

การเพิ่มประสิทธิภาพโครงการจ่ายตรงเงินเดือน  
ทหารกองประจำการของกองทัพบก

โดย

พลตรี กฤษณ์ จาดสุวรรณ  
เจ้ากรมการเงินทหารบก  
กรมการเงินทหารบก

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๒ - ๒๕๖๓

## หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลตรี กฤษณ์ จาดสุวรรณ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๒ - ๒๕๖๓

พลโท

(พิสิทธิ์ ปฐมเอม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ



## Abstract

**Title** Performance Enhancement on Military Personal Salary Direct Payment of The Royal Thai Army.

**Field** Military

**Name** Maj.Gen. Grit Jardsuvarn      **Course** NDC      **Class** 62

This is a qualitative research aiming at 1) To study the factors affecting the performance of Military personnel salary direct payment of The Royal Thai Army 2) To study and analyze impacts, pros and cons, problems and obstacles arising from the implementation of this program 3) To propose an idea for the development and improvement of the direct payment program for the relevant agencies of the Royal Thai Army effectively. Using a sample group, namely experts and officers of the salary direct payment department of 30 officers from the central 15 officers and the region 15 officers were in depth interviews in order to analyze the results, discussions, conclusions and recommendations.

The research result found that: Three factors were affected the performance of Military personnel salary direct payment of The Royal Thai Army such as 1) Lack of knowledge, understanding and expertise in performing tasks. 2) complication of software and inconsistent for the users. 3) Insufficient tools for the operation. To analyze impacts from the implementation of this program. The advantages are greater convenience, greater accuracy. Moreover, it reduces the workload of operator staff from the old system. On the other hand, the disadvantage is that the system is unstable and unsupported the different operations of other departments. To improve the direct payment program such as providing an annual training at least once a year, making additional operating manuals, using social media or others to assist in the coordination and dissemination of information between agencies.

## คำนำ

รายงานการวิจัยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกเล่มนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกวิเคราะห์ผลกระทบ ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกมาใช้ในการปฏิบัติงาน และเพื่อเสนอแนวคิดในการพัฒนาปรับปรุง โครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยหวังว่า รายงานการวิจัยเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องไม่มากก็น้อยในการนำผลการวิจัยไปใช้หรือประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและประโยชน์สูงสุด หากพบข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ โอกาสนี้ ด้วย

พล.ต.

(กฤษณ์ จาดสุวรรณ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๒

ผู้วิจัย

## กิตติกรรมประกาศ

ผลงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้เพราะได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือและความกรุณาจากหลายฝ่าย ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ให้ความช่วยเหลือทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณคณะทำงาน ที่ให้ความช่วยเหลือ เสียสละเวลาอันมีค่ามาร่วมดำเนินการวิจัย และช่วยแก้ไขเพิ่มเติมเนื้อหาต่าง ๆ ของงานวิจัยฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณ พล.ท. สุภรัตน์ เงินบำรุง และคณะอาจารย์ที่ปรึกษา งานวิจัย ตลอดจนทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้ แต่ได้มีส่วนช่วยส่งเสริมให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีทุกประการ

พล.ต.

(กฤษณ์ จาดสุวรรณ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๒

ผู้วิจัย

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภาพ	ฉ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
ขอบเขตของการวิจัย	๒
วิธีดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๓
คำจำกัดความ	๔
<b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๕</b>
ทฤษฎี และนโยบายปฏิรูปภาครัฐของไทย และหน่วยรับผิดชอบหลัก	๕
การปฏิรูประบบราชการไทย	๑๑
ทฤษฎี และนโยบายปฏิรูประบบการเงินการคลังภาครัฐของไทย	๑๕
โครงสร้างผู้รับผิดชอบดูแลระบบ การบริหารการเงินการคลังภาครัฐ	
แบบอิเล็กทรอนิกส์	๑๙
ระบบจ่ายตรงเงินเดือน	๒๑
โครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ	๒๕
ทฤษฎี เกี่ยวกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)	๒๖
แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์	
แห่งชาติ หรือ National e-Payment Master Plan	๓๑
โครงการ National e-Payment	๓๓

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๓๕
สรุป	๓๖
<b>บทที่ ๓ โครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ</b>	<b>๓๗</b>
กล่าวนำ	๓๗
นโยบาย กฎ ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	๓๗
ระบบการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ (ระบบเดิม)	๔๑
โครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการตามโครงการจ่ายตรงผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare)	๔๒
ผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการตามโครงการจ่ายตรงผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare) ของกองทัพบก	๔๔
ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องของโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก	๔๕
สรุป	๔๖
<b>บทที่ ๔ แนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ</b>	<b>๔๗</b>
กล่าวนำ	๔๗
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและวิจัย	๔๗
แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	๔๘
วิเคราะห์โครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ	๕๐
วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากผู้ใช้งานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก	๕๒
วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากระบบปฏิบัติการในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกรมบัญชีกลางและกองทัพบก	๕๓
วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากอุปกรณ์ เครื่องมือ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก	๕๔



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ของโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือน	
ทหารกองประจำการของกองทัพบก	๕๕
แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือน	
ทหารกองประจำการของกองทัพบก	๖๐
สรุป	๖๑
<b>บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>๖๒</b>
สรุป	๖๒
ข้อเสนอแนะ	๖๓
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๖๕</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๖๗</b>
แบบสอบถามโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ	
ของกองทัพบก	๖๘
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>๗๖</b>

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่	
๔-๑ เปรียบเทียบการปฏิบัติในการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ ระบบเดิมและระบบใหม่	๕๘

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒-๑ ภาพแสดงการทำงานของระบบงาน การดำเนินการเบิกจ่ายตรงเงินเดือนของกรมบัญชีกลาง	๒๔
๒-๒ ภาพแสดงการทำงานของระบบงาน การเบิกจ่ายตรงเงินเดือนของกรมบัญชีกลาง	๒๕
๓-๑ แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก	๓๕
๔-๑ ผังปัญหาโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก	๕๑

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามนโยบายภาครัฐได้กำหนดให้กระทรวงการคลังกำหนดนโยบายพัฒนาระบบการชำระเงิน ทางอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อใช้เป็นกลไกสำคัญของการทำธุรกรรมทางการเงิน ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้สะดวก รวดเร็ว และเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าว จึงได้กำหนดให้มีโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare)

การเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก เดิมจะดำเนินการเบิกจ่ายเงินโดยหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่าซึ่งเป็นหน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลังเป็นผู้จัดทำเอกสารการเบิกเงิน (กง.๙ และ กง.๙.๑) ส่งมาที่หน่วยระดับมณฑลทหารบกหรือหน่วยเบิกเงินจากคลัง เพื่อทำการเบิกเงินผ่านระบบ GFMS เมื่อหน่วยเบิกเงินจากคลังได้รับเงินจากกรมบัญชีกลางแล้ว จะทำการสรุปจ่ายเงินตามเอกสารขอเบิกให้กับหน่วยดังกล่าว เพื่อให้ฝ่ายการเงินของหน่วยนั้น ๆ ดำเนินการสรุปจ่ายเงินให้กับทหารกองประจำการ โดยส่วนใหญ่จะจ่ายเป็นเงินสดจากการปฏิบัติดังกล่าว ทำให้การจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการเกิดข้อผิดพลาด ทั้งด้านการจัดทำเอกสารที่ไม่ถูกต้อง การจัดส่งเอกสารล่าช้า และที่สำคัญอาจก่อให้เกิดการทุจริตได้

เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความโปร่งใส สุจริต กองทัพบกจึงได้เข้าร่วมโครงการจ่ายตรงเงินเดือนผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม ตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด โครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการที่ภาครัฐจ่ายเงินให้แก่ผู้มีสิทธิแบบรายตัว ด้วยวิธีการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิหรือผ่าน Prompt Pay ให้ผู้มีสิทธิได้รับความสะดวกรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้ฐานข้อมูลสำหรับการจัดสรรงบประมาณและกำหนดนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งทำให้การรับและจ่ายเงินภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ตามนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ ให้ปรากฏเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเริ่มบังคับใช้ตั้งแต่ มิถุนายน ๒๕๖๑ เป็นต้นไป

จากการทำงานดังกล่าว กองทัพบกมีส่วนราชการย่อยภายในที่จะต้องทำงานตามระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ จำนวน ๕๐๐ หน่วย ซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบการทำงานเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานอาจมีความผิดพลาดได้มากเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้

จากเหตุการณ์ที่ผ่านมา กรมการเงินทหารบกในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบหลักดูแลโครงการในระยะแรก การแก้ปัญหาความผิดพลาดที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งแต่ละหน่วยเกิดปัญหาจากการทำงานที่ หลากหลายมีรายละเอียดที่ค่อนข้างมาก และซับซ้อน ทั้งด้านการทำข้อมูลและขั้นตอนการปฏิบัติ รวมทั้งความเข้าใจการทำงานของระบบ ด้วยเหตุนี้ทางผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง การเพิ่ม ประสิทธิภาพโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก เพื่อที่จะหาแนวทางการปฏิบัติ ในเรื่องการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก
  ๒. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ผลกระทบ ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกมาใช้ในการปฏิบัติงาน
  ๓. เพื่อเสนอแนวคิดในการพัฒนา ปรับปรุง โครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ
- ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพ

### ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา
  - ทำการศึกษาจาก กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อมูล เอกสารที่เผยแพร่โดยทั่วไป โดยหลีกเลี่ยงการกล่าวถึงข้อมูลที่จะเป็นการล่วงละเมิดความลับของทางราชการ
๒. ขอบเขตด้านประชากร
  - ศึกษาเฉพาะหน่วยเบิกเงินจากคลังของกองทัพบกและกำลังพลของกองทัพบกที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ
๓. ขอบเขตด้านระยะเวลา
  - เก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่าง ตุลาคม ๒๕๖๒ ถึง มีนาคม ๒๕๖๓

## วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

### ๑. การรวบรวมข้อมูล

#### ๑.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ

รวบรวมจาก เอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎี กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเบิกเงิน

#### ๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ

ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติงานการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ จำนวน ๓๐ คน จากส่วนกลาง ๑๕ คน และส่วนภูมิภาค ๑๕ คน

### ๒. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และสรุป เพื่อให้ได้ผลการวิจัย ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานตามโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ๓. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลในลักษณะการพรรณนา และเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติการใช้งานโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกองทัพบก หลังจากมีการใช้ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา ๑ ปี

๒. ได้ทราบถึงผลกระทบ ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค ข้อควรที่จะแก้ไขปรับปรุง และข้อเสนอแนะจากการปฏิบัติงานในโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

๓. ได้แนวคิดในการพัฒนา ปรับปรุง โครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกองทัพบกเพื่อให้หน่วยงาน และส่วนราชการภาครัฐที่เกี่ยวข้องนำไปพัฒนาปรับปรุง ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น และยังสามารถป้องกัน และลดความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาดหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

## คำจำกัดความ

ระบบจ่ายตรงเงินเดือน	หมายถึง	ระบบการจ่ายเงินที่กรมบัญชีกลางจะโอนเงินเดือน/ค่าจ้างประจำเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของข้าราชการ/ลูกจ้างประจำโดยตรง
GFMS (Government Fiscal Management System) หรือ ภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์	หมายถึง	ระบบการบริหารงานการเงินการคลัง การเงินการคลังภาครัฐ รวมถึงการบริหารทรัพยากรของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระบบงาน ได้แก่ ระบบบริหารงบประมาณ, ระบบจัดซื้อจัดจ้าง, ระบบการเงินและบัญชี, ระบบบัญชีต้นทุน, ระบบบริหารบุคคล
เงินเดือน	หมายถึง	ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ตอบแทนที่ทางราชการจ่ายให้เนื่องจากข้าราชการได้ทำงานให้แก่ราชการ กำหนดให้จ่ายให้แก่ข้าราชการทุกประเภทเป็นรายเดือน โดยแต่ละปีให้กระทรวง ทบวง กรม จ่ายเงินเดือนตามบัญชีถือจ่ายเงินเดือนที่กรมบัญชีกลางอนุมัติ
ทหารกองประจำการ	หมายถึง	ผู้ซึ่งขึ้นทะเบียนกองประจำการ และได้เข้ารับราชการในกองประจำการจนกว่าจะได้ปลด

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพโครงการจ่ายตรงเงินเดือนพลทหารกองประจำการ ของกองทัพบก เพื่อ ๑) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก ๒) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ผลกระทบ ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกมาใช้ ในการปฏิบัติงาน ๓) เพื่อเสนอแนวคิดในการพัฒนา ปรับปรุง โครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกองทัพบก โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า ทบทวน จากกฎหมาย ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเรียบเรียง โดยสรุปสาระสำคัญของเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

๑. ทฤษฎี และนโยบายปฏิรูปภาครัฐของไทย และหน่วยรับผิดชอบหลัก
๒. ทฤษฎี และนโยบายปฏิรูประบบการเงินการคลังภาครัฐของไทย
๓. ระบบจ่ายตรงเงินเดือน
๔. โครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ
๕. ทฤษฎี เกี่ยวกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
๖. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ หรือ National e-Payment Master Plan
๗. โครงการ National e-Payment
- ๗.๑ โครงการบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม และ
- ๗.๒ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการรับจ่ายเงินภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์

### ทฤษฎี และนโยบายปฏิรูปภาครัฐของไทย และหน่วยรับผิดชอบหลัก

#### ความหมายของการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการ หมายถึงการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดินและ พัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการพัฒนาการเมือง การบริหาร เศรษฐกิจ และสังคม โดยมีเป้าหมาย เพื่อสร้างระบบการบริหารและการบริการภาครัฐที่รวดเร็ว เสมอภาค และเป็นธรรมมีความสามารถ



ในการให้บริการและพัฒนา และให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิดการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการมิใช่เป็นสิ่งที่ใหม่ ทุกประเทศในโลกต่างก็มีการปฏิรูประบบราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศตามลำดับ โดยทดลองใช้วิธีการหลายรูปแบบ ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบภายในของแต่ละประเทศด้วย อย่างไรก็ตาม แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการที่หลายประเทศต่างก็มีการนำมาปรับใช้มีอยู่หลายแนวความคิด ได้แก่

#### ๑. แนวความคิดการประดิษฐ์คิดค้นระบบใหม่ (Reinventing Government)

แนวความคิดนี้ได้มีการกล่าวขวัญถึงและยอมรับนำไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลายมาก โดยเฉพาะในการปฏิรูประบบราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้คิดค้นแนวความคิดนี้ ได้แก่ Osborne และ Gaebler (1992, อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธ์ และคณะ, ๒๕๕๗) มีเนื้อหาแนวคิด ดังนี้

๑.๑ การที่รัฐมีบทบาทเป็นผู้กำกับดูแลมากกว่าการเป็นผู้ปฏิบัติ (Catalytic Government : Steering Rather Than Rowing) รัฐบาลควรมีบทบาทในการเป็นผู้กำกับดูแล โดยลดบทบาท ในการเป็นผู้ปฏิบัติเองให้น้อยลงเท่าที่จำเป็น ทั้งนี้ การกำกับดูแลดังกล่าวอาจจะเน้นในบทบาทการตรวจสอบและการให้ความรู้เชิงเทคนิควิชาการมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เน้นการให้เอกชนเข้ามามีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติมากยิ่งขึ้นในลักษณะหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบของการจ้างเหมาเอกชน

๑.๒ การให้อำนาจแก่ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการดูแลตนเอง (Community Owned Government : Empowering Rather Than Serving) นั่นคือ ภาครัฐมีควรไปก้าวถอยหรือรับผิดชอบในกิจกรรมงานของชุมชนทั้งหมด เนื่องจากภาครัฐมิได้มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในชุมชนตลอด การเปิดโอกาสให้ชุมชนเป็นผู้ร่วมรับผิดชอบตนเองให้มากที่สุดจะเป็นสิ่งที่เหมาะสม เนื่องจากชุมชนเป็นผู้ใกล้ชิดปัญหาตลอดเวลา การได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาพัฒนาพื้นที่ของตนเองด้วยภูมิปัญญาที่สั่งสมมาแต่บรรพบุรุษ ย่อมทำให้คนในพื้นที่เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน รู้สึกหวงแหนทำเพื่อชุมชนของตน

๑.๓ การสร้างระบบการแข่งขัน (Competitive Government : Infection Competitive Into Service Delivery) รัฐบาลนอกจากจะลดบทบาทการเป็นผู้ปฏิบัติเองแล้ว ยังต้องสร้างระบบการแข่งขันให้เอกชนเข้ามามีบทบาทดังกล่าวแทนด้วยความเสมอภาคด้วย กล่าวคือ ให้เอกชนต่างแข่งขันกันเข้ามามีส่วนในการให้บริการประชาชน ทั้งนี้ ภาครัฐต้องมีบทบาทในการเป็นผู้กำหนดแนวทางระเบียบการตลาดเพื่อการแข่งขันของภาคเอกชน มิให้เกิดการผูกขาดของภาคเอกชนในการให้บริการประชาชน

๑.๔ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ (Mission - Driven Government : Transforming Rule - Driven Organizations) สิ่งที่น่าจะเป็นเป็นอุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบราชการที่ให้บริการแก่ประชาชนล่าช้าก็คือ การกำหนดระเบียบขั้นตอนและกฎหมายรองรับมากเกินไป ทำให้ข้าราชการต้องยึดถือและปฏิบัติตามโดยไม่กล้าหลีกเลี่ยง เนื่องจากเป็นหลักประกันว่าตนเองจะไม่มีความคิด ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ กฎหมายให้เอื้อต่อการให้บริการประชาชนมีขั้นตอนน้อยลงย่อมจะส่งผลให้การให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นได้

๑.๕ การจัดสรรงบประมาณโดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย (Results-Oriented Government : Funding Outcomes, Not Inputs) รัฐควรมีระบบการจัดสรรงบประมาณโดยยึดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละภารกิจเป็นหลัก มิใช่จัดสรรโดยใช้การเพิ่มยอดวงเงินที่เล็กลงน้อย จากยอดวงเงินที่ได้รับการอนุมัติของปีงบประมาณที่ผ่านมาดังเช่นในปัจจุบัน โดยไม่คำนึงถึงว่าโครงการที่ขอรับการจัดสรรเงินงบประมาณนั้นมีความเหมาะสมที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไปหรือไม่

๑.๖ การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Customer Driven Government : Meeting the Needs of the Customer, not the Bureaucracy) โดยการที่รัฐหรือบุคลากรของรัฐต้องใกล้ชิดประชาชน เพื่อรับทราบความต้องการปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน สามารถนำมากำหนดวิธีการ แนวทางแก้ไขได้ถูกต้อง เหมาะสม

๑.๗ การจัดหาทรัพยากรให้มากกว่าการใช้ (Enterprising Government : Earning rather than Spending) ข้าราชการควรมุ่งเน้นการจัดหาหรือระดมทรัพยากรจากนอกองค์กรมาใช้จ่ายเพื่อการบริหารจัดการให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด จากเดิมมุ่งการใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากรให้หมดภายในปีงบประมาณเท่านั้น

๑.๘ การมุ่งเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไขปัญหา (Anticipatory Government : Prevention rather than Cure) การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ควรจะดำเนินงานแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนหรือความต้องการของประชาชนควบคู่กันไปกับการวิเคราะห์ที่ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และเสนอแนะแนวทางป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น อันจะเป็นการป้องกันการเกิดปัญหาในระยะยาวได้

๑.๙ การกระจายอำนาจ (Decentralized Government : From Hierarchy to Participation and Teamwork) การจัดโครงสร้างระบบองค์กรภาครัฐควรมีชั้นการบังคับบัญชาน้อยลง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติการกิจ เป็นการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการระดับล่างได้แสดงความสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รวมถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจทางการบริหารจากรัฐบาลกลางไปสู่รัฐบาลท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น ให้ประชาชนหรือองค์กรท้องถิ่นมีบทบาทในการตัดสินใจแก้ปัญหาของพื้นที่ได้มากยิ่งขึ้น

๑.๑๐ การเปลี่ยนการบริหารแบบผูกขาดเป็นการแข่งขันในระบบตลาด (Market - Oriented Government: Leveraging Change Through the Market) หน่วยงานภาครัฐจะต้องลดบทบาทการเป็นผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้ควบคุม ตรวจสอบมาตรฐาน ซึ่งบทบาทผู้ปฏิบัตินั้นควรให้องค์กรเอกชนรับผิดชอบ ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานภาครัฐก็จะเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน ควบคุมการให้บริการที่เอกชนรับช่วงไปจากภาครัฐ

## ๒. แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับระบบใหม่ (Reengineering)

แนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากการรีปรับโครงสร้าง ระบบงานขององค์กรเอกชน ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ประสบความสำเร็จเห็นผลเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งเน้นปรับเปลี่ยนระบบเดิมโดยสิ้นเชิง ได้แก่ แนวคิดของ Hammer และ Champy (1993, อ้างถึงใน บุญเกียรติ การเวกพันธ์ุ และคณะ, ๒๕๕๗) ซึ่งมีสาระสำคัญของแนวคิดดังกล่าว คือ

๒.๑ การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดจากผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจตัดสินใจทางการบริหารขององค์กร

๒.๒ การเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาทั้งระบบโดยภาพรวม มิใช่พิจารณาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น

๒.๓ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ใช้ตามความเหมาะสม เพื่อลดต้นทุนการผลิต

๒.๔ มีการรวมงานที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าด้วยกัน เพื่อขจัดความซ้ำซ้อน และลดต้นทุนทางการบริหาร

๒.๕ ลดการตรวจสอบและการควบคุมให้น้อยลง และมีความยืดหยุ่นในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่องานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

## ๓. แนวความคิดเกี่ยวกับการลดกำลังคนภาครัฐ (Downsizing)

แนวความคิดในการลดขนาดกำลังคนในภาครัฐมีการยอมรับนำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากหลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็มีการนำเทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่มาใช้ในการทำงานทดแทนกำลังคน ในขณะที่ยังคงมีการจ้างคนอยู่ทำให้เกิดภาวะคนล้นงาน หรือที่เรียกว่า Overstaffing แนวคิดดังกล่าวจึงมีการนำมาใช้ซึ่งนักคิดที่ชื่อ Dessler (2005, อ้างถึงใน บุญเกียรติ การเวกพันธ์ุ และคณะ, ๒๕๕๗) ได้มีทรรศนะว่าการที่องค์กรใด ๆ ลดขนาดกำลังคนนั้น ก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น ทำให้รูปแบบโครงสร้างขององค์กรมีลักษณะแบนราบ มีชั้นการบังคับบัญชาอันน้อยลง เมื่อหน่วยงานมีขนาดเล็กลงจะเอื้อต่อการติดต่อประสานงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น อีกทั้งเกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีการบริหารจัดการที่รวดเร็วและคล่องตัวในที่สุด

#### ๔. แนวความคิดเกี่ยวกับการแปรรูปองค์การภาครัฐ (สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๗)

แนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปองค์การภาครัฐนี้ได้มีการกล่าวถึงมานาน แต่ไม่ได้มีการนำมาใช้หรือเล็งเห็นความสำคัญอยู่จริงจังมากนัก จนกระทั่งทุกประเทศต่างก็ประสบปัญหาการขาดประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐและการใช้จ่ายเงินภาครัฐไปเพื่อค่าตอบแทนของข้าราชการที่มีมากจนเกินไป จึงมาใช้แนวความคิดดังกล่าว การแปรรูปองค์การภาครัฐนี้จะเน้นให้ภาครัฐลดบทบาทในการเน้นผู้ปฏิบัติมาเน้นผู้กำหนดนโยบาย การกำหนดกฎระเบียบ การควบคุม ส่งเสริมสนับสนุนมากขึ้น ซึ่งการแปรรูปองค์การภาครัฐนี้จะมีรูปแบบหรือลักษณะของการแปรรูปในหลายลักษณะ

๔.๑ การจัดตั้งองค์การมหาชน (Autonomy Public Organization) องค์การประเภทนี้ยังคงต้องปฏิบัติภารกิจเพื่อสาธารณชนโดยไม่มุ่งหวังกำไร และภารกิจดังกล่าวยังไม่มี ความเหมาะสมที่จะให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความมั่นคงหรือเป็นบริการภาครัฐขั้นพื้นฐาน ดังนั้น รัฐจึงควรดำเนินการต่อไปโดยมีการลดกฎระเบียบลง มีการคัดเลือกผู้บริหารเองภายใต้การสนับสนุนงบประมาณส่วนหนึ่งจากรัฐ และอีกส่วนหนึ่งจากการขายสินค้าหรือบริการของตนเอง

๔.๒ การแปรรูปองค์การภาครัฐให้เป็นเอกชน (Privatization) ภารกิจของภาครัฐหลายอย่างที่ไม่ได้มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ เช่น การตรวจสอบบัญชี การออกแบบอาคารหรือสิ่งก่อสร้าง การฝึกอบรม ฯลฯ อาจให้เอกชนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการโดยภาครัฐไม่ต้องรับผิดชอบทั้งในเรื่องกำลังคนและเงินงบประมาณ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่า

๔.๓ การแปรรูปองค์การรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรเอกชน (Privatization) จากปัญหาที่องค์การรัฐวิสาหกิจประสบอยู่ในปัจจุบัน คือ ผลการปฏิบัติงานยี่ดกรอบของระบบราชการ ซึ่งไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในการจัดตั้งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจได้ ดังนั้น แนวทางในการขจัดปัญหาดังกล่าวจึงเป็นการแปรรูปให้เป็นหน่วยงานเอกชน แต่อย่างไรก็ดีต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการไม่มีการผูกขาด (Monopoly) โดยภาครัฐในระดับนโยบายจะเป็นผู้ควบคุมให้เกิดการแข่งขันโดยเสรี

๔.๔ การทำสัญญาให้เอกชนรับจ้างเหมาดำเนินการ (Contract Out) เป็นแนวคิดหนึ่งที่ลดบทบาทขององค์การภาครัฐลงจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้ควบคุมระดับนโยบาย วิธีนี้จะให้เอกชนเป็นผู้สัญญากับภาครัฐในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นการสร้างงานให้ภาคเอกชนและประชาชนมากขึ้น

#### ๕. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (Good Governance) (สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๗)

แนวความคิดนี้บางครั้งก็มีผู้เรียกว่า แนวคิดการบริหารจัดการที่ดี แนวความคิดนี้ได้รับการผลักดันจากธนาคารโลก (World Bank) ในการมุ่งเน้นให้ระบบการบริหารงานของราชการ

ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชนอย่างแท้จริง ตลอดจนยังผลให้ประเทศพัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ ซึ่งสาระสำคัญของแนวความคิดนี้ประกอบด้วย

๕.๑ ความรับผิดชอบต่อสังคมและการพร้อมที่จะรับการตรวจสอบได้ตลอดเวลา (Accountability)

๕.๒ ความโปร่งใส (Transparency) ในกระบวนการบริหารจัดการทุกขั้นตอน

๕.๓ การกระจายอำนาจ (Decentralization) เพื่อส่งเสริมให้เกิดความรวดเร็ว ความคล่องตัวในการบริหารงานทุกระดับ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติของภาครัฐ

๕.๔ การให้อำนาจแก่ประชาชน (Empowerment) เพื่อให้ประชาชนรับผิดชอบตนเอง มีอำนาจในการจัดการทรัพยากรท้องถิ่น และอำนาจในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐได้

๕.๕ การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของประชาชน การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และเกิดลักษณะการทำงานสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) คือ มีทั้งลักษณะการสั่งการจากเบื้องบน (Top-Down) และการนำเสนอจากระดับล่างไปสู่ระดับบน (Bottom-Up) ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นในหน่วยงานได้

๕.๖ หลักนิติธรรม (Legal Framework) การบริหารโดยยึดหลักที่ถูกต้องตามกฎหมาย จะช่วยลดความขัดแย้งในสังคมและองค์กรได้

๕.๗ การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Responsiveness) ข้าราชการจะต้องมีทัศนคติว่าผู้มาขอรับบริการเปรียบเสมือนลูกค้า ต้องยึดประชาชนหรือผู้มาขอรับบริการมากกว่าที่จะมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชา

๕.๘ หลักจริยธรรม (Ethics) องค์กรที่บุคลากรทุกระดับในองค์กรเป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรม ย่อมนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาบุคคลภายนอก (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ, ๒๕๕๗)

### ความสำคัญของการปฏิรูประบบราชการไทย

การเปลี่ยนแปลงของโลกภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้การแข่งขันในเวทีโลก รุนแรงมากขึ้น สังคมเข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้ กระแสแห่งประชาธิปไตยทำให้บทบาทของภาคประชาสังคมมีบทบาทต่อการบริหารงานภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ระบบราชการไทยต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

๑. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
๓. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

๔. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

## การปฏิรูประบบราชการไทย (Revolution of Thai Government)

ระบบราชการไทยได้มีการปฏิรูปตามลำดับ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งการปฏิรูประบบราชการไทยมีลำดับในการปฏิรูปที่สำคัญดังนี้ คือ

### ๑. การปฏิรูประบบราชการในสมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ

จากเดิมที่ระบบการปกครองอยุธยาตอนต้นใช้ระบอบการปกครองตามแบบอย่างของขอม โดยมีกษัตริย์เป็นศูนย์กลาง และมีเสนาบดี ๔ ฝ่าย คือ ขุนเมือง ขุนวัง ขุนคลัง ขุนนา แต่การที่อาณาจักรอยุธยาแผ่ขยายออกไปเรื่อย ๆ โดยเฉพาะหลังการผนวกอาณาจักรสุโขทัยเข้าเป็นส่วนหนึ่งของอาณาจักรอยุธยาในปี พ.ศ. ๑๙๘๑ รวมถึงปัญหาการแย่งชิงอำนาจทางการเมืองตลอดช่วงต้นของอาณาจักรอยุธยา ทำให้ต้องปฏิรูปการปกครองเพื่อให้มีประสิทธิภาพและความมั่นคงยิ่งขึ้น โดยมีการตั้งกรมกลาโหมและกรมมหาดไทย โดยทั้งสองกรมมีอำนาจเสนาบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและมีอำนาจเหนือเสนาบดีจตุสดมภ์ แยกอำนาจของฝ่ายทหารและพลเรือนออกจากกันเพื่อรวมอำนาจ เข้าสู่ศูนย์กลาง ทำให้ราชธานีเป็นศูนย์กลางแห่งอำนาจ

นอกจากนี้สมเด็จพระบรมไตรโลกนาถทรงการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างราชธานีกับหัวเมืองใหม่ โดยให้พื้นที่รอบกรุงศรีอยุธยาและอาณาเขตเมืองลูกหลวงให้มาขึ้นกับเมืองหลวงโดยตรงเป็นเขตปกครองใหม่เรียกว่า ราชธานี จัดเป็นหัวเมืองชั้นใน หัวเมืองนอกราชธานีออกไปจัดเป็นหัวเมืองเอกหรือเมืองลูกหลวงเอกและเมืองโทหรือเมืองลูกหลวงโท ไกลออกไปจากราชธานีและเมืองลูกหลวงเอกเมืองลูกหลวงโท จะเป็นเขตหัวเมืองใหญ่ เรียกว่า เมืองพระยามหานคร

### ๒. การปฏิรูประบบราชการในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (ระบอบราชการ ๑.๐) (สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๗)

การแผ่ขยายของลัทธิจักรวรรดินิยมและการทำสนธิสัญญาเบาวริง ส่งผลให้สยามต้องมีการปรับปรุงระบบการค้า การจัดเก็บภาษี และระบบยุติธรรม การเกิดรัฐชาติ (Nation State) ทำให้อาณาจักรสยามขยายตัวออกไปเป็นอันมาก และความซับซ้อนของสังคม ระบบการปกครองแบบจตุสดมภ์จึงล้าสมัยและขาดประสิทธิภาพ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงทรงยกเลิกการปกครองแบบจตุสดมภ์และตั้งกระทรวงจำนวน ๑๒ กระทรวง ในวันที่ ๑ เมษายน ๒๔๓๕ เพื่อทำหน้าที่บริหารราชการแผ่นดิน คือ

๑. กระทรวงมหาดไทย
๒. กระทรวงนครบาล
๓. กระทรวงโยธาธิการ
๔. กระทรวงธรรมการ
๕. กระทรวงเกษตรพานิชการ
๖. กระทรวงยุติธรรม
๗. กระทรวงมรุธาธร
๘. กระทรวงยุทธนาธิการ
๙. กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ
๑๐. กระทรวงการต่างประเทศ
๑๑. กระทรวงกลาโหม
๑๒. กระทรวงวัง

การปฏิรูปราชการบริหารส่วนท้องถิ่น โปรดเกล้าให้จัดระเบียบราชการบริหารส่วนท้องถิ่นโดยตราพระราชบัญญัติกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพฯ พ.ศ. ๒๔๔๐ โดยให้กระทรวงนครบาลจัดสุขาภิบาลขึ้นในกรุงเทพฯ และทดลองจัดตั้งสุขาภิบาลที่ตำบลท่าฉลอม เมืองสมุทรสาคร ในปี ๒๔๔๘ และตราพระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาล ร.ศ. ๑๒๗ (พ.ศ. ๒๔๕๒) นอกจากนี้ ยังทรงปฏิรูปกฎหมายและการศาล มีการยุบรวมปรับปรุงศาลเพื่อให้ทำหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และตราพระธรรมนูญศาลยุติธรรม พ.ศ. ๒๔๕๑ ให้มีศาลฎีกา ศาลสถิตยุติธรรมกรุงเทพฯ และศาลหัวเมือง

### ๓. การปฏิรูประบบราชการหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. ๒๔๗๕

ได้มีการตราพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแห่งราชอาณาจักรสยาม พ.ศ. ๒๔๗๖ เพื่อวางโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินภายใต้ระบอบการปกครองใหม่ โดยแบ่งการบริหารราชการออกเป็น ราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

### ๔. การปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. ๒๕๔๕

การประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ มีการกำหนดนโยบายการปฏิรูประบบราชการ โดยอนุมัติระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิรูประบบราชการบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้มีคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ เรียกโดยย่อว่า "ปรร." ประกอบด้วย นายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ รองนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นรองประธานกรรมการ โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และแนวทางการดำเนินงานเพื่อการปฏิรูประบบราชการ

จัดทำแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี พิจารณานุมัติ พิจารณา  
กลั่นกรอง ประเมิน วิเคราะห์ และเสนอแนะมาตรการหรือแนวทางตัดสินใจเชิงรุกตามนโยบาย

สำหรับการดำเนินการของรัฐบาลในการปฏิรูปเพื่อจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง  
ของรัฐบาลปัจจุบัน ได้มีการทำกรอบแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ คือ ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)  
มาปรับใช้ โดยผสมผสานกับแนวคิดในการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ซึ่งรัฐบาลได้  
ประชุมเชิงปฏิบัติการโดยระดมสมองจากนักการเมืองผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการและผู้บริหารระดับสูง  
ของทุกกระทรวง พบว่า ภาครัฐในอนาคตจะรับผิดชอบภารกิจหลักรวม ๑๑ กลุ่มภารกิจ โดยมี  
รายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

๑. การปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการ หรือที่รัฐบาลประกาศเป็น  
นโยบาย ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่ามีการนำกรอบแนวคิดทฤษฎีและกรณีศึกษาจากต่างประเทศมา  
ปรับใช้ในการวิเคราะห์เพื่อปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของส่วนราชการ โดยมีการระดมสมอง  
จากผู้ที่เกี่ยวข้องรอบด้านและประชุมหารือ โดยมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีทุกท่านเป็น  
ผู้รับผิดชอบในการควบคุม ดูแล และติดตามความเคลื่อนไหวในกระทรวงที่ตนรับผิดชอบ การปรับบทบาท  
ภารกิจและโครงสร้างของรัฐบาลในชุดนี้มุ่งลดความซ้ำซ้อนของภารกิจที่แต่ละส่วนราชการปฏิบัติอยู่  
ถ่ายโอนภารกิจไปให้ท้องถิ่นมากขึ้น ถ่ายโอนภารกิจที่ไม่จำเป็นให้ออกชนเป็นผู้รับผิดชอบแทนภาครัฐ  
ในขณะเดียวกันก็เพิ่มบทบาทภาครัฐในการเป็นที่ปรึกษาแนะนำการเป็นผู้ตรวจสอบ (Inspector)  
กำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบมากขึ้นด้วย

๒. การมุ่งเน้นการปราบปรามทุจริตและประพฤติมิชอบในการปฏิบัติราชการ ซึ่งเมื่อ  
รัฐบาลได้รับความไว้วางใจจากประชาชนให้จัดตั้งรัฐบาลเพื่อบริหารประเทศแล้ว รัฐบาลได้พยายาม  
ผลักดันนโยบายการปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการโดยใช้กลไกของระบบราชการ  
นั่นเอง นอกจากนี้รัฐบาลยังมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินโครงการ “ราชการไทยใสสะอาด”  
ซึ่งได้วางกรอบแนวทางปฏิบัติแก่ข้าราชการให้ถือปฏิบัติอย่างจริงจัง และมีระบบการตรวจสอบ  
ผลสัมฤทธิ์ของโครงการอย่างต่อเนื่องด้วย

๓. การมุ่งเน้นให้รัฐบาลก้าวสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)  
โดยรัฐบาลได้สร้างระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้องค์การภาครัฐ ธุรกิจและชุมชนต่าง ๆ ในประเทศไทย  
โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารราชการและการบริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว  
ทันเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ

### กฎหมายที่สำคัญในการปฏิรูประบบราชการ

๑. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ ได้กำหนดให้  
การพัฒนาาระบบราชการต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการ  
ของประชาชนและทันต่อการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของ



ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

๒. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้กำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

๒.๑ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

๒.๒ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

๒.๓ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

๒.๔ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

๒.๕ มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์

๒.๖ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนอง

๒.๘ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผล การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง

๓. พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๒๔) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่ผ่านมามีการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการหลายครั้ง แต่ยังคงให้มีการปฏิบัติราชการตามโครงสร้างการบริหารที่ไม่แตกต่างจากรูปแบบเดิมซึ่งเป็นผลให้การทำงานของข้าราชการเป็นไปด้วยความล่าช้า เพราะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก และส่วนราชการต่าง ๆ มิได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันและจัดกลไกการปฏิบัติงานให้มีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานเกิดความซ้ำซ้อนและกระทบต่อการให้บริการแก่ประชาชน แนวทางแก้ไขปัญหานี้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบราชการทั้งระบบ โดยการปรับอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการขึ้นใหม่ และปรับปรุงการบริหารงานโดยการจัดส่วนราชการที่ปฏิบัติงานสัมพันธ์กันรวมไว้เป็นกลุ่มงานเดียวกัน ซึ่งจะเป็พื้นฐานที่สำคัญในการปรับระบบการทำงานในรูปกลุ่มภารกิจ เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงานของส่วนราชการที่มีความเกี่ยวข้องกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายในส่วนงานที่ซ้ำซ้อนกัน เมื่อจัดส่วนราชการใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้แล้วจะมีผลทำให้แนวทางความรับผิดชอบของส่วนราชการต่าง ๆ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะสามารถปรับปรุงการทำงานของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพในระยะต่อไปให้มีกระทรวง และส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกระทรวง จำนวน ๒๐ กระทรวง ดังต่อไปนี้

๑. สำนักนายกรัฐมนตรี

๒. กระทรวงกลาโหม

๓. กระทรวงการคลัง

๔. กระทรวงการต่างประเทศ
๕. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
๖. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
๗. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
๘. กระทรวงคมนาคม
๙. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
๑๐. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
๑๑. กระทรวงพลังงาน
๑๒. กระทรวงพาณิชย์
๑๓. กระทรวงมหาดไทย
๑๔. กระทรวงยุติธรรม
๑๕. กระทรวงแรงงาน
๑๖. กระทรวงวัฒนธรรม
๑๗. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
๑๘. กระทรวงศึกษาธิการ
๑๙. กระทรวงสาธารณสุข
๒๐. กระทรวงอุตสาหกรรม

## ทฤษฎี และนโยบายปฏิรูประบบการเงินการคลังภาครัฐของไทย (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๔๗)

**การคลัง** เป็นการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานด้านการเงินของรัฐบาล ซึ่งในทางปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับรายได้ของรัฐบาล (Government Revenue) ที่ได้มาจากภาษีอากรและแหล่งรายได้อื่น ๆ รายจ่ายรัฐบาล (Government Expenditure) หนี้ของรัฐบาล (Government Debt) หรือหนี้สาธารณะ (Public Debt) และนโยบายการคลัง (Fiscal Policy)

**การคลังภาครัฐ (Public Finance)** ที่เรียกกันอยู่ทั่วไปนั้นเป็นคำที่ไม่ตรงกับ ความหมายตามตัวอักษรที่คำนี้ควร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเงินและโดยเหตุผลดังกล่าวผู้แต่งตำราบาง คนจึงนิยมที่จะเรียกคำนี้ว่า “เศรษฐศาสตร์ในภาครัฐ (Public Sector Economics)” หรือ “เศรษฐศาสตร์ของรัฐ Public Economics)” แทน โดยหมายถึงหน้าที่ทางเศรษฐศาสตร์จุลภาคของ รัฐบาลในการจัดสรรทรัพยากรและการกระจายรายได้ รวมทั้งหน้าที่ทางเศรษฐศาสตร์มหภาคของ

รัฐบาลในการจัดเก็บภาษี การใช้จ่าย และการใช้นโยบายการเงินที่มีผลต่อภาพรวมการว่างงาน ในทุกระดับ และต่อระดับราคา

**การคลังภาครัฐ (Public Finance)** เป็นการศึกษากิจกรรมการหารายได้และการใช้จ่ายของรัฐบาล การอธิบายเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ภาษีอากร รายจ่ายสาธารณะ และหนี้สาธารณะ การคลังภาครัฐเป็นการศึกษาผลกระทบต่าง ๆ ของงบประมาณต่อระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายสำคัญทางเศรษฐกิจในด้านความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจ ตลอดจนประสิทธิภาพการบริหาร

**นโยบายการคลัง (Fiscal Policy)** คือ นโยบายเกี่ยวกับการใช้จ่ายและรายได้ของ รัฐบาล เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแนวทาง เป้าหมาย และการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทางเศรษฐกิจ นโยบายการคลังประกอบด้วย นโยบายภาษีอากร นโยบายด้านรายจ่าย นโยบาย การก่อหนี้และบริหารหนี้สาธารณะ และนโยบายในการบริหารเงินคลัง

### วัตถุประสงค์ของนโยบายการคลัง

ประการที่ ๑ ส่งเสริมการจัดสรรทรัพยากรระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐบาลให้มี ประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดี จัดสรรทรัพยากรในสัดส่วน ที่ทำให้สังคมได้รับสวัสดิการและมีประสิทธิภาพสูงสุด รัฐบาลสามารถจัดหาสินค้าและบริการสาธารณะ (Public Goods and Service) ในปริมาณและคุณภาพตรงกับความต้องการของประชาชน

ประการที่ ๒ ส่งเสริมการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม แต่ละกลุ่มจะได้รับประโยชน์และ ภาระที่เป็นธรรม นโยบายการคลังจะนำไปสู่การปรับปรุงการกระจายรายได้เบื้องต้นของประชาชน ให้ทัดเทียมกัน

ประการที่ ๓ เสริมสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รัฐบาลสามารถใช้นโยบาย การคลังเพิ่มการใช้จ่ายและขยายการลงทุนในภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาด้านสาธารณูปโภค เพื่ออำนวยความสะดวกแก่การลงทุนและการผลิตของภาคเอกชน

ประการที่ ๔ รักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ นโยบายการคลังสามารถใช้ในการสร้าง เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เสถียรภาพในตลาดเงิน และความสมดุลในบัญชีดุลการชำระเงินระหว่าง ประเทศ

**นโยบายการเงิน (Monetary Policy)** หมายถึง นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการใช้ มาตรการต่าง ๆ ในการกำหนดและ ควบคุมปริมาณเงินและสินเชื่อ ให้มีความเหมาะสมกับ ความ ต้องการและความจำเป็นของระบบเศรษฐกิจ ได้แก่ การรักษาเสถียรภาพของราคา การส่งเสริมให้มี การจ้างงานเพิ่มขึ้นการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม การรักษาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและ การชำระเงินระหว่างประเทศ แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. นโยบายการเงินแบบผ่อนคลายเป็นการแก้ไขปัญหาเงินฝืดของรัฐบาล โดยใช้เครื่องมือทางการเงินต่าง ๆ เพื่อเพิ่มปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจให้เหมาะสมกับภาวะทางเศรษฐกิจในขณะนั้น ซึ่งเป็น การเพิ่มอำนาจการซื้อให้ประชาชน เป็นการกระตุ้นให้เศรษฐกิจฟื้นตัว ทำให้ระดับราคาสินค้าสูงขึ้น จูงใจให้ ลงทุนเพิ่มขึ้น การจ้างงานก็จะเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มจนรายได้ประชาชาติสูงขึ้น เป็นการแก้ไขปัญหาเงินฝืด

๒. นโยบายการเงินแบบเข้มงวดหรือแบบรัดตัว เป็นการแก้ไขปัญหาเงินเฟ้อของรัฐบาล โดยใช้เครื่องมือการเงินต่าง ๆ เพื่อลดปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้น คือ ลดอำนาจการซื้อของประชาชนลง เป็นการแก้ปัญหภาวะเงินเฟ้อ

**รายรับของรัฐบาล** หมายถึง เงินที่รัฐบาลได้รับในรอบปี ได้แก่ รายได้รัฐบาลและเงินกู้ของรัฐบาล

**รายได้ของรัฐบาล** หมายถึง เงินภาษีอากร กำไรจากรัฐวิสาหกิจ ค่าธรรมเนียมและรายได้เบ็ดเตล็ดอื่น ๆ ในรอบปี

**รายได้ของรัฐบาลที่สำคัญ** คือ รายได้จากภาษีอากรแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. รายได้จากภาษีอากร

๒. รายได้ที่มีใช้ภาษีอากร รายได้จากภาษีอากร หมายถึง รายได้ที่รัฐบาลบังคับเก็บจากประชาชนผู้มีรายได้ เพื่อใช้จ่ายในกิจกรรมของรัฐบาลเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม และไม่มีผลตอบแทนโดยตรงจากผู้เสียภาษีอากร

**รายได้ที่มีใช้ภาษีอากร** หมายถึง รายได้ที่รัฐบาลไปบังคับเก็บจากประชาชน เช่น รายได้เก็บจากภาคหลวงป่าไม้ ภาคหลวงแร่ รายได้จากการรถไฟ การไฟฟ้า อุตสาหกรรมของรัฐ รายได้จากค่าธรรมเนียมจดทะเบียน การออกใบอนุญาตต่าง ๆ รายได้จากเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ และรายได้ค่าปรับดอกเบี้ย เงินกู้ รายได้จากสลากกินแบ่งรัฐบาล ฯลฯ

### **ระบบการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)**

ระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ระบบ GFMS เป็นการดำเนินงานปรับปรุงระบบการจัดการด้านการเงินการคลังของภาครัฐให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับกระบวนการดำเนินงาน และการจัดการภาครัฐด้านการงบประมาณ การบัญชีการจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย และการบริหารทรัพยากร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนโยบายปฏิรูปราชการที่เน้นประสิทธิภาพและ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมทั้งมุ่งหวังให้เกิดการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสถานภาพการคลังภาครัฐที่ถูกต้องรวดเร็ว สามารถตอบสนองนโยบายการบริหารเศรษฐกิจของประเทศ (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๔๗)

## ภาพรวม ระบบ GFMIS แบ่งออกเป็น ๕ ระบบงาน

๑. ระบบบริหารงบประมาณ เป็นการรับข้อมูลการอนุมัติงบประมาณจากระบบ BIS ของสำนักงบประมาณ แต่การเปลี่ยนแปลงหรือการจัดสรรเงินจะทำในระบบ GFMIS โดยข้อมูลดังกล่าวจะเชื่อมโยง กับระบบอื่น ๆ เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบเบิกจ่ายเงิน ระบบบัญชี เป็นต้น

๒. ระบบจัดซื้อจัดจ้าง เป็นการบันทึกการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยระบบจะเชื่อมโยงกับระบบงบประมาณ เพื่อตรวจสอบวงเงินงบประมาณ และเชื่อมโยงกับระบบสินทรัพย์ถาวรกรณีที่เป็น การจัดซื้อ สินทรัพย์ถาวรมูลค่า ตั้งแต่ ๕,๐๐๐ บาทขึ้นไป

๓. ระบบการเงินและบัญชีประกอบด้วย ๕ ระบบย่อย คือ ระบบการเบิกจ่ายเงิน ระบบการรับและนำส่งเงิน ระบบบริหารเงินสด ระบบบัญชีแยกประเภท และระบบสินทรัพย์ถาวร

๔. ระบบบัญชีต้นทุน เป็นระบบที่จะให้ข้อมูลเพื่อการบริหาร โดยหน่วยงานต้องกำหนดโครงสร้างภายในหน่วยงานเป็นศูนย์ต้นทุน ศูนย์กำไร งานหลัก งานสนับสนุน และกิจกรรมเพื่อรองรับข้อมูล ในส่วนที่เป็นค่าใช้จ่าย และกำหนดเกณฑ์การปันส่วนต้นทุน เพื่อใช้เป็นหลักในการปันส่วน ต้นทุนให้แก่ละ ผลผลิตที่เกี่ยวข้อง

๕. ระบบบริหารบุคคล เป็นระบบที่รับข้อมูลบุคลากรสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยรับข้อมูลการเปลี่ยนแปลงข้าราชการ การฝึกอบรม และการปรับโครงสร้างองค์กรจากส่วนราชการ และรับ ข้อมูลเงินบัญชีถือจ่ายจากกรมบัญชีกลาง (กลุ่มระบบบริหารงานการคลัง GFMIS)

**โครงสร้างระบบ** การบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ GFMIS ในระยะแรก ระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ระบบ GFMIS เป็นระบบงานในการกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับระบบ GFMIS ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน กรรมการ และมีเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมีหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องและได้ร่วมออกแบบระบบ GFMIS ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงบประมาณ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ผลจากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๔๙ กระทรวงการคลังได้รับโอนงานระบบ GFMIS จากสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยแบ่งความรับผิดชอบในการควบคุมดูแล ออกเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

### ๑. สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

โดยศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นหน่วยงานกลางในการให้บริการด้านเทคโนโลยี โปรแกรมระบบงาน และเครือข่ายการดำเนินการของระบบ GFMIS แบบ Online Real Time โดยให้บริการแก่ทุกส่วนราชการ ๒๔ ชั่วโมง ตลอด ๓๖๕ วัน เพื่อประโยชน์ในด้านการปฏิบัติงานในการบริหารงบประมาณ การรับ-จ่าย การบัญชี และข้อมูลเพื่อ

การบริหารของภาครัฐทั้งหมดอย่างครบวงจร ตลอดจนวางแผน กำกับ และบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของระบบ GFMS ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภาครัฐ

## ๒. กรมบัญชีกลาง

ทำหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแลระบบงาน GFMS ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล เป็นที่ปรึกษาและเป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอดความรู้ และให้คำแนะนำแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งทางด้านนโยบายและระเบียบปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นศูนย์ข้อมูลด้านบุคลากรผู้ใช้ระบบงาน อีกทั้งทำการกำกับดูแลการเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ของระบบ GFMS ผ่านทางเว็บไซต์

## โครงสร้างผู้รับผิดชอบดูแลระบบ การบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์

### สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

๑. กำกับดูแลระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ในส่วนของ Hardware และ Software

๒. ให้บริการและสนับสนุนทางด้านข้อมูล เทคนิค และโปรแกรมระบบงานแก่หน่วยงานภาครัฐ ในการจัดทำรายงานมาตรฐาน รายงานการเบิกจ่าย การจัดทำงบการเงินของส่วนราชการ และของประเทศ

๓. พัฒนาระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) และระบบเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก เพื่อให้รัฐบาลมีข้อมูลการเงินการคลังในภาพรวมของประเทศ

๔. พัฒนาขีดความสามารถทางด้านเทคโนโลยีของระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ให้ทันสมัย โดยให้สามารถประมวลผลได้แบบ Online Real Time และสามารถประเมินผลได้แบบหลายมิติ รวมถึงเพิ่มเติม ปรับปรุง และขยายขอบข่ายงานให้สอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการตามที่ได้รับความเห็นชอบจากกรมบัญชีกลาง

๕. ตรวจสอบดูแลอุปกรณ์ด้าน Network และ Server ตลอดจนระบบรักษาความปลอดภัยเพื่อให้ระบบสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### กรมบัญชีกลาง

๑. กำกับดูแลและออกแบบระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามประเมินผล การใช้งานและปรับปรุงกระบวนการทำงานของระบบ GFMS

๒. เป็นที่ปรึกษาและศูนย์กลางในการถ่ายทอดความรู้และให้คำแนะนำแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งทางด้านนโยบายและระเบียบปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ แบบอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนเป็นศูนย์ข้อมูลด้านบุคลากรผู้ใช้งานในระบบ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม

๓. ควบคุมดูแล แก้ไข ปรับปรุงระบบงาน GFMIS ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงาน ภายในและภายนอก เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานตามระบบ GFMIS ของหน่วยงานภาครัฐ

๔. ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดสิทธิของบัตร การออกบัตร ตลอดจนกำหนดสิทธิของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐในการเข้าถึงระบบ GFMIS

๕. กำกับดูแลการเผยแพร่ข้อมูลรายงานต่าง ๆ ในระบบ GFMIS ผ่านทางเว็บไซต์

### **ขอบเขตของระบบ GFMIS จะประกอบด้วยงาน ๒ ด้านหลัก ได้แก่**

๑. ระบบด้านปฏิบัติการ หรือ Operation System ซึ่งรองรับโดย Software SAP R/3 ประกอบด้วยงานด้านระบบการบริหารงบประมาณ การรับ-จ่ายและติดตามการใช้งบประมาณ บัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง บัญชีทรัพย์สินถาวร บัญชีต้นทุน บัญชีบริหาร การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารเงินสด และเงินคงคลัง ตลอดจนข้อมูลบุคคล

๒. ระบบข้อมูลด้านการบริหาร หรือ Business Warehouse ซึ่งรองรับโดย Software SAP BW ประกอบด้วยข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ ได้แก่ ข้อมูลเพื่อการบริหารด้านการเงิน การคลังแบบ Online Real Time สำหรับนายกรัฐมนตรี้ รองนายกรัฐมนตรี้ รัฐมนตรี้ ปลัดกระทรวง อธิบดีกรม ผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้บริหารด้านการเงิน

### **ประโยชน์ที่ได้จากโครงการ GFMIS**

๑. ลดความซ้ำซ้อนในการบันทึกข้อมูล และลดขั้นตอน / ภาระในการจัดทำเอกสาร
๒. ติดตามสถานการณ์เบิกจ่ายงบประมาณในระบบได้ทุกขั้นตอน
๓. มีเครื่องมือในการจัดสรร / ติดตาม / บริหารงบประมาณ ภายในหน่วยงาน
๔. ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณ ลดภาระการจ่ายเงิน
๕. มีระบบเพื่อรองรับการบริหารต้นทุน โดยเฉพาะต้นทุนกิจกรรม เพื่อประเมินผลสำเร็จของผลิตและผลลัพธ์
๖. สามารถเรียกดูข้อมูล รายงาน ในระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ถูกต้องและทันทีเพื่อการตรวจสอบ

## ระบบจ่ายตรงเงินเดือน

ระบบจ่ายตรงเงินเดือนของกรมบัญชีกลาง (Direct Payment) ระบบจ่ายตรงเงินเดือน จะดำเนินการโอนเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทนและเงินอื่นที่จ่ายในลักษณะเดียวกับเงินเดือน เข้าบัญชีเงิน ฝากธนาคารพาณิชย์ของผู้มีสิทธิโดยตรง ซึ่งจะทำให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกรวดเร็ว ในการตรวจสอบข้อมูล โดยสามารถทำการตรวจสอบผ่านทาง Internet เป็นระบบที่จัดทำขึ้นมาเพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูล รายการขอเบิกจ่ายเงินในระดับของศูนย์ต้นทุนและกิจกรรมหลักในการเบิกจ่ายและ ลงบัญชีในระบบ GFMS โดยให้ส่วนราชการใช้งานร่วมกันในมาตรฐานเดียวกันในการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างประจำค่าตอบแทนและเงินอื่นที่จ่ายในลักษณะเดียวกับเงินเดือนให้กับข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ซึ่งจะทำให้ข้าราชการได้รับ ประโยชน์สูงสุดจากการจ่ายเงินเดือนเข้าบัญชีเงินฝาก ธนาคารโดยตรงจากกรมบัญชีกลาง อีกทั้ง ช่วยอำนวยความสะดวกกับส่วนราชการในงานการเบิกจ่ายเงิน รายเดือนและ งานสิ้นปี และที่สำคัญที่สุด คือ กรมบัญชีกลางยังสามารถทำการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในการทำงานให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลและการนำ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับ ส่วนราชการและตอบสนองการใช้งานให้ เกิดความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ บทความวิชาการนี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจ่ายตรงเงินเดือน ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ที่ กค ๐๔๐๒.๘/๔๒๙๐๙ ลงวันที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๘ เรื่อง โครงการจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ได้กำหนดแผนการดำเนินงาน โครงการจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำให้แก่ส่วนราชการที่เข้าร่วม โครงการฯ โดยสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการเริ่มดำเนินการจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำตั้งแต่ เดือนมกราคม ๒๕๕๙ เป็นต้นไป (สุวภัทร ยวงโย, ๒๕๖๒)

### วัตถุประสงค์การเข้าร่วมโครงการจ่ายตรงเงินเดือน

๑. เพื่อพัฒนาระบบการเบิกจ่ายโดยนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
๒. เพื่อเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ
๓. เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
๔. มีระบบฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน
๕. เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

### ประโยชน์ที่รับจากการเข้าร่วมโครงการจ่ายตรงเงินเดือน

#### สำหรับส่วนราชการ

๑. ลดขั้นตอนการทำงาน
๒. ลดค่าใช้จ่ายในการจัดทำเอกสารขอเบิกและการโอนเงิน
๓. สามารถทำงานในส่วนที่เป็นภารกิจหลักได้เต็มที่



๔. มีฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร

#### สำหรับกรมบัญชีกลาง

๑. มีระบบฐานข้อมูลบุคลากรภาครัฐเต็มรูปแบบ

๒. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๓. ประหยัดต้นทุนในการดำเนินการเบิกจ่าย

#### ระบบงานหลัก ๆ ที่สำคัญและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

๑. ระบบข้อมูลพื้นฐานทั่วไประบบข้อมูลพื้นฐานเป็นส่วนหนึ่งของระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำที่ผู้ใช้งานสามารถค้นหาได้ซึ่งระบบนี้จะเป็นระบบที่รวมรหัสต่าง ๆ ที่ใช้ร่วมกันภายใต้ระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ เช่น ฐานภาษี รหัสธนาคาร หรือใช้ในกรณีแก้ไขเปลี่ยนแปลงปริมาณ เนื่องจากรหัสเบิกจ่ายในระบบ GFMS เปลี่ยนแปลง เช่น รหัสกิจกรรมหลัก เป็นต้น

๒. ระบบบัญชีถือจ่ายเป็นระบบงานที่สำคัญระบบงานหนึ่งที่ใช้สำหรับเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวข้อมูลหรือรายการตามคำสั่งที่มีผลกระทบกับอัตราหรือตัวคน ซึ่งเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์และสำคัญกับระบบการจ่ายเงินเดือนอย่างมากเนื่องจากภายใต้การลงคำสั่งบนระบบถือจ่ายนั้น จะถูกนำมาใช้ในการประมวลสร้างรายการการจ่ายของข้าราชการหรือลูกจ้างประจำประกอบไปด้วย เงินเดือนหรือค่าจ้างประจำ และเงินเพิ่มอื่น ๆ เงินหักต่าง ๆ เป็นต้น

๓. ระบบทะเบียนประวัติเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับงานการออกคำสั่งอัตโนมัติการออกรายงาน ก.พ.๗ หรือข้อมูลส่วนบุคคลอื่น ๆ ซึ่งในระบบนี้จะเกี่ยวข้องกับการจ่ายเป็นบางส่วน เช่น ปรับปรุงรายการ ลดหย่อนภาษีในรายการข้อมูลครอบครัว และที่อยู่ ฯลฯ

๔. ระบบจ่ายตรงเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำเป็นระบบที่ใช้สำหรับสร้างรายการเพื่อการเบิกจ่ายพร้อมเข้าบัญชีเงินฝากให้กับข้าราชการหรือลูกจ้างประจำในแต่ละเดือน โดยระบบจะประมวลผลข้อมูลจากทุกระบบงานที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นรายการรายการที่เกิดขึ้นจะเป็นรายการที่เกิดจากการลงคำสั่ง ณ เวลาที่หยุดคำสั่งตามที่กำหนดกันระหว่างกองการเจ้าหน้าที่และกองคลังเพื่อให้เครื่องประมวลผลสร้างบัตรเงินเดือนในแต่ละเดือน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มการทำงานอยู่ ๓ ส่วนการทำงาน ดังนี้

๔.๑ กลุ่มการทำงานสำหรับส่วนราชการ การทำงานในลักษณะรวมการทำงานที่ส่วนกลาง การทำงานในลักษณะกระจายการทำงาน หรือแบบมีหน่วยประมวลผลย่อย (หน่วยประมวลผลย่อย หมายถึง หน่วยงานภายใต้สังกัดเดียวกัน ที่หน่วยงานต้นสังกัดมอบหมาย หรือมอบอำนาจกำหนดให้ทำงานในระบบงานจ่ายตรงเงินเดือนฯ ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นบางส่วนหรือทั้งหมด ให้ทำการประมวลผลหรือคำนวณบัตรและบันทึก/แก้ไขรายการพร้อมตรวจสอบความถูกต้อง จนกระทั่งพร้อมนำเงินเข้าบัญชีเงินฝากในแต่ละเดือนตามกำหนดเวลาที่

แต่ละหน่วยงานตกลงการส่งมอบกัน จึงจะส่งมอบให้หน่วยงานต้นสังกัดประมวลผลเบิกจ่ายกับกรมบัญชีกลางต่อไป หน่วยงานกลุ่มนี้จะได้รับการจัดสรรอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการเข้าระบบงานที่เราเรียกว่า TOKEN KEY เพื่อนำมาใช้เข้าระบบงาน ซึ่งจะแบ่งการทำงาน ออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ

๔.๑.๑ กลุ่มผู้ใช้งานของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งจะเป็นกลุ่มการทำงานของ  
ผู้ใช้งานของหน่วยงานต้นสังกัดที่จะต้องทำหน้าที่ ประมวลผลรายการหรือทำรายการที่ยกเว้นจากสิทธิ  
การทำงานของหน่วยประมวลผลย่อย และรับและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานย่อยที่ตรวจสอบ  
เรียบร้อย ส่งข้อมูลมาให้ตอบข้อซักถามให้แก่หน่วยประมวลผลย่อยของตนเอง พร้อมตรวจสอบและ  
รวบรวมให้ครบทั้งกรม เพื่อประมวลผล สรุปและส่งวางเบิกที่กรมบัญชีกลางต่อไป

๔.๑.๒ กลุ่มผู้ใช้งานของหน่วยประมวลผลย่อย การทำงานจะใช้จอภาพการ  
ทำงานร่วมกันแต่จะถูกกำหนดการใช้งานข้อมูลตามสิทธิของแต่ละคน ซึ่งกลุ่มการทำงานจะรวมการ  
ทำงานหลัก ๆ พร้อมจอภาพที่จะต้องสร้างสรุปและส่งมอบให้กับหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อต้นสังกัดจะ  
ดำเนินการวางเบิกที่กรมบัญชีกลางต่อไป

๔.๒ กลุ่มการทำงานสำหรับกรมบัญชีกลาง เพื่อตรวจสอบและเบิกจ่าย อนุมัติในระบบ  
GFMS

๔.๓ กลุ่มการทำงานสำหรับกรมบัญชีกลาง เพื่อตรวจสอบและสั่งจ่าย โอนเงิน  
เข้าบัญชี เงินฝากข้าราชการ/ลูกจ้างประจำ และโอนหนี้สินกลับคืนเข้าบัญชีส่วนราชการซึ่งโปรแกรม  
การทำงานในระบบ จะสามารถใช้งานได้ตามสิทธิของเจ้าหน้าที่ที่ลงทะเบียนขอสิทธิการทำงานเป็น  
ผู้ใช้งานในระบบ และการเข้าถึงข้อมูลเป็นไปสิทธิของผู้ใช้งานแต่ละคนเช่นกันระบบงานที่เปิดใช้งาน  
อยู่ปัจจุบัน ได้แก่ ระบบการจ่ายเงินเดือน (ข้าราชการ) ระบบการจ่ายค่าจ้าง (ลูกจ้างประจำ) ซึ่งใน  
แต่ละระบบๆ จะมีเมนูการทำงานหรือขั้นตอนการทำงานที่เหมือนกัน การให้บริการของระบบ

๔.๓.๑. หนังสือรับรองการจ่ายเงิน (Slip)

๔.๓.๒. หนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่าย

๔.๓.๓. การจัดทำข้อมูลการหักภาษี ณ ที่จ่าย ส่งกรมสรรพากร

๔.๓.๔. การจัดส่งเงินและข้อมูลให้ กบข./กสจ.

๕. ระบบงานสารสนเทศบุคลากรภาครัฐเป็นระบบที่ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในโครงการจ่ายตรง  
เงินเดือนและค่าจ้างประจำมาจัดทำสารสนเทศ เพื่อตอบสนองการใช้ข้อมูลในระดับเชิงปฏิบัติการและ  
เชิงบริหารให้กับกรมบัญชีกลาง ส่วนราชการและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ  
การบริหาร การจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งขององค์กรและภาครัฐ ในการสร้างขวัญและกำลังใจ  
ในการปฏิบัติงาน การกำกับดูแลการใช้งบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการด้านบุคลากรของ  
กรมบัญชีกลาง

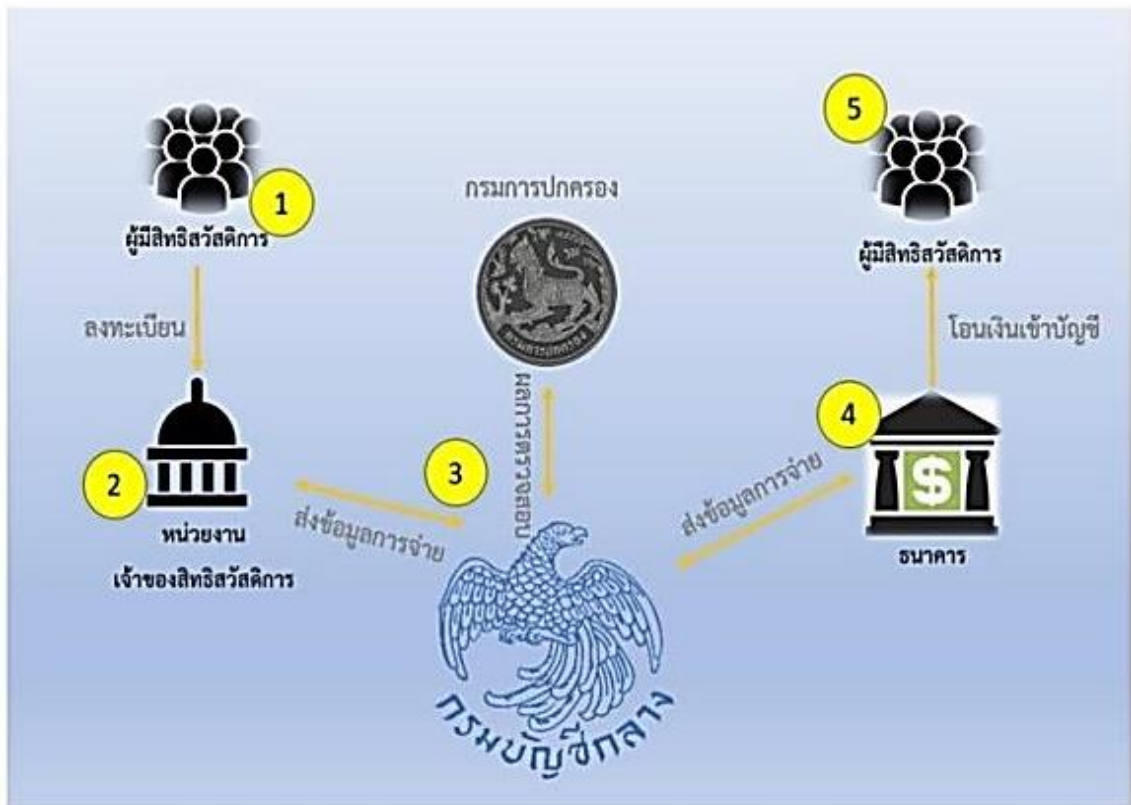
๖. ระบบจัดเตรียมเงินสวัสดิการและหนี้สินเป็นระบบสำหรับให้ผู้ใช้งานหน่วยย่อยของส่วนราชการจัดเตรียมข้อมูลเงินเพิ่มและหนี้สินต่าง ๆ ของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ แต่ละคนในหน่วยงานเพื่อส่งให้กับหน่วยงานต้นสังกัดดำเนินการต่อไป

๗. ระบบบริการข้อมูลเป็นระบบสำหรับให้ผู้ใช้งานที่เป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานราชการแต่ละคนของส่วนราชการเข้าไปสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการดำรงตำแหน่ง สลิปเงินเดือนและสามารถพิมพ์รายงานได้

๘. ระบบรักษาความปลอดภัยเป็นระบบสำหรับผู้ดูแลระบบใช้สำหรับกำหนดรหัสผู้ใช้ รหัสผ่าน สิทธิการใช้งานและสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้งาน

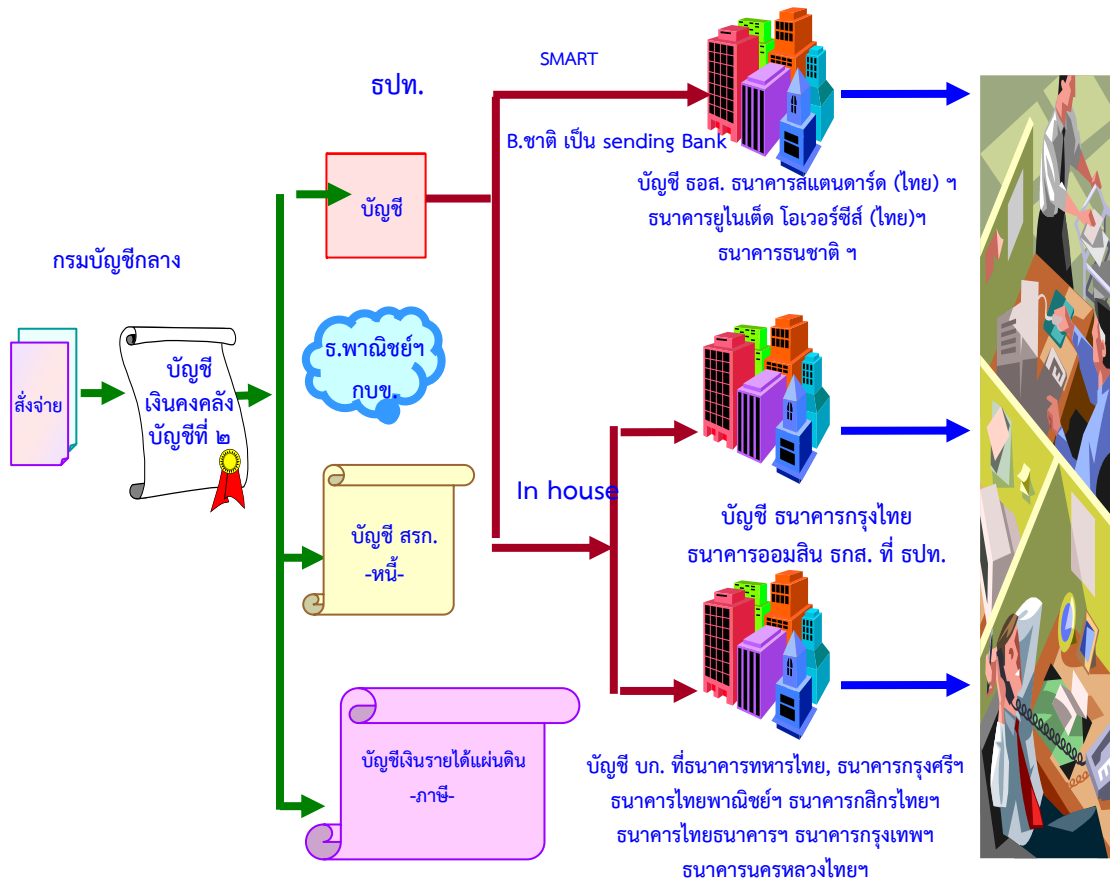
แผนภาพที่ ๒-๑ ภาพแสดงการทำงานของระบบงาน การเบิกจ่ายตรงเงินเดือนของกรมบัญชีกลาง

แผนภาพแสดงการทำงานของระบบงาน (System Overview Diagram)



ที่มา : กรมบัญชีกลาง : โครงการจ่ายตรงเงินเดือนพลทหาร, ๒๕๖๑

แผนภาพที่ ๒-๒ ภาพรวมการดำเนินการเบิกจ่ายตรงเงินเดือนของกรมบัญชีกลาง



ที่มา : กรมบัญชีกลาง :ระบบจ่ายตรงเงินเดือนกรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๑

## โครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

กองทัพบก เข้าร่วมโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare) ซึ่งเป็นระบบที่กรมบัญชีกลางพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการจ่ายเงินสวัสดิการสังคมต่าง ๆ ของภาครัฐ เข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิโดยตรง ตามนโยบายพัฒนาระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) ของกระทรวงการคลัง เริ่มตั้งแต่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๑ เป็นต้นไป โดยเงินเดือนจะเข้าบัญชีภายใน ๕ วันทำการของเดือนถัดไป ในแต่ละเดือน กองทัพบกต้องจัดทำฐานข้อมูลตามรูปแบบที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งประกอบด้วย เลขบัญชีเงินฝากธนาคารประเภทออมทรัพย์ เลขประจำตัวประชาชน และรายการเงินที่ขอเบิกและหักหนี้ โดยข้อมูลดังกล่าวจะถูกตรวจสอบการมีชีวิตและความถูกต้องของ

ข้อมูลจากกรมการปกครอง หลังจากที่ได้รับแจ้งรายละเอียดการขอเบิกเงินเดือนทหารกองประจำการที่ผ่านการตรวจสอบแล้วจะดำเนินการโอนเงินตามยอดของเงินเดือนที่ถูกหักรายการหนี้ (ถ้ามี) เข้าบัญชีของผู้มีสิทธิโดยตรง ส่วนยอดรวมของรายการหนี้ที่ถูกหักทั้งหมด จะโอนเข้าบัญชีของส่วนราชการต้นสังกัด

## ทฤษฎี เกี่ยวกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายใน ที่มีผลกระทบและอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการบริหารขององค์กร แม้ว่าสภาพแวดล้อมรอบองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามพลวัตของสังคม แต่ผลการวิเคราะห์อาจช่วยให้เพียงพอต่อการกำหนดทิศทางการบริหารองค์กร ให้เกิดประสิทธิผลได้พอสมควร

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลลัพธ์ต่อการเป็นโอกาส (Opportunities : O) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats : T) ต่อการจัดการ

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลทำให้ทราบจุดแข็ง (Strengths : S) และจุดอ่อน (Weakness : W) ขององค์กร

### การวิเคราะห์ SWOT

ศาสตราจารย์ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) แห่งมหาวิทยาลัยแอสตันฟอร์ด ผู้คิดค้นทฤษฎีการวิเคราะห์ SWOT (โกลม วังศ์อนันต์ และอภิชา ประกอบแสง, ๒๕๕๕) ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการทำวิจัยครั้งแรกระหว่างปี ๑๙๖๐ - ๑๙๗๐ ผลการวิจัย ได้ผลสรุปออกมาเป็นรูปแบบการจัดการจัดการรูปแบบหนึ่งที่มีชื่อว่า Team Action Model (TAM) ที่ให้แนวทางแก่ผู้บริหารในด้านการบริหารเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาคำแนะนำให้นักการมีผลกระทบของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทั้ง ๔ ด้านโดยใช้ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตาม SWOT Matrix : ซึ่งแสดงได้ในการจัดทำกราฟ โดยการหาจุดตัดค่าน้ำหนักและหาพื้นที่ใต้กราฟและอธิบายความหมายในรูปพรรณนาความตามแนวทางของ SWOT Matrix โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. กำหนดค่าคะแนนของปัจจัยทุกด้านดังนี้ ผลกระทบด้าน โอกาส (O) และ จุดแข็ง (S) ให้ค่าน้ำหนักดังนี้ มาก ให้ +๓ คะแนน ปานกลาง ให้ +๒ คะแนน น้อย ให้ +๑ คะแนน ผลกระทบด้านอุปสรรค (T) และจุดอ่อน (W) ให้ค่าคะแนนดังนี้ มาก ให้ -๓ คะแนน ปานกลาง ให้ -๒ คะแนน น้อย ให้ -๑

๒. นำปัจจัยทุกด้านเขียนใส่ไว้ในตารางของแต่ละด้านคือ ตารางโอกาส ตาราง อุปสรรค ตารางจุดแข็ง ตารางจุดอ่อนแล้วกำหนดค่าน้ำหนักตามผลการประชุมลงมติของสมาชิกทุกคนในองค์การ

๓. หาค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักของปัจจัยแต่ละด้าน (จะได้ค่าคะแนนระหว่าง ๑-๓) นำค่าน้ำหนักเฉลี่ยแต่ละด้านไปกำหนดจุดตัดในกราฟ คือ จุด SO จุด ST จุด WT จุด OW ลากเส้นตรงเชื่อมทั้ง ๔ จุด

๔. หาพื้นที่ใต้กราฟ ของ SO ST WT OW ว่าพื้นที่ใดมากกว่าแสดงว่าองค์การ มีสถานะอย่างไรตามผลการพยากรณ์ ดังนี้

๔.๑ อยู่ในพื้นที่ SO เรียกว่าอยู่ในสถานะที่เป็นดาวรุ่ง (Star) การบริหารจัดการควรมุ่งไปข้างหน้า ให้สูงที่สุดตามศักยภาพขององค์การ

๔.๒ อยู่ในพื้นที่ ST เรียกว่าอยู่ในสถานะป้องกันตนเองหรือวัวแม่ลูกอ่อน (Cash Cow) ที่องค์การมุ่งเน้นใช้จุดแข็งของตนเองในการปกป้องภารกิจ

๔.๓ อยู่ในพื้นที่ WT เรียกว่าอยู่ในสถานะถดถอย (Dogs) ที่องค์การต้องมีการทบทวนภารกิจขององค์การ ว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร

๔.๔ อยู่ในพื้นที่ OW เรียกว่าอยู่ในสถานะที่ต้องพลิกฟื้น (Question) ที่องค์การต้องทำการปรับปรุงภารกิจ

### การกำหนดทิศทางของการบริหารองค์กรจากผลการวิเคราะห์ SWOT

โดยนำคำพยากรณ์มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และ เป้าประสงค์ (Goal) ขององค์การ

**วิสัยทัศน์** คือภาพขององค์การตามภารกิจที่คิดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการแล้ว ระยะเวลาหนึ่งเป็นข้อความสั้น กระชับ ครบคลุมและเป็นที่น่าสนใจตรงกันของผู้มีส่วนได้เสียขององค์การว่าจะเป็นเช่นนั้น

**พันธกิจ** คือเงื่อนไขภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์

**เป้าประสงค์** คือสภาพความสำเร็จที่คาดหวังของภารกิจตามตัวชี้วัดสำคัญ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น ๓ ประการคือ

๑. วัตถุประสงค์ (Objective)
๒. เป้าหมาย (Target)
๓. นโยบายขององค์การ (Organization Policy)

### **การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)**

กลยุทธ์สามารถกำหนดได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑. กลยุทธ์ระดับองค์การหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน (Corporate Strategy)
๒. กลยุทธ์ระดับหน่วยงานหรือกลยุทธ์ระดับโครงการ (Business Strategy)
๓. กลยุทธ์ระดับหน่วยปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Function Strategy)

### **การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)**

การเตรียมการวางแผน (Pre- Plan)

การเตรียมการวางแผนถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะเป็นการเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ หลังทราบผลการวิเคราะห์ SWOT จนทราบทิศทางการบริหารองค์การแล้ว มีการกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด วัตถุประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัด เป้าหมายและนโยบายขององค์การพร้อมสารสนเทศอื่น ๆ ที่จำเป็น และมีการประชุมประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตรงกันก่อนนำไปสู่การวางแผนต่อไป

### **การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)**

การวางแผนกลยุทธ์ มี ๓ ระดับ ดังนี้

๑. การวางแผนระดับนโยบาย (Policy Planning) เป็นแผนระยะยาวตั้งแต่ต้นจนเกิดผลสัมฤทธิ์ เน้นการกำหนดกลยุทธ์ให้ทุกภาคส่วนเห็นและยึดถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกันในรูปของแผนงาน
๒. การวางแผนระดับกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแผนระยะกลางที่หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจแต่ละภารกิจนำกลยุทธ์ที่ตนรับผิดชอบไปจัดทำในรูปของโครงการ
๓. การวางแผนระดับปฏิบัติการ (Operation) เป็นการนำเอาโครงการไปจัดทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย

### **องค์ประกอบของการวางแผน ระดับต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้**

๑. ระดับนโยบายหรือระดับองค์การ จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย (และอาจมีนโยบายขององค์การ) กลยุทธ์ และแผนงาน

๒. ระดับหน่วยงานหรือระดับแผนงาน จะประกอบด้วย พันธกิจที่รับผิดชอบ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายตามตัวชี้วัดสำคัญพร้อมเกณฑ์การประเมิน กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ

๓. ระดับปฏิบัติการ จะประกอบด้วยเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายตามตัวชี้วัดย่อยของโครงการและกิจกรรมพร้อมเกณฑ์การวัดและประเมินผล แบบฟอร์มและแบบรายงานต่าง ๆ

**การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ** ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเป้าหมายในแต่ละระดับของการวางแผน กำหนดได้ดังนี้

๑. ระดับองค์การ ได้แก่ ปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ/คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) สถานที่ (Place)

๒. ระดับแผนงาน/โครงการ ได้แก่ จำนวน (Number) ร้อยละ (Percentage) เศษส่วน (Proportion) อัตราส่วน (Ratio) อัตรา (Rate) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)

### **การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้**

ก่อนการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในระดับองค์การและระดับแผนงาน ผู้บริหารทั้ง ๒ ระดับต้องนำแผนกลยุทธ์ของแต่ละระดับจัดทำพันธะสัญญา (MOU : Memorandum of Understanding) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับผิดชอบ ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ

### **จัดทำคู่มือการดำเนินการในแต่ละระดับ ดังนี้**

คู่มือนโยบาย/คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) เป็นคู่มือสำหรับอธิบายให้ผู้มีส่วนได้เสียในองค์การ ได้มีความรู้ความเข้าใจ ในบทบาทอำนาจหน้าที่ เป้าหมาย แนวทางการบริหารจัดการ องค์การโดยรวมในอนาคตตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ระดับองค์การ ฉะนั้นต้องแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดสำคัญให้รับรู้ทั่วกัน

คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure Manual/Work Manual) เป็นคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบระดับแผนงานหรืองานภารกิจ ที่จะนำแนวทางในคู่มือนโยบาย มาสู่แนวทางการปฏิบัติให้แก่บุคลากรในกลุ่มงานภารกิจได้รับรู้และปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ฉะนั้นเป้าหมายของกลุ่มจึงยึด พันธกิจที่กลุ่มรับผิดชอบมากระจายเป็นเป้าหมาย ตัวชี้วัดสำคัญ ที่แสดงวัตถุประสงค์ ตามตัวชี้วัด วิธีดำเนินการ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

คู่มือการทำงาน (Work Instruction) บุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจที่รับผิดชอบในแต่ละงานภารกิจ ต้องจัดทำขั้นตอนการทำงานตามกลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม) ในรูปของเอกสารคู่มือหรือเป็นแผนผังการทำงาน (Flow Chart) เพื่อใช้ในการกำกับตนเองและเปิดเผยให้บุคคลอื่นรับรู้เพื่อการประสานงาน



## องค์ประกอบของคู่มือ

### ๑. คู่มือนโยบาย/คู่มือคุณภาพ

- ๑.๑ ขอบเขตขององค์การ
- ๑.๒ ข้อมูลแนะนำองค์การ ประวัติองค์การ
- ๑.๓ โครงสร้าง บทบาทหน้าที่
- ๑.๔ นโยบายและทิศทางการบริหารองค์การและภารกิจ
- ๑.๕ กลยุทธ์ระดับองค์การพร้อมรายละเอียด
- ๑.๖ แผนการประกันคุณภาพ (QA)

### ๒. คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- ๒.๑ วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ
- ๒.๒ ขอบเขตการทำงานแต่ละขั้นตอน พร้อมระบุ ผู้รับผิดชอบ (โครงสร้างอำนาจหน้าที่ระดับกลุ่มงาน)

๒.๓ รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละกลยุทธ์ ระดับแผนงาน (เป้าหมาย จุดประสงค์ ตัวชี้วัดพร้อมเกณฑ์การประเมิน กิจกรรม/ขั้นตอน)

- ๒.๔ เอกสารการรายงานตามระบบประกันคุณภาพ (QA)
- ๒.๕ เอกสารอ้างอิง (Reference Document)

### ๓. คู่มือการทำงาน หรือแผนผังการทำงาน

- ๓.๑ ตัวชี้วัดสำคัญ
- ๓.๒ วัตถุประสงค์
- ๓.๓ ขอบเขตงาน/ขั้นตอนการทำงาน
- ๓.๔ เครื่องมือแบบฟอร์มต่าง ๆ

## การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

### วัตถุประสงค์ของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

๑. เพื่อติดตามว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่
๒. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนที่วางไว้และประเมินความสอดคล้องกับโครงสร้างองค์การ

๓. เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสัมพันธ์กับกิจกรรม
๔. เพื่อทราบผลการดำเนินงานว่าบรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่
๕. เพื่อให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อผู้ปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ

### การควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย

๑. กำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่ต้องควบคุม
๒. กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงาน
๓. วัดผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนด
๔. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานและเกณฑ์ที่กำหนด
๕. ปรับปรุงแก้ไข

### กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

๑. ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดสำคัญที่กำหนด (Track Status)
๒. การรายงานความก้าวหน้าเป็นระยะ (Communicate Process)
๓. วัดและประเมินผลเมื่อครบกำหนดตามแผน (Measurement and Evaluation)

## แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ หรือ National e-Payment Master Plan (กระทรวงการคลัง: โครงการ National e-Payment, ๒๕๕๘)

National e-Payment เป็นระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่รัฐบาลกำลังพยายามผลักดัน เพื่อให้มีระบบรองรับการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับการใช้งานเทคโนโลยีโดยเฉพาะ อินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือที่ขยายวงกว้างขึ้น และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยรวม รัฐบาลโดยกระทรวงการคลังจึงได้ริเริ่มผลักดันแนวคิด National e-Payment ขึ้นตั้งแต่ในช่วงปี ๒๕๕๘ ที่ผ่านมา

### โครงการ National e-Payment

โครงการ National e-Payment เริ่มเป็นรูปเป็นร่างขึ้นอย่างชัดเจนเมื่อวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๘ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ และมอบหมายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เร่งดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ฯ นี้ ซึ่งกำหนดให้มีการดำเนินการโครงการสำคัญคู่ขนานกันไป ในห้วงเวลาเดียวกัน ได้แก่

#### ๑. การชำระเงินแบบ Any ID

เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการเงินหรือชำระเงิน จากการโอนเงินหรือชำระเงินปกติในปัจจุบันจะต้องใช้หมายเลขบัญชีธนาคาร ซึ่งมีตัวเลขหลายหลัก ทำให้ยากต่อการจดจำและการสื่อสาร เป็นการชำระเงินหรือโอนเงินในระบบ Any ID ซึ่งจะสามารถทำได้โดยใช้หมายเลขอื่นที่ผู้รับโอนได้ลงทะเบียนไว้กับสถาบันการเงิน

โดยในระยะแรกจะเริ่มต้นจากหมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ และหมายเลขบัตรประจำตัวประชาชน ซึ่งจะทำให้การโอนเงินระหว่างประชาชนด้วยกันหรือระหว่างประชาชนกับภาครัฐกิจสะดวกปลอดภัยมากขึ้น ในขณะที่ ทำให้การจ่ายเงินระหว่างภาครัฐและประชาชนตรงกับเป้าหมายง่ายขึ้น ทั้งนี้ โครงการนี้คาดว่าจะสามารถให้ประชาชนมาลงทะเบียน Any ID ได้ในเดือนกรกฎาคม ๒๕๕๙ และระบบโอนเงินด้วยหมายเลขบัตรประชาชน และหมายเลขมือถือจะแล้วเสร็จในเดือนกันยายนและตุลาคม ๒๕๕๙ ตามลำดับ

## ๒. การขยายการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์

เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ได้เป็นวงกว้างขึ้น ส่งเสริมการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะบัตรเดบิตที่มีค่าธรรมเนียมต่างแทนการใช้เงินสด ในขณะที่ต้องเพิ่มการกระจายอุปกรณ์รับชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ให้แพร่หลายมากขึ้นด้วยควบคู่กันไปตามความเหมาะสมของผู้รับชำระเงินที่เป็นร้านค้าในแต่ละพื้นที่ รวมทั้งหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายเงินให้ประชาชนไปพร้อม ๆ กัน

โดยการขยายการใช้บัตรในลักษณะเช่นนี้ จะเป็นการเพิ่มทางเลือกในการชำระเงินที่สะดวกปลอดภัยมากขึ้นให้กับประชาชน ทั้งนี้ โครงการนี้คาดว่าจะ ออกประกาศให้นิติบุคคลติดตั้งอุปกรณ์รับชำระเงินได้ ในเดือนพฤษภาคม ๒๕๕๙ จะออกหลักเกณฑ์ให้หน่วยงานราชการติดตั้งอุปกรณ์รับชำระเงินในเดือนกรกฎาคม ๒๕๕๙ และจะเริ่มกระจายอุปกรณ์รับชำระเงินในเดือนสิงหาคม ๒๕๕๙ เป็นต้นไป

## ๓. ระบบภาษีและเอกสารธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์

เป็นการพัฒนาการจัดทำและนำส่งข้อมูลใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax Invoice) และใบรับอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt) เพื่ออำนวยความสะดวกและลดขั้นตอนในการจัดทำ รวมทั้งการนำส่งรายงานการทำธุรกรรมทางการเงินและการนำส่งภาษีเมื่อมีการชำระเงินผ่านระบบ e-Payment ซึ่งจะเป็นการช่วยลดต้นทุน ระยะเวลา และขั้นตอนของภาคเอกชน

ในการจัดทำเอกสารและการชำระภาษี สำหรับโครงการนี้คาดว่าจะ เริ่มให้สามารถจัดส่งใบกำกับภาษี ผ่านระบบ Centrally Signed E-mail ได้ในเดือนตุลาคม ๒๕๕๙ และระบบ e-Tax Invoice และ e-Receipt จะพร้อมใช้ในเดือนมกราคม ๒๕๖๐

## ๔. โครงการ e-Payment ภาครัฐ

เป็นการบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม และพัฒนา ระบบการรับจ่ายเงินภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยส่งเสริมการรับจ่ายเงินของหน่วยงานภาครัฐผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ส่งเสริม ให้มีฐานข้อมูลกลางเกี่ยวกับสวัสดิการของภาครัฐ ควบคู่กับการจ่ายเงินให้แก่ประชาชน โดยตรงผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถจ่ายเงินช่วยเหลือและเงินสวัสดิการให้แก่

ประชาชนได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย ลดความผิดพลาด ความซ้ำซ้อน และโอกาสการทุจริตจากการจ่ายด้วยเงินสดหรือเช็ค

สำหรับโครงการนี้คาดว่าจะ จะสามารถให้หน่วยงานภาครัฐสามารถรับจ่ายเงินผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ภายในเดือนธันวาคม ๒๕๕๙ และเริ่มโอนเงินสวัสดิการประชาชนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารได้ในเดือนกันยายน ๒๕๕๙

## โครงการ National e-Payment (กระทรวงการคลัง, ๒๕๕๘)

เป็นการบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม และเพิ่มประสิทธิภาพการรับจ่ายเงินภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยการส่งเสริมการรับจ่ายเงินของหน่วยงานภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ ส่งเสริมให้มีฐานข้อมูลกลางเกี่ยวกับสวัสดิการของภาครัฐ ควบคู่กับการจ่ายเงินให้แก่ประชาชนโดยตรงผ่าน Any ID โดยการใช้เลขที่บัตรประจำตัวประชาชน รวมทั้งให้สถาบันการเงินเป็นช่องทางการจ่ายเงิน และเก็บข้อมูลจากประชาชน ซึ่งจะช่วยให้สามารถจ่ายเงินช่วยเหลือและเงินสวัสดิการให้แก่ประชาชนได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย ลดความผิดพลาด ลดความซ้ำซ้อน และลดการทุจริตจากการจ่ายเงินด้วยเงินสดและเช็ค ด้วยการลงทะเบียนประชาชนผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือเพื่อรับสวัสดิการผ่านสถาบันการเงิน โดยโครงการ e-Payment ภาครัฐ ประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ

๑. โครงการบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม เป็นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางให้ภาครัฐสามารถจ่ายเงินช่วยเหลือและสวัสดิการให้แก่ประชาชนถูกกลุ่มเป้าหมาย กล่าวคือ ปัจจุบันหน่วยงานของภาครัฐซึ่งเป็นเจ้าของฐานข้อมูลประชาชนตามอำนาจหน้าที่ หลายหน่วยงานยังไม่มี การจัดเก็บฐานข้อมูลประชาชนด้วยระบบคอมพิวเตอร์ หรือมีแต่ข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง และไม่เป็นปัจจุบัน รวมทั้งต้องใช้ระยะเวลาปรับปรุงระบบฐานข้อมูลและยังมีปัญหาอุปสรรคด้าน ข้อมูลที่เกี่ยวข้อ ทำให้การจ่ายเงินสวัสดิการต่าง ๆ หรือผู้ที่ได้รับเงินสวัสดิการได้รับเงินล่าช้า หรือได้รับเงินแต่ได้รับไม่เต็มจำนวน ปัญหานี้เกิดจากการที่รัฐบาลไม่มีฐานข้อมูลประชาชน ทำให้ผู้มี รายได้น้อย ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่รัฐบาลต้องการให้ความช่วยเหลือ ไม่ได้ได้รับความช่วยเหลือจาก ภาครัฐได้ตรงตามความต้องการ หรือได้รับแบบไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย ดังนั้น รัฐบาลจึงจัดทำโครงการ บูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคมขึ้น เพื่อให้ภาครัฐสามารถจ่ายเงินช่วยเหลือและสวัสดิการให้แก่ ประชาชน ได้โดยตรง ถึงมือประชาชนอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ถูกกลุ่มเป้าหมาย ไม่เกิดความซ้ำซ้อน ลดข้อผิดพลาด และรัฐยังนำผลที่ได้มาประเมินเพื่อจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น

๒. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการรับจ่ายเงินภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ จัดทำขึ้นเพื่อ เพิ่มช่องทางการให้บริการรับชำระเงินค่าบริการจากประชาชนให้กับส่วนราชการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถรับชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการด้านการเงินของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว สามารถส่งเงินถึงผู้รับได้โดยตรง ลดความซ้ำซ้อน โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ลดโอกาสการทุจริต และสามารถติดตามตรวจสอบได้ง่าย ซึ่งจะส่งผลให้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการชำระเงินโดยรวมของประเทศ ซึ่งการดำเนินงานแบ่งเป็น ดังนี้

#### ๒.๑ การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บและนำส่งเงินภาครัฐ มีแนวทาง ดังนี้

ส่งเสริมให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถรับชำระเงินด้วยบัตรอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างคล่องตัว ซึ่งจะช่วยให้ผู้ชำระเงินที่จะชำระค่าบริการต่าง ๆ กับภาครัฐ ทั้งประชาชนและผู้ค้ากับภาครัฐจะมีทางเลือกชำระค่าบริการต่าง ๆ เช่น ATM, Internet Banking, Bill Payment ให้แก่ส่วนราชการมากขึ้น

พัฒนาระบบให้รองรับการนำเงินส่งคลังแทนการนำเงินส่งคลังด้วยเงินสดและเช็คคลังด้วยวิธีโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากของกรมบัญชีกลางและสำนักงานคลังจังหวัด ผ่านระบบ GFMS

สำหรับหน่วยงานที่ยังไม่มีระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ในการรับชำระเงิน และมีการรับชำระเงินในแต่ละปีจำนวนไม่มาก จะมีการพัฒนาระบบกลางรับเงินและนำเงินส่งคลังด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment Portal of Government) มารองรับ

#### ๒.๒ การเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกและจ่ายเงินภาครัฐ มีแนวทาง ดังนี้

ส่งเสริมให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถจ่ายเงินได้อย่างคล่องตัวขึ้น ด้วยการจ่ายเงินด้วยบัตรเครดิตราชการและบัตรจัดซื้อ รวมทั้ง การจ่ายเงินของส่วนราชการให้ข้าราชการและบุคคลภายนอกด้วยวิธีโอนเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคาร

กรมบัญชีกลางจะจ่ายตรงให้แก่ผู้ค้า (Vender) กับภาครัฐ (GFMS Direct Payment) โดยการโอนเงิน ด้วย Any ID

พัฒนาระบบ GFMS ให้กรมบัญชีกลางสามารถจะโอนเงินอุดหนุนทั่วไป ภาษีมูลค่าเพิ่ม และภาษีล้อเลื่อนตรงให้แก่ละ อปท. (GFMS Direct Payment)

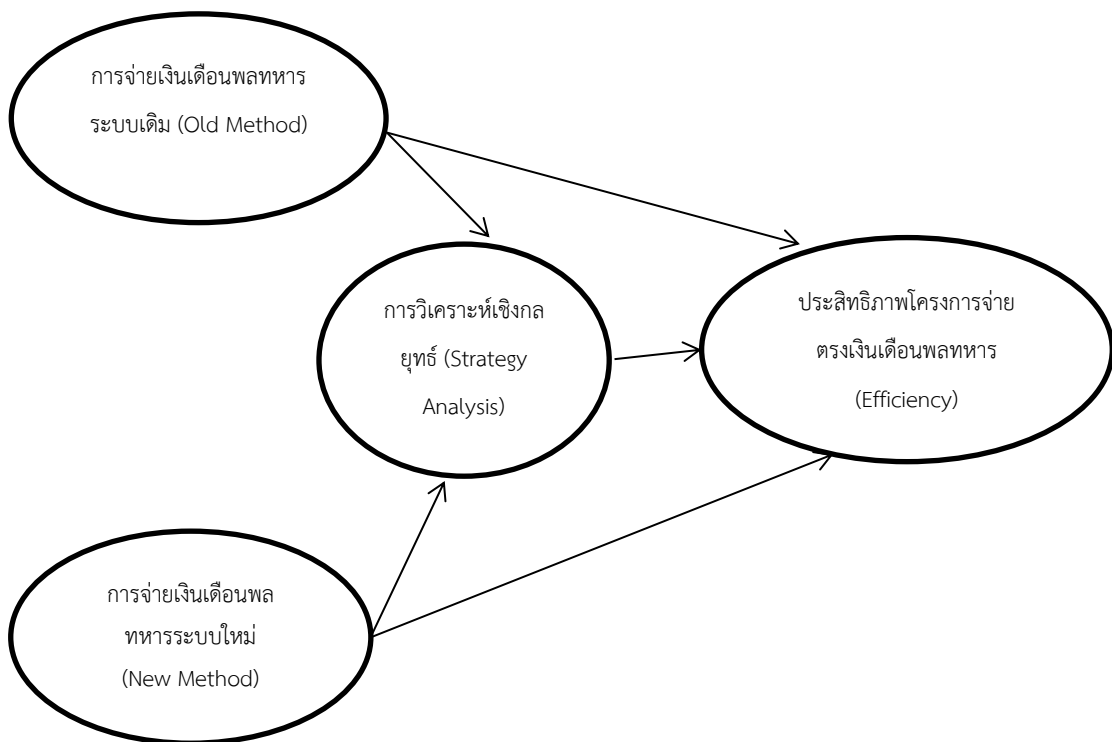
พัฒนาการจ่ายเงินให้ส่วนราชการด้วยวิธีโอนเงินผ่านระบบการจ่ายเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ของกรมบัญชีกลาง โดยคาดว่าจะจ่ายตรงครบทุกส่วนราชการภายในเดือนกันยายน ๒๕๕๙

พัฒนาระบบเพื่อให้ข้าราชการผู้ประสงค์ขอเบิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น สามารถส่งคำขอเบิกผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Form) และกรมบัญชีกลางจะโอนเงินตรงเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของข้าราชการผู้ขอเบิก คาดว่าจะเสร็จประมาณเดือนธันวาคม ๒๕๕๙

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

เป็นการศึกษาถึงผลการปฏิบัติการใช้งานโครงการจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกองทัพบก หลังจากมีการใช้ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา ๑ ปี เพื่อทราบถึงผลกระทบ ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค ข้อควรที่จะแก้ไขปรับปรุง และข้อเสนอแนะจากการปฏิบัติงานในโครงการจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ เพื่อให้หน่วยงาน และส่วนราชการภาครัฐที่เกี่ยวข้อง นำไปพัฒนาปรับปรุง ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

แผนภาพที่ ๓-๑ แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพโครงการจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก



ที่มา : ประยุกต์มาจากงานวิจัยเรื่องการประเมินผลการใช้งานโครงการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำของกองทัพบก

## สรุป

การเปลี่ยนแปลงของโลกภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้การแข่งขันในเวทีโลก รุนแรงมากขึ้น สังคมเข้าสู่ยุคแห่งการเรียนรู้ กระแสแห่งประชาธิปไตยทำให้บทบาทของภาคประชาสังคม มีบทบาทต่อการบริหารงานภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ระบบราชการไทยต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรสมัยใหม่มุ่งเน้นให้รัฐบาลก้าวสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรภาครัฐ ธุรกิจและชุมชนต่าง ๆ ในประเทศไทย ปรับปรุงระบบการบริหารราชการและการบริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ

## บทที่ ๓

# โครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

### กล่าวนำ

การเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก เดิมจะดำเนินการเบิกจ่ายเงินโดยหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่าซึ่งเป็นหน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลังเป็นผู้จัดทำเอกสารการเบิกเงิน (กง.๙ และ กง.๙.๑) ส่งมาที่หน่วยระดับมณฑลทหารบก หรือหน่วยเบิกเงินจากคลัง เพื่อทำการเบิกเงินผ่านระบบ GFMS เมื่อหน่วยเบิกเงินจากคลังได้รับเงินจากกรมบัญชีกลางแล้ว จะทำการสรุปจ่ายเงินตามเอกสารขอเบิกให้กับหน่วยดังกล่าว เพื่อให้ฝ่ายการเงินของหน่วยนั้น ๆ ดำเนินการสรุปจ่ายเงินให้กับทหารกองประจำการเป็นรายบุคคลต่อไป ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการขึ้น ตามโครงการจ่ายตรงเงินเดือนผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม ตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนดด้วยวิธีการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของทหารกองประจำการโดยตรง ทำให้การเบิกจ่ายเงินมีความรวดเร็ว โปร่งใส และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### นโยบาย กฎ ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ ได้ยึดถือตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มและเงินลักษณะอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. ๒๕๕๐ โดยได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๐ ลงนามโดย นายฉลองภพ สุสังกร์กาญจน์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ในขณะนั้น ซึ่งระเบียบดังกล่าว ได้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในการเบิกจ่ายเงินตามโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ กระทรวงการคลังได้ออกระเบียบไว้ดังนี้ (กระทรวงการคลัง, ๒๕๕๐)

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. ๒๕๕๐”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้ บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๔ ให้ปลัดกระทรวงการคลังรักษาการตามระเบียบนี้



ข้อ ๕ ในระเบียบนี้

“เงินเดือน” หมายความว่า เงินเดือนและเงินอื่นที่มีกำหนดจ่ายเป็นรายเดือนจากเงินงบประมาณ รายจ่ายประเภทงบบุคลากรหรืองบอื่นที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน

“เงินเพิ่ม” หมายความว่า เงินเพิ่มสำหรับข้าราชการตามที่กฎหมายกำหนด

“เงินอื่นในลักษณะเดียวกัน” หมายความว่า เงินอื่นที่กำหนดจ่ายในลักษณะเดียวกันกับเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ เงินประจำตำแหน่ง และเงินเพิ่ม

“การเบิกเงิน” หมายความว่า การเบิกเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน

“การจ่ายเงิน” หมายความว่า การจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน

“การเบิกจ่ายเงิน” หมายความว่า การเบิกเงิน และการจ่ายเงิน

“วันจ่ายเงิน” หมายความว่า วันจ่ายเงินเดือนหรือวันจ่ายบำนาญตามพระราชกฤษฎีกาการจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. ๒๕๓๕

“ส่วนราชการ” หมายความว่า กระทรวง ทบวง กรม สำนักงานหรือหน่วยงานอื่นใดของรัฐ ซึ่งเป็นเจ้าของงบประมาณ

“ส่วนราชการผู้เบิก” หมายความว่า ส่วนราชการซึ่งเบิกเงินจากกรมบัญชีกลาง สำนักงานคลังจังหวัด หรือสำนักงานคลังจังหวัด ณ อำเภอ

“สำนักเบิกเงินเดือน” หมายความว่า กรมบัญชีกลาง สำนักงานคลังจังหวัด หรือสำนักงานคลังจังหวัด ณ อำเภอ

“ข้าราชการ” หมายความว่า ข้าราชการตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น และให้หมายความรวมถึง บุคคลอื่นซึ่งได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณรายจ่าย ประเภทงบบุคลากรหรืองบอื่นที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน

“ผู้เบิก” หมายความว่า ผู้เบิกตามระเบียบว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินจากคลัง

ข้อ ๖ การเบิกจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน ให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในระเบียบนี้

ข้อ ๗ การเบิกเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน ให้เบิกได้ตามระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System) เรียกโดยย่อว่า “ระบบ GFMS”

ข้อ ๘ การเบิกเงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม และเงินอื่นในลักษณะเดียวกันประจำเดือนใด ให้เบิกพร้อมกับการเบิกเงินเดือน

ข้อ ๑๖ ให้ส่วนราชการผู้เบิกดำเนินการเพื่อเบิกเงินโดยใช้ ระบบ GFMS ดังนี้

(๑) กรณีมีเครื่อง GFMS Terminal ให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลการขอเบิกเงิน และบันทึกคำขอให้เบิกเงินสมทบ เงินชดเชย และการหักเงินสะสม โดยใช้ ระบบ GFMS และให้ผู้เบิกตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนส่งคำขอเบิกเงินไปยังกรมบัญชีกลาง สำนักงานคลังจังหวัด หรือสำนักงานคลังจังหวัด ณ อำเภอ แล้วแต่กรณี ภายในวันที่สิบห้าของเดือน

(๒) กรณีไม่มีเครื่อง GFMS Terminal ให้เจ้าหน้าที่บันทึกรายการขอเบิกเงินลงในแบบรายการขอเบิกเงินงบประมาณผ่านโปรแกรม Excel Loader และให้ผู้เบิกตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ GFMS โดยผ่านเครื่อง GFMS Terminal ของกรมบัญชีกลาง สำนักงานคลังจังหวัด สำนักงานคลังจังหวัด ณ อำเภอ หรือหน่วยงานอื่นที่มีเครื่อง GFMS Terminal แล้วแต่กรณี ภายในวันที่สิบห้าของเดือน

ข้อ ๑๗ ให้กรมบัญชีกลาง สำนักงานคลังจังหวัด หรือสำนักงานคลังจังหวัด ณ อำเภอ แล้วแต่กรณี ดำเนินการอนุมัติคำขอเบิกเงินของส่วนราชการผู้เบิกผ่านระบบ GFMS

ข้อ ๑๘ การเบิกเงินในเดือนแรกของการเริ่มโครงการจ่ายตรง ให้ส่วนราชการนำข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับเงินแต่ละรายเข้าระบบฐานข้อมูลบุคลากรของกรมบัญชีกลาง ดังนี้

- (๑) เลขที่บัญชีเงินฝากธนาคารที่มีใช้ประเภทเงินฝากประจำ
- (๒) เลขประจำตัวประชาชน
- (๓) ที่อยู่
- (๔) รายการแสดงการลดหย่อนภาษี
- (๕) รายการที่ขอเบิกและหักหนี้
- (๖) ข้อมูลอื่นตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด

เมื่อดำเนินการตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้ประมวลผลข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้อง สำหรับการเบิกบำเหน็จบำนาญในเดือนแรก ให้ส่วนราชการผู้เบิกส่งหนังสือรับรองการขอเบิกบำเหน็จบำนาญปกติ พร้อมหลักฐานเพิ่มเติมตามที่ระบุในใบแนบหนังสือส่งจ่าย (ถ้ามี) ไปยังกรมบัญชีกลางตามแบบและระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ข้อ ๑๙ การเบิกเงินในเดือนต่อไป ให้ส่วนราชการดำเนินการ ดังนี้

- (๑) ตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงในระบบฐานข้อมูลบุคลากรของกรมบัญชีกลาง
- (๒) บันทึกรายการขอเบิกและหักหนี้
- (๓) ประมวลผลข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้อง

ข้อ ๒๐ ในแต่ละเดือน ให้ส่วนราชการผู้เบิกส่งคำขอเบิกเงินพร้อมรายละเอียดการขอเบิกเงิน ไปยังกรมบัญชีกลางตามแบบและระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด กรณีที่

ส่วนราชการประสงค์จะหักเงินจากเงินที่ขอเบิกเพื่อชำระหนี้ตามความยินยอมของผู้รับเงิน ให้ส่วนราชการผู้เบิกแจ้งข้อมูลการหักเงินในคำขอเบิกเงิน หรือแบบแจ้งสรุปข้อมูลหนี้แล้วแต่กรณี กรณีจำนวนหนี้ของผู้รับเงินเกินวงเงินที่ผู้รับเงินแต่ละคนมีสิทธิได้รับ ให้ส่วนราชการผู้เบิก ตรวจสอบดำเนินการให้อยู่ภายในวงเงินก่อนการขอเบิกเงิน กรณีกรมบัญชีกลางตรวจพบว่าข้อมูลการขอเบิกเงิน หรือข้อมูลหนี้ไม่ถูกต้อง ให้แจ้งส่วนราชการผู้เบิกแก้ไขให้ถูกต้อง และส่งให้กรมบัญชีกลางภายใน ระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ข้อ ๒๑ การจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน ให้จ่ายโดยใช้ ระบบ GFMS

ข้อ ๓๒ การจ่ายเงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน ให้จ่ายพร้อมกับเงินเดือน

ข้อ ๓๓ เมื่อกรมบัญชีกลางได้รับแจ้งรายละเอียดการเบิกเงินจากส่วนราชการผ่านระบบ GFMS แล้ว ให้กรมบัญชีกลางดำเนินการตรวจสอบรายการขอเบิก และอนุมัติคำขอเบิกเงินของส่วนราชการ เพื่อจ่ายเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของส่วนราชการ และโอนเงินเข้าบัญชีต่าง ๆ แล้วแต่กรณี ให้กรมบัญชีกลางส่งจ่ายเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน เข้าบัญชีของส่วนราชการก่อนวันจ่ายเงินเดือนสองวันทำการ

ข้อ ๓๔ การจ่ายเงินตามข้อ ๓๓ วรรคสอง โดยนำเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้รับเงินแต่ละราย ให้ส่วนราชการผู้เบิกแจ้งรายชื่อผู้รับเงิน เลขที่บัญชีเงินฝาก และจำนวนเงินที่จะโอนเข้าบัญชีเงินฝากของผู้รับเงินในแบบหลักฐานการโอนเงินเข้าบัญชีของธนาคารพร้อมทั้งออกเช็คสั่งจ่ายเงิน ให้ธนาคารเป็นจำนวนเท่ากับยอดรวมที่จะให้ธนาคารเครดิตบัญชีของผู้รับเงิน ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ได้มีการสั่งจ่ายเงินเข้าบัญชีของส่วนราชการแล้ว แต่อย่างช้าก่อนวันจ่ายเงินเดือนหนึ่งวันทำการ เมื่อธนาคารได้รับเช็คและรายละเอียดตามวรรคหนึ่ง แล้วให้ผู้มีอำนาจของธนาคารลงนามรับรองว่า ได้รับเงินไว้เพื่อเครดิตบัญชีเงินฝากผู้รับเงิน ในวันจ่ายเงินให้ส่วนราชการผู้เบิกจัดทำรายละเอียด ตามแบบหลักฐานการโอนเงินเข้าบัญชีของธนาคารที่กำหนด ในวรรคหนึ่ง จำนวนสามฉบับ โดยส่วนราชการเก็บไว้จำนวนหนึ่งฉบับ ส่งให้ธนาคารจำนวนสองฉบับ และให้ธนาคารส่งฉบับที่ลงนามรับรองการเครดิตบัญชีเงินฝากคืนให้ส่วนราชการผู้เบิก เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการจ่ายต่อไป

ข้อ ๓๕ การจ่ายเงินเป็นเช็คให้แก่ผู้รับเงินในเดือนใด ให้ส่วนราชการผู้เบิก ออกเช็คสั่งจ่ายเงินให้แก่ผู้รับเงินแต่ละราย เท่ากับจำนวนที่จะต้องจ่ายในเดือนนั้นในวันจ่ายเงิน

ข้อ ๓๖ การจ่ายเงินให้ผู้รับเงินเป็นเงินสด ให้ส่วนราชการเบิกเงินจากบัญชีเงินฝากธนาคารของส่วนราชการ เพื่อจ่ายให้ผู้รับเงินในวันจ่ายเงิน และให้ผู้รับเงินลงลายมือชื่อในหลักฐานการจ่ายเงิน

ข้อ ๓๗ เมื่อกรมบัญชีกลางได้รับแจ้งรายละเอียดการเบิกเงินจากส่วนราชการแล้ว ให้กรมบัญชีกลางดำเนินการตรวจสอบรายการขอเบิกและโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้รับเงินและบัญชีเงินฝากธนาคารของส่วนราชการ (ถ้ามี) โดยแจ้งเลขที่เอกสารขอเบิกเงินให้ส่วนราชการใช้เป็นหลักฐาน

เมื่อกรมบัญชีกลางได้โอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของส่วนราชการแล้ว ให้ส่วนราชการนำเงินดังกล่าวไปชำระหนี้หรือส่งคืนคลังแล้วแต่กรณี ต่อไป

ข้อ ๓๘ ให้กรมบัญชีกลางจัดส่งข้อมูลการจ่ายเงินของผู้รับเงินให้ธนาคาร และจัดส่งข้อมูลเงินสะสม เงินสมทบ เงินชดเชยของข้าราชการ ให้กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการตามแบบที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ข้อ ๓๙ ให้นำหลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินที่กำหนด โดยกระทรวงการคลังหรือกรมบัญชีกลางก่อนระเบียบนี้ใช้บังคับ มาบังคับใช้เป็นหลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน ได้เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้

## ระบบการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ (ระบบเดิม)

การเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการแบบเดิม จะจัดทำในรูปแบบของเอกสารประกอบการเบิกหรือเรียกว่า ฎีกาเบิกเงิน ประกอบด้วย

๑. ฎีกาเบิกเงินเดือน ค่าจ้าง เบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ (กง.๙)
๒. รายละเอียดแสดงยอดรายการจ่ายที่ขอเบิก (กง.๙.๑)
๓. รายละเอียดแสดงรายการเปลี่ยนแปลง (กง.๙.๒)

โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. เจ้าหน้าที่กองร้อยของหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่า ซึ่งเป็นหน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลัง เป็นผู้จัดทำเอกสารการเบิกเงินเดือน (กง.๙.๑ และ กง.๙.๒) ของทหารกองประจำการ โดยแนบคำสั่งเงินเดือนตามชั้นเงินเดือนของทหารนั้น ๆ ส่งมาที่ฝ่ายการเงินของหน่วยตนเอง

๒. ฝ่ายการเงินของหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่า ซึ่งเป็นหน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลัง ตรวจสอบความถูกต้อง ของชั้นเงินเดือนทหารกองประจำการ เป็นรายบุคคลและตรวจสอบความถูกต้องของยอดเงินรวมของแต่ละกองร้อย

๓. ฝ่ายการเงินของหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่า ซึ่งเป็นหน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลัง จัดทำฎีกาเบิกเงินเดือนของทหารกองประจำการ (กง.๙) พร้อมทั้งส่งเอกสารประกอบการเบิกเงินเดือนของกองร้อย ไปวางเบิกเงินที่หน่วยระดับมณฑลทหารบก หรือหน่วยเบิกเงินจากคลัง

๔. หน่วยเบิกเงินจากคลังทำการตรวจสอบความถูกต้องของฎีกา จำนวนเงิน ชั้นเงินเดือน ของทหารกองประจำการเป็นรายบุคคล ตามคำสั่ง

๕. หน่วยเบิกเงินจากคลังดำเนินการเบิกเงินผ่านระบบ GFMS ไปยังกรมบัญชีกลาง

๖. หน่วยเบิกเงินจากคลัง เมื่อได้รับเงินจากกรมบัญชีกลางแล้ว จะทำการสรุปจ่ายเงิน ตามเอกสารขอเบิกเงิน (กง.๙) ให้กับหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่าซึ่งเป็น หน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลัง

๗. ฝ่ายการเงิน ของหน่วยนั้น ๆ เมื่อได้รับเงินแล้ว จะดำเนินการสรุปการจ่ายเงินให้กับ ทหารกองประจำการ โดยจะจ่ายเป็นเงินสด ผ่านจำกองร้อยเพื่อนำเงินไปจ่ายให้กับทหารกองประจำการ ต่อไป

## โครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการตามโครงการจ่ายตรง ผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare)

ตั้งแต่วันที่ ๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑ กองทัพบกได้เริ่มเข้าสู่การปฏิบัติงานในโครงการ จ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ โดยผู้บัญชาการทหารบก ได้อนุมัติให้ สำนักงานปลัดบัญชา กองทัพบก รับผิดชอบกำกับดูแลในภาพรวม กรมกำลังพลทหารบกรับผิดชอบข้อมูลอัตราและ ข้อมูลพื้นฐานด้านกำลังพล กรมการเงินทหารบกรับผิดชอบกำหนดรหัสประเภทหนี้สิน ข้อมูลบัญชี ธนาคารและข้อมูลการลดหย่อนภาษี โดยให้กรมฝ่ายเสนาธิการ และหน่วยที่เกี่ยวข้องสนับสนุน การดำเนินงาน ซึ่งส่วนราชการที่รับผิดชอบงานแต่ละส่วนได้ดำเนินการจัดทำตามขั้นตอน โดยผ่านการตรวจสอบจากกรมบัญชีกลาง เพื่อตั้งเป็นฐานข้อมูลนำเข้าระบบจ่ายตรงเงินเดือน ทหารกองประจำการเรียบร้อยแล้ว (ปิยบุตรา ทองสาทร, ๒๕๖๑)

เพื่อให้การเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการตามโครงการจ่ายตรงผ่านระบบ บูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare) เป็นไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อย กระทรวงการคลังจึงกำหนดหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการดังนี้ (กรมบัญชีกลาง, ๒๕๖๑)

๑. เงินที่กรมบัญชีกลางจะดำเนินการโอนตามโครงการจ่ายตรง ในแต่ละเดือน ดังนี้

๑.๑ งบประมาณได้แก่ เงินเดือน เงินเพิ่มการครองชีพชั่วคราว และเงินเพิ่ม ซึ่งจ่ายควบกับเงินเดือน ยกเว้นเงินรางวัลสำหรับการสู้รบ ซึ่งเบิกจากงบกลาง

๑.๒ งบดำเนินงาน ได้แก่ เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว เฉพาะกองทัพบก และ กองทัพเรือ

๒. เงินที่หักจากเงินเดือนทหารกองประจำการ โดยความยินยอมของทหารกองประจำการ ผู้ถูกหัก กรมบัญชีกลางจะดำเนินการหักตามจำนวนที่ส่วนราชการแจ้ง ก่อนโอนเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของทหารกองประจำการ

๓. ให้กรมบัญชีกลางใช้บัญชีถือจ่ายเงินเดือนของส่วนราชการที่กรมบัญชีกลางอนุมัติ แล้วเป็นฐานข้อมูลการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ ซึ่งกรมบัญชีกลางจะดำเนินการตามโครงการจ่ายตรงในเดือนแรกของการเริ่มโครงการ

๔. การเบิกเงินเดือนเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของทหารกองประจำการ ให้ดำเนินการ ดังนี้

๔.๑ การเบิกเงินเดือนทหารกองประจำการ ให้ส่วนราชการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการเบิกจ่ายเงินเดือน จัดทำข้อมูลตามรูปแบบ (Format) ที่กรมบัญชีกลางกำหนด และนำเข้าข้อมูลดังกล่าวเข้าระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคมตามรายละเอียด ดังนี้

๔.๑.๑ เลขบัญชีเงินฝากธนาคารประเภทออมทรัพย์

๔.๑.๒ เลขบัตรประจำตัวประชาชน

๔.๑.๓ รายการเงินที่ขอเบิกและหักหนี้

๔.๑.๔ ส่งข้อมูลขอเบิกเงินประจำเดือนให้กรมบัญชีกลางและกรมการปกครอง ตามแบบวิธี และเวลาที่กำหนด

๔.๑.๕ กรมการปกครองดำเนินการตรวจสอบการมีชีวิต และความถูกต้องของข้อมูลทหารกองประจำการที่ได้รับจากระบบอิเล็กทรอนิกส์ และแจ้งผลการตรวจสอบดังกล่าวให้กรมบัญชีกลางและส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องตามสิทธิ

๔.๑.๖ ส่งหนังสือรายละเอียดการขอเบิกเงินเดือนประจำเดือน ภายใน ๓ วันทำการ ของเดือนถัดไป

๔.๒ หนี้ที่แจ้งให้กรมบัญชีกลางหัก เมื่อหักหนี้ของทหารกองประจำการแล้ว จะต้องมียอดเงินคงเหลือในบัญชีเงินฝากของผู้นั้นเพียงพอที่จะหักค่าธรรมเนียมธนาคาร (ถ้ามี)

๔.๓ การจ่ายเงินเดือน และเงินอื่น ๆ ให้แก่ทหารกองประจำการเกินสิทธิ ให้ส่วนราชการเรียกเงินส่วนเกินดังกล่าวคืน แล้วนำส่งคืนคลังตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. ๒๕๕๑

๕. เมื่อกรมบัญชีกลางได้รับแจ้งรายละเอียดการขอเบิกเงินเดือนทหารกองประจำการ จากส่วนราชการแล้ว กรมบัญชีกลางจะดำเนินการโอนเงินเข้าบัญชีต่าง ๆ ตามแต่กรณี ดังนี้

เงินเดือน            เข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิ

รายการหนี้           เข้าบัญชีส่วนราชการ

ทั้งนี้ กรมบัญชีกลางจะส่งหลักฐานการขอเบิก ซึ่งแยกตามประเภทของงบประมาณ ให้ส่วนราชการ จำนวน ๑ ชุด เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการบันทึกบัญชีต่อไป

๖. การบันทึกควบคุมรายการทางบัญชี ระบบ GFMS จะบันทึกรายการบัญชีให้สอดคล้องกับหลักการนโยบายทางบัญชี และผังบัญชีมาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด

ในกรณีที่หลักเกณฑ์การจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ มีได้กล่าวไว้เป็นการเฉพาะให้นำข้อกำหนดในระเบียบที่เกี่ยวข้องมาใช้บังคับโดยอนุโลม

## ผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการตามโครงการจ่ายตรงผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare) ของกองทัพบก

การเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก การปฏิบัติแต่เดิมจะดำเนินการเบิกจ่ายเงิน โดยหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่าซึ่งเป็นหน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลัง เป็นผู้จัดทำเอกสารการเบิกเงิน (กง.๙ และ กง.๙.๑) ส่งมาที่หน่วยระดับมณฑลทหารบก หรือหน่วยเบิกเงินจากคลัง เพื่อทำการเบิกเงินผ่านระบบ GFMS เมื่อหน่วยเบิกเงินจากคลังได้รับเงินจากกรมบัญชีกลางแล้ว จะทำการสรุปจ่ายเงินตามเอกสารขอเบิกให้กับหน่วยดังกล่าว เพื่อให้ฝ่ายการเงิน ของหน่วยนั้น ๆ ดำเนินการสรุปจ่ายเงินให้กับทหารกองประจำการ โดยจะจ่ายเป็นเงินสด ผ่านจากกองร้อยเพื่อจ่ายเงินเดือนให้กับทหารกองประจำการต่อไป ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวไม่สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ดังนั้นเมื่อวันที่ ๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑ กองทัพบกได้เข้าร่วมโครงการจ่ายตรงเงินเดือนผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ที่ภาครัฐจ่ายเงินให้แก่ผู้มีสิทธิแบบรายตัว ด้วยวิธีการโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิหรือผ่าน Prompt Pay ให้ผู้มีสิทธิได้รับความสะดวกรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

ผลการปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการที่กองทัพบกได้ปฏิบัติมาทั้ง ๒ แบบ พบปัญหาข้อขัดข้องดังนี้

### ๑. การเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการแบบเดิม

๑.๑ การจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนทำให้เกิดความล่าช้า

๑.๒ เงินที่ทหารกองประจำการได้รับไม่ครบตามจำนวน เนื่องจากถูกหักเป็นหนี้สิน

๑.๓ การจัดทำเอกสารของเจ้าหน้าที่ มีหลายส่วนงานที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดความล่าช้า ส่งเอกสารไม่ทันตามที่หน่วยเบิกคลังกำหนด

๑.๔ เกิดการทุจริตของเจ้าหน้าที่

### ๒. การเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการแบบใหม่

๒.๑ การทำข้อมูลผิดพลาด เช่น บันทึกเลขบัตรประจำตัวประชาชนไม่ถูกต้อง  
บันทึกรหัสธนาคารไม่ถูกต้อง บันทึกเลขที่บัญชีธนาคารของทหารกองประจำการไม่ถูกต้อง

๒.๒ การบันทึกหักหนี้สินของทหารกองประจำการไม่ถูกต้อง

๒.๓ เบิกเงินเดือนผิดชั้น

๒.๔ กรมบัญชีกลางไม่สามารถโอนเงินเข้าบัญชีผู้มีสิทธิได้ เนื่องจากบัญชีธนาคาร ถูกระงับ

๒.๕ ระงับการเบิกเงินแล้ว แต่ข้อมูลในระบบยังไม่มีมีการเปลี่ยนแปลง

จากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นดังกล่าว กรมการเงินทหารบกจำเป็นต้องมีการปรับปรุง และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องของโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือน ทหารกองประจำการของกองทัพบก

๑. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจการทำงานของระบบ เมื่อเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ทำให้การถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่ไม่ดีพอ

๒. การตรวจสอบการบันทึกข้อมูลลงในระบบยังไม่ดีพอ ทั้งในส่วนของฝ่ายกำลังพล และฝ่ายการเงินทำให้เงินเดือนที่เบิกเข้าบัญชีของทหารกองประจำการ มีผู้ที่ไม่ได้รับเงินโดยเฉลี่ย ๑๕ คน ต่อเดือน

๓. ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ ความชำนาญ การเข้าใช้ระบบและการกรอกข้อมูลเข้าระบบ (สาย ๑)

๔. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในปฏิทินการทำงาน และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เริ่มตั้งแต่การจัดทำข้อมูล การบรรจุขึ้นของข้อมูล และการอนุมัติส่งข้อมูลในระบบจ่ายตรงเงินเดือนพลทหาร

๕. เจ้าหน้าที่ใส่ข้อมูลไปครบถ้วน ไม่มีการตรวจทานก่อนส่งข้อมูล

๖. เบิกเงินค่าครองชีพผิดพลาด ระหว่าง ๓๐ วัน กับ ๓๑ วัน หรือมีการเบิกเงินเดือนผิดชั้น

๗. ไม่มีการตรวจสอบข้อมูลของพลทหาร เช่น รหัสธนาคาร เลขบัญชีธนาคาร หมายเลขประจำตัวประชาชน

๘. ความไม่เสถียรของสัญญาณอินเทอร์เน็ต

๙. เครื่องคอมพิวเตอร์ (อุปกรณ์) มีความล้าสมัย และไม่เพียงพอ

๑๐. ในขณะที่เข้าโปรแกรมในห้วงเวลาเดียวกัน ระบบจะช้ากว่าปกติ



## สรุป

การเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการตามโครงการจ่ายตรงผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare) มีขั้นตอนการปฏิบัติหลายขั้นตอน มีรายละเอียดค่อนข้างมาก ซึ่งกองทัพบกเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่มีทหารกองประจำการจำนวนมาก ซึ่งอาจมีปัญหบ้าง จำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามาร ระเบียบ คำสั่ง และแนวทางปฏิบัติ ที่ชัดเจน จึงจะสามารถปรับปรุง พัฒนาการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการตามโครงการจ่ายตรงผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare) ให้มีประสิทธิภาพสามารถจ่ายเงินแก่ผู้มีสิทธิได้อย่างรวดเร็ว ไม่เกิดความซ้ำซ้อน

## บทที่ ๔

# แนวคิดในเพิ่มประสิทธิภาพโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือน ทหารกองประจำการ

### กล่าวนำ

ตั้งแต่วันที่ ๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑ กองทัพบกได้เริ่มเข้าสู่การปฏิบัติงานในโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ โดยผู้บัญชาการทหารบก ได้อนุมัติให้ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก รับผิดชอบกำกับดูแลในภาพรวม กรมกำลังพลทหารบกรับผิดชอบข้อมูลอัตราและข้อมูลพื้นฐานด้านกำลังพล กรมการเงินทหารบกรับผิดชอบกำหนดรหัสประเภทหนี้สิน ข้อมูลบัญชีธนาคาร และข้อมูลการลดหย่อนภาษี โดยให้กรมฝ่ายเสนาธิการ และหน่วยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งส่วนราชการที่รับผิดชอบงานแต่ละส่วนได้ดำเนินการจัดทำตามขั้นตอน โดยผ่านการตรวจสอบจากกรมบัญชีกลาง ซึ่งที่ผ่านมากองทัพบก โดย กรมการเงินทหารบกได้จัดการประชุมและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ถึงวิธีการปฏิบัติงานในระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการก่อนที่จะดำเนินการตามโครงการ แต่เนื่องจากบุคลากรผู้รับผิดชอบการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการของหน่วยต่าง ๆ มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานอยู่บ่อยครั้งและขั้นตอนการปฏิบัติมีหลายส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการบันทึกข้อมูล การเบิกเงินซ้ำซ้อน นอกจากนี้ยังมีสาเหตุจากปัญหาอื่น ๆ อีกหลายประการ ดังนั้นเพื่อให้การเบิกจ่ายเงินเดือนทหาร กองประจำการของหน่วยในสังกัดกองทัพบก สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ในบทนี้จึงทำการศึกษาวิเคราะห์รวบรวมปัญหา แนวคิดในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและวิจัย

ในการวิจัย ครั้งนี้ ได้กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการศึกษาและวิจัย ดังนี้

#### ๑. การสัมภาษณ์ระดับลึก (In-Depth Interview Guideline)

เป็นการสัมภาษณ์ระดับลึก กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๗ ราย ซึ่งถือว่าเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่และเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือน

ทหารกองประจำการของกองทัพบก มีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์ ประเมิน ปรับปรุง พัฒนา โครงการระบบจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเหล่านี้ ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้รับผิดชอบโครงการระบบ จ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก ให้ทำการตอบคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) จากแบบสอบถามที่มีการทดสอบความชัดเจนและครอบคลุมประเด็น ด้วยบรรยากาศที่เป็นกันเองในรูปของการสื่อความหมายแบบโต้ตอบกันทั้งสองฝ่าย (Two-Way Communication) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์มากที่สุด ทั้งนี้ในการเก็บข้อมูลด้วยแนวการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-Depth Interview Guideline) นั้น มีองค์ประกอบสำคัญของเครื่องมือ ๔ ส่วน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ

๑.๑ ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

๑.๒ การปฏิบัติงานตามโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

๑.๓ การแก้ไขปัญหา

๑.๔ ข้อเสนอแนะ

๒. การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)

โดยการศึกษาจาก กฎหมายระเบียบ คำสั่ง เอกสาร ข้อมูลต่าง ๆ โดยเลือกใช้ข้อมูล เฉพาะที่มีความสัมพันธ์กับโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก แล้วบันทึกลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์เอกสารตามประเด็นที่ต้องการศึกษา ใช้ผลการวิเคราะห์ที่ได้ ในส่วนนี้ควบคู่ไปกับการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ระดับลึก

## แนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

เป็นการสัมภาษณ์ระดับลึก กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๓๐ ราย ซึ่งถือว่าเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่และเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก มีประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ ๓ ประเด็น ดังนี้

๑. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก

๒. ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกมาใช้ในการปฏิบัติงาน

๓. ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ปรับปรุง โครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่าน ได้แสดงความคิดเห็นในแต่ละประเด็น สรุปได้ดังต่อไปนี้

**ประเด็นที่ ๑** ผู้ให้สัมภาษณ์คิดว่าอะไรเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน  
โครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของทัพบก สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลกระทบ คือ

๑. ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ขาดความรู้ความเข้าใจการทำงานของระบบ การเข้าใช้และ  
การบันทึกข้อมูลเข้าระบบ เจ้าหน้าที่ใส่ข้อมูลของทหารกองประจำการไม่ครบถ้วน เจ้าหน้าที่  
ไม่ตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการส่งข้อมูลเข้าระบบ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง  
ขาดการอบรมเพิ่มเติมทำให้ไม่มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานในระบบ เมื่อเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ที่  
รับผิดชอบแล้วไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้

๒. ด้านการตรวจสอบ การตรวจสอบการบันทึกข้อมูลลงในระบบยังไม่ดีพอ ทั้งในส่วน  
ของฝ่ายกำลังพล และฝ่ายการเงินที่รับผิดชอบ ทำให้เงินเดือนที่เบิกเข้าบัญชีทหารกองประจำการ  
ไม่ได้รับโดยเฉลี่ย ๑๕ คนต่อเดือน

๓. ด้านระบบโปรแกรม ไม่เสถียร มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขเมนูคำสั่งจาก  
กรมบัญชีกลางโดยไม่แจ้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ระบบไม่แจ้งยกเลิกข้อมูลในกรณีที่หน่วยส่งเบิกซ้ำซ้อน  
ด้านระเบียบวิธีการปฏิบัติ หน่วยไม่ปฏิบัติตามปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด ทำให้การส่งข้อมูลล่าช้า

๔. ด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพต่ำ ทำให้การบรรจุ  
ขึ้นของข้อมูลล่าช้าสัญญาณ อินเทอร์เน็ตขาดหาย เมื่อมีการเข้าใช้งานพร้อมกันหลายหน่วย

**ประเด็นที่ ๒** ผู้ให้สัมภาษณ์คิดว่าข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการนำ  
ระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกมาใช้ในการปฏิบัติงาน  
สรุปได้ดังนี้

๑. ข้อดี ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของ  
กองทัพบกมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น ประหยัดเวลา ข้อมูลมีความถูกต้อง  
มากขึ้น การตรวจสอบทำได้รวดเร็ว มีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ลดข้อผิดพลาดในการคำนวณ  
ตัวเลข ลดการใช้กระดาษ และลดปริมาณงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจากระบบเดิมได้มาก

๒. ข้อเสีย ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของ  
กองทัพบกมาใช้ในการปฏิบัติงาน ระบบไม่เสถียร ระบบยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานที่แตกต่าง  
ของแต่ละเหล่าทัพได้ ระบบไม่แสดงสถานะในการประมวลผลข้อมูล กรณีมีการยกเลิกข้อมูลหรือ  
เบิกเงินซ้ำซ้อน หน้าจอแสดงรายการหลักมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง

๓. ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการนำระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ  
ของกองทัพบกมาใช้ในการปฏิบัติงาน เห็นว่า โดยส่วนใหญ่จะเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจของ  
เจ้าหน้าที่ เนื่องจากไม่ได้รับการอบรมความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบ่อยครั้ง

คนเก่าไม่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับคนใหม่ เนื่องจากการปรับย้ายไม่มีความสอดคล้องกัน ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติไม่ชัดเจน อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพต่ำ

**ประเด็นที่ ๓** ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิภาพ โครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนมีความคิดเห็นคล้ายกันสรุปได้ดังนี้

๑. ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

๑.๑ กองทัพบกควรจัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนของผู้บังคับการและเจ้าหน้าที่การเงินของหน่วยเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

๑.๒ หน่วยในสังกัดกองทัพบกควรจัดทำ Unit School เรื่องการเบิกเงินตามโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำ เป็นประจำทุก ๖ เดือน โดยให้เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานในโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำ ด้านกำลังพลและด้านการเงินของหน่วย เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกรณีมีการปรับย้าย

๒. ด้านระบบโปรแกรม

๒.๑ กรมบัญชีกลางควรแจ้งให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติทราบ เมื่อมีการปรับปรุงระบบและแจ้งขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้อง

๒.๒ ควรกำหนดเวลาการเข้าใช้งานระบบของแต่ละหน่วยให้ชัดเจน เพื่อลดความคับคั่งหรือความล่าช้าในการส่งข้อมูล

๓. ด้าน อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยอื่น

๓.๑ กรมบัญชีกลางควรจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานในระบบ เหมือนโครงการระบบจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

๓.๒ ควรจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ที่ทันสมัย เพื่อรองรับการทำงานในระบบ

## วิเคราะห์โครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

นับตั้งแต่กองทัพบกได้เข้าร่วมโครงการจ่ายตรงเงินเดือนผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม ได้ปฏิบัติใช้งานจริง ตั้งแต่วันที่ ๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑ ตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด พบว่า มีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น เนื่องมาจากกองทัพบกเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีส่วนราชการย่อยภายในที่จะต้องทำงานตามระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการจำนวน ๕๐๐ หน่วย ซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบการทำงานเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ยังต้องส่งข้อมูลของทหารกองประจำการผ่านไปยังระบบฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare) เพื่อตรวจสอบ

ข้อมูลของทหารกองประจำการว่ามีตัวตนจริงหรือไม่ ในการดำเนินการวิจัยซึ่งได้ใช้การสัมภาษณ์ระดับลึก (In-Depth Interview Guideline) กับผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่และผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการใช้งานในระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของหน่วย โดยสามารถสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นกับโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกได้ ๓ ประการ ดังนี้

๑. ปัญหาที่เกิดจากตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก (ผู้ใช้งาน)

๒. ปัญหาที่เกิดจากโปรแกรมที่ใช้งานในส่วนของกรมบัญชีกลางและของกองทัพบก

๓. ปัญหาจากอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยอื่น

จากปัญหาที่พบในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกสามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ได้ ตามแผนภาพที่ ๔-๑

แผนภาพที่ ๑-๑ ผังปัญหาโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย

## วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากผู้ใช้งานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือน ทหารกองประจำการของกองทัพบก

### ๑. ปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจของผู้ใช้งานในระบบ

๑.๑ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในโปรแกรมจ่ายตรงเงินเดือน  
ทหารกองประจำการ

๑.๒ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่เข้าใจระเบียบเกี่ยวกับระบบจ่ายตรงเงินเดือน  
ทหารกองประจำการ

๑.๓ ผู้ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ อธิบายข้อมูลการใช้งานในระบบ  
ไม่ชัดเจน

๑.๔ ผู้ใช้งานในระบบไม่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการหมุนเวียน  
เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง

๑.๕ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานในระบบจ่ายตรง  
เงินเดือนทหารกองประจำการ

๑.๖ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน บันทึกรายการหักหนี้สินเงินเดือนทหารกองประจำการ  
ไม่เป็นไปตามระเบียบของกองทัพบก

### ๒. ปัญหาด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานในระบบ

๒.๑ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ก่อนนำเข้าข้อมูลใน  
ระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

๒.๒ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนไม่ตรวจสอบปริมาณข้อมูลที่นำเข้าก่อน  
การประมวลผล ทำให้เกิดการประมวลผลข้อมูลซ้ำซ้อน

๒.๓ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบันทึกรายการผิดพลาด เช่น การบันทึกเลขประจำตัว  
ประชาชนผิดพลาด การบันทึกรหัสธนาคารผิดพลาด การบันทึกเลขบัญชีธนาคารผิดพลาด

๒.๔ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีตารางการปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาของ  
กรมบัญชีกลาง จึงทำให้นำส่งข้อมูลหรือประมวลผลข้อมูลไม่ทันต่อห้วงระยะเวลา

### ๓. ปัญหาด้านผู้รับเงินจากระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

๓.๑ ทหารกองประจำการ ซึ่งเป็นผู้รับเงินแจ้งข้อมูลต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน  
ผิดพลาด ทำให้การนำส่งข้อมูลไม่ถูกต้องกับกระทรวงมหาดไทย

๓.๒ ทหารกองประจำการ ไม่ดำเนินการเคลื่อนไหวทางการเงินในบัญชีธนาคารที่  
รับเงินเกินกว่า ๑ ปี จึงทำให้บัญชีธนาคารที่จะทำการรับเงินถูกการระงับบัญชี ซึ่งทำให้การโอนเงิน  
ไม่สำเร็จ

๓.๓ ทหารกองประจำการไม่เข้าใจในสิทธิที่ได้รับ จึงทำการปิดบัญชี เมื่อปลดประจำการ ทำให้การโอนเงินเดือนตกเบิกไม่สามารถทำได้

๓.๔ ทหารกองประจำการ มีการสมัครเว็บออนไลน์เพื่อเล่นเกมและผูกกับบัญชีธนาคารที่รับเงิน ทำให้เมื่อมีการโอนเงินเดือนให้แก่ทหารกองประจำการจะถูกตัดบัญชีอัตโนมัติ

๓.๕ ทหารกองประจำการ ไม่ทราบระยะเวลาการจ่ายเงินในระบบจ่ายตรงเงินเดือน ทหารกองประจำการ ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน

## วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากระบบปฏิบัติการในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือน ทหารกองประจำการของกรมบัญชีกลางและกองทัพบก

### ๑. ปัญหาด้านการทำงานของระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

๑.๑ ระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการมีความยุ่งยากในการใช้งาน เข้าใจได้ยาก  
๑.๒ การเพิ่มและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในโปรแกรมจ่ายตรงเงินเดือน ทหารกองประจำการทำได้ยาก ซึ่งต้องปฏิบัติงานตามวงรอบการปฏิบัติงานของกรมบัญชีกลางที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

๑.๓ ความยืดหยุ่นในเรื่องกรอบเวลาในการปฏิบัติงานของโปรแกรมจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ และปรับปรุงแก้ไขกรอบเวลาทำได้ยาก

๑.๔ การตรวจทานความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำเสนอให้กรมบัญชีกลาง มีความซับซ้อน และทำได้ยาก

๑.๕ โปรแกรมใช้งานยาก มีความซับซ้อนในการทำงาน และบางครั้งไม่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกองทัพบก

๑.๖ สร้างรายการต่าง ๆ และรูปแบบที่ต้องการได้ยาก

๑.๗ โปรแกรมจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการมีการประมวลผลช้า ไม่ทันต่อเวลา

๑.๘ โปรแกรมไม่ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลทันทีในการปฏิบัติงาน จึงทำให้เกิดการปฏิเสธการจ่ายเงิน เมื่อได้ทำการประมวลผลข้อมูลแล้ว

๑.๙ ไม่มีข้อความเตือนการปฏิบัติงาน ทำให้ข้อมูลที่นำเข้าสู่โปรแกรมเกิดการคลาดเคลื่อน

### ๒. ปัญหาด้านการช่วยเหลือในระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

๒.๑ ไม่มีเมนูช่วยเหลือในการปฏิบัติการ ทำให้เมื่อตรวจพบรายการที่ผิดพลาดแล้วทำการแก้ไขข้อมูลได้ล่าช้า

๒.๒ ไม่มีคู่มือการใช้งานที่เป็นมาตรฐาน ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างไม่ครบถ้วน



๒.๓ เมนูรายการในการปฏิบัติงานมีความเข้าใจได้ยาก ทำให้เกิดการสับสนในการปฏิบัติงาน

๒.๔ เจ้าหน้าที่ของกรมบัญชีกลางที่ดูแลระบบ ติดต่อประสานงานได้ยาก ทำให้การทำงานไม่ตอบสนองต่อห้วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

## วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากอุปกรณ์ เครื่องมือ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก

๑. ปัญหาด้านฮาร์ดแวร์ หมายถึง เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์เอกสาร
  - ๑.๑ คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
  - ๑.๒ คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง มีขีดความสามารถไม่เพียงพอต่อการรองรับการปฏิบัติงานในระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ
    - ๑.๓ คอมพิวเตอร์และเครื่องพิมพ์เอกสาร มีความล้าสมัย ทำให้การทำงานล่าช้า
    - ๑.๔ ขั้นตอนการปฏิบัติงานของคอมพิวเตอร์ มีความซับซ้อน ซึ่งทำให้เกิดการทำงานที่ล่าช้า
๒. ปัญหาด้านระบบเครือข่ายที่เชื่อมโยงในการปฏิบัติงาน
  - ๒.๑ ระบบเครือข่ายเชื่อมโยงการปฏิบัติงานการไม่เสถียร ทำให้การนำส่งข้อมูลล้มเหลว
  - ๒.๒ ระบบเครือข่ายไม่รองรับโปรแกรมจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกรมบัญชีกลาง
  - ๒.๓ ระบบส่งผ่านข้อมูลในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำงานล่าช้า ทำให้การนำส่งข้อมูลให้กรมบัญชีกลางไม่สำเร็จ
๓. ปัญหาด้านระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน
  - ๓.๑ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ไม่มีความชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถอ้างอิงการปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับได้
  - ๓.๒ กรมบัญชีกลางและกองทัพบก ไม่มีการออกหนังสือเวียนเกี่ยวกับ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างทั่วถึง

## การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ของโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ของกองทัพบก

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

#### ๑. จุดแข็ง (Strengths)

๑.๑ ยุทธศาสตร์ (Strategy) ตามร่างยุทธศาสตร์ ทบ. พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ ๖ ประเด็น ซึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรในการป้องกันประเทศได้กำหนดแนวคิดการพัฒนาการบริหารจัดการด้านกำลังพล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะการบริหารจัดการด้านกำลังพลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส ซึ่งทำให้การทำงานในการจ่ายตรงเงินเดือนพลทหารเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ร่างไว้ และมีแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน

๑.๒ โครงสร้าง (Structure) กองทัพบก มีการจัดโครงสร้างของอัตราทหารกองประจำการอย่างมีระบบ และมีอัตราการจ่ายเงินเดือนพลทหารที่เป็นมาตรฐาน คือ กำหนดอัตราเงินเดือนพลทหารและกำหนดเงินส่วนตัวทหารฝากอย่างเป็นรูปธรรม

๑.๓ ระบบองค์กร (System) กองทัพบก มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำเอกสารประกอบการเบิกเงินเดือนพลทหารอย่างเป็นระบบ โดยมีนายทหารการเงินและเสมียนการเงินในการจัดทำฎีกาการเบิกจ่ายเงินเดือนพลทหารกองประจำการตามขอบข่ายหน้าที่ของ ขก.๕๔ ได้อย่างครบถ้วน

๑.๔ ทักษะของบุคลากร (Skill) กองทัพบกมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงินเดือนพลทหารกองประจำการอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านโรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงินทหารบก และมีการสอนทักษะของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงินเดือนพลทหารกองประจำการผ่านทางวิชาเงินเดือนและค่าจ้าง ในหลักสูตรตามแนวทางรับราชการของผู้ปฏิบัติงาน

๑.๕ คุณค่าร่วมในองค์กร (Shared Values) กองทัพบกและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงินเดือนพลทหาร มีค่านิยมร่วมภายในองค์กรที่เข้มแข็ง คือ รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบและเสียสละในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกองทัพบก

๑.๖ บุคลากร (Staff) ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงินเดือนพลทหารกองประจำการส่วนใหญ่เป็นข้าราชการทหาร เหล่าทหารการเงิน ซึ่งผ่านการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงทำให้การทำงานเป็นระบบและมาตรฐานที่ดี

๑.๗ รูปแบบการนำองค์กร (Style) กองทัพบกแบ่งสายบังคับบัญชาในแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน ทำให้เกิดการปกครองที่เป็นลำดับชั้น และสามารถควบคุมกำกับดูแลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

๑.๘ ระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ (e-Social Welfare) เป็นระบบที่พัฒนาขึ้นสำหรับการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นระบบที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานเหมือนกันทั้งระบบ ทำให้ระยะเวลาในการทำงาน การตรวจสอบ และการประมวลผลเป็นไปด้วยความรวดเร็ว หากผู้ใช้งานได้ปฏิบัติงานเองอย่างสม่ำเสมอและใช้งานจนคล่องแล้ว จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

## ๒. จุดอ่อน (Weaknesses)

๒.๑ ยุทธศาสตร์ (Strategy) ตามร่างยุทธศาสตร์ ทบ. พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙ ในการกำหนดวัตถุประสงค์มูลฐานของกองทัพบกไม่ได้กำหนดเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรในการป้องกันประเทศไว้ ซึ่งทำให้วัตถุประสงค์มูลฐานไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อการจัดการด้านงบประมาณเกี่ยวกับเงินเดือนพลทหารกองประจำการ ทำให้การโอนงบประมาณบางงวดเกิดความล่าช้า

### ๒.๒ โครงสร้าง (Structure)

๒.๒.๑ การแบ่งมอบหน้าที่ในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกไม่ชัดเจน เนื่องจากโครงสร้างของตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติงานตามขก.๕๔ ไม่ได้ระบุความชัดเจนของผู้รับผิดชอบในการจัดทำอัตราเงินเดือนพลทหารกองประจำการ ทำให้การทำงานเกิดความไม่ต่อเนื่องและล่าช้า

๒.๒.๒ ข้อจำกัดในการปรับโครงสร้างของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงินเดือนทหารกองประจำการมีความซับซ้อน ซึ่งไม่มีความอ่อนตัวในการปฏิบัติงาน

๒.๓ ระบบองค์กร (System) สายบังคับบัญชาเกี่ยวกับการทำงานมีสายบังคับบัญชาที่ค่อนข้างยาว ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า หากเกิดปัญหาด้านการจ่ายเงินเดือนพลทหารกองประจำการ เช่น หากมีความผิดพลาดในการจัดเอกสารการเบิกเงินเดือนพลทหารกองประจำการ จะต้องนำเรียนตามสายบังคับบัญชาก่อน ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

### ๒.๔ ทักษะของบุคลากร (Skill)

๒.๔.๑ ผู้ใช้งานในระบบของโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนพลทหารยังไม่มีความรู้ และความแม่นยำในการทำงานในระบบการจ่ายตรงเงินเดือนพลทหาร

๒.๔.๒ ผู้ปฏิบัติงานงานไม่ได้รับการอบรมการทำงานในระบบ ทำให้ขาดความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน

๒.๕ คุณค่าร่วมในองค์กร (Shared Values) ผู้ปฏิบัติงานบางคนในกองทัพบก  
ขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน โดยไม่คำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

#### ๒.๖ บุคลากร (Staff)

๒.๖.๑ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทำให้การทำงาน  
บางครั้งไม่เป็นระบบ

๒.๖.๒ การขาดความรอบคอบของผู้ปฏิบัติงานในการตรวจสอบความถูกต้อง  
ของข้อมูลการเบิกเงินเดือนพลทหารกองประจำการ ทำให้เกิดความผิดพลาดในบางครั้ง

๒.๖.๓ การบรรจุอัตรากำลังพลในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน  
ด้านเงินเดือนพลทหารกองประจำการไม่เต็มอัตรา ทำให้ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

๒.๖.๔ ผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมปฏิบัติงานตามระเบียบเกี่ยวกับเงินเดือน  
ทหารกองประจำการ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการเบิกจ่ายเงินเดือน  
ทหารกองประจำการ

๒.๗ รูปแบบการนำองค์กร (Style) ผู้บังคับบัญชาที่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบ่อยครั้ง  
ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน

### ๓. โอกาส (Opportunities)

๓.๑ ผู้รับบริการ (Customer) พลทหารกองประจำการ มีความเชื่อมั่นในระบบ  
การจ่ายเงินเดือนอย่างดี และให้ความร่วมมือต่อการจัดเตรียมเอกสารประกอบการเบิกจ่าย  
ทำให้การทำงานสะดวก

๓.๒ สถานการณ์ด้านการเมือง (Politics) รัฐบาลใน พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้ความสำคัญ  
ของกำลังพลทหารและสร้างความเชื่อมั่นในการมาเป็นพลทหารกองประจำการ อีกทั้งรัฐบาลใน  
พ.ศ. ๒๕๖๒ มีผู้นำที่เคยดำรงตำแหน่งในสายงานทหารมาก่อน ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการกำหนดนโยบาย  
ของรัฐบาลเกี่ยวกับกำลังพลทหารเป็นอย่างดี

๓.๓ สภาพสังคม (Society) ประชาชนในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังศรัทธาในการ  
ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการกำลังพลทหารกองประจำการของกองทัพบก

๓.๔ เทคโนโลยี (Technology) การเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการผ่าน  
ระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal  
Management Information System) ในการเบิกจ่ายเงิน ทำให้การจ่ายเงินมีความถูกต้อง

## ๔. อุปสรรค (Treat)

๔.๑ ผู้รับบริการ (Customer) พลทหารกองประจำการบางส่วนไม่ทราบเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนของตนเองและไม่ทราบระบบการจ่ายเงินเดือน จึงทำให้เกิดข้อพิพาทในระบบการจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก

๔.๒ เทคโนโลยี (Technology) การสนับสนุนการปฏิบัติงานของระบบจ่ายตรงเงินเดือนพลทหารยังสนับสนุนแบบ on line real time ระบบอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร อุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์มีประสิทธิภาพต่ำ ไม่เหมาะกับการใช้งาน

ตารางที่ ๔-๑ เปรียบเทียบการปฏิบัติในการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ ระบบเดิมและระบบใหม่

ระบบเดิม	ระบบใหม่
<p>๑. จัดทำในรูปแบบของเอกสารประกอบการเบิก หรือเรียกว่า ฎีกาเบิกเงิน ประกอบด้วย</p> <p>๑.๑ เบิกเงินเดือน ค่าจ้าง เบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ (กง.๙)</p> <p>๑.๒ รายละเอียดแสดงยอดรายจ่ายที่ขอเบิก (กง.๙.๑)</p> <p>๑.๓ รายละเอียดแสดงรายการเปลี่ยนแปลง (กง.๙.๒)</p> <p>๒. เจ้าหน้าที่กองร้อยของหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่าซึ่งเป็นหน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลัง เป็นผู้จัดทำเอกสารการเบิกเงิน (กง.๙.๑ และ กง.๙.๒) เดือนของทหารกองประจำการ โดยแนบคำสั่งจ่ายเงินเดือนตามชั้นเงินเดือนของทหารนั้น ๆ ส่งมาที่ฝ่ายการเงินของหน่วยตนเอง</p> <p>๓. ฝ่ายการเงินของหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่าซึ่งเป็นหน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลัง ตรวจสอบความถูกต้อง ของชั้นเงินเดือนทหารกองประจำการเป็นรายบุคคลและตรวจสอบความถูกต้องของยอดเงินรวมของแต่ละกองร้อย</p>	<p>๑. หน่วยระดับกองร้อยของหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่าซึ่งเป็นหน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลัง นำเข้าข้อมูลของทหารกองประจำการ ส่งหนังสือรายละเอียดการขอเบิกเงินเดือนประจำเดือน ภายใน ๓ วันทำการ ของเดือนถัดไป ให้หน่วยเบิกเงินจากคลัง</p> <p>๒. หน่วยเบิกเงินจากคลัง จัดทำข้อมูลตามรูปแบบ (Format) ที่กรมบัญชีกลางกำหนด และนำเข้าข้อมูลดังกล่าวเข้าระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคมตามรายละเอียด ดังนี้</p> <p>๑.๑ เลขบัญชีเงินฝากธนาคารประเภทออมทรัพย์</p> <p>๑.๒ เลขบัตรประจำตัวประชาชน</p> <p>๑.๓ รายการเงินที่ขอเบิกและหักหนี้</p> <p>๓. กรมการปกครองดำเนินการตรวจสอบการมีชีวิต และความถูกต้องของข้อมูลทหารกองประจำการที่ได้รับจากระบบอิเล็กทรอนิกส์ และแจ้งผลการตรวจสอบดังกล่าวให้กรมบัญชีกลางและหน่วยเบิกเงินจากคลัง เพื่อให้ส่วนราชการดังกล่าวดำเนินการ</p> <p>๔. หน่วยเบิกเงินจากคลังตรวจสอบความถูกต้องแล้วจะส่งข้อมูลการเบิกเงินให้กับกรมบัญชีกลาง</p>

ตารางที่ ๔-๑ เปรียบเทียบการปฏิบัติในการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ ระบบเดิมและระบบใหม่ (ต่อ)

ระบบเดิม	ระบบใหม่
<p>๔. ฝ่ายการเงินของหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่าซึ่งเป็นหน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลัง จัดทำฎีกาเบิกเงินเดือนของทหารกองประจำการ (กง.๙) พร้อมทั้งส่งเอกสารประกอบการเบิกเงินเดือนของกองร้อย ไปวางเบิกเงินที่หน่วยระดับมณฑลทหารบก หรือ หน่วยเบิกเงินจากคลัง</p> <p>๕. หน่วยเบิกเงินจากคลังทำการตรวจสอบความถูกต้องของฎีกา จำนวนเงิน ชั้นเงินเดือนของทหารกองประจำการเป็นรายบุคคล ตามคำสั่ง</p> <p>๖. หน่วยเบิกเงินจากคลังดำเนินการเบิกเงินผ่านระบบ GFMS ไปยังกรมบัญชีกลาง</p> <p>๗. หน่วยเบิกเงินจากคลัง เมื่อได้รับเงินจากกรมบัญชีกลางแล้ว จะทำการสรุปจ่ายเงินตามเอกสารขอเบิกเงิน (กง.๙) ให้กับหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่าซึ่งเป็นหน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลัง</p> <p>๘. ฝ่ายการเงิน ของหน่วยนั้น ๆ เมื่อได้รับเงินแล้ว จะดำเนินการสรุปการจ่ายเงินให้กับทหารกองประจำการ โดยจะจ่ายเป็นเงินสด ผ่านกองร้อยเพื่อนำเงินไปจ่ายให้กับทหารกองประจำการต่อไป</p>	<p>๕. เมื่อกรมบัญชีกลางได้รับแจ้งรายละเอียดการขอเบิกเงินเดือนทหารกองประจำการจากหน่วยเบิกเงินจากคลังแล้ว กรมบัญชีกลางจะดำเนินการโอนเงินเข้าบัญชีต่าง ๆ ตามแต่กรณี ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือน เข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของผู้มีสิทธิ</li> <li>- รายการหนี้ เข้าบัญชีของส่วนราชการภายในกองทัพบก ที่ทหารกองประจำการสังกัดอยู่</li> </ul>

ที่มา : กองเงินเดือน กรมการเงินทหารบก

## แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก

จากการศึกษาวิเคราะห์รวบรวมปัญหา แนวคิดในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและการศึกษาระเบียบนโยบาย กฎ ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ดังนี้

### ๑. ด้านบุคลากร

๑.๑ กองทัพบก โดยกรมกำลังพลทหารบกและกรมการเงินทหารบก ควรจัดให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในระบบทั้งในส่วนของผู้บังคับการกำลังพลและเจ้าหน้าที่การเงินของหน่วยอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อเป็นการทบทวนและรับฟังปัญหาต่าง ๆ สำหรับนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

๑.๒ หน่วยระดับเบิกเงินจากคลัง ควรมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนที่รับผิดชอบด้านกำลังพลและด้านการเงินภายในหน่วยนั้น ๆ ให้สามารถทำงานในระบบได้ทุกนาย หากมีการปรับย้ายเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไปปฏิบัติหน้าที่ยังหน่วยใหม่ เจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานในหน่วยนั้น ๆ สามารถทำหน้าที่แทนได้

๑.๓ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติควรประสานงานอย่างใกล้ชิดกับกรมบัญชีกลาง เมื่อเกิดปัญหาระหว่างนำเข้าข้อมูล เพื่อให้กรมบัญชีกลางปรับปรุงหรือแก้ไขได้อย่างทันที่

### ๒. ด้านระบบปฏิบัติการของโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

๒.๑ กรมบัญชีกลางควรจัดทำคู่มือการใช้งานระบบที่เป็นมาตรฐาน จะทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒.๒ ควรพัฒนาระบบให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หน้าจอแสดงรายการต่าง ๆ ควรมองเห็นชัดเจน ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

### ๓. ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยอื่น

๓.๑ ระบบเครือข่ายเชื่อมโยงการปฏิบัติงาน ต้องแยกสัญญาณของจากระบบอื่น ๆ เพื่อให้รองรับต่อระบบโปรแกรมจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ระบบส่งผ่านข้อมูลในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ต้องมีความเร็วสูง มีความเสถียร อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ต้องมีความทันสมัยรองรับกับการทำงานในระบบ

๓.๒ กรมบัญชีกลางและกองทัพบก ควรออกระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ให้มีความชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอ้างอิงการปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับได้

๓.๓ หน่วยงานต้นสังกัด ต้องให้ความรู้กับทหารกองประจำการที่เข้ามา  
รับราชการใหม่เกี่ยวกับสิทธิ การให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่เจ้าหน้าที่ในการนำข้อมูลส่วนบุคคลเข้าระบบ  
เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

## สรุป

โครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก ได้เริ่มเข้าสู่การ  
ปฏิบัติงาน ตั้งแต่วันที่ ๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑ ซึ่งกองทัพบกได้จัดการประชุมและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่  
ผู้รับผิดชอบและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ถึงวิธีการปฏิบัติงานในระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหาร  
กองประจำการก่อนที่จะดำเนินการตามโครงการ แต่เนื่องจากบุคลากรผู้รับผิดชอบการเบิกจ่าย  
เงินเดือนทหารกองประจำการของหน่วยต่าง ๆ มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานอยู่บ่อยครั้งและขั้นตอน  
การปฏิบัติมีหลายส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการบันทึกข้อมูล การเบิกเงินซ้ำซ้อน  
นอกจากนี้ยังมีสาเหตุจากปัญหาอื่น ๆ อีกหลายประการ ดังนั้นสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ในการวิจัย  
ครั้งนี้ จะได้นำไป ปรับปรุง พัฒนา และเป็นข้อเสนอแนะให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิด  
ความสมบูรณ์ สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ



## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การที่กองทัพบกได้เข้าร่วมโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ โดยเริ่มปฏิบัติงานจริงตั้งแต่เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๑ เป็นต้นมา ได้เกิดปัญหาหลายอย่างจากการปฏิบัติงานหลายสาเหตุ ซึ่งปัญหาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลดข้อบกพร่องต่าง ๆ และสามารถอำนวยความสะดวกด้านการเบิกจ่ายเงินได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

#### สรุป

ผลของโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการในส่วนที่กองทัพบก ปฏิบัติงานนั้น จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นกับโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกได้ ๓ ประการดังนี้

๑. ปัญหาที่เกิดจากตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก (ผู้ใช้งาน)

๒. ปัญหาที่เกิดจากโปรแกรมที่ใช้งานในส่วนของกรมบัญชีกลางและของกองทัพบก

๓. ปัญหาจากอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยอื่น

ซึ่งผลที่ได้ จะจัดทำเป็นสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้งาน แนวทางการแก้ปัญหา รวมถึงแนวทางในการพัฒนา และสามารถเสนอเข้าเป็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขของโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก เพื่อให้ผู้มีอำนาจอนุมัติแก้ไขและปรับปรุงต่อไป

ในส่วนปัญหาที่เกิดจากตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ เป็นปัญหาที่เกิดจากความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาลำดับรองลงมา คือ ผู้ใช้งานในระบบไม่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน หน่วยงานผู้รับผิดชอบและผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญในด้านการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ต้องมีการอบรม ทบทวน ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติและให้ความรู้แก่ทหารกองประจำการ ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ และดำเนินการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่และทหารกองประจำการต่อไป นอกจากนี้ควรยึดถือ และปฏิบัติตามคำสั่งการ หรือ นโยบายจากหน่วยที่เหนือกว่า อย่างเคร่งครัด

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบปฏิบัติการ (โปรแกรม) ในส่วนของกองทัพบกและ กรมบัญชากลาง คือไม่มีระบบการตรวจสอบความถูกต้องในการนำเข้าข้อมูล ปัญหารองลงมา คือ ระบบการนำเข้าข้อมูลที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน หน่วยงานที่รับผิดชอบในภาพรวมต้องประสานงาน ขอความร่วมมือเพื่อปรับปรุง แก้ไข กับกรมบัญชากลาง เพื่อให้ตรงตามที่ใช้ใช้งานต้องการ และสามารถ ตอบสนองผู้ใช้งานได้ทุกระดับ และควรเพิ่มระบบการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนการ ประมวลผล เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด และทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องมากที่สุด

สำหรับปัญหาที่เกิดจากอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยอื่น ๆ นั้น เนื่องจาก ส่วนใหญ่เกิดจากข้อจำกัดของอุปกรณ์ เครื่องมือที่มีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อุปกรณ์เครื่องมือ ไม่ทันสมัย อันเกิดจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ สำหรับปัญหาอื่น ๆ เช่น ระบบเครือข่ายเชื่อมโยง การปฏิบัติงานไม่เสถียร ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ไม่มีความชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ไม่สามารถอ้างอิงการปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับได้

## ข้อเสนอแนะ

๑. กองทัพบกควรจัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนของเจ้าหน้าที่ ด้านกำลังพลและเจ้าหน้าที่การเงินของหน่วยเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หน่วยในสังกัด กองทัพบกควรจัดทำ Unit School เรื่องการเบิกเงินตามโครงการจ่ายตรงเงินเดือน ทหารกองประจำการ เป็นประจำทุก ๖ เดือน โดยให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการจ่ายตรง เงินเดือนทหารกองประจำ ด้านกำลังพลและด้านการเงินของหน่วย เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับ เพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกรณีมีการปรับย้าย เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งอยู่บ่อยครั้ง ทำให้อาจยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานระบบ ทั้งนี้ควรเน้นย้ำให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีอำนาจรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินการจัดส่ง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการมาทำการอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความถูกต้องของระบบงาน

๒. ให้กรมบัญชากลางได้รับทราบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งหมด โดยอาจเป็นการจัด ประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา ระหว่างกรมบัญชากลางและกองทัพบก เพื่อเสนอปัญหา ทบทวน แก้ไข พัฒนาในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือน ทหารกองประจำการ การเพิ่มหรือปรับปรุงลดความซับซ้อนของเมนูรายการในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจได้ยาก การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในระบบเพิ่มเติม การออกระเบียบ ข้อบังคับ

ที่สามารถอ้างอิงได้ เพื่อให้ผู้ใช้งานปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ลดข้อผิดพลาด มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ในการใช้งานระบบในอนาคต

๓. ควรใช้สื่อสังคมออนไลน์ หรืออื่น ๆ เข้ามาช่วยในการประสานงานและเผยแพร่ข้อมูล ระหว่างตัวแทนของหน่วยงานที่ผู้ปฏิบัติกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด

๔. หน่วยงานต้นสังกัด ต้องให้ความรู้กับทหารกองประจำการที่เข้ามารับราชการใหม่ เกี่ยวกับสิทธิ การให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่เจ้าหน้าที่ในการนำข้อมูลส่วนบุคคลเข้าระบบ เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

๕. กองทัพบก ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ และเผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างทั่วถึง

### **ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป**

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางพื้นฐานในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

๑. ควรทำการ Exploratory Descriptive Study โดยนำกรอบแนวคิดไปศึกษาเกี่ยวกับส่วนราชการที่สังกัดในกระทรวงกลาโหมที่มีทหารกองประจำการ เช่น กองทัพอากาศ เพื่อยืนยันแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ว่ามีแนวทางที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่

๒. ควรศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น โดยใช้กลุ่มประชากรในกระทรวงกลาโหม ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### สัมภาษณ์

กิตติศักดิ์ เรือนปิ่น, จำลิบเอก, เสมียนการเงิน ศูนย์การกำลังสำรอง. สัมภาษณ์. ๑๐ ก.ค. ๒๕๖๓.

คเชนทร์ ภูบาลชื่น, ลิบเอก, เสมียนการเงิน มณฑลทหารบกที่ ๒๘. สัมภาษณ์. ๙ ก.ค. ๒๕๖๓.

คมธัช สุภาคดี, ร้อยเอก, นายทหารการเงิน กองพันทหารราบที่ ๒ กรมทหารราบที่ ๓. สัมภาษณ์.

๙ ก.ค. ๒๕๖๓.

จรรยา เปลี่ยนสี, จำลิบเอก, เสมียนการเงิน กรมแพทย์ทหารบก. สัมภาษณ์. ๗ ก.ค. ๒๕๖๓.

#### เอกสารไม่ตีพิมพ์

การคลัง,กระทรวง. “ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ

เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มและเงินลักษณะอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. ๒๕๕๐”.

๒๕๕๐.

บัญชีกลาง,กรม. “หลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการตาม

โครงการจ่ายตรงผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare)”,

๒๕๖๑.

#### ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

การคลัง,กระทรวง. “ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้

จาก: [https://www1.gfmis.go.th/gfmis\\_us1.html](https://www1.gfmis.go.th/gfmis_us1.html), ๔ มี.ค. ๒๕๖๓.

โกมล วงศ์อนันต์และอภิชา ประกอบแสง. (๒๕๕๕). SWOT Analysis. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

[https://Promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/swot-analysis-swotswot-](https://Promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/swot-analysis-swotswot-humphrey-swot-2html)

[humphrey-swot-2html](https://Promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/swot-analysis-swotswot-humphrey-swot-2html), ๑๒ มี.ค. ๒๕๖๓.

บัญชีกลาง,กรม. “โครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

[www.salary.rtaf.mi.th/publicrelatim/uploaded/โครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหาร](http://www.salary.rtaf.mi.th/publicrelatim/uploaded/โครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหาร)

[กองประจำการ](http://www.salary.rtaf.mi.th/publicrelatim/uploaded/โครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหาร), ๑๐ มี.ค. ๒๕๖๓.

บัญชีกลาง,กรม. “National e – Payment”. (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[https://www.cgd.do.th/cs/internet/internet/e-paymentภาครัฐ.html?page\\_locale=th\\_TH](https://www.cgd.do.th/cs/internet/internet/e-paymentภาครัฐ.html?page_locale=th_TH), ๔ มี.ค. ๒๕๖๓.

บุญเกียรติ การะเวกพันธ์ุ และคณะ. “การปฏิรูประบบราชการ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

[kpi.ac.th/php?title = การปฏิรูประบบราชการ](http://kpi.ac.th/php?title = การปฏิรูประบบราชการ), ๒ ก.ค. ๒๕๖๓.

พระปกเกล้า,สถาบัน. “การบริหารราชการแผ่นดิน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [kpi.ac.th/php?title =หมวดหมู่ % 3A การบริหารราชการแผ่นดิน](http://kpi.ac.th/php?title =หมวดหมู่ % 3A การบริหารราชการแผ่นดิน), ๒ มี.ค. ๒๕๖๓.

สุวภัทร ยวงใย. “ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจ่ายตรงเงินเดือน”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

[www.egournal.nidtep.go.th>pdf](http://www.egournal.nidtep.go.th>pdf), ๕ มี.ค. ๒๕๖๓.

ภาคผนวก

## แบบสอบถาม

## โครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลของท่านไปใช้ประโยชน์ในการค้นคว้าอิสระเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามตามข้อเท็จจริงมากที่สุด ทั้งนี้ขอขอบพระคุณในความร่วมมือที่ได้รับจากท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

## แบบสอบถามนี้ประกอบไปด้วย ๔ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก

ส่วนที่ ๓ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้งานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก

ส่วนที่ ๔ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก

ส่วนที่ ๑ : แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย / บน  ตามสภาพความเป็นจริง

๑. เพศ

ชาย

หญิง

๒. อายุ.....ปี

๓. การศึกษา

มัธยมศึกษา หรือ ปวช. สาขา .....

อนุปริญญา หรือ ปวท. หรือ ปวส. สาขา.....

ปริญญาตรี สาขา .....

ปริญญาโท สาขา .....

ปริญญาเอก สาขา .....

## ๔. ตำแหน่งหน้าที่

- ผู้บริหาร
- หัวหน้าแผนกงาน
- เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
- อื่น ๆ (ระบุ) .....

## ๕. ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าว

- น้อยกว่า ๑ ปี (เริ่มทำงานกับโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการทันที)
- ๑ - ๒ ปี (เริ่มทำงานพร้อมกับโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการในช่วงแรก)
- ๒ - ๓ ปี (เริ่มทำงานตั้งแต่ก่อนใช้งานโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ)

## ๖. ท่านเคยใช้โปรแกรมอื่น ๆ ที่มีหลักการทำงานคล้ายกับโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการที่ใช้กับงานด้านปฏิบัติการหรือไม่

- ไม่เคย
- เคย คือ ระบบโปรแกรม.....

## ส่วนที่ ๒ : แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของ กองทัพบก

คำชี้แจง : ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ช่วยอธิบายรายละเอียดของกระบวนการทำงานในระบบตามสภาพความเป็นจริง

## ๑. ขอให้ท่านอธิบายกระบวนการทำงาน เฉพาะในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบเกี่ยวกับโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....



๒. ขอให้ท่านอธิบายถึงปัญหาที่เกิดจากการทำงานในโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ  
ในส่วนของผู้ที่ปฏิบัติงาน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ส่วนที่ ๓ : แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้งานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกอง  
ประจำการของกองทัพบกและข้อเสนอแนะทั่วไป

คำชี้แจง : ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย / บน  ตามสภาพความเป็นจริง

๑. จากการใช้งานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก ท่านคิดว่า  
ปัญหาในข้อใดเกี่ยวกับการทำงานในระบบมากที่สุด

- ปัญหาด้านระบบโปรแกรมในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ
- ปัญหาด้านความรู้และความเข้าใจของบุคลากร (ผู้ใช้งานในระบบ)
- ปัญหาด้านกระบวนการทำงานและการส่งข้อมูลเพื่อประมวลผล
- ปัญหาด้านการช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาที่ระบบฯ
- ปัญหาด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้งาน ฯ

กรุณาระบุ

.....  
.....  
.....

๒. ปัญหาด้านระบบโปรแกรมในโครงการระบบจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๓. ปัญหาด้านความรู้และความเข้าใจของบุคลากร (ผู้ใช้งานในระบบ) มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๔. ปัญหาด้านกระบวนการทำงานและการส่งข้อมูลเพื่อประมวลผล มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๕. ปัญหาด้านการช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาที่ระบบฯ มีอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

๖. ปัญหาด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้งาน ฯ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๗. จากปัญหาด้านระบบโปรแกรมในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๘. จากปัญหาด้านความรู้และความเข้าใจของบุคลากร (ผู้ใช้งานในระบบ) ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๙. จากปัญหาด้านกระบวนการทำงานและการส่งข้อมูลเพื่อประมวลผล ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๑๐. จากปัญหาด้านการช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาที่ระบบฯ ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๑๑. จากปัญหาด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้งาน ฯ ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ ๔ : แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อโครงการ  
จ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก

คำชี้แจง : ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย / บน  ตามสภาพความเป็นจริง

๑. จากการใช้งานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก ท่านคิดว่า  
ปัญหาในข้อใดเกี่ยวกับการทำงานในระบบมากที่สุด

- ปัญหาด้านระบบเครือข่ายการเชื่อมโยงข้อมูล (NET WORK)
- ปัญหาด้านฮาร์ดแวร์ หรือ ชุดเครื่องคอมพิวเตอร์
- ปัญหาด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยอื่น ๆ

กรุณาระบุ.

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ปัญหาด้านระบบเครือข่ายการเชื่อมโยงข้อมูล (NET WORK) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๓. ปัญหาด้านฮาร์ดแวร์ หรือ ชุดเครื่องคอมพิวเตอร์ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๔. ปัญหาด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยอื่น ๆ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๕. จากปัญหาด้านระบบเครือข่ายการเชื่อมโยงข้อมูล (NET WORK) ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๖. ปัญหาด้านฮาร์ดแวร์ หรือ ชุดเครื่องคอมพิวเตอร์ ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๗. ปัญหาด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยอื่น ๆ ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ สกุล	พลตรี กฤษณ์ จาดสุวรรณ	
วัน เดือน ปีเกิด	๒๐ มีนาคม ๒๕๐๗	
การศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต หลักสูตรส่งทางอากาศ หลักสูตรการรบแบบจู่โจม หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าทหารราบ หลักสูตรการปฏิบัติการพิเศษ หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารราบ หลักสูตรหลักประจำ รร.สธ.ทบ. หลักสูตรการจัดงานส่งกำลังบำรุง	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รร.สพศ.ศสพ. รร.สพศ.ศสพ. รร.ร.ศร. รร.สพศ.ศสพ. รร.ร.ศร. รร.สธ.ทบ. รร.กบ.ทบ.

### ประวัติการทำงานโดยย่อ

รอง ผอ.กองวิจัยและพัฒนา กบ.ทบ.  
อจ.หน.วิชา รร.กบ.ทบ.  
รอง ผอ.กอง กบ.ทบ.  
ฝสธ.ประจำ กบ.ทบ.  
รอง ผบ.รร.กส.กส.ทบ.  
รอง จก.กง.ทบ.

ตำแหน่งปัจจุบัน    เจ้ากรมการเงินทหารบก

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของ  
กองทัพบก

ผู้วิจัย พล.ต. กฤษณ์ จาตุสุวรรณ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 62  
ตำแหน่ง เจ้ากรมการเงินทหารบก

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามนโยบายภาครัฐได้กำหนดให้กระทรวงการคลังกำหนดนโยบายพัฒนาระบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (National e-Payment) ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อใช้เป็นกลไกสำคัญของการทำธุรกรรมทางการเงิน ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้สะดวก รวดเร็ว และเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าว จึงได้กำหนดให้มีโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare)

การเบิกจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก เดิมจะดำเนินการเบิกจ่ายเงินโดยหน่วยระดับกองพัน กรม กองพล กองทัพ หรือเทียบเท่าซึ่งเป็นหน่วยที่ไม่ได้เบิกเงินจากคลัง เป็นผู้จัดทำเอกสารการเบิกเงิน ส่งให้หน่วยระดับมณฑลทหารบกหรือหน่วยเบิกเงินจากคลัง ทำการเบิกเงินผ่านระบบ GFMS เมื่อหน่วยเบิกเงินจากคลังได้รับเงินจากกรมบัญชีกลางแล้ว จะทำการสรุปจ่ายเงินเดือนตามเอกสารขอเบิกให้กับหน่วยดังกล่าว ดำเนินการสรุปจ่ายเงินเดือนให้กับทหารกองประจำการต่อไป ซึ่งที่ผ่านมาการจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการมักเกิดข้อผิดพลาด ทั้งด้านการจัดทำเอกสารที่ไม่ถูกต้อง การจัดส่งเอกสารล่าช้า และที่สำคัญอาจก่อให้เกิดการทุจริตได้

เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความโปร่งใส สุจริต กองทัพบกจึงได้เข้าร่วมโครงการจ่ายตรงเงินเดือนผ่านระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม ตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยเริ่มบังคับใช้ตั้งแต่ มิถุนายน 2561

กองทัพบกมีส่วนราชการย่อยภายในที่จะต้องทำงานตามระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ จำนวน 500 หน่วย มีผู้เกี่ยวข้องในระบบการทำงานเป็นจำนวนมาก ปัญหาที่เกิดขึ้นมีความหลากหลาย ทั้งด้านการทำข้อมูลและขั้นตอนการปฏิบัติ รวมทั้งความเข้าใจการทำงานของระบบด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก เพื่อที่จะหาแนวทางการปฏิบัติ ในเรื่องการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก
2. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ผลกระทบ ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำระบบโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกมาใช้ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเสนอแนวคิดในการพัฒนา ปรับปรุง โครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพ

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ทำการศึกษาจาก กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อมูล เอกสารที่เผยแพร่โดยทั่วไป โดยหลีกเลี่ยงการกล่าวถึงข้อมูลที่จะเป็นการล่วงละเมิดความลับของทางราชการ
2. ขอบเขตด้านประชากร ศึกษาเฉพาะหน่วยเบิกเงินจากคลังของกองทัพบกและกำลังพลของกองทัพบกที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา เก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่าง ตุลาคม 2562 ถึง มีนาคม 2563

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล
  - 1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ รวบรวมจาก เอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎี กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเบิกเงิน
  - 1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติงานการเบิกจ่ายเงินเดือนของทหารกองประจำการ จำนวน 30 คน จากส่วนกลาง 15 คน และส่วนภูมิภาค 15 คน
2. การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และสรุป เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานตามโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การนำเสนอข้อมูล นำเสนอข้อมูลในลักษณะการพรรณนา และเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

## ผลการวิจัย

จากการวิจัย สามารถสรุปปัญหาที่เกิดกับโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบกได้ 3 ประการ คือ

1. ปัญหาที่เกิดจากตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการของกองทัพบก (ผู้ใช้งาน)

2. ปัญหาที่เกิดจากโปรแกรมที่ใช้งานในส่วนของกรมบัญชีกลาง และของกองทัพบก

3. ปัญหาจากอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยอื่น

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ได้แก่

1.1 ปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจของผู้ใช้งานในระบบ

1.1.1 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในโปรแกรมจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

1.1.2 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่เข้าใจระเบียบเกี่ยวกับระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

1.1.3 ผู้ใช้งานในระบบไม่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง

1.2 ปัญหาด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานในระบบ

1.2.1 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ก่อนนำเข้าข้อมูลในระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

1.2.2 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนไม่ตรวจสอบปริมาณข้อมูลที่นำเข้าก่อนการประมวลผล ทำให้เกิดการประมวลผลข้อมูลซ้ำซ้อน

1.2.3 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบันทึกรายการผิดพลาด เช่นการบันทึกเลขประจำตัวประชาชนผิดพลาด การบันทึกรหัสธนาคารผิดพลาด การบันทึกเลขบัญชีธนาคารผิดพลาด

1.2.4 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่มีตารางการปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาของกรมบัญชีกลาง จึงทำให้นำส่งข้อมูลหรือประมวลผลข้อมูลไม่ทันต่อห้วงระยะเวลา

1.3 ปัญหาด้านผู้รับเงินจากระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

1.3.1 ทหารกองประจำการ ซึ่งเป็นผู้รับเงินแจ้งข้อมูลต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานผิดพลาด ทำให้การนำส่งข้อมูลไม่ถูกต้องกับกระทรวงมหาดไทย

1.3.2 ทหารกองประจำการ ไม่ดำเนินการเคลื่อนไหวทางการเงินในบัญชีธนาคารที่รับเงินเกินกว่า 1 ปี จึงทำให้บัญชีธนาคารที่จะทำการรับเงินถูกการระงับบัญชี ซึ่งทำให้การโอนเงินไม่สำเร็จ

1.3.3 ทหารกองประจำการไม่เข้าใจในสิทธิที่ได้รับ จึงทำการปิดบัญชีเมื่อปลดประจำการ ทำให้การโอนเงินเดือนตกเบิกไม่สามารถทำได้

## 2. ปัญหาที่เกิดจากโปรแกรมที่ใช้งานในส่วนของกรมบัญชีกลาง และของกองทัพบก

### 2.1 ปัญหาด้านการทำงานของระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

2.1.1 การเพิ่มและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในโปรแกรมจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการทำได้ยาก ซึ่งต้องปฏิบัติงานตามวงรอบการปฏิบัติงานของกรมบัญชีกลางที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

2.1.2 การตรวจทานความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำเสนอให้กรมบัญชีกลางมีความซับซ้อน และทำได้ยาก

2.1.3 โปรแกรมใช้งานยาก มีความซับซ้อนในการทำงาน และบางครั้งไม่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกองทัพบก

2.1.4 โปรแกรมไม่สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในทันทีขณะใช้งาน เมื่อมีข้อผิดพลาดบางประการ ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่ทราบ จึงทำให้เกิดการปฏิเสธการจ่ายเงินเมื่อได้ทำการประมวลผลข้อมูลแล้ว

### 2.2 ปัญหาด้านการช่วยเหลือในระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

2.2.1 ไม่มีเมนูช่วยเหลือในการปฏิบัติการ ทำให้เมื่อตรวจพบรายการที่ผิดพลาดแล้วทำการแก้ไขข้อมูลได้ล่าช้า

2.2.2 ไม่มีคู่มือการใช้งานที่เป็นมาตรฐาน ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างไม่ครบถ้วน

2.2.3 เมนูรายการในการปฏิบัติงานมีความเข้าใจได้ยาก ทำให้เกิดการสับสนในการปฏิบัติงาน

2.2.4 เจ้าหน้าที่ของกรมบัญชีกลางที่ดูแลระบบ ติดต่อประสานงานได้ยาก ทำให้การทำงานไม่ตอบสนองต่อห้วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

## 3. ปัญหาจากอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ และปัจจัยอื่น

### 3.1 ปัญหาด้านฮาร์ดแวร์ หมายถึง เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์เอกสาร

3.1.1 คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

3.1.2 คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง มีขีดความสามารถไม่เพียงพอต่อการรองรับการปฏิบัติงานในระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ

3.1.3 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของคอมพิวเตอร์ มีความซับซ้อน ซึ่งทำให้เกิดการทำงานที่ล่าช้า

3.2 ปัญหาด้านระบบเครือข่ายที่เชื่อมโยงในการปฏิบัติงาน

3.2.1 ระบบเครือข่ายเชื่อมโยงการปฏิบัติงานการไม่เสถียร ทำให้การนำส่งข้อมูลล้มเหลว

3.2.2 ระบบเครือข่ายไม่รองรับโปรแกรมจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการของกรมบัญชีกลาง

3.2.3 ระบบส่งผ่านข้อมูลในเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำงานล่าช้า ทำให้การนำส่งข้อมูลให้กรมบัญชีกลางไม่สำเร็จ

3.3 ปัญหาด้านระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน

3.3.1 ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ไม่มีความชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถอ้างอิงการปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับได้

3.3.2 กรมบัญชีกลางและกองทัพบก ไม่มีการออกหนังสือเวียนเกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับ ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างทั่วถึง

## ข้อเสนอแนะ

1. ให้มีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อทบทวนการใช้งานโครงการระบบจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งอยู่บ่อยครั้ง

2. ให้กรมบัญชีกลางได้รับทราบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งหมด โดยอาจเป็นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา ระหว่างกรมบัญชีกลางและกองทัพบก เพื่อเสนอปัญหา ทบทวน แก้ไข พัฒนาในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการระบบจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ

3. ควรใช้สื่อสังคมออนไลน์ หรืออื่น ๆ เข้ามาช่วยในการประสานงานและเผยแพร่ข้อมูลระหว่างตัวแทนของหน่วย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด

4. หน่วยงานต้นสังกัด ต้องให้ความรู้กับทหารกองประจำการที่เข้ามารับราชการใหม่เกี่ยวกับสิทธิ การให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่เจ้าหน้าที่ในการนำข้อมูลส่วนบุคคลเข้าระบบ เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

5. กองทัพบก ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานโครงการระบบจ่ายเงินเดือนทหารกองประจำการ และเผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างทั่วถึง

### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางพื้นฐานในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรทำการ Exploratory Descriptive Study โดยนำกรอบแนวคิดไปศึกษากับส่วนราชการที่สังกัดในกระทรวงกลาโหมที่มีทหารกองประจำการ เช่น กองทัพเรือ กองทัพอากาศ เพื่อยืนยันแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพโครงการจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ว่ามีแนวทางที่เหมือนกันหรือแตกต่างจากนี้หรือไม่

2. ควรศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น โดยใช้กลุ่มประชากรในกระทรวงกลาโหม ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงโครงการระบบจ่ายตรงเงินเดือนทหารกองประจำการ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น