ่าย	1200500001
ศูนย์ต้นทุน	1200500001	รายการผูกพันงบประมาณ	5104010104
รหัสจังหวัด	1000	กิจกรรมหลัก	120051000C5511
รหัสงบประมาณ	1200578001500001		
แหล่งของเงิน	5111410		
เอกสารสำรองเงิน	0		
GPSC	01016848000000		
บัญชีเงินฝาก		เจ้าของเงินฝาก	
บัญชีย่อย	0102001	เจ้าของงบ/ชย่อย	1200500000

กรณี Excel Loader

ปส.๑๑

ใบสั่งซื้อ/จ้าง/เช่า

รหัสหน่วยงาน	1205	ศูนย์ต้นทุน	1200500001	หน่วยเบิกจ่าย	1200500001	หน่วยจัดซื้อ	k05
เลขที่เอกสารสำรองเงิน		รหัสบัญชีแยกประเภท			5104010199		
แหล่งของเงิน	5111230	รหัสเงินฝากคลัง			รหัสเจ้าของเงินฝากคลัง		
รหัสงบประมาณ	1200501001000000	รหัสบัญชีย่อย			รหัสเจ้าของบัญชีย่อย		
กิจกรรมหลัก	120051000C5511	กิจกรรมย่อย	1000C5511001				
วันที่ใบสั่งซื้อ/สัญญา	51/2551	วันที่ใบสั่งซื้อ/สัญญา (ว/ด/ค/ศ)			01 ตุลาคม 2007		
ประเภทการจัดซื้อจัดจ้าง	K ค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน	วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง			01		
ผู้ขาย (รหัสประจำตัวผู้เสียภาษี)	2678901200	เลขที่บัญชีเงินฝากธนาคาร			0024908560		
		ชื่อบัญชีเงินฝากธนาคาร			Thavisap coLtd		
		ธนาคาร			กรุงเทพ		
		วันที่ส่งมอบ (ว/ด/ค/ศ)			30 สิงหาคม 2008		

ระบุรหัสวัสดุเดิม (เฉพาะหน่วยงานที่ตกลงกับโครงการ)

ทำเครื่องหมายกรณีมีมากกว่า 20 รายการ

แบบฟอร์มตั้งเบิกที่ไม่อ้าง PO

ใบขอเบิกเงินงบประมาณที่ไม่อ้างใบสั่งซื้อฯ								
คำขอเบิก								
ขอรับรายการเบิกเงินอุดหนุนตามวัตถุประสงค์และได้ดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทุกประการ ตามรายการดังต่อไปนี้								
รหัสหน่วยงาน	1205							
จังหวัด	1000							
หน่วยเบิกจ่าย	1200500001							
ประเภทรายการขอเบิก				รายละเอียดงบประมาณ				
<input type="radio"/> เพื่อจ่ายผู้ขาย/คู่สัญญา		<input type="radio"/> รายการเบิกหักมรดกส่ง		แหล่งของเงิน 5111210				
<input checked="" type="radio"/> เพื่อค่าใช้จ่ายวัสดุ		<input type="radio"/> รายการเบิกหักเงินฝากค้ำ		<input type="checkbox"/> คืนเงินไปเบิก				
<input type="radio"/> เพื่อจ่ายเงินเดือนและเงินอื่นที่จ่ายสิ้นเดือน		<input type="radio"/> รายการขอเบิกเงินอุดหนุน		เลขที่เอกสารสำรองเงิน				
<input type="radio"/> เพื่อจ่ายให้อื่น				วิธีการจ่ายชำระเงิน				
วันที่เอกสาร	28 เมษายน 2008	วันที่ผ่านรายการ	28 เมษายน 2008	<input type="radio"/> จ่ายตรงเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้ขาย/คู่สัญญา				
การอ้างอิง	P51WV0001			<input checked="" type="radio"/> จ่ายผ่านบัญชีเงินฝากธนาคารของหน่วยงาน				
				<input type="radio"/> ไม่รับคืน				
ข้อมูลผู้รับเงิน								
เลขประจำตัวบัตรประชาชน/เลขประจำตัวผู้เสียภาษี								
ชื่อนิติเงินฝากธนาคาร								
เลขที่บัญชีเงินฝากธนาคาร 0010041099								
รายละเอียดเงินงบประมาณขอเบิก								
รายการ		ศูนย์ต้นทุน	รหัสบัญชีย่อย	รหัสเจ้าของบัญชีย่อย	รหัสงบประมาณ	กิจกรรมหลัก	กิจกรรมย่อย	จำนวนเงินขอเบิก
รหัสบัญชีแยกประเภท	ชื่อบัญชี							
5101010103	ค่าใช้จ่าย	1200500001			1200510101000000	120051000C5511	1000C5511001	5,700.00

(แบบฟอร์มตั้งเบิกที่จะสามารถระบุกิจกรรมย่อยได้ เช่น ขบ.๐๒ , ขบ.๐๓ เป็นต้น หากเป็นกรณี ขบ. ๐๑ จะไม่มีช่องให้ระบุกิจกรรมย่อยเนื่องจากแบบฟอร์ม ขบ.๐๑ เป็นการตั้งเบิกที่อ้างอิง PO ดังนั้นการระบุกิจกรรมย่อยจะมาตั้งแต่ขั้นตอนการทำ PO ในแบบฟอร์ม บส. ๐๑ อยู่แล้ว)
แบบฟอร์ม บข.

ใบบันทึกรายการบัญชี						
รหัสหน่วยงาน :	1205	วันที่เอกสาร :	28 เมษายน 2008			
รหัสหน่วยเบิกจ่าย :	1200500001	วันที่ผ่านรายการบัญชี :	28 เมษายน 2008			
รหัสพื้นที่ :	1000	เลขที่เอกสารตั้งต้น :	๐๐๐			
อ้างอิง :	๑๖๘	ประเภทเอกสาร :	JV			
รายการ	ชื่อบัญชี	จำนวนเงิน	ศูนย์ต้นทุน	รหัสกิจกรรมหลัก	รหัสเจ้าของบัญชีเงินฝาก	รหัสบัญชีเงินฝาก
PK	รหัสบัญชีแยกประเภท		แหล่งของเงิน	รหัสกิจกรรมย่อย	รหัสเจ้าของบัญชีย่อย	รหัสบัญชีย่อย
	รายละเอียดบรรทัดรายการ		รหัสงบประมาณ	เลขที่เอกสารสำรองเงิน	รหัสบัญชีธนาคารย่อย	หมวดพัสดุ
1			1200500002	120051000C5511		
เครดิต	5101010103	20.00	5111210	1000C5511001		
			1200510101000000			
2			1200500002	120051000C5511		
เดบิต	5101010104	20.00	5111210	1000C5511002		
			1200510101000000			
3						

**** กรณีที่ ไม่ได้ระบุค่าใดๆ ในช่องกิจกรรมย่อย

กรณีเงินในงบประมาณ ระบบจะบันทึกค่าอัตโนมัติให้ ๓ หลักหลังจะเป็น ๐๐๐ ให้เสมอ

กรณีเงินนอกและงบประมาณงบกลาง ระบบก็จะบันทึกอัตโนมัติเป็น ค่าว่างให้เสมอเช่นกัน

ดังนั้น หากส่วนราชการต้องการบันทึกกิจกรรมย่อย จะต้องมาระบุในช่องกิจกรรมย่อยในขั้นตอนที่

ทำรายการเสมอ

และกรณีที่บันทึกกิจกรรมย่อยผิด สามารถบันทึกปรับปรุงกิจกรรมย่อย (Adjust) ได้ โดยใช้คำสั่งงาน
ZGL_JV หรือ แบบฟอร์ม บช. ๐๑

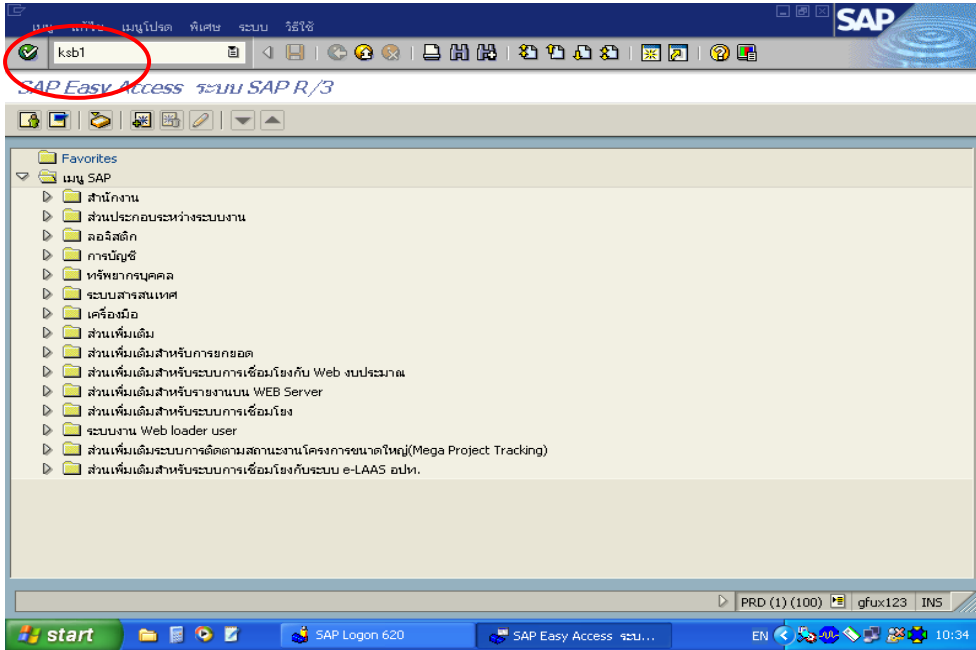
โดย เดบิต กิจกรรมย่อยที่ถูกต้อง (เพื่อบันทึกค่าเข้าระบบใหม่) xx

เครดิต กิจกรรมย่อยที่เคยบันทึกผิด (เพื่อหักล้างค่าเดิมที่เคยบันทึกผิด) xx

การรวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายจากระบบ GFMS

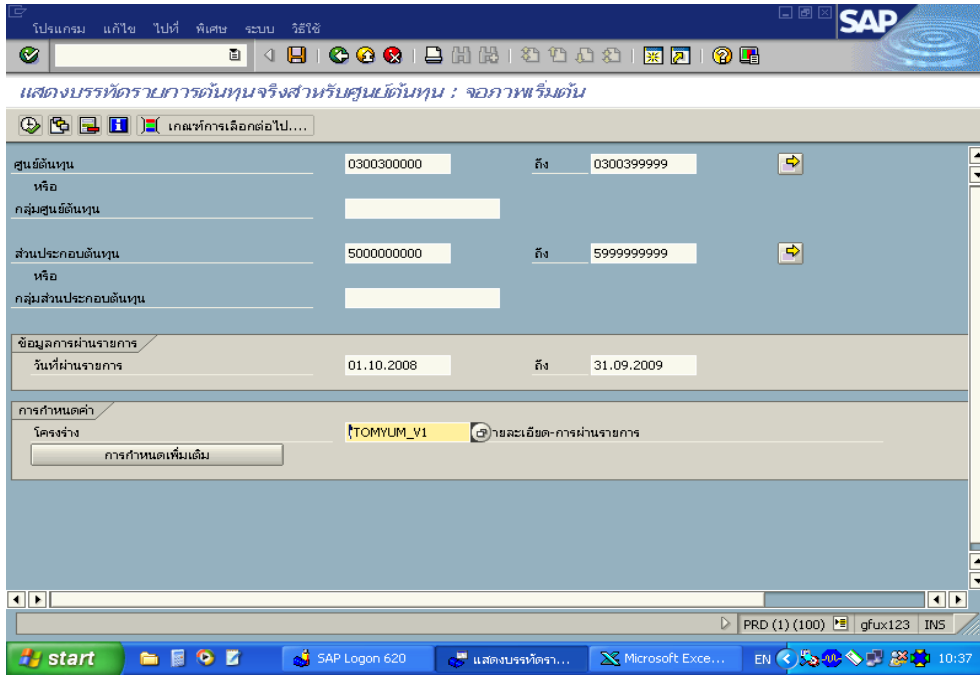
ส่วนราชการต้องเรียกข้อมูลค่าใช้จ่ายจากระบบ GFMS เพื่อนำข้อมูลค่าใช้จ่ายที่อยู่ในระบบเพื่อมาจัดเตรียมข้อมูลในรูปแบบที่กำหนดโดยมีวิธีการดังนี้

๑.๑ เรียกค่าใช้จ่ายโดยใช้ Transaction code: KSB1 กด Enter

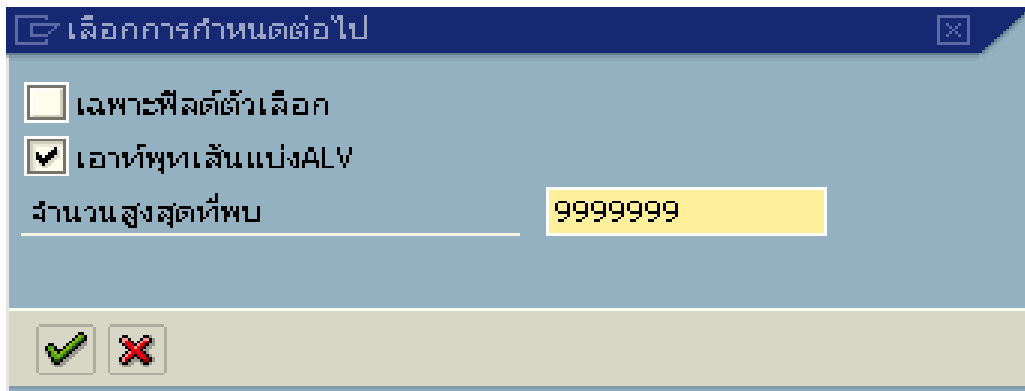


๑.๒ การกรอกข้อมูลเพื่อเรียกดูรายงาน

- ศูนย์ต้นทุน : รหัสหน่วยงาน ๕ หลัก ตามด้วย ๐๐๐๐๐ ถึง ๙๙๙๙๙ เช่น ๐๓๐๐๔๐๐๐๐๐ ถึง ๐๓๐๐๔๙๙๙๙๙
- ส่วนประกอบต้นทุน : ๕๐๐๐๐๐๐๐๐ ถึง ๕๙๙๙๙๙๙๙๙๙๙
- วันที่ผ่านรายการ : ช่วงวันที่ต้องการคำนวณต้นทุน
- โครงร่าง : /TOMYUM_V1 (เป็นโครงร่างที่กรมบัญชีกลางสร้างขึ้นเพื่อให้สามารถเรียกค่าใช้จ่าย และมีรหัสกิจกรรมย่อยเพื่อมาจัดทำต้นทุน)



- คลิก : การกำหนดเพิ่มเติม
- พิมพ์ : ๙๙๙๙๙๙



ผลลัพธ์

รายงาน แก้ว โป้ การกำหนดค่าพิเศษ สภาพแวดล้อม ระบบ วิริวิ

แสดงบรรทัดรายการต้นทุนจริงสำหรับศูนย์ต้นทุน

เอกสาร เรคคอร์ดหลัก

โครงการ: /TOMYUM_V1 รายละเอียด-การกำหนดค่า
ศูนย์ต้นทุน: 300300000. THB Baht

ศูนย์ต้นทุน	แหล่งของเงิน	กิจกรรมหลัก	ส่วนประกอบต้นทุน	Val.in rep.cur.	ป.ก.เอกสาร	กำหนด/ชประกอบ1
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	439.77	BE	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	12.84	BE	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	45,541.31	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	6,998.71	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	1,789.32	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	18,297.00	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	634.51	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	362.89	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	11,752.88	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020106	6,002.84	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020106	1,568.12	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020106	1,568.12	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020106	6,002.84	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020106	6,002.84	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020106	1,568.12	KC	BPR 1000D0779000

PRD (1) (100) 25 สิงหาคม 2552

๑.๓ ในการเตรียมข้อมูลเพื่อนำค่าใช้จ่ายที่ได้จากระบบ GFMS มาใช้หากมีผลรวมจำนวนเงินคั้นรายการในแต่ละเดือนให้นำออก

- คลิก : ชื่อคอลัมน์
- คลิก :

รายงาน แก้ว โป้ การกำหนดค่าพิเศษ สภาพแวดล้อม ระบบ วิริวิ

แสดงบรรทัดรายการต้นทุนจริงสำหรับศูนย์ต้นทุน

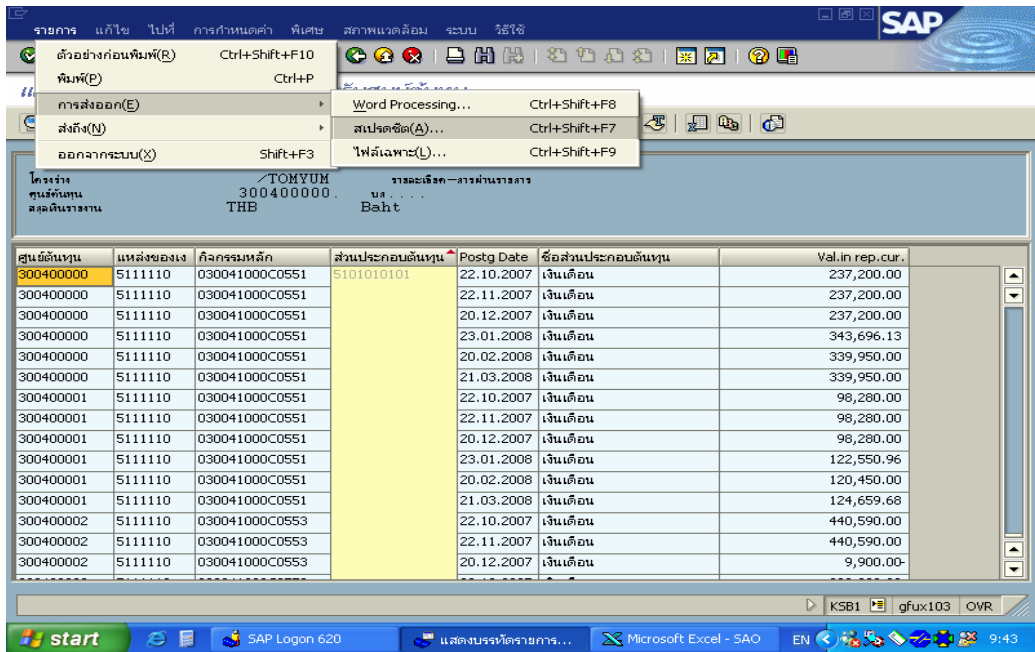
เอกสาร เรคคอร์ดหลัก

โครงการ: /TOMYUM_V1 รายละเอียด-การกำหนดค่า
ศูนย์ต้นทุน: 300300000. THB Baht

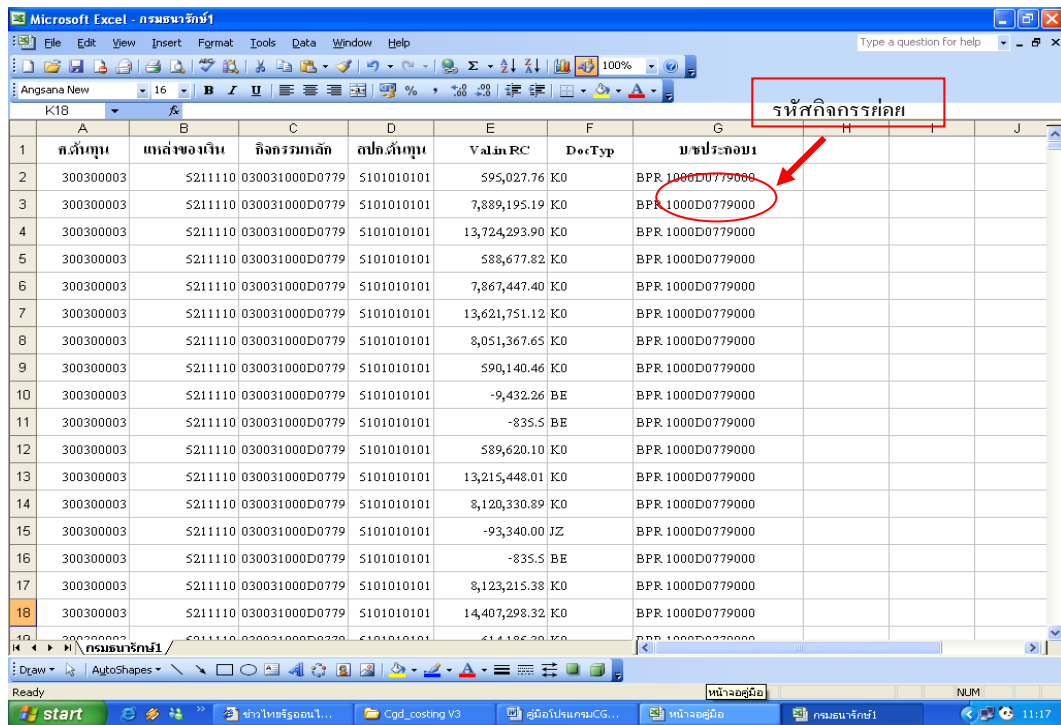
ศูนย์ต้นทุน	แหล่งของเงิน	กิจกรรมหลัก	ส่วนประกอบต้นทุน	Val.in rep.cur.	ป.ก.เอกสาร	กำหนด/ชประกอบ1
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	439.77	BE	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	12.84	BE	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	45,541.31	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	6,998.71	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	1,789.32	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	18,297.00	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	634.51	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	362.89	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020105	11,752.88	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020106	6,002.84	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020106	1,568.12	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020106	1,568.12	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020106	6,002.84	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020106	6,002.84	KC	BPR 1000D0779000
300399998	5211240	030031000D0779	5104020106	1,568.12	KC	BPR 1000D0779000

PRD (1) (100) 25 สิงหาคม 2552

๑.๔ เมื่อดึงข้อมูลมาจากระบบ GFMS แล้วให้ส่งออกไปยัง Excel



ผลลัพธ์ในExcel

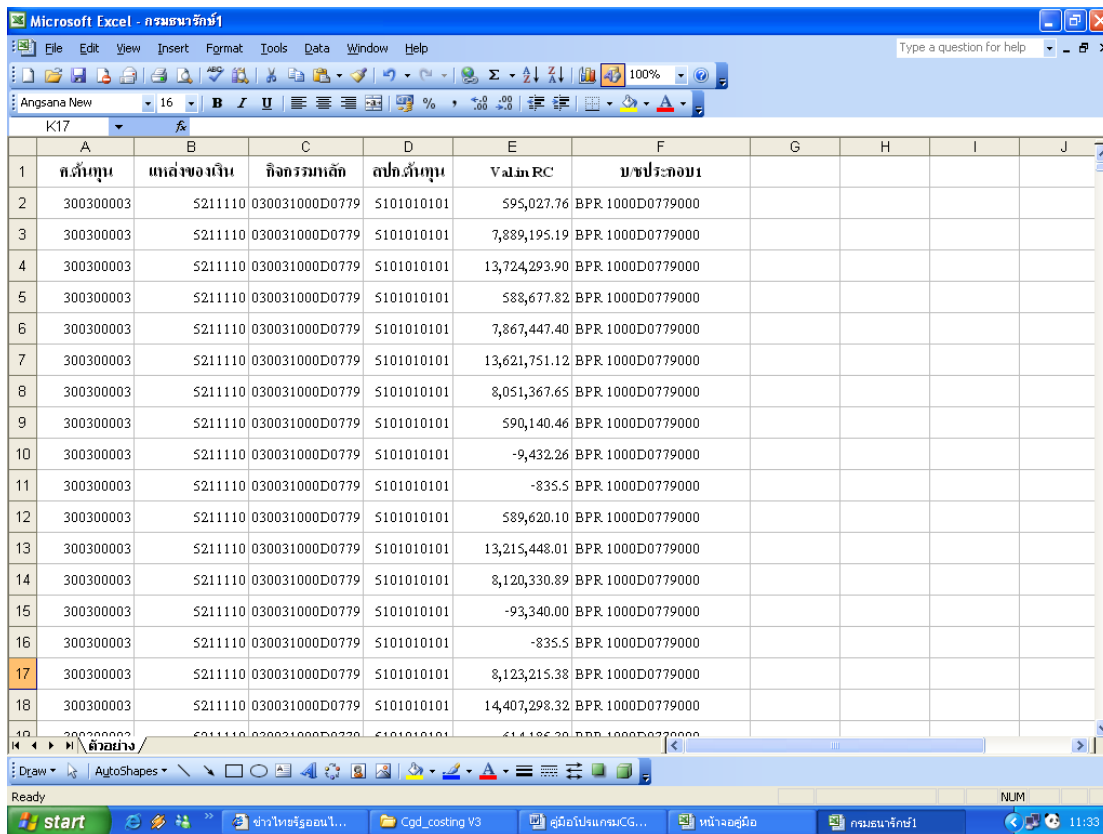


เมื่อส่งข้อมูลไปเก็บใน Excel ให้เตรียมข้อมูลที่อยู่ใน Excel เพื่อนำเข้าโปรแกรม CGD_Costing (ข้อควรระวังในกรณีที่เราเรียกข้อมูลที่อยู่ใน Excel อาจมีรายการยอดรวมจำนวนเงินหรือค่าว่าง คั่นระหว่างข้อมูลให้ตัดแถวยอดรวมหรือแถวว่างออก) กรณีส่วนราชการที่มีค่าใช้จ่ายที่ไม่ถูกต้องในระบบ GFMS และยังไม่ได้ปรับปรุงในระบบสามารถปรับปรุงเพิ่มหรือลบข้อมูลในระบบ Excel ได้ โดยเรียงคอลัมน์ใน Excel ตามลำดับดังนี้

- Column A คือ รหัสศูนย์ต้นทุน
- Column B คือ รหัสแหล่งของเงิน
- Column C คือ รหัสกิจกรรมหลัก
- Column D คือ รหัสบัญชี (หรือ ส่วนประกอบต้นทุน)
- Column E คือ จำนวนเงิน
- Column F คือ รหัสกิจกรรมย่อย

เนื่องจากข้อมูลที่ส่วนราชการดึงมาจากระบบ GFMS มีรูปแบบแตกต่างกันส่วนราชการต้องปรับข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่กรมบัญชีกลางกำหนดเพื่อให้สามารถนำข้อมูลค่าใช้จ่ายเข้าโปรแกรม CGD_Costing

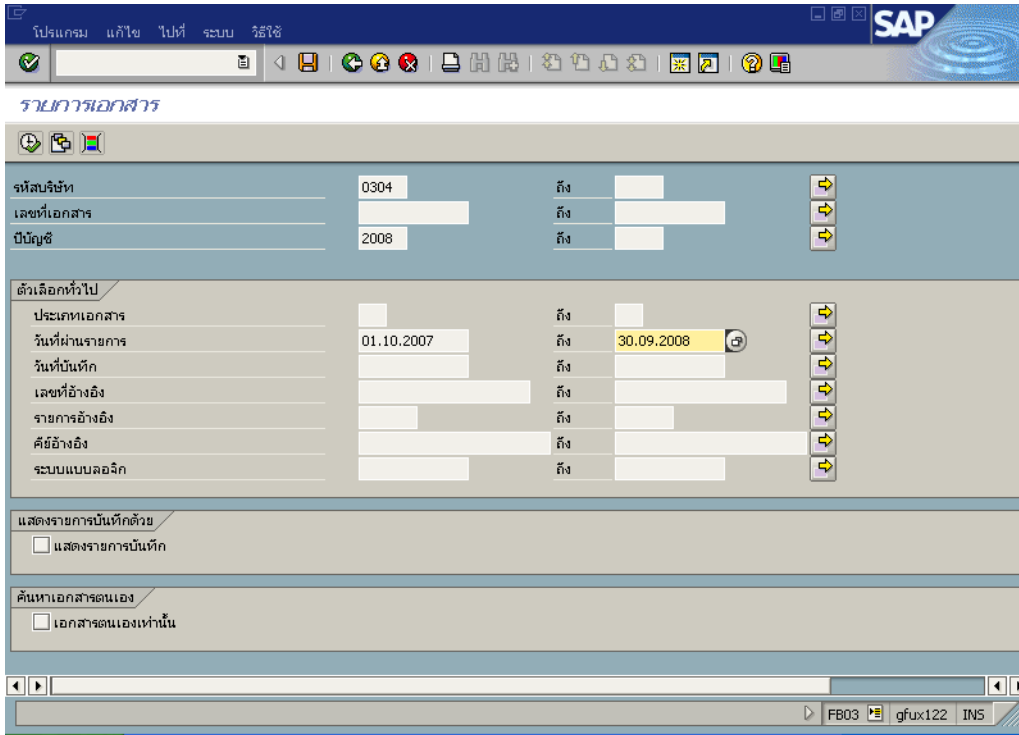
รูปแบบข้อมูลค่าใช้จ่ายสำหรับนำไปคำนวณต้นทุนผลผลิต



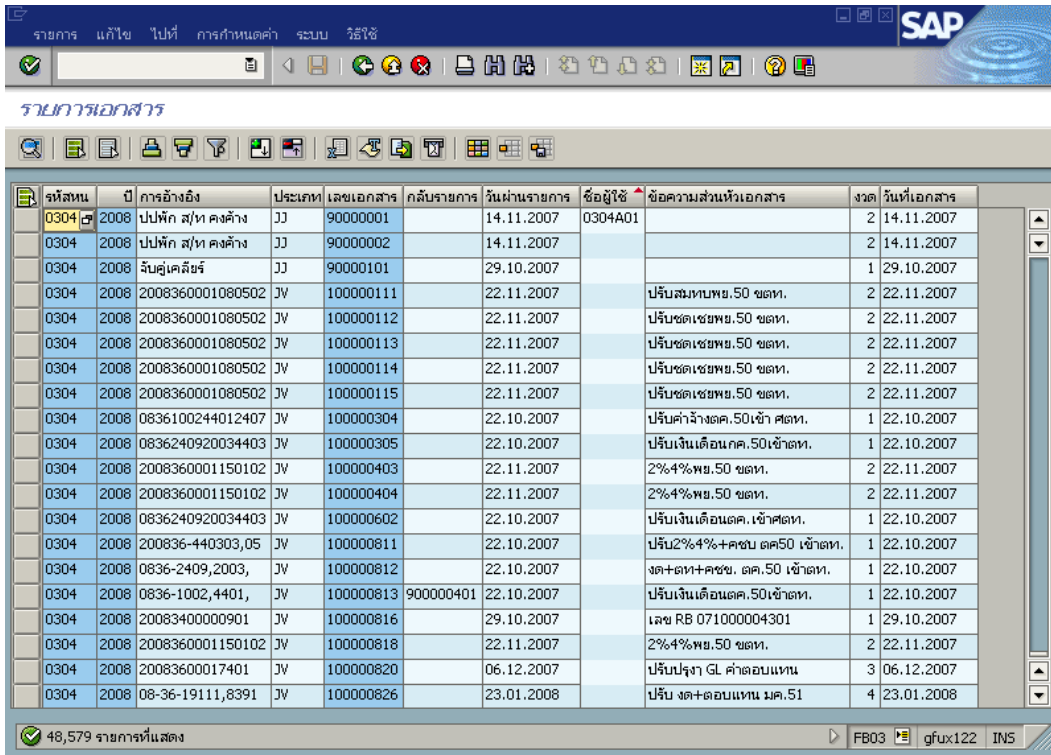
The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	รหัสบัญชี	แหล่งของเงิน	กิจกรรมหลัก	รหัสบัญชี	Valm RC	บขประกอบ				
2	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	595,027.76	BPR.1000D0779000				
3	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	7,889,195.19	BPR.1000D0779000				
4	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	13,724,293.90	BPR.1000D0779000				
5	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	588,677.82	BPR.1000D0779000				
6	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	7,867,447.40	BPR.1000D0779000				
7	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	13,621,751.12	BPR.1000D0779000				
8	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	8,051,367.65	BPR.1000D0779000				
9	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	590,140.46	BPR.1000D0779000				
10	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	-9,432.26	BPR.1000D0779000				
11	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	-835.5	BPR.1000D0779000				
12	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	589,620.10	BPR.1000D0779000				
13	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	13,215,448.01	BPR.1000D0779000				
14	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	8,120,330.89	BPR.1000D0779000				
15	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	-93,340.00	BPR.1000D0779000				
16	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	-835.5	BPR.1000D0779000				
17	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	8,123,215.38	BPR.1000D0779000				
18	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	14,407,298.32	BPR.1000D0779000				
19	300300003	5211110	030031000D0779	5101010101	614,185.30	BPR.1000D0779000				

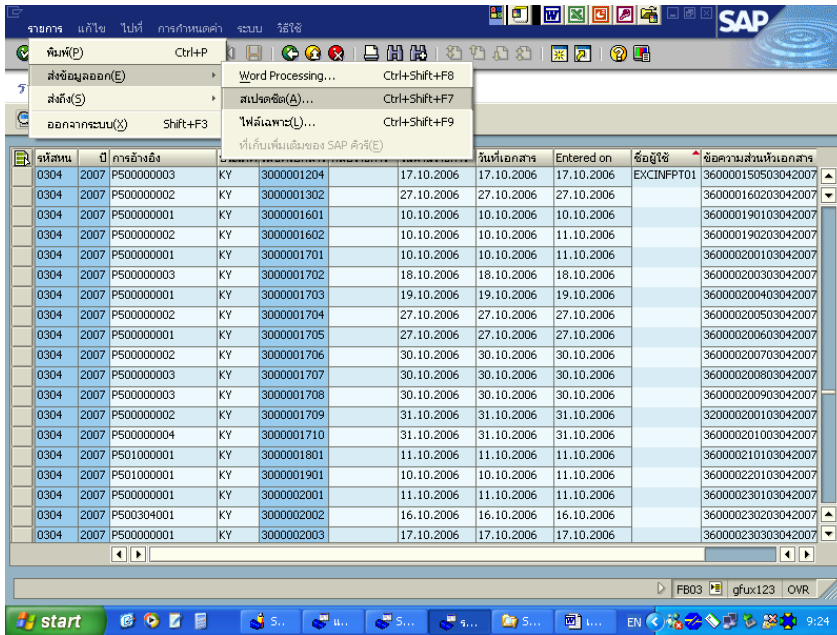
๓. พิมพ์ รหัสบริษัท, ปีบัญชี, วันที่บันทึก และกดประมวลผล



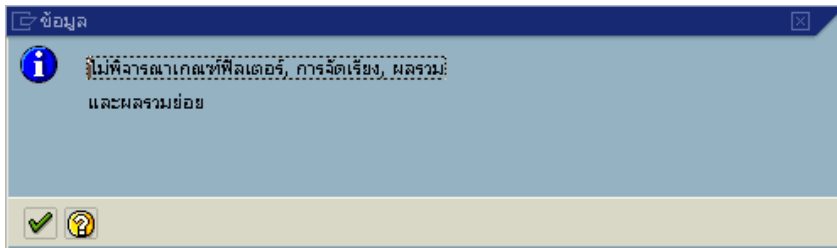
๔. แสดงจำนวนรายการที่ส่วนของแถบแสดงสถานะ




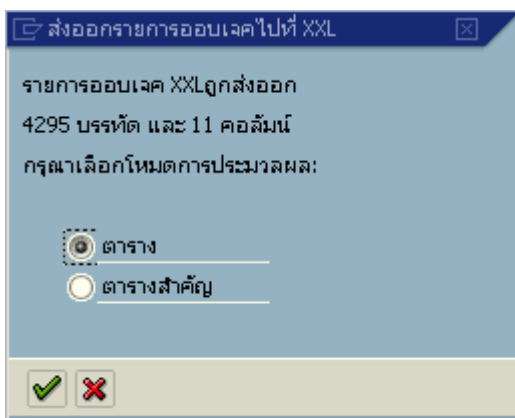
๕. ส่งออกข้อมูลไปยัง Excel โดยเลือก รายการ → ส่งข้อมูลออก → สเปรดชีต



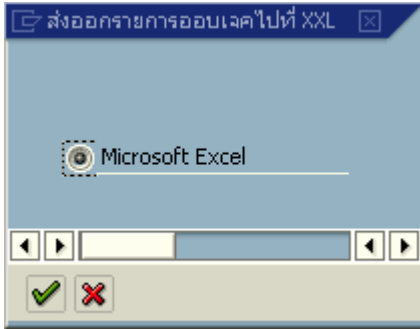
๖. คลิก 



๗. เลือก ตาราง และ คลิก 



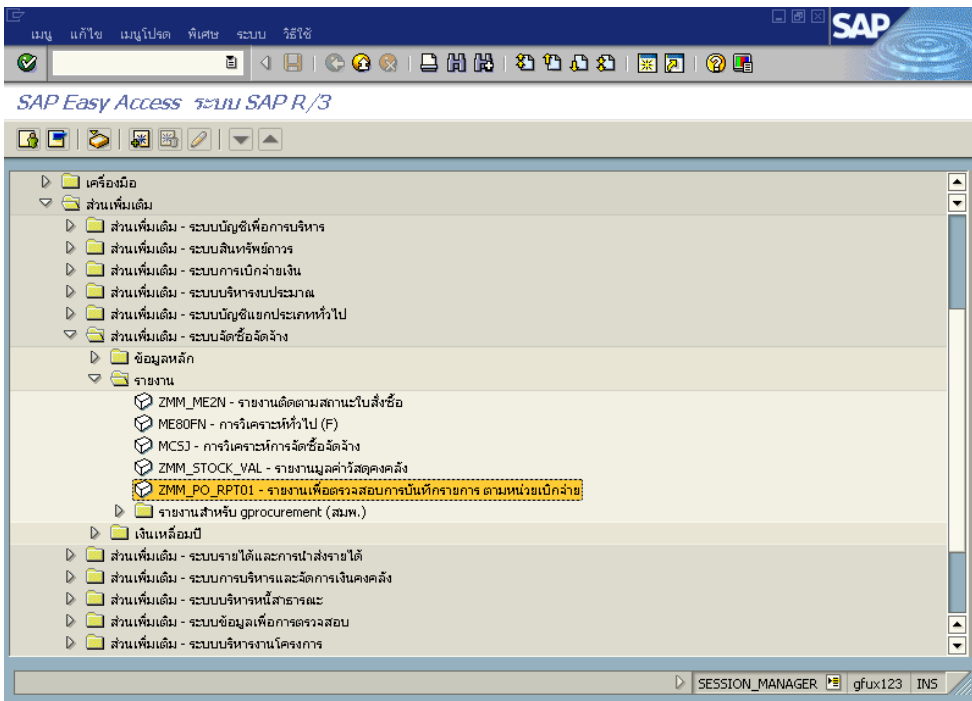
๘. เลือก Microsoft Excel และ คลิก 



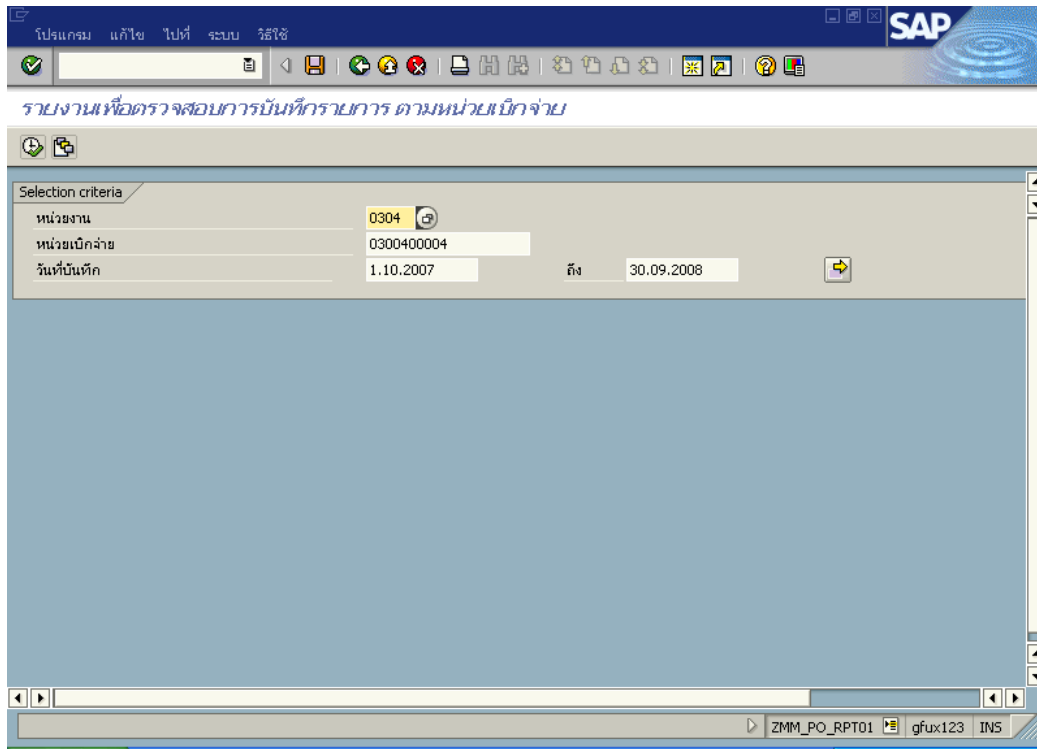
๘. ตัดรายการเอกสารกลับรายการ เช่น AZ CZ DZ IZ JZ KZ LZ PZ QZ เป็นต้น และรายงานที่ระบบสร้างให้อัตโนมัติ เช่น Jo KY PA PC RX RY เป็นต้น รวมถึงตัดรายการด้านการเงินและบัญชีอื่นที่ ศูนย์ต้นทุนอื่นเป็นผู้จัดทำที่ไม่ใช่ศูนย์ต้นทุนหลักที่ทำหน้าที่ด้านการเงินและบัญชีโดยตรง

วิธีการเรียกดูจำนวนเอกสารของการจัดซื้อจัดจ้างในระบบ GFMS

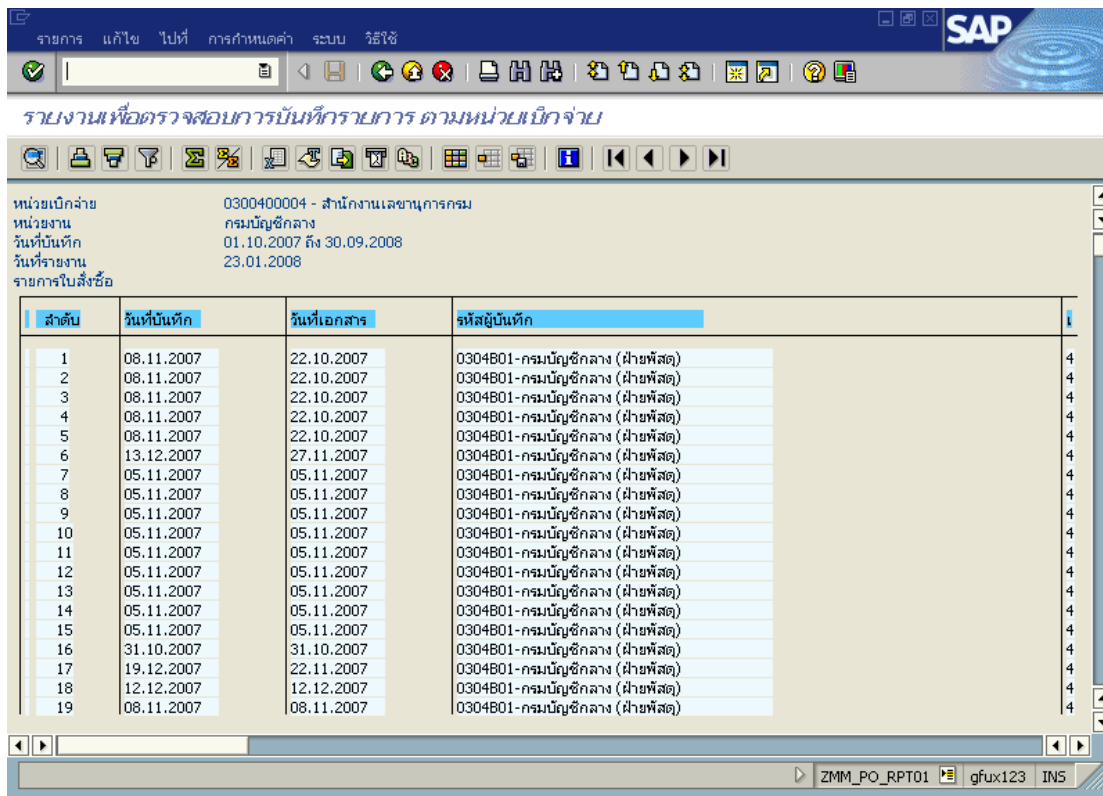
๑. Transaction code: ZMM_PO_RPT01




๒. กรอกรหัสหน่วยงาน หน่วยเบิกจ่าย และ วันที่บันทึก (๑.๑๐.๒๐๐๗ ถึง ๓๐.๐๙.๒๐๐๘)

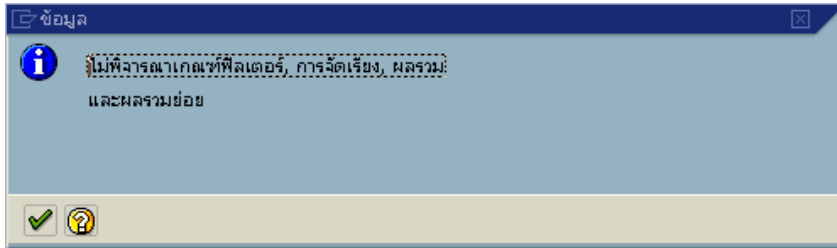



๓. ผลลัพธ์

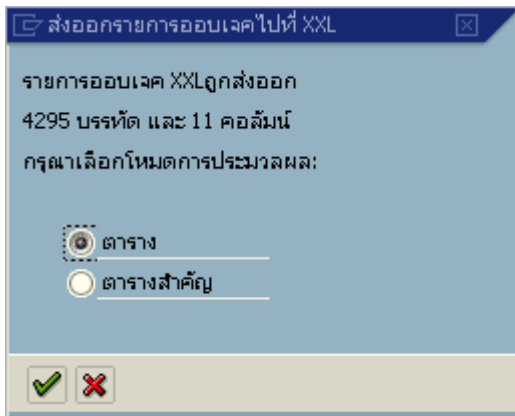


๔.  และเลือก สเปรดชีท

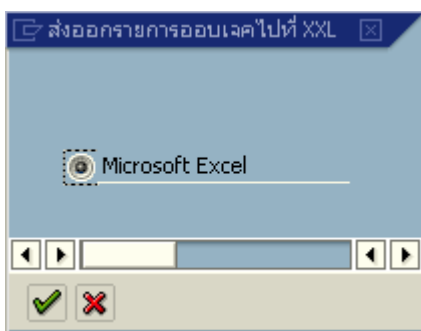
๕. คลิก 



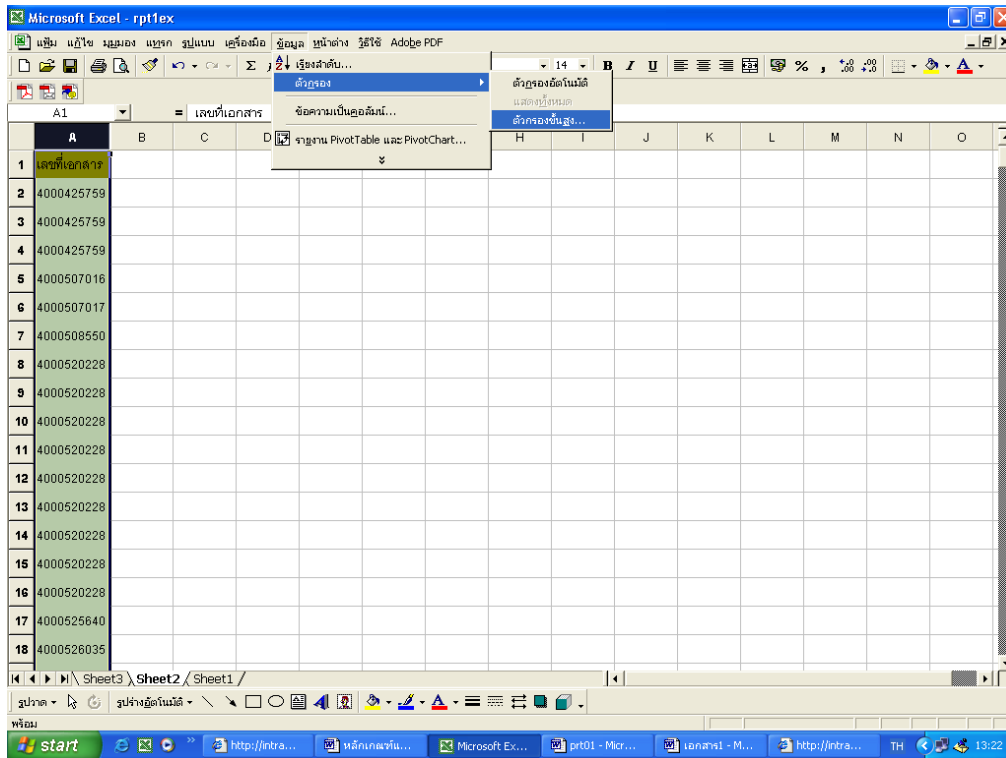
๖. เลือก ตาราง และ คลิก 



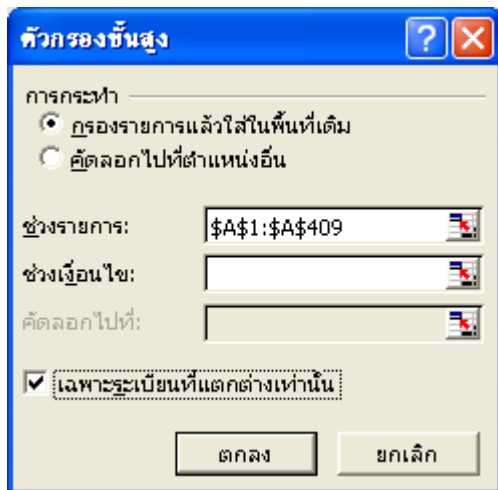
๗. เลือก Microsoft Excel และ คลิก 





๑๒. เลือก ข้อมูล → ตัวกรอง → ตัวกรองขั้นสูง



๑๓. เลือกช่อง เฉพาะระเบียบที่แตกต่างเท่านั้น และเลือก ตกลง



๑๔. คัดลอกคอลัมน์ A ไปแผ่นงานใหม่ โดยเลือก คอลัมน์ A และกดปุ่ม คัดลอก  ที่ Toolbar เลือก Sheet๓ ที่ส่วนของแผ่นงานกดปุ่ม วาง  ที่ Toolbar

๑๕. เลื่อนแผ่นงานลงมาเพื่อทราบจำนวนแผ่นงาน โดยไม่นับแถวแรก (คือคำว่า “เลขที่เอกสาร”) จากภาพข้างล่างแสดงว่ามีจำนวนเอกสาร ๑๓๓ เอกสาร (๑๓๔ - ๑)

