

แนวทางการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการวางแผนการจัดทำ
และอนุมัติโครงการของกองทัพบก

โดย

พลตรี ไพบุลย์ คุ่มกลิ่นวงศ์
ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากร
สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

นักศึกษาหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒
ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๒ - ๒๕๖๓

หนังสือรับรอง

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการวางแผนการจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพบก” ลักษณะวิชา การทหาร ของ พลตรี ไพบุลย์ คุ่มกลิ่นวงษ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒ ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๒ - ๒๕๖๓

พลโท

(พิสิทธิ์ ปฐมเอม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการวางแผน การจัดทำและอนุมัติ
โครงการของกองทัพบก
ลักษณะวิชา การทหาร
ผู้วิจัย พลตรี ไพบุลย์ คุ้มกลิ่นวงษ์ **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๖๒

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ระบบโครงการของกองทัพบกในชั้นการวางแผน ชั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพบก เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการของกองทัพบกที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของกองทัพบกได้ สอดคล้องกับการเตรียมกำลังกองทัพบกให้มีความพร้อมรบ ความต่อเนื่องและความทันสมัย ขอบเขตของการวิจัยในด้านเนื้อหาเน้นการศึกษา วิเคราะห์ และเปรียบเทียบ กระบวนการวางแผน ขั้นตอนการจัดทำและการอนุมัติโครงการของส่วนราชการภายในกระทรวงกลาโหมกับกองทัพบก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ร่วมกับการวิจัยเชิงพรรณนา โดยทำการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร ตำรา ระเบียบ/คำสั่งที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ปฏิบัติงานของหน่วยในสายงานโครงการ จำนวน ๑๐ หน่วย ประกอบด้วยหน่วยงบประมาณของกองทัพบก หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก และหน่วยเจ้าของโครงการ ผลการวิจัยพบว่า ระบบโครงการกองทัพบกในชั้นการวางแผนมีความเชื่อมโยงกับระบบงบประมาณแบบการวางแผนและการกำหนดโครงการ ซึ่งเน้นการวางแผนโครงการเป็นปี กำหนดการมีกระบวนการคิดที่เป็นระบบแต่ขั้นตอนยาวและใช้เวลานานจนทำให้แผนงาน โครงการล่าสมัย สำหรับขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการซึ่งกระบวนการหลักเป็นการจัดทำรายละเอียดและการพิจารณาตรวจสอบโครงการ ในภาพรวมมีความเหมาะสมในด้านการกำหนดกระบวนการและกรอบเวลาแล้ว ผลการวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวทางในการดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพโดยเน้นกระบวนการวางแผนให้สอดคล้องกันในทุกระดับหน่วยในสายงานโครงการ เพื่อการนำไปจัดทำโครงการและปรับลดขั้นตอนการวางแผนโครงการ โดยจัดทำแผนงานโครงการเฉพาะโครงการปกติ สำหรับโครงการประเภทเสริมสร้างกำลังกองทัพ สามารถนำความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๙ มาจัดทำโครงการเริ่มใหม่ โดยไม่ผ่านขั้นตอนการวางแผนโครงการ ตลอดจนข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุงงบประมาณในโครงการตลอดจนการกำหนดทิศทางการพัฒนาและเสริมสร้างยุทโธปกรณ์ให้มีความชัดเจน เหมาะสมและจำเป็นกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตเพื่อไม่ก่อให้เกิดภาระต่อโครงการและงบประมาณต่อไป

Abstract

Title Development Approach of the Planning Process Preparation and Approval of Royal Thai Army Project.

Field Military

Name Major General Piboon Kumglinwong **Course** NDC **Class** 62

The objective of this research for study and analyze of the Army's project system in the planning, preparation and approval stages of the Army's project. To define guidelines for the implementation of Army programs of the Army and preparation for battle Continuity and modernity. Scope of content, focus on study, analysis and comparison Planning Process. The process of preparation and approval of government projects within the Ministry of Defense and the Army. This Research are qualitative research and descriptive research by collecting secondary information from relevant documents, texts, regulations / orders and collect primary information. Through in-depth interviews with operators of ten project departments, comprising the Army Budget Unit. Unit responsible for the main project And project owner unit The research results were found that Army Project System in the planning stage, it's linked with budgeting, planning and project determination systems. Which focuses on project planning as a schedule year There is a systematic thinking process, but the steps are long and It took so long to make the plan. The main process is the preparation of details and reviewing the project. As a whole, it is appropriate to define processes and time frames. The results of this research offer a guideline for effective project execution. By focusing on the planning process to be consistent at all unit levels in the project line in order to implement the project and simplify the project planning process. By making a work plan Project specific, regular project for the type of military reinforcement project Able to bring the demand for procurement and repair of major / important equipment of the Army. In 2017 – 2016 make a new start project without going through the project planning process as well as proposals for budget improvements in the project, as well as setting clear directions for development and enhancing equipment. It is appropriate and necessary in the present and future situations so as not to cause further burden on the project and the budget.

คำนำ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเรื่อง “แนวทางการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการวางแผน การจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพบก” ฉบับนี้ได้จัดทำขึ้นตามความต้องการของวิทยาลัย ป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ สำหรับนักศึกษาหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๒

งานวิจัยฉบับนี้ ที่มุ่งจะศึกษาความเป็นไปได้ที่จะค้นหาแนวทางหรือกำหนดวิธีการ ในขั้นการวางแผน ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ เพื่อให้ระบบโครงการของกองทัพบก มีประสิทธิภาพ ด้วยการลดระยะเวลาและขั้นตอนเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อโครงการ ในขั้นการ บริหารโครงการต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจศึกษา วิเคราะห์และกำหนดแนวทางเฉพาะกรณี ที่เป็นกระบวนการภายในกองทัพบกเท่านั้น โดยจัดทำแผนงาน โครงการเฉพาะโครงการปกติ สำหรับโครงการประเภทเสริมสร้างกำลังกองทัพ สามารถนำความต้องการจัดหาและซ่อมแซม ยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๙ มาจัดทำโครงการเริ่มใหม่ โดยไม่ผ่าน ขั้นตอน การวางแผนโครงการ ตลอดจนข้อเสนอให้มีการปรับปรุงงบประมาณในโครงการตลอดจน การกำหนดทิศทางการพัฒนาและเสริมสร้างยุทโธปกรณ์ให้มีความชัดเจน เหมาะสมและจำเป็นกับ สถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตเพื่อไม่ก่อให้เกิดภาระต่อโครงการและงบประมาณต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบคุณวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรที่ได้ให้โอกาสผู้วิจัยในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา คณาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ ในวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลให้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยดี

พลตรี

(ไพบุลย์ คุ่มกลิ่นวงษ์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๒

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๖
ขอบเขตของการวิจัย	๖
วิธีดำเนินการวิจัย	๖
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๗
คำจำกัดความ	๗
บทที่ ๒ การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๙
กล่าวนำ	๙
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๙
เอกสาร บทความด้านการวางแผน การวิเคราะห์และ	
การจัดทำโครงการของส่วนราชการกระทรวงกลาโหม	๑๘
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๕
กรอบแนวคิดของการวิจัย	๓๙
สรุป	๔๐
บทที่ ๓ ระบบโครงการกองทัพบก	๔๑
กล่าวนำ	๔๑
การศึกษาระบบโครงการของกองทัพบก	๔๑
วิเคราะห์ระบบโครงการของกองทัพบก	๔๒
การวางแผนโครงการ	๔๒
การจัดทำและอนุมัติโครงการ	๔๕
สรุป	๕๐

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔	
แนวทางการวางแผน การจัดทำและอนุมัติโครงการกองทัพบก	๕๒
กล่าวนำ	๕๒
การเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนโครงการ การจัดทำ	
และอนุมัติโครงการกองทัพบกกับเหล่าทัพอื่น	๕๒
แนวทางการดำเนินการด้านโครงการของกองทัพบก	๕๔
สรุป	๕๖
บทที่ ๕	
สรุป และข้อเสนอแนะ	๕๗
สรุป	๕๗
ข้อเสนอแนะ	๖๒
บรรณานุกรม	๖๔
ภาคผนวก	
คำถามสำหรับสัมภาษณ์	๖๖
คำถามสำหรับสัมภาษณ์	๖๗
ประวัติย่อผู้วิจัย	๖๘

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๑ - ๑ ปฏิทินการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก	๕
๕ - ๑ ปฏิทินการวางแผนจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก	๖๑

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒ - ๑	๒๒
๒ - ๒	๓๑
๒ - ๓	๓๓
๒ - ๔	๓๕
๕ - ๑	๖๐

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๑๙ กำหนดให้ “กองทัพบกมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบก การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบกตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ” จากภารกิจดังกล่าวส่งผลให้กองทัพบกมีหน้าที่และบทบาทหลัก ที่ต้องปฏิบัติ ๒ ด้านคือ การเตรียมกำลัง และการใช้กำลัง มีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

ด้านการเตรียมกำลัง

จัดเตรียมและเสริมสร้างกำลังทั้งปวงในส่วนของกองทัพบกและช่วยเหลือสนับสนุนการจัดเตรียมกำลังทางบกของส่วนราชการอื่นให้มีความพร้อมตั้งแต่ยามปกติ เพื่อให้มีความเพียงพอและพร้อมที่จะเผชิญภัยคุกคามทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งขีดความสามารถที่จะปฏิบัติการทางทหารและภารกิจที่ไม่ใช่สงครามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการพัฒนาเสริมสร้างกำลังตามยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหมและแผนการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพบกทั้งในด้านโครงสร้างกำลัง ความพร้อมรบ ความต่อเนื่องและความทันสมัย

ด้านการใช้กำลัง

ใช้กำลังที่จัดเตรียมไว้หรือที่จะระดมสรรพกำลัง เพื่อป้องกันราชอาณาจักรจากภัยคุกคามทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ การปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ การคุ้มครองรักษาผลประโยชน์ชาติ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การช่วยพัฒนาประเทศ ตลอดจนการสนับสนุนรัฐบาลและประชาชนในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติในรูปแบบต่าง ๆ

สำหรับการวางแผนปฏิบัติการของส่วนราชการเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ตลอดจนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องนั้น กองทัพบกได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการของกองทัพบก โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์กองทัพบก “เป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค”(Capable, Modern, Reliable and One of the Leading Armies in the Region)

จากบทบาทหลักที่ต้องปฏิบัติและวิสัยทัศน์ของกองทัพบก ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ประเด็นในด้านความพร้อมรบ กองทัพบกกำหนดความพร้อมรบในด้านกำลังพล ยุทโธปกรณ์ การฝึกศึกษา และการแผนการปฏิบัติ

การเสริมสร้างความพร้อมรบด้านยุทธโธปกรณ์นั้น กองทัพบกกำหนดว่า “จะต้องกำหนดความต้องการจัดหาหรือซ่อมแซมยุทธโธปกรณ์หลักและยุทธโธปกรณ์ที่สำคัญ เพื่อดำรงสภาพความพร้อมรบ ความทันสมัยให้เพียงพอต่อการปฏิบัติการตามความจำเป็นเร่งด่วนของภาวะแวดล้อม

ด้านความมั่นคงและความเป็นไปได้ทางด้านงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับการจัดสรรในห้วงเวลา ซึ่งจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องและอยู่ในกรอบของแผนพัฒนาขีดความสามารถของ กระทรวงกลาโหม” ซึ่งการดำเนินการให้กองทัพมีความพร้อมรบด้านยุทธโปกรณ์ ตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ต้องมียุทธโปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจอย่างเหมาะสมและเพียงพอตามโครงสร้างอัตรากำลัง การที่จะทำให้กองทัพได้รับยุทธโปกรณ์ดังกล่าว จึงกำหนดกระบวนการเพื่อตอบสนองและรองรับ ให้ได้มาซึ่งยุทธโปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจ เรียกกระบวนการดังกล่าวว่า “ระบบโครงการ ของกองทัพ” นอกจากนี้ระบบโครงการดังกล่าวยังสามารถใช้กับความต้องการสิ่งปลูกสร้าง ที่จำเป็นต่อการใช้งาน อาทิเช่น อาคารโรงเรือน สนามฝึก และเครื่องช่วยฝึกต่าง ๆ เป็นต้น

ระบบโครงการของกองทัพ

ระบบโครงการของกองทัพเป็นกระบวนการหลักในการดำเนินการในการจัดทำ ความต้องการในการจัดหาหรือซ่อมแซมยุทธโปกรณ์และสิ่งอุปกรณ์ตามโครงสร้างและอัตราการจัด และยุทธโปกรณ์ (อจย.) ตลอดจนการก่อสร้างหรือซ่อมแซมอาคาร สิ่งปลูกสร้าง ตามอัตราอาคาร (ออค.) ของหน่วยต่าง ๆ ในรูปแบบของ “เอกสารโครงการ” ซึ่งเป็นเอกสารทางราชการที่มี รายละเอียดต่าง ๆ ครบถ้วนตามรูปแบบที่กระทรวงกลาโหมกำหนด เพื่อใช้ประกอบการจัดทำ ความต้องการงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกองทัพในการเสนอค่าของงบประมาณไปยังรัฐบาล เหตุผลที่การจัดหาหรือซ่อมแซมยุทธโปกรณ์และสิ่งอุปกรณ์และการก่อสร้างหรือซ่อมแซมอาคาร สิ่งปลูกสร้าง ต้องจัดทำเป็น “เอกสารโครงการ” เนื่องจากเป็นลักษณะที่มีความต้องการงบประมาณ ค่อนข้างสูงและเป็นการดำเนินการที่มีระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน ไม่สามารถบรรจุไว้ในความต้องการ งบประมาณตามแผนงานประจำปีที่มีลักษณะเป็นรายจ่ายประจำปีหรืองานดำรงสภาพได้ หลักการของ “โครงการ” คือจะต้องมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากการดำเนินการปกติ มีการใช้งบประมาณสูง (กำหนดตั้งแต่ ๑๐ ล้านบาทขึ้นไป) มีวัตถุประสงค์เฉพาะ มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน มีการกำหนดการใช้ทรัพยากรตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม และมีการคาดหมายผลงานที่จะได้รับการ ดำเนินการนั้น

ตามระบบโครงการของกองทัพ แบ่งขั้นตอนการดำเนินการเป็น ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย

๑. ขั้นการวางแผน หมายถึงการนำแผนต่าง ๆ ได้แก่แผนโครงสร้างกองทัพไทยแผน นโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกองทัพ แผนแม่บทการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการ ตลอดจน นโยบายต่าง ๆ ของกองทัพที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นความต้องการทรัพยากร เพื่อพัฒนา กองทัพให้มีความพร้อมรบ ความต่อเนื่องในการรบและความทันสมัย

แผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกองทัพ ที่ใช้เป็นแนวทางในการวางแผน โครงการในปัจจุบันคือ “ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทธโปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพ ห้วงปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๙” ในขั้นตอนการวางแผน หน่วยเจ้าของโครงการเสนอแผนงาน โครงการ (ชื่อโครงการระยะเวลาดำเนินการ และวงเงิน) เสนอหน่วยตามสายงานโครงการจนถึงหน่วยโครงการ กองทัพเพื่อจัดประชุม “คณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการของกองทัพ” พิจารณา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนงาน โครงการ ผลผลิตของขั้นตอนนี้คือ “แผนงาน โครงการของกองทัพ”

๒. ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ หมายถึงการจัดทำและขออนุมัติดำเนินงานโครงการพร้อมทั้งเสนอความต้องการงบประมาณของหน่วยเจ้าของโครงการเพื่อจัดซื้อ/จัดหา ยุทโธปกรณ์ หรือพัฒนาหน่วยให้มีความสมบูรณ์ มีความพร้อมรบ ความต่อเนื่องในการรบและความทันสมัย ซึ่งจะต้องผ่านหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเสนอหน่วยโครงการกองทัพบกเพื่อจัดประชุม “คณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก” พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความคุ้มค่าโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกก่อนขออนุมัติผู้บัญชาการทหารบก จนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ

ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาแผนงานโครงการกองทัพบกมาจัดทำเป็น “เอกสารโครงการ” เพื่อเข้าสู่กระบวนการพิจารณาความเหมาะสม คุ้มค่าและความเป็นไปได้จากหน่วยในสายงานโครงการที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการที่กองทัพบกแต่งตั้ง จนถึงการอนุมัติเป็น “โครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก” ก่อนเข้าสู่ขั้นตอนต่อไปคือเสนอคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี

๓. ขั้นการบริหารโครงการ หมายถึงการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามแผนการดำเนินการตามโครงการ โดยนำโครงการที่ได้รับอนุมัติโครงการจากผู้มีอำนาจอนุมัติแล้ว เสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไปยังหน่วยเหนือและจัดสรรงบประมาณโครงการตามลำดับความเร่งด่วนและวงเงินที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยเหนือเพื่อดำเนินการตามแผนงาน โครงการต่อไป

๔. ขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ หมายถึง การศึกษาความเป็นไปได้ ก่อนจัดทำโครงการ และเมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้ว จึงประเมินค่าระหว่างและหลังการดำเนินงาน รวมทั้งประเมินค่าข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพ ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผน ความก้าวหน้าและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมุ่งหมายต่อการประเมินค่าการใช้ทรัพยากรในห้วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งด้วย จากการประเมินค่าความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะช่วยให้พิจารณาได้ว่าควรแก้ไขหรือดำเนินการอย่างไร

ปฏิทินโครงการ

เพื่อให้กองทัพบกมีการดำเนินการด้านโครงการอย่างต่อเนื่องและไม่ทำให้การเสนอขออนุมัติโครงการเกิดความล่าช้าและเกิดความเสียหายต่อกองทัพบกเป็นส่วนรวม จึงกำหนดปฏิทินการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ตามตารางที่ ๑ - ๑ ดังนี้

ตารางที่ ๑-๑ ปฏิทินการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

ก่อนปีงบประมาณ	หน่วย	การปฏิบัติ
๓๐ เดือน (เม.ย.) ถึง ๒๔ เดือน (ต.ค.)	กรมฝ่ายยุทธบริการ เหล่าและสายวิทยาการ	จัดทำแผนงาน โครงการ(ชื่อโครงการ, ระยะเวลาดำเนินการ และวงเงิน) เสนอหน่วย รับผิดชอบโครงการหลัก
๒๓ เดือน (พ.ย.)	หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก	พิจารณาความเหมาะสมของแผนงาน โครงการ และเสนอต่อหน่วยงบประมาณ กองทัพบก
๒๑ เดือน (ม.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	จัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการและขออนุมัติแผนงานโครงการ
๑๙ เดือน (มี.ค.)	หน่วยเจ้าของโครงการ (ในฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการ, เหล่า/สายวิทยาการ หน่วยเจ้าของโครงการ (ในฐานะ นขต.ทบ.) หน่วยรับผิดชอบ โครงการรอง หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก (กรม ฝสธ.)	ดำเนินการจัดทำโครงการในแต่ละ ปีงบประมาณตามลำดับความเร่งด่วนที่ กำหนดไว้ในแผนงาน โครงการ ดำเนินการจัดทำโครงการที่หน่วยริเริ่มขึ้น เพื่อพัฒนาหน่วยมีความสมบูรณ์ รวมทั้ง โครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือ การบริหาร การจัดการของหน่วย ให้ข้อมูล และคำแนะนำในการจัดทำ รายละเอียดโครงการในส่วนที่รับผิดชอบตาม สายงานและหลักการแก่หน่วยเจ้าของ โครงการกำกับดูแลการจัดทำโครงการ การดำเนินการในขั้นนี้เป็นขั้นกำหนดโครงการ และศึกษาก่อนตัดสินใจดำเนินการ เพื่อมิให้ เกิดความซ้ำซ้อนกับโครงการอื่นและพิจารณา ความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ
๑๙ เดือน (มี.ค.)	หน่วยเจ้าของโครงการ	เสนอโครงการต่อหน่วยรับผิดชอบโครงการ หลัก
๑๘ เดือน (เม.ย.)	หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก	ตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้อง ของค่าใช้จ่ายในแต่ละงบงานโครงการอย่าง ละเอียด รวมถึงการพิจารณาความเป็นไปได้ ของโครงการอีกครั้งหนึ่ง และเสนอต่อหน่วย งบประมาณกองทัพบก

ตารางที่ ๑-๑ ปฏิทินการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก (ต่อ)

ก่อนปีงบประมาณ	หน่วย	การปฏิบัติ
๑๗ เดือน (พ.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	ประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณาโครงการ ของ ทบ. เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความ เหมาะสมของโครงการ
๑๕ เดือน (ก.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	รวบรวมโครงการที่ถูกต้องสมบูรณ์แล้วนำเข้าสู่ที่ ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ ของ ทบ. เพื่อพิจารณากลับกรองความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ในส่วนรวมของ ทบ. พร้อมทั้ง จัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการ
๑๓ เดือน (ก.ย.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	รวบรวมโครงการทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของ ทบ. แล้วนำเรียนขออนุมัติโครงการต่อ ผบ.ทบ.จนถึง ผู้มีอำนาจอนุมัติ

ที่มา : คำสั่งกองทัพบกที่ ๓๕๑/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๑๕ มิ.ย.๕๘ เรื่อง ระบบโครงการ
กองทัพบก

จากการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ระบบโครงการของ
กองทัพบกในขั้นการวางแผน จัดทำและอนุมัติโครงการมีสภาพปัญหาดังนี้

๑. ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ขั้นการวางแผน การเสนอความต้องการจัดทำ
โครงการจะต้องเริ่มตั้งแต่ ๓๐ เดือนก่อนปีงบประมาณเริ่มต้นโครงการ (นับถึงเดือน ต.ค.ของ
ปีงบประมาณแรกของโครงการ) ซึ่งระยะเวลาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อขั้นการบริหารโครงการ
โดยเฉพาะข้อมูลสำคัญที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่นกรณีที่เป็นโครงการจัดหาอาวุธ
ยุทโธปกรณ์ได้แก่คุณลักษณะเฉพาะ จำนวน ราคาต่อหน่วย เป็นต้น และกรณีที่เป็นโครงการก่อสร้าง
ได้แก่ แบบรูปรายการ ผังบริเวณก่อสร้าง หรือค่าก่อสร้าง เป็นต้น

๒. มีขั้นตอนที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสม ความคุ้มค่าและความเป็นไปได้ของ
โครงการมากเกินไปจนความจำเป็นโดยเฉพาะในขั้นของการวางแผนจะต้องผ่านการพิจารณาของ
“คณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการ” จึงจะสามารถผ่านเข้าสู่ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ
ได้เช่นเดียวกันในขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการจะต้องผ่านการพิจารณาจาก “คณะกรรมการพิจารณา
โครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก” ก่อนจึงจะขออนุมัติต่อผู้บัญชาการทหารบก และรัฐมนตรีว่าการ
กระทรวงกลาโหมตามลำดับซึ่งกำหนดว่าจะต้องดำเนินการอนุมัติให้แล้วเสร็จภายใน ๑๓ เดือนก่อน
ปีงบประมาณ เพื่อให้มีสิทธิเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ทันตามปฏิทินงบประมาณ

สำหรับขั้นการบริหารโครงการและขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ ผู้วิจัยเห็นว่า
หากสามารถแก้ปัญหา ในขั้นการวางแผน ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการในเรื่องของระยะเวลา
และขั้นตอนที่มากเกินไปแล้วก็จะเพียงพอกที่จะทำให้การดำเนินโครงการในขั้นการบริหารโครงการ
และขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จึงเป็นที่มาของงานวิจัยฉบับนี้ ที่มุ่งจะศึกษาความเป็นไปได้ที่จะค้นหาแนวทางหรือกำหนดวิธีการในขั้นการวางแผน ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ เพื่อให้ระบบโครงการของกองทัพบกมีประสิทธิภาพ ด้วยการลดระยะเวลาและขั้นตอนเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อโครงการในขั้นการบริหารโครงการต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจศึกษา วิเคราะห์และกำหนดแนวทางเฉพาะกรณีที่เป็นกระบวนการภายในกองทัพบกเท่านั้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ระบบโครงการของกองทัพบกในขั้นการวางแผน ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพบก

๒. เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการของกองทัพบกที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของกองทัพบกได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถตอบสนองในการเตรียมกำลังกองทัพบก ด้วยความพร้อมรบ ความต่อเนื่องและความทันสมัย

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

๑.๑ การวิจัยนี้เน้นการศึกษา วิเคราะห์ กระบวนการวางแผน ขั้นตอนการจัดทำและการอนุมัติโครงการของส่วนราชการและภายในกระทรวงกลาโหมเป็นหลัก

๑.๒ เปรียบเทียบกระบวนการวางแผน การจัดทำและการอนุมัติโครงการของส่วนราชการและภายในกระทรวงกลาโหมกับกองทัพบก

๒. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานของหน่วยในสายงานโครงการของกองทัพบกจำนวน ๑๐ หน่วย ประกอบด้วย

๒.๑ หน่วยโครงการกองทัพบก (สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก)

๒.๒ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก (กรมส่งกำลังบำรุงกองทัพบก)

๒.๓ หน่วยเจ้าของโครงการ (ด้านการจัดหา/ซ่อมแซมยุทโธปกรณ์ จำนวน ๕ หน่วย ประกอบด้วย กรมสรรพาวุธทหารบก กรมการขนส่งทหารบก กรมการทหารสื่อสาร กรมยุทธศึกษาทหารบก และกรมพลธิการทหารบก และด้านการก่อสร้าง/ซ่อมแซมอาคาร สิ่งปลูกสร้าง จำนวน ๓ หน่วย ประกอบด้วย กรมยุทธโยธาทหารบก กองทัพอากาศที่ ๑ และกรมแพทย์ทหารบก)

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research)

๑. การรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา ระเบียบ/คำสั่งที่เกี่ยวข้อง

๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยในสายงาน

โครงการ

๒. การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ข้อมูลทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

๓. การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลแบบรายงานวิจัยเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ เสนอแนวทางปฏิบัติใหม่

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทราบปัญหาของระบบโครงการของกองทัพบก ในขั้นการวางแผน ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพบก

๒. ได้แนวทาง ในการดำเนินโครงการของกองทัพบกที่มีประสิทธิภาพตอบสนอง ความต้องการของกองทัพบกได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถตอบสนอง ในการเตรียมกำลังกองทัพบก ด้วยความพร้อมรบ ความต่อเนื่องและความทันสมัย

คำจำกัดความ

โครงการ	หมายถึง	การดำเนินการประเภทหนึ่งซึ่งมีลักษณะพิเศษต่างจากการดำเนินการตามปกติ และเป็นงานที่ใช้งบประมาณสูง ตั้งแต่ ๑๐ ล้านบาทขึ้นไป มีวัตถุประสงค์เฉพาะ มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอนกำหนดการใช้ทรัพยากรตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม และมีการคาดหวังผลงานที่จะได้รับจากการดำเนินการนั้น
ระบบโครงการของกองทัพบก	หมายถึง	การดำเนินการด้านโครงการของกองทัพบกเพื่อพัฒนา กองทัพบกให้มีความพร้อมรบ ความต่อเนื่องในการรบ และความทันสมัยอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนที่เหมาะสม โดยแบ่งเป็น ๔ ขั้นตอนได้แก่ขั้นการวางแผน ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการขั้นการบริหารโครงการ และขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ

แผนงาน โครงการของกองทัพบก	หมายถึง	ความต้องการในการจัดทำโครงการของกองทัพบกตามปีกำหนดการ
โครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก	หมายถึง	ความต้องการที่เข้าสู่กระบวนการจัดทำและขออนุมัติให้เป็นโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกตั้งแต่การเสนอของหน่วยตามสายงานโครงการจนถึงได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจ
หน่วยในสายงานโครงการ	หมายถึง	หน่วยต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ในการดำเนินการด้านโครงการของกองทัพบก ได้แก่ หน่วยเจ้าของโครงการหน่วยรับผิดชอบโครงการ และหน่วยโครงการกองทัพบก
หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก	หมายถึง	กรมฝ่ายเสนาธิการ ซึ่งรับผิดชอบโครงการหลักของกองทัพบก
หน่วยรับผิดชอบโครงการรอง	หมายถึง	กรมฝ่ายยุทธบริการ, กรมฝ่ายกิจการพิเศษหรือเหล่าสายวิทยาการที่เกี่ยวข้องซึ่งให้คำแนะนำด้านหลักการหรือปฏิบัติต่อโครงการนั้นมากที่สุด
หน่วยเจ้าของโครงการ	หมายถึง	หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก หรือเหล่า/สายวิทยาการที่จัดทำโครงการโดยเป็นหน่วยที่ได้รับผลงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดในโครงการ หรือเป็นหน่วยรับผิดชอบควบคุมงบประมาณทุกงบงานในโครงการ
หน่วยงบประมาณกองทัพบก	หมายถึง	สำนักงานปลัดบัญชาชีพกองทัพบก
คณะกรรมการพิจารณาแผนงานโครงการ	หมายถึง	คณะกรรมการที่มีหน้าที่พิจารณาแผนงาน โครงการของ ทบ. ในการกำหนดความต้องการทรัพยากรเพื่อพัฒนา ทบ. ในภาพรวมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
คณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก	หมายถึง	คณะกรรมการที่มีหน้าที่พิจารณาความเหมาะสมความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของโครงการเริ่มใหม่รวมทั้ง การพิจารณาทบทวนโครงการที่ได้รับอนุมัติโครงการแล้วแต่ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน
การทบทวนโครงการ	หมายถึง	การทบทวนโครงการที่ได้รับอนุมัติโครงการแล้วแต่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนความจำเป็นในการใช้งาน วงเงินงบประมาณและนโยบายของบังคับบัญชาที่เปลี่ยนแปลงไป

บทที่ ๒

การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กล่าวนำ

ในการงานวิจัยแนวทางการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการวางแผน การจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพบกผู้วิจัยได้มีการนำแนวคิดทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องด้านระบบงานโครงการของกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางการศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการวางแผน การจัดทำและอนุมัติโครงการ โดยขอแนะนำตามลำดับ ดังนี้

๑. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการงบประมาณ

๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

๑.๓ แนวคิดและทฤษฎีโครงการ

๒. เอกสาร บทความด้านการวางแผน การวิเคราะห์และการจัดทำโครงการของส่วนราชการ กระทรวงกลาโหม

๒.๑ การดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม

๒.๒ ระบบโครงการกองทัพไทย

๒.๓ การดำเนินงานด้านโครงการกองทัพเรือ

๒.๔ การดำเนินงานด้านโครงการกองทัพอากาศ

๒.๕ ระบบโครงการกองทัพบก

๓. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๔. กรอบแนวคิดของการวิจัย

๕. สรุป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการงบประมาณ

๑.๑ ความหมาย

ราชบัณฑิตสถาน (๒๕๓๐ : ๒๐๒) ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง บัญชีหรือจำนวนเงินที่กำหนดไว้เป็นรายรับและรายจ่าย

สมนิต บุญญาสัย (๒๕๖๑ : ๑๖) งบประมาณ หมายถึง การกำหนดแผนการใช้จ่ายเงินหรือประมาณการรายรับรายจ่ายล่วงหน้า การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแสดงในรูปตัวเงินมีระยะเวลาที่กำหนดที่แน่นอน โดยแสดงกิจกรรมหรือโครงการที่จะปฏิบัติ ซึ่งแผนนี้จะรวมถึงการกะประมาณ บริหาร กิจกรรม/โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้

๑.๒ รูปแบบงบประมาณ

งบประมาณที่ใช้กันอยู่ในหลายประเทศ มีมากมายหลายประเภทที่สำคัญและรู้จักกันโดยทั่วไปมีอยู่ประมาณ ๗ ประเภท ซึ่งรูปแบบและวิวัฒนาการเริ่มต้นจากรูปแบบง่าย ๆ ที่มีเพียงแต่รายการรายรับและการใช้จ่าย จนถึงรูปแบบที่ใช้ในควบคุมรายการใช้จ่ายตามที่ได้กำหนดไว้สรุปได้ดังนี้ (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, ๒๕๔๓ : ๔๐๖ - ๔๑๕)

๑.๒.๑ งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line Item Budgeting) เป็นระบบงบประมาณที่เก่าแก่ที่สุดและใช้กันอย่างแพร่หลาย เน้นสิ่งที่จะใช้จ่ายมากกว่าเน้นงานที่ประสงค์จะทำ กล่าวคือ แสดงหมวดค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ เช่น หมวดเงินเดือน หมวดค่าจ้างประจำ หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าวัสดุและหมวดค่าครุภัณฑ์ เป็นต้น ในการจัดทำงบประมาณประจำปีก็ยึดจำนวนและรายละเอียดของงบประมาณปีที่ผ่านมา เป็นพื้นฐานในการประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับปีต่อไป ส่วนใหญ่ผู้จัดทำงบประมาณต่างก็มุ่งหวังที่จะได้รับงบประมาณเพิ่มขึ้นทุกปี จึงพยายามประมาณการค่าใช้จ่ายให้สูงขึ้นกว่าปีก่อนเสมอ ทำให้ยอดงบประมาณในแต่ละปีขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การจัดทำงบประมาณตามระบบนี้จะไม่สามารถทราบได้ว่ารายจ่ายต่าง ๆ นั้นจะอำนวยให้เกิดผลงานอะไรและเพียงใดบ้าง จึงทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้

๑.๒.๒ งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting) เป็นงบประมาณที่ได้พัฒนาที่จะนำมาใช้แก้ไขจุดอ่อนของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ โดยจะแสดงแผนงานของการใช้จ่ายต่าง ๆ ซึ่งจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการใช้จ่ายของแต่ละแผนงานหรือโครงการสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมและตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานในส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่ได้รับงบประมาณว่าทำงานได้ผลหรือไม่ และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างไร เช่น การสร้างถนนขนาดสี่ช่องทางจราจรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายต่อกิโลเมตรเท่าใด เป็นต้นงบประมาณตามระบบนี้มีข้อดีอยู่ที่สามารถเชื่อมโยงจุดหมายปลายทางกับวิถีทางให้เห็นอย่างกว้าง ๆ โดยเน้นการกำหนดนโยบายประกอบในการทำงบประมาณประจำปีและการพิจารณางบประมาณโดยส่วนรวมโครงการต่าง ๆ ต้องมีการแข่งขันซึ่งกันและกัน การวิเคราะห์ต้องนำนโยบายและโครงการต่าง ๆ มาเปรียบเทียบกับทั้งหมด ส่วนข้อเสียก็คือ ภาระในการคำนวณงบประมาณมีมากขึ้นการตกลงยินยอมซึ่งกันและกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ทำได้ยากมากขึ้น หลักเกณฑ์ที่กำหนดจะนำมาช่วยประกอบการตัดสินใจว่าจะจัดสรรงบประมาณอย่างไรจึงจะเหมาะสมนั้นยังไม่มี เนื่องจากขาดระบบบัญชีที่ดี จึงไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงบประมาณที่แน่นอนได้

๑.๒.๓ งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning Budgeting) งบประมาณแบบแสดงแผนงานเป็นรูปแบบงบประมาณที่เน้นความสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรหรือเงินงบประมาณ การจัดทำงบประมาณแบบแสดงแผนงานจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผนงานต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน โดยหน่วยงานที่ของงบประมาณจะจัดโครงสร้างของแผนงาน หรืองานหรือโครงการขึ้นมาในแต่ละแผนงานหรือโครงการจะแสดงค่าใช้จ่ายและผลที่จะได้รับจากแผนงานหรือโครงการดังกล่าวไว้ด้วยในการจัดสรรงบประมาณจะมีการวิเคราะห์การเลือกแผนงานหรือโครงการที่มีความเหมาะสมตามลำดับก่อนหลัง ซึ่งจะทำให้การจ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดทำงบประมาณนั้น จะมอบให้กระทรวง ทบวง กรม เป็นผู้กำหนด

แผนงาน สำนักงานจะไม่ควบคุมรายละเอียด แต่จะเป็นผู้อนุมัติเงินงบประมาณให้แก่แผนงานหรือโครงการที่เลือก และจะควบคุมตรวจสอบและประเมินผลงานของแต่ละแผนงานหรือโครงการว่าสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายของแผนงานหรือโครงการอย่างไร

๑.๒.๔ งบประมาณแบบการวางแผนและการกำหนดโครงการ (Planning Programming and Budgeting System : PPBS) รูปแบบของงบประมาณโดยทั่วไปมักจะทำในรูปแบบของแสดงรายการที่จะแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานแต่ละหน่วยได้รับเงินงบประมาณเป็นจำนวนเท่าใด และใช้จ่ายในรายการใดบ้างซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมและการลงบัญชีอย่างไรก็ตาม ในด้านการบริหารและการวางแผนจะไม่ค่อยได้รับประโยชน์เท่าใดนัก ในการจัดทำงบประมาณเพื่อเน้นในด้านการบริหารและการวางแผน เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ส่วนประกอบสำคัญของงบประมาณแบบ PPBS ได้แก่

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ กล่าวคือ หน่วยงานที่ของบประมาณจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของโครงการหรือแผนงานที่จะทำ

๒. กำหนดแผนการทางการเงิน หน่วยงานจะต้องกำหนดแผนการใช้จ่ายเงินในการทำงานหรือการพัฒนาโครงการที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต

๓. การวิเคราะห์การเลือกแผนการ หน่วยงานจะต้องทำการวิเคราะห์ทางเลือกและการใช้จ่ายแบบต่างๆ ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในด้านการบริหารและประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรหรือเงินงบประมาณนั้น แนวคิดการจัดทำงบประมาณ PPBS นั้น เป็นรูปแบบที่ดีที่สุดเป็นหลักวิชาการทางทฤษฎี เศรษฐศาสตร์อย่างไรก็ตามในด้านการปฏิบัติการจัดทำงบประมาณนั้นมีปัญหายุ่งยากมากมาย เช่น ในการตัดสินใจเลือกโครงการนั้น ก็จะต้องเลือกทั้งโครงการจะเลือกทำแต่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ ในด้านการเลือกโครงการนั้น จะใช้หลักเกณฑ์อะไรในการเลือกหรือจะจัดลำดับความสำคัญของแต่ละโครงการอย่างไร และมีการกำหนดขั้นตอนในการเลือกหรือการตัดสินใจอย่างไร ความยุ่งยากสลับซับซ้อนดังกล่าว ทำให้เกิดข้อโต้แย้งมากมายทั้งในด้านเศรษฐกิจและในด้านการเมือง

๑.๒.๕ งบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero - Base Budgeting) เป็นระบบงบประมาณที่เปลี่ยนจากการมุ่งวิเคราะห์รายละเอียดของโครงการในระบบไม่มุ่งปรับดุลประโยชน์ของโปรแกรมต่าง ๆ ที่มีเลือกซึ่งเป็นการจัดทำงบประมาณโดยไม่ได้คำนึงค่าใช้จ่ายเดิมในปีก่อน ๆ แต่จะใช้ฐานที่ศูนย์เป็นหลักในการกำหนดค่าใช้จ่ายโดยการกำหนดให้หน่วยงานกำหนดชุดตัดสินใจ (Decision Package) และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของโครงการต่าง ๆ ในแต่ละโปรแกรม ตั้งแต่สำคัญน้อยที่สุด สำคัญปานกลางและสำคัญมากที่สุดที่จะช่วยขยายโปรแกรมให้กว้างขวางขึ้น ชุดการตัดสินใจนี้เป็นลักษณะและการจัดทำที่เสนอจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Bottom-up) จัดทำขึ้นโดยเจ้าของโปรแกรมเสนอขึ้นไปควบคุมกับประมาณการค่าใช้จ่ายของโปรแกรมต่าง ๆ ทั้งหมด จึงเป็นการพิจารณางบประมาณทั้งหมดมากกว่าจะพิจารณาเฉพาะส่วนที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเท่านั้น

๑.๒.๖ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) ประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจถดถอยตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๔๐ เป็นต้นมา ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน และการดำรงชีวิตของประชาชนอย่างไม่เคย

เป็นมาก่อน ดังนั้น จึงมีการเปลี่ยนระบบบริหารภาครัฐให้ไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นธรรมมีวิธีการทำงานที่มีความรวดเร็วและคล่องตัว มีความโปร่งใสในการตัดสินใจโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นเป้าหมายหลักในการปฏิรูปและผลักดันระบบงบประมาณของประเทศ ให้เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมเมื่อวันที่ ๑๑ พ.ค. ๕๒ คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้มีการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณเป็น ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) โดยมีสาระสำคัญ คือ เพื่อให้สามารถ จัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสและมีความเป็นธรรม ระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน จึงเป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ กลุ่มงาน งานโครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อวัดผลสำเร็จ ของงานโดยการเชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นผลสำเร็จ ของงานต่าง ๆ ภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) (ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ, ๒๕๕๔ : ๑๐)

ลักษณะสำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มีดังนี้

๑. เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลผลิต (Output) มากกว่าทรัพยากรที่ใช้ (Input) และสามารถเชื่อมโยงผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นและสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล
๒. เป็นการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมระยะเวลามากกว่า ๑ ปีงบประมาณ
๓. สนับสนุนการกระจายอำนาจจากหน่วยงานกลางสู่หน่วยปฏิบัติและ ส่งเสริมระบบการตรวจสอบภายใน (Internal Control) และความรับผิดชอบ (Accountability) ของผู้บริหาร โดยการสร้างระบบการรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting) เพื่อประโยชน์ ในการวางแผนจัดสรรทรัพยากร และการควบคุมการปฏิบัติงานแทนกฎระเบียบต่าง ๆ
๔. การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Reporting Measures) มีการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานมีหน่วยนับที่ชัดเจน การวัดผลการดำเนินงานต้องสมบูรณ์ ชัดเจน สามารถนำมาใช้จริงและเหมาะสมกับเวลา

การดำเนินงานระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นแนวทาง ที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และ ผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น โดยที่ผลผลิตคือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้จากการ ดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ ในขณะที่ผลลัพธ์ หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและ ผลกระทบ (ทั้งเชิงบวกและ/หรือเชิงลบ) ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

สิ่งสำคัญในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน คือการวัดผล ดำเนินงาน (Performance Measures) โดยการกำหนดหน่วยวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ที่ชัดเจนสมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ได้จริงและเหมาะสมกับเวลา โดยทั่วไปหน่วยในการวัดจะต้อง ครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิภาพและทันเวลาที่ต้องการ ดังนั้น การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จึงเป็นระบบที่จะทำให้รัฐบาลมั่นใจได้ว่า ผลผลิต ที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล ผลผลิตที่

ต้องการมีปริมาณ ราคา และคุณภาพเหมาะสมสอดคล้องกัน และประชาชนจะได้รับผลประโยชน์ ภายในเวลาที่กำหนด

๑.๒.๗ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) ในปี พ.ศ. ๒๕๔๔ รัฐบาลภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร ได้มีการปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยแนวคิดและหลักการสำคัญ ดังนี้ (สำนักงานประมาณ, ๒๕๔๘ : ๓๗-๔๐)

๑. การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณ ให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายและให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล

๒. มุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบ (Accountability) จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานแผนงานทางการที่รวดเร็ว ทันสมัย

จากแนวคิดดังกล่าว นำไปสู่การออกแบบระบบและวิธีการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนจัดการและบริหารงบประมาณแก่กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ โดยสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ออกเป็น ๓ ระยะ ได้แก่

๑. ระดับชาติ หรือ ระดับรัฐบาล แสดงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ (Strategic Delivery Target) ซึ่งใช้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดสรรงบประมาณประจำปีของประเทศ โดยข้อมูลดังกล่าวจะมีการเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อใช้ในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของรัฐบาล

๒. ระดับกระทรวง หรือเรียกว่าระดับความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมีรัฐมนตรีเจ้ากระทรวงรับผิดชอบต่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จที่เรียกว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Service Delivery Target) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : PSA) ที่จัดทำขึ้นระหว่างคณะรัฐมนตรีกับรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

๓. ระดับกรมหรือระดับหน่วยปฏิบัติ โดยมีหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลผลิต (Outputs) ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญในข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement : SDA) ที่จัดทำขึ้นระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับดูแลกับหัวหน้าหน่วยปฏิบัติ

จากกลไกการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าว จะเห็นว่าเจตนารมณ์ต้องการให้เกิดการใช้ระบบถ่วงดุลความรับผิดชอบ กล่าวคือ รัฐสภาโดยฝ่ายนิติบัญญัติ ในฐานะตัวแทนของประชาชนเจ้าของประเทศ มีหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบ ติดตามความสำเร็จ

หรือล้มเหลวของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่รัฐบาล (ฝ่ายบริหารประเทศ) รับผิดชอบ ในขณะที่เดียวกันส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่ให้บริการประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล ก็จะมีรัฐบาล (ผ่านรัฐมนตรีที่กำกับดูแล) เป็นผู้ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน ทั้งนี้ การที่จะบรรลุผลสำเร็จตามหลักการดังกล่าว ระบบและวิธีการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ครบถ้วนถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่จะช่วยให้กรอบหลักการดังกล่าว ประสบผลสำเร็จ และองค์ประกอบที่สำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) คือ มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เน้นหลักธรรมาภิบาลการมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณและการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

๒. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

๒.๑ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. ๒๕๔๖ การปฏิรูประบบราชการได้นำแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้ (พระราชกฤษฎีกา, ๒๕๔๖ : ๒)

- ๒.๑.๑ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
 - ๒.๑.๒ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
 - ๒.๑.๓ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
 - ๒.๑.๔ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
 - ๒.๑.๕ มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
 - ๒.๑.๖ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
 - ๒.๑.๗ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของรัฐ

ลดค่าใช้จ่ายภาครัฐและเกิดประโยชน์สุขของประชาชน

๒.๒ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Performance Management Quality Award : PMQA) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), ๒๕๖๒ : ๒) เป็นเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางที่สามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล และได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยที่เกณฑ์ดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผนกระบวนการตัดสินใจบุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้ สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด

เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงานการพัฒนาปรับปรุง กระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

เกณฑ์ PMQA เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญของการบริหารและ ดำเนินงานของส่วนราชการใน ๗ ด้าน ได้แก่ด้านการนำองค์การด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ด้าน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ด้านบุคลากรด้าน การปฏิบัติการและด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

คำถามเหล่านี้ผู้เกี่ยวข้องกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีการบูรณาการ เป็นหนึ่งเดียวการตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ส่วนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาการปรับปรุงการสื่อสารการเพิ่มประสิทธิภาพและควมมีประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ท้ายที่สุดแล้วส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), ๒๕๖๒ : ๕)

๑. ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

๒. ปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ

๓. มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ

๔. บุคลากรทุกระดับในส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนา

เกณฑ์ PMQA ใน ๗ ด้านนั้นผู้วิจัยเน้นศึกษาเฉพาะด้านการปฏิบัติการหรือ ที่รู้จักกันดีในนาม “หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ” เนื่องจากเห็นว่าด้านการปฏิบัติการนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการภายใต้เกณฑ์ที่กำหนด ด้วยเหตุที่ว่าในหมวด การปฏิบัติการ เป็นการประเมินส่วนราชการว่ามีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุง ผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและ ยั่งยืนและเพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยง ตั้งแต่ต้นจนจบและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ส่วนราชการจะต้องมีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง ผลผลิต กระบวนการ และการให้บริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำ เทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการ แก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

เกณฑ์ PMQA ดังกล่าวมาแล้วจะใช้สำหรับการประเมินส่วนราชการ สำหรับการก้าวเข้าสู่ ระบบราชการ ๔.๐ ด้วยโดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องประเมินตนเองตามแบบประเมินผลการดำเนินการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ ๔.๐ ทั้ง ๖ หมวด ในด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการจะต้อง รายงานตามหัวข้อดังนี้ (คู่มือการประเมินสถานะหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐, ๒๕๖๒ : ๑๔)

๑. กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (End to End Process)
๒. การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง ผลผลิต กระบวนการ และบริการ
๓. การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

๔. การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติ

๓. แนวคิดและทฤษฎีโครงการ

๓.๑ ความหมายของโครงการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕ ให้ความหมายของโครงการว่า หมายถึง “แผนหรือเค้าโครงการตามที่กำหนดไว้” โครงการเป็นส่วนประกอบส่วนหนึ่งในการวางแผนพัฒนา ซึ่งช่วยให้เห็นภาพ และทิศทางการพัฒนา ขอบเขตของการที่สามารถติดตามและประเมินผลได้ โครงการเกิดจากลักษณะความพยายามที่จะจัดกิจกรรม หรือดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อบรรเทาหรือลดหรือขจัดปัญหา และความต้องการทั้งในสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต โครงการโดยทั่วไปสามารถแยกได้หลายประเภท เช่น โครงการเพื่อสนองความต้องการ โครงการพัฒนาทั่ว ๆ ไป โครงการตามนโยบายเร่งด่วน เป็นต้น

๓.๒ วงจรโครงการ (The Project Cycle) (ปกรณ ปรียากร, ๒๕๖๒: ๘-๑๐) โครงการมีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดเป็นวงจร (Cycle) เปรียบได้เช่นเดียวกับวงจรชีวิตของคน หรือกิจการ ทั้งนี้ในแต่ละขั้น หรือวาระของวงจรจะใช้ทักษะในการทำงานแตกต่างกันโดยแยกแยะให้เห็นทั้งจากวงจรโครงการขององค์การภาคเอกชน และองค์การภาครัฐ เพื่อเปรียบเทียบกัน ดังนี้ (ปกรณ ปรียากร, ๒๕๖๒ : ๘ - ๑๑)

๓.๒.๑ วงจรโครงการขององค์การภาคเอกชน แบ่งวงจรออกเป็น ๔ ขั้นตอนต่อเนื่องกัน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตอนการกำหนดแนวคิดโครงการ (Conceptualization or Initiate Project Ideas) ในการกำหนดแนวคิดโครงการของภาคธุรกิจเอกชนนั้น ปกติแล้วจะเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ของเจ้าของกิจการ แต่สำหรับกิจการธุรกิจขนาดใหญ่ที่เจ้าของกิจการมิได้บริหารกิจการด้วยตนเอง มักจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงที่มีความเป็นมืออาชีพ (Professional Managing Director) เป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดแนวคิดโครงการต่าง ๆ (Project Ideas) ของกิจการ แนวคิดโครงการดังกล่าวจึงเปรียบเสมือนจุดศูนย์กลางของวงจรโครงการ อันจำเป็นจะต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน โดยระบุในลักษณะที่เป็นเงื่อนไขหรือข้อกำหนดโครงการ (Terms of Reference or TOR)

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการวางแผนโครงการ (Project Planning) เป็นการนำเงื่อนไขหรือข้อกำหนดหรือ TOR ที่วางไว้ ไปวางแผนโครงการเบื้องต้น ติดตามด้วยการดำเนินการศึกษา และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการด้านต่าง ๆ หลังจากนั้นจึงเสนอผลการประเมิน โครงการให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าควรลงทุนในโครงการต่อไป

ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ (Project Implementation) เป็นการมอบหมายให้องค์การโครงการที่จัดตั้งขึ้นไปดำเนินงาน เพื่อการจัดการโครงการให้แล้วเสร็จตามเงื่อนไขที่ผู้บริหารกำหนด ทั้งนี้ โดยมีผู้จัดการโครงการ (Project manager) เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานร่วมกับทีมงาน

ขั้นตอนที่ ๔ ขั้นตอนการยุติโครงการ (Project Termination) เป็นการสรุปงานสุดท้าย ตรวจสอบความเรียบร้อยหรือความสมบูรณ์ จากนั้นจึงจะดำเนินการยุติโครงการพร้อมกับการส่งมอบและถ่ายโอนโครงการ (Project Completion & Handover) ให้กับหน่วยงานที่จะดำเนินงานในภาวะปกติ เพื่อการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการต่อไป

๓.๑.๒ วงจรโครงการขององค์การภาครัฐ

วงจรโครงการขององค์การภาครัฐ ค่อนข้างสลับซับซ้อนกว่าวงจรโครงการของภาคเอกชน คือ แนวคิดโครงการ (Project Ideas) มีได้มาจากผู้บริหารระดับสูง แต่เป็นข้อกำหนดที่ได้จากนโยบายของรัฐบาลในด้านการบริหารรัฐกิจและการบริหารการพัฒนาเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์รัฐบาลและกลยุทธ์ของหน่วยงานของรัฐ ถือเป็นจุดศูนย์กลางของวงจรโครงการ จากนั้นจึงมีการดำเนินงานตามวาระหรือขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตอนการวางแผน การประเมิน และการจัดทำโครงการ (Planning, Appraisal and Design) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

๑. การระบุและกำหนดแนวคิดโครงการ (Project Identification and Formulation)

๒. การศึกษาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ และการประเมินความเหมาะสมโครงการ (Feasibility Studies and Appraisal)

๓. การออกแบบหรือการวางแผนในรายละเอียดด้านต่าง ๆ ของโครงการ (Project Design)

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการคัดเลือก การอนุมัติ และการเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินงาน (Selection, Approval and Activation) อันประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย คือ

๑. การคัดเลือกและอนุมัติโครงการ (Selection and Approval)

๒. การเตรียมการด้านต่างๆ หรือการเตรียมความพร้อมในรายละเอียดที่จำเป็นก่อนการดำเนินงาน (Project Activation)

ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ การควบคุม การยุติและการส่งมอบ (Project Operation, Control and Handover) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

๑. การปฏิบัติการ (Implementation)

๒. การกำกับดูแลและควบคุม (Supervision and Control)

๓. การยุติและการส่งมอบโครงการ (Completion and Handover)

ขั้นตอนที่ ๔ ขั้นตอนการประเมินผลและการกลั่นกรองในรายละเอียด (Evaluation and Refinement) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

๑. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Follow-up Evaluation)

๒. การปรับนโยบายและแผน (Refinement of Policy and Planning)

๓.๓ การเขียนโครงการ : จากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ (อริปิตย์ คลีสุนทร,ออนไลน์, ๒๕๕๘)

๒๕๕๘)

การทำงานขององค์การของรัฐและเอกชนเพื่อหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเพื่อการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น มักเริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบายว่าจะดำเนินการอย่างไร ต่อมาก็เป็นกระบวนการวางแผนที่อธิบายวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ หลังจากนั้น เป็นกระบวนการจัดทำโครงการภายใต้แผนดังกล่าว ดังนั้น นโยบาย การวางแผนและการเขียนโครงการ จึงมีความสัมพันธ์กันมาก การเขียนโครงการต้องมีความชัดเจนทุกองค์ประกอบ ที่สำคัญมาก คือ

โครงการควรต้องระบุวัตถุประสงค์ ขอบข่ายการทำงาน ขั้นตอนการดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับและเกณฑ์การประเมินผล

ในการหาทางดำเนินการตามนโยบายของผู้บริหารเพื่อแก้ไขปัญหาตอบสนองความต้องการจำเป็น หรือเพื่อการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นและเหมาะสมยิ่งขึ้น ผู้ดำเนินงานมักคิดวางแผนก่อนว่าจะดำเนินการอย่างไรในอนาคต แล้วจึงเขียนร่างความคิดเป็นการวางแผน ซึ่งแผนส่วนใหญ่จะประกอบด้วยโครงการ โครงการเดี่ยวหรือหลายโครงการ ที่ทำให้เกิดความชัดเจนในด้านกระบวนการทำงาน วัตถุประสงค์ของงาน ขอบเขต ระยะเวลา งบประมาณหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ และผู้รับผิดชอบให้งานแล้วเสร็จ ซึ่งเมื่อนำแต่ละโครงการภายใต้แผนการทำงานโดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณมาผนวกกัน ก็จะเป็นค่าใช้จ่ายโดยรวมของแผน เพื่อเสนอขอรับความเห็นชอบ และขอรับการสนับสนุนให้ดำเนินการได้ตามนโยบายต่อไป

วงจรการทำงานส่วนใหญ่ของรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐ เริ่มต้นที่การกำหนดนโยบาย (Policy Setting) จากการศึกษาข้อมูลสารสนเทศ (Information) รวมทั้ง การศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าในช่วงระยะเวลาในอนาคต ควรจะดำเนินการอย่างไร แล้วเลือกว่าจะกระทำหรือเลือกไม่กระทำกิจการบางอย่างให้สาธารณะ (Dye, 1981)

ขั้นตอนต่อมาคือ การวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นการคิดหาทางหรือหาวิธีการที่จะทำให้นโยบายเป็นจริงได้ การวางแผนเปรียบเสมือนสะพานเชื่อมโยงสภาพความเป็นจริงปัจจุบัน ไปสู่ความคาดหวังที่จะแก้ปัญหาหรือการพัฒนาในอนาคต ซึ่งผู้นำหรือผู้วางแผนยุคใหม่ (Anderson & Anderson, 2010 และ Tracy, 2010) ขั้นต่อมาคือ การเตรียมโครงการ ซึ่งจะทำให้นโยบายและการวางแผนที่เป็นความคิดกลายเป็นความจริง โครงการส่วนใหญ่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ ยกเว้นโครงการที่เป็นเชิงนามธรรม เช่น โครงการพัฒนาจิต โครงการสร้างเสริมระเบียบวินัย (แต่ก็สามารถวัดและประเมินผลได้ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ) แผนงานหนึ่งอาจจะประกอบด้วยหลายโครงการได้ เช่น แผนพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน อาจจะประกอบด้วย โครงการอบรมครูอาจารย์ผู้สอน โครงการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา โครงการพัฒนาห้องสมุด โครงการจัดทำสื่อการสอน โครงการจัดหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอน เป็นต้น บางสถานศึกษาอาจจะวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ ซึ่งอาจประกอบด้วย โครงการปรับปรุงโรงอาหาร โครงการห้องน้ำสะอาด โครงการพัฒนาภูมิทัศน์ของโรงเรียน เป็นต้น ขั้นต่อมา คือ การเขียนโครงการ ซึ่งเป็นการระบุนรายละเอียดที่สำคัญเพื่อนำความคิดไปดำเนินการ (Implementation) ก่อนนำไปสู่การประเมินผล (Evaluation)

เอกสาร บทความด้านการวางแผน การวิเคราะห์และการจัดทำโครงการของส่วนราชการกระทรวงกลาโหม

๑. การดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม

เพื่อให้การดำเนินการด้านโครงการของส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์และเป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกส่วนราชการ กระทรวงกลาโหมจึงมีคำสั่งกระทรวงกลาโหมที่ ๕๑๘/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๒๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ เรื่อง “การดำเนินการด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม”

ซึ่งกำหนดแนวทางการดำเนินการด้านโครงการ ให้ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหมยึดถือเป็นหลัก ในการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ประกอบด้วย ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและหลักการโดยทั่วไป หน่วยและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โครงสร้างโครงการและค่าใช้จ่ายโครงการ การจัดทำโครงการและการเสนอขออนุมัติโครงการ การดำเนินการด้านงบประมาณของโครงการ การบริหารโครงการ การทบทวน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยกเลิกและปิดโครงการ และแบบที่ใช้ในการดำเนินการ ด้านโครงการ ทั้งนี้ สามารถสรุปสาระสำคัญในส่วนที่สนใจศึกษา ดังนี้

นโยบายและหลักการโดยทั่วไป การดำเนินงานด้านโครงการของส่วนราชการ จะต้องมีความเป็นเอกภาพ สอดคล้องและเป็นไปตามแนวทางเดียวกัน ใช้หลักกรรมการควบคุม โดยกำหนด นโยบายแนวทางในระดับกระทรวงกลาโหม และให้ใช้หลักแยกการปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการ รวมทั้งต้องมีแนวทาง วิธีการ และมีการพิจารณาถ่วงดุลตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม เพื่อให้ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้ตัดสินใจใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้ลดความซ้ำซ้อนระหว่าง ส่วนราชการ และให้มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยที่เกี่ยวข้องโดยต่อเนื่อง

โครงสร้างโครงการ แบ่งตามลักษณะงานได้ ๓ ประเภท คือ

๑. โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ หมายถึง โครงการที่กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างกำลังรบตามเป้าหมายกำลังตามแผนโครงสร้างกองทัพไทย ซึ่งประกอบด้วย การจัดตั้งหน่วยกำลังรบ การจัดหาและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ การส่งกำลัง การระดมสรรพกำลัง การค้นคว้าวิจัยด้านอาวุธและเทคโนโลยีรวมถึงการสนับสนุนเป้าหมายโครงสร้างกองทัพด้วย

๒. โครงการปกติ หมายถึง โครงการที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน ปกติประจำ ซึ่งประกอบด้วย การจัดตั้งหน่วยและการย้ายที่ตั้งหน่วยที่ไม่ใช่หน่วยกำลังรบ การปรับปรุงและ ขยายหน่วย การขยายขีดความสามารถของหน่วย การฝึกศึกษาวิจัย รวมทั้งการสวัสดิการ

๓. โครงการพิเศษ หมายถึง โครงการที่ส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม ได้รับมอบหมาย เป็นกรณีพิเศษให้ดำเนินการ เช่นโครงการตามมติคณะรัฐมนตรี หรือโครงการที่บูรณาการร่วมกับ ส่วนราชการอื่น

การจัดทำโครงการ การดำเนินงานด้านโครงการของส่วนราชการจะต้องสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติด้านการป้องกันประเทศ นโยบาย การทหารกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ ดำเนินการตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตามขั้นตอนและห้วงเวลาที่กำหนด

การจัดทำโครงการเริ่มใหม่ ต้องคำนึงถึงภารกิจให้สอดคล้องกับนโยบายข้างต้น มีความสมบูรณ์ ทั้งรูปแบบเนื้อหาและระเบียบแบบแผนของทางราชการ ทั้งนี้การขออนุมัติโครงการ ให้ดำเนินการตามห้วงเวลาที่กำหนดในคำสั่งอย่างเคร่งครัด และต้องผ่านความเห็นชอบจากหน่วย รับผิดชอบโครงการก่อน

การเสนอขออนุมัติโครงการ โครงการเริ่มใหม่ที่อยู่ในอำนาจอนุมัติของรัฐมนตรี ให้กองบัญชาการกองทัพไทยเสนอถึง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ก่อนปีงบประมาณปีถัดไป ไม่น้อยกว่า ๙ เดือน (ธันวาคม) ส่วนของเหล่าทัพต่าง ๆ กำหนดให้เสนอถึง กองบัญชาการกองทัพไทย ก่อนปีงบประมาณไม่น้อยกว่า ๑๒ เดือน (กันยายน) เพื่อพิจารณาถ่วงดุลในภาพรวมของ กองบัญชาการกองทัพไทยเสียก่อน

การจัดทำโครงการเริ่มใหม่ จะต้องได้รับการอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม หรือปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้บัญชาการทหารสูงสุด ก่อนที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีจะมีผลบังคับใช้

การเสนอขออนุมัติโครงการเป็นกรณีเร่งด่วนให้ส่วนราชการดำเนินการได้เฉพาะที่มีความสำคัญ ความจำเป็นและหากไม่ดำเนินการอาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างแท้จริงต่อส่วนราชการและ จะต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวประกอบการเสนอขออนุมัติโครงการ โดยให้อยู่ในดุลยพินิจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

อำนาจในการอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ แบ่งได้เป็น ๒ กรณี

๑. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมีอำนาจอนุมัติโครงการที่มีวงเงินเกินกว่า ๑๐๐ ล้านบาท
๒. ปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้บัญชาการทหารสูงสุดมีอำนาจอนุมัติโครงการที่มีวงเงินไม่เกิน ๑๐๐ ล้านบาท

การทบทวน ปรับปรุงโครงการ

๑. โครงการที่ควรได้รับการทบทวน ปรับปรุง จะเป็นโครงการที่เสนอความต้องการงบประมาณไว้ในคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นเวลา ๒ ปีงบประมาณแต่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป, ล้าสมัยไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน, หมดความจำเป็นหรือไม่สามารถดำเนินการต่อได้

๒. การปรับปรุงโครงการมีหนทางปฏิบัติ คือ เปลี่ยนแปลงบางส่วน, ยกเลิกโครงการเดิม แล้วจัดทำโครงการใหม่รองรับ และยกเลิกโครงการทั้งหมด

๒. ระบบโครงการกองทัพไทย

กองทัพไทยเป็นส่วนราชการขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม การดำเนินการด้านโครงการอยู่ภายใต้คำสั่งกระทรวงกลาโหมที่ ๕๑๘/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๒๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ เรื่อง การดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม แต่ได้กำหนดคำสั่งกองบัญชาการกองทัพไทยที่ ๑๓๒/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ เรื่อง ระบบโครงการกองทัพไทย เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงกองบัญชาการกองทัพไทย รวมถึงเหล่าทัพต่าง ๆ ใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติต่อระบบโครงการภายใต้กองบัญชาการกองทัพไทย อันประกอบด้วยสาระสำคัญ คล้ายกับการดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม สรุปได้ดังนี้

นโยบายและหลักการโดยทั่วไป กำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านโครงการของส่วนราชการ จะต้องมีความเป็นเอกภาพ สอดคล้องและเป็นไปตามแนวทางเดียวกัน ใช้หลักรวมการควบคุม โดยกำหนดนโยบาย แนวทางในระดับกองบัญชาการกองทัพไทย และให้ใช้หลักแยกการปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการ รวมทั้งต้องมีแนวทาง วิธีการ และมีการพิจารณากลับกรองตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้ตัดสินใจใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้ลดความซ้ำซ้อนระหว่างส่วนราชการ และให้มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยที่เกี่ยวข้องโดยต่อเนื่อง

โครงสร้างโครงการแบ่งตามลักษณะงานได้ ๓ ประเภท คือ โครงสร้างเสริมสร้างกำลังกองทัพ
โครงการปกติ และโครงการพิเศษเช่นเดียวกับการดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม

การจัดทำโครงการ

หลักการ การดำเนินงานด้านโครงการของส่วนราชการจะต้องสอดคล้องกับ
ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติด้านการป้องกันประเทศ นโยบาย
การทหารกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการประจำปี
โดยให้ดำเนินการตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ตามขั้นตอนและห้วงเวลาที่กำหนด

แนวทางการจัดทำโครงการเริ่มใหม่ ต้องคำนึงถึงภารกิจให้สอดคล้องกับนโยบาย
ข้างต้น มีความสมบูรณ์ ทั้งรูปแบบเนื้อหาและระเบียบแบบแผนของทางราชการ ทั้งนี้การขออนุมัติ
โครงการให้ดำเนินการตามห้วงเวลาที่กำหนดในคำสั่งอย่างเคร่งครัด และต้องผ่านความเห็นชอบจาก
หน่วยรับผิดชอบโครงการก่อน

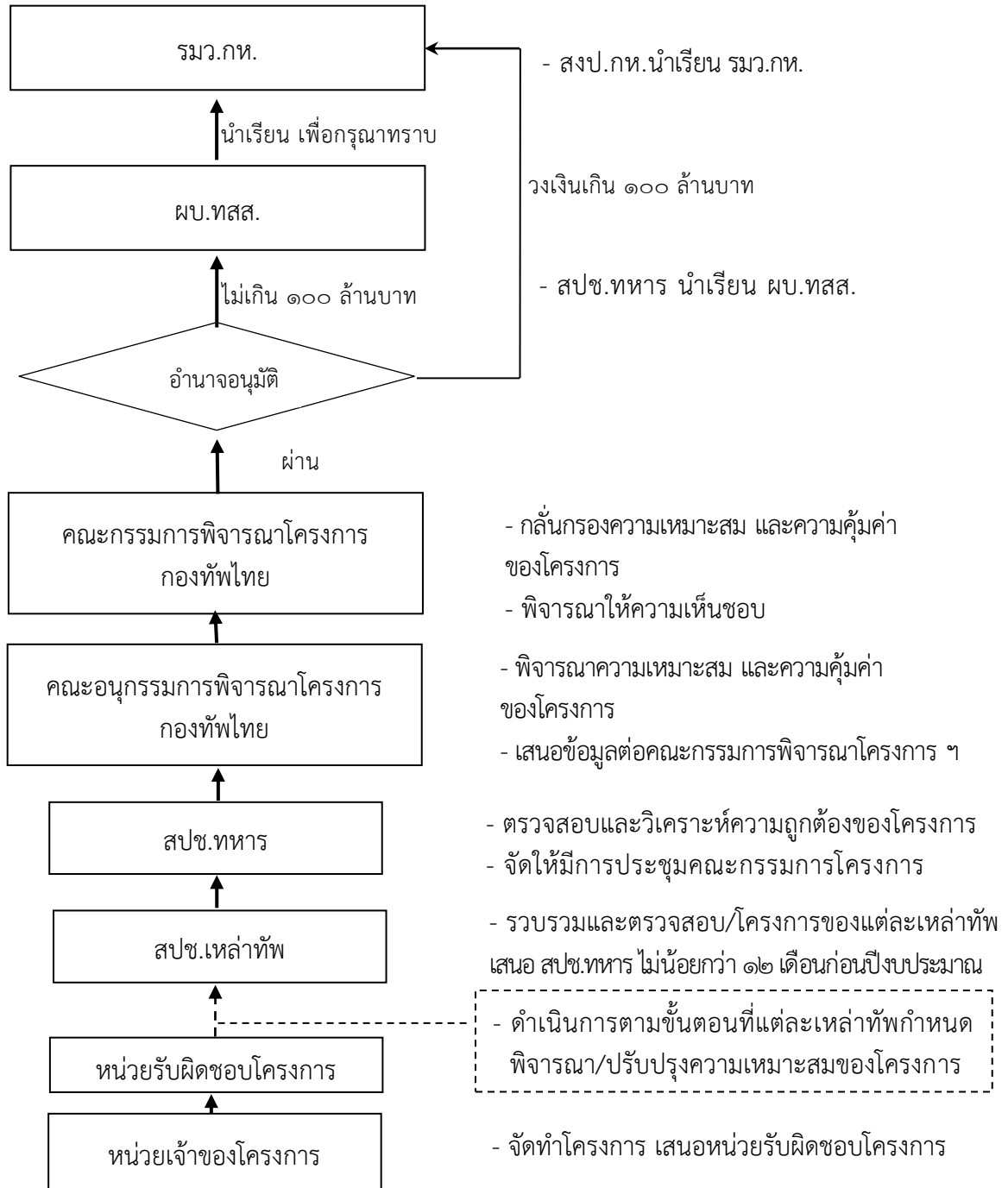
การเสนอขออนุมัติโครงการ

การเสนอขออนุมัติโครงการ หน่วยเจ้าของโครงการจะต้องดำเนินการตามวิธีการ
และขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด จะต้องได้รับการอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม
หรือผู้บัญชาการทหารสูงสุด ก่อนที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะมีผลบังคับใช้
โดยแบ่งอำนาจในการอนุมัติตามวงเงินที่หน่วยเจ้าของโครงการเสนอขออนุมัติโครงการดังนี้

๑. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมีอำนาจอนุมัติโครงการที่มีวงเงินเกินกว่า ๑๐๐ ล้านบาท
๒. ผู้บัญชาการทหารสูงสุดมีอำนาจอนุมัติโครงการที่มีวงเงินไม่เกิน ๑๐๐ ล้านบาท

การปฏิบัติในการเสนอขออนุมัติโครงการดำเนินการตามขั้นตอนการขออนุมัติโครงการของกองบัญชาการกองทัพไทยและเหล่าทัพ ตามแผนภาพที่ ๒ - ๑ ดังนี้

แผนภาพที่ ๒-๑ ผังขั้นตอนการขออนุมัติโครงการของเหล่าทัพ



ที่มา : คำสั่งกองบัญชาการกองทัพไทยที่ ๑๓๒/๒๕๕๗ เรื่องระบบโครงการกองทัพไทย ลงวันที่ ๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗

การเสนอขออนุมัติโครงการเป็นกรณีเร่งด่วนให้ส่วนราชการดำเนินการได้เฉพาะที่มีความสำคัญ ความจำเป็นและหากไม่ดำเนินการอาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างแท้จริงต่อส่วนราชการ และจะต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวประกอบการเสนอขออนุมัติโครงการ

การทบทวน ปรับปรุงโครงการ

๑. โครงการที่ควรได้รับการทบทวน ปรับปรุง จะเป็นโครงการที่เสนอความต้องการงบประมาณไว้ในคำขอประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นเวลา ๒ ปีงบประมาณแต่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป, ล้าสมัยไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน, หมดความจำเป็นหรือไม่สามารถดำเนินการต่อได้

๒. การปรับปรุงโครงการมีหนทางปฏิบัติคือ เปลี่ยนแปลงบางส่วน, ยกเลิกโครงการเดิม แล้วจัดทำโครงการใหม่รองรับ และยกเลิกโครงการทั้งหมด

๓. การดำเนินงานด้านโครงการกองทัพเรือ

กองทัพเรือใช้คำสั่งกระทรวงกลาโหมที่ ๕๑๘/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๒๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ การดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหมและคำสั่งกองบัญชาการกองทัพไทยที่ ๑๓๒/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ เรื่อง ระบบโครงการกองทัพไทย เป็นแนวทางการดำเนินการด้านโครงการของกองทัพเรือ โดยไม่กำหนดระเบียบคำสั่งเป็นการเฉพาะของหน่วย

๔. การดำเนินงานด้านโครงการกองทัพอากาศ

การดำเนินงานด้านโครงการกองทัพอากาศ ใช้คำสั่งกระทรวงกลาโหมที่ ๕๑๘/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๒๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ เรื่อง การดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม และคำสั่งกองบัญชาการกองทัพไทยที่ ๑๓๒/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ เรื่อง ระบบโครงการกองทัพไทย เป็นแนวทางการดำเนินการด้านโครงการของกองทัพอากาศ

นอกจากคำสั่งดังกล่าวข้างต้นแล้วกองทัพเรือกำหนดแนวทางการดำเนินการเพิ่มเติมตามระเบียบกองทัพอากาศ ว่าด้วยการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ หมวด ๖ การดำเนินงานด้านโครงการ มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังนี้

โครงการเริ่มใหม่ทุกโครงการ ต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรี ก่อนเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี

การขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่

๑. หน่วยเจ้าของโครงการ จัดทำรายละเอียดของโครงการเริ่มใหม่ ตามแบบที่กำหนดในคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการงบประมาณ ส่งให้กรมฝ่ายอำนวยการที่เกี่ยวข้องตรวจสอบและพิจารณาก่อนล่วงหน้าไม่น้อยกว่า ๒๐ เดือน (มกราคม) แล้วส่งให้สำนักงานปลัดบัญชาทหารอากาศ ตรวจสอบพิจารณา และวิเคราะห์ เพื่อดำเนินการขออนุมัติรัฐมนตรีล่วงหน้าไม่น้อยกว่า ๑๘ เดือน (มีนาคม) ก่อนปีขอตั้งงบประมาณ

๒. กรณีจำเป็นเร่งด่วน ให้หน่วยเจ้าของโครงการ เสนอโครงการให้สำนักงานปลัดบัญชาทหารอากาศขอตั้งงบประมาณประจำปี ก่อนปีที่ขอตั้งงบประมาณไม่น้อยกว่า ๙ เดือน (ธันวาคม) แล้วจัดทำรายละเอียดของโครงการเสนอขออนุมัติรัฐมนตรีเป็นการเร่งด่วน ก่อนที่พระราชบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปีประกาศใช้

๕. ระบบโครงการกองทัพบก

การดำเนินการด้านโครงการของกองทัพบก ดำเนินการภายใต้คำสั่งกระทรวงกลาโหม ที่ ๕๑๘/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๒๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ เรื่อง “การดำเนินการด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม” และคำสั่งกองบัญชาการกองทัพไทยที่ ๑๓๒/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ เรื่อง ระบบโครงการกองทัพไทย

สำหรับภายในกองทัพบก ได้มีการกำหนด “ระบบโครงการกองทัพบก” เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกดำเนินการด้านโครงการ โดยคำสั่งกองทัพบก ที่ ๓๕๑/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๑๕ มิ.ย. ๕๘ เรื่อง ระบบโครงการกองทัพบก” ซึ่งกล่าวถึง หลักการ วิธีการ ปฏิทินโครงการ ตลอดจนความรับผิดชอบที่หน่วยต่าง ๆ ในสายงานโครงการต้องดำเนินการ มีรายละเอียดต่าง ๆ มาก ดังนั้น ผู้วิจัยจะเน้นเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย สรุปได้ดังนี้

๑. หลักการ

๑.๑ การที่จะเป็นโครงการได้ ต้องมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากการดำเนินงานตามปกติ และเป็นงานที่ใช้งบประมาณดำเนินการตั้งแต่ ๑๐ ล้านบาทขึ้นไป มีรายละเอียดต่าง ๆ ในโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยหลักการที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์ ระยะเวลาดำเนินโครงการ ความต้องการงบประมาณ ตัวชี้วัดความสำเร็จและผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๒ ระบบโครงการกองทัพบกกำหนดขั้นตอนการดำเนินการเป็น ๔ ชั้น ได้แก่ ชั้นการวางแผน, ชั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ, ชั้นการบริหารโครงการและชั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ

๑.๓ ชั้นการวางแผนเป็นขั้นตอนการกำหนดความต้องการจัดทำโครงการเพื่อพัฒนากองทัพให้มีความพร้อมรบ, มีความต่อเนื่องในการรบ และมีความทันสมัยหรือในบางกรณีจะเป็นการจัดทำโครงการตามนโยบายของหน่วยเหนือก็ได้

๑.๔ ชั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการเป็นกระบวนการที่หน่วยในสายงานโครงการกำหนดความต้องการโครงการตามความรับผิดชอบและเสนอโครงการจนถึงหน่วยโครงการกองทัพบก พิจารณานำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก เมื่อผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการ ฯ แล้วนำเสนอขออนุมัติ ผบ.ทบ. จนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติให้เป็นโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณต่าง ๆ

๑.๕ การบริหารโครงการ เป็นการนำโครงการที่ได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติแล้วเข้าสู่กระบวนการงบประมาณได้แก่การเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดสรรงบประมาณตลอดจนการนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่โครงการกำหนด

๑.๖ การตรวจสอบและประเมินผลโครงการ เป็นการติดตามความก้าวหน้าและประเมินค่าความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่การพิจารณาว่า ควรจะแก้ไขหรือดำเนินการอย่างไร บางครั้งจะได้ยินว่าขั้นตอนนี้มีความสำคัญและจะต้องตรวจสอบและประเมินผลโครงการ ทั้งก่อนระหว่าง และหลังการดำเนินโครงการ

๑.๗ หน่วยที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ที่รับผิดชอบโดยภาพรวมคือ หน่วยงบประมาณกองทัพบก และมีกลไกที่มีความสำคัญคือหน่วยรับผิดชอบโครงการทั้งหลักและรอง ตลอดจน หน่วยเจ้าของโครงการที่จัดทำโครงการหรือได้รับผลของโครงการนั้น ๆ ภายใต้หน่วยเจ้าของโครงการนี้ยังมีหน่วยอีกสองประเภท ได้แก่

๑.๗.๑ “หน่วยในโครงการ” หมายถึง หน่วยที่หน่วยเจ้าของโครงการมอบหมายให้ดำเนินการตามโครงการหรือหน่วยที่เกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินการตามโครงการ

๑.๗.๒ “หน่วยปฏิบัติต่อโครงการ” หมายถึง หน่วยที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งในโครงการหรือทำหน้าที่จัดซื้อหรือจ้างหรือเบิกจ่ายในรายการใดรายการหนึ่งหรือทุกรายการที่กำหนดไว้ในโครงการนั้น

๑.๘ โครงการของกองทัพบก แบ่งเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑.๘.๑ โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ หมายถึง โครงการตามแผนโครงสร้างกองทัพ ซึ่งกำหนดเป้าหมายในการเสริมสร้างความสมบูรณ์ในการจัดตั้งหน่วย การจัดหากำลังพล การส่งกำลังบำรุง การระดมสรรพกำลัง การวิจัยและพัฒนา และรวมถึงโครงการสนับสนุนเป้าหมายโครงสร้างกองทัพไทยด้วย

๑.๘.๒ โครงการปกติ หมายถึง โครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานปกติประจำ ซึ่งประกอบด้วย การจัดตั้งหน่วยและย้ายหน่วยที่ไม่ใช่หน่วยกำลังรบ การปรับปรุงและขยายหน่วย การขยายขีดความสามารถของหน่วย การฝึกศึกษาวิจัย และการสวัสดิการ

๑.๘.๓ โครงการพิเศษ หมายถึง โครงการที่ไม่เข้าลักษณะหรือนอกเหนือจากประเภทโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพหรือโครงการปกติ

๑.๙ โครงการของกองทัพบกทั้ง ๓ ประเภท แบ่งกลุ่มออกเป็นโครงการหลักจำนวน ๘ โครงการหลัก ซึ่งแต่ละโครงการหลักจะกำหนดให้หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักควบคุมกำกับดูแล ดังนี้

๑.๙.๑ โครงการจัดตั้งหน่วย หมายถึง โครงการที่มีการดำเนินการเพื่อจัดตั้งหน่วยใหม่ โดยการใช้กำลังพล ยุทโธปกรณ์ สิ่งก่อสร้าง และสิ่งอำนวยความสะดวกตามอัตราการจัดตั้งใหม่หรือแปรสภาพหน่วยใหม่ รวมถึงการดำเนินการโยกย้ายหน่วยที่จัดตั้งใหม่ หรือการเคลื่อนย้ายเพื่อสนธิกำลังที่ตั้งใหม่ด้วย หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมยุทธการทหารบก

๑.๙.๒ โครงการเสริมและปรับปรุงหน่วย หมายถึง โครงการจัดหาหรือก่อสร้าง ยุทโธปกรณ์, สิ่งก่อสร้าง และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อความสมบูรณ์ ความทันสมัยตามเทคโนโลยีในปัจจุบัน หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก

๑.๙.๓ โครงการโยกย้ายหน่วย หมายถึง การโยกย้ายหน่วยจากที่ตั้งเดิมไปเข้าที่ตั้งใหม่ รวมทั้งการดำเนินการสร้าง ดัดแปลงที่ตั้งเก่าสำหรับหน่วยอื่นที่จะย้ายเข้ามาแทนที่ด้วย หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก

๑.๙.๔ โครงการฝึก - ศึกษาวิจัยและพัฒนาการทางทหาร หมายถึง โครงการดำเนินการฝึก - ศึกษาวิจัยและพัฒนาการทางทหารเพื่อพัฒนากองทัพบกให้มีความทันสมัย โดยการกำหนดหลักนิยม หลักการปฏิบัติที่เป็นหลักสากลและสามารถปฏิบัติได้จริง รวมทั้งปรับกระบวนการและกลไกในการบริหารการจัดการให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและสัมพันธ์สอดคล้องกันยิ่งขึ้น หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักขึ้นอยู่กับลักษณะโครงการนั้น ๆ เช่น วิจัยเรื่องการฝึก - ศึกษา หมายถึง การดำเนินการเพื่อพัฒนากำลังพลไปสู่ความเป็นทหารอาชีพที่มีประสิทธิภาพ ก้าวทันเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งการพัฒนาเครื่องช่วยฝึกให้เหมาะสมและทันสมัย หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมยุทธการทหารบก เป็นต้น

๑.๙.๕ โครงการเพื่อสวัสดิการ หมายถึง โครงการเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ระบบสวัสดิการแก่ทหารและครอบครัว อันเป็นการเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหน่วย รับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมกำลังพลทหารบก

๑.๙.๖ โครงการพึ่งตนเอง หมายถึง โครงการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนา ชีตความสามารถในการผลิตยุทธโธปกรณ์ ด้วยการขยายหรือปรับปรุงหรือเพิ่มเติมขีดความสามารถ หรือจัดตั้งขึ้นใหม่ ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังพล โรงงาน วัสดุที่ใช้ในการผลิต รวมถึง สิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิต หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก

๑.๙.๗ โครงการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง โครงการ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลทางการบริหารและการวัดผลการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อใช้ตัดสินใจทางการบริหาร หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

๑.๙.๘ โครงการกำลังสำรอง หมายถึง โครงการที่เกี่ยวกับการดำเนินการ ในด้านการระดมพล การฝึกศึกษาและการใช้ รวมทั้งการส่งกำลังบำรุงต่อกำลังสำรองทั้งปวงหน่วย รับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมยุทธการทหารบก

๑.๑๐ หน่วยเจ้าของโครงการ ให้จัดทำและวิเคราะห์โครงการตามแบบพิมพ์ ที่กำหนด เสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักและหน่วยงานประมาณกองทัพบก ล่วงหน้า ๒ ปีงบประมาณ เพื่อ พิจารณาดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

๑.๑๑ คณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการ เป็นผู้พิจารณาว่าเป็น โครงการหลักประเภทใด

๑.๑๒ โครงการของกองทัพบกจะต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ พิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ก่อนขออนุมัติโครงการต่อ ผู้บัญชาการทหารบกและจะต้อง ได้รับอนุมัติจากผู้บัญชาการทหารบกจนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติแล้วแต่กรณีก่อนเสนอขอตั้งงบประมาณ รายจ่ายประจำปี

๑.๑๓ โครงการที่ได้รับอนุมัติโครงการจากผู้มีอำนาจอนุมัติและเสนอขอตั้ง งบประมาณเป็นเวลา ๒ ปีงบประมาณแล้ว แต่ยังไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจะต้องได้รับการทบทวน โครงการให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บังคับบัญชาที่เปลี่ยนแปลงไปและเหมาะสมกับสภาพการณ์ ปัจจุบัน

๒. วิธีการ

การดำเนินงานด้านโครงการของกองทัพบกกำหนดวิธีการดำเนินงาน ตามระบบ โครงการทั้ง ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๒.๑ ขั้นการวางแผน ให้กองทัพบกกำหนดแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลัง กองทัพเพื่อให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก เหล่า/สายวิทยาการที่เกี่ยวข้อง ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติและ จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและเป็นพื้นฐานในการ กำหนดความต้องการ และขอรับการสนับสนุนงบประมาณด้านโครงการในแต่ละปีงบประมาณต่อไป ซึ่งจะต้องจัดทำเป็นแผนงาน โครงการ

๒.๒ ขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ เป็นการนำผลผลิตจากขั้นการวางแผนมา จัดทำโครงการหน่วยเจ้าของโครงการมีวิธีการดำเนินการใน ๒ ฐานะ

๒.๒.๑ ในฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการ เหล่า/สายวิทยาการ จัดทำโครงการตามแผนแม่บทการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการ ซึ่งแผน ฯ นี้จะทราบว่าในแต่ละปีงบประมาณจะต้องพัฒนาหรือเสริมสร้างในเรื่องใดบ้าง ต้องจัดหายุทธโศภกรณ์ใดและแจกจ่ายให้กับหน่วยใดบ้างตามลำดับความเร่งด่วน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการและการจัดหายุทธโศภกรณ์สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ในแต่ละปีงบประมาณโดยมีเป้าหมายที่แน่ชัด

๒.๒.๒ ในฐานะหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก จัดทำโครงการนอกเหนือจากแผนแม่บทการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการเสนอขออนุมัติตามสายงานโครงการเพื่อพัฒนาหน่วยให้มีความสมบูรณ์, พัฒนาบุคลากรของหน่วย, ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการของหน่วยให้มีประสิทธิภาพ, มีความคล่องตัว และมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันยิ่งขึ้น

๒.๓ ขึ้นการบริหารโครงการเป็นการนำโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้วมาเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามลำดับความเร่งด่วน จนถึงได้รับการจัดสรร/ส่งจ่ายงบประมาณแล้วดำเนินการตามแผนการใช้จ่ายเงินและแผนการดำเนินงานตามโครงการ

๒.๔ ขึ้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ เป็นการควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของโครงการในระหว่างปีงบประมาณตามขั้นตอนการดำเนินงานโครงการที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานของโครงการและแผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อเสนอการแก้ไขและปรับปรุงโครงการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๓. อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ

๓.๑ หน่วยงบประมาณกองทัพบก มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนรวมของกองทัพบก

๓.๒ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๓.๒.๑ ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแผนงาน โครงการในขั้นการวางแผน

๓.๒.๒ รวบรวมโครงการที่รับผิดชอบตามสายงานโครงการ ดำเนินการตรวจสอบและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ เพื่อให้โครงการเกิดประโยชน์มีประสิทธิภาพคุ้มค่าและสอดคล้องกับภารกิจของกองทัพบก

๓.๒.๓ เสนอโครงการที่ได้ผ่านการตรวจสอบและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบกล่วงหน้าก่อนปีงบประมาณไม่น้อยกว่า ๑๘ เดือน

๓.๒.๔ รายงานการตรวจสอบและวิเคราะห์โครงการตามแบบ และระยะเวลาที่หน่วยงบประมาณกองทัพบกกำหนด

๓.๓ หน่วยรับผิดชอบโครงการรอง มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๓.๓.๑ ให้คำแนะนำและสนับสนุนข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการแก่หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก

๓.๓.๒ ให้คำแนะนำในการจัดทำรายละเอียดในส่วนที่รับผิดชอบตามสายงานและหลักการในฐานะเหล่า/สายวิทยาการ แก่หน่วยเจ้าของโครงการตลอดจนหน่วยในโครงการที่ร่วมจัดทำโครงการ

๓.๓.๓ จัดทำรายงานการตรวจสอบและประเมินผลโครงการตามแบบและระยะเวลาที่หน่วยงบประมาณกองทัพบกกำหนด

๓.๔ หน่วยเจ้าของโครงการ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๓.๔.๑ จัดทำแผนงาน โครงการ ในสายงานที่รับผิดชอบในชั้นการวางแผน

๓.๔.๒ จัดทำโครงการตามแผนงาน โครงการ ตามแบบพิมพ์ที่กำหนด

๓.๔.๓ ปรับปรุง แก้ไข โครงการเพื่อให้โครงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลร่วมกับหน่วยปฏิบัติต่อโครงการ

๓.๔.๔ ปรับปรุง แก้ไขการจัดทำโครงการตามที่หน่วยงบประมาณกองทัพบกให้คำแนะนำ

๓.๔.๕ ปรับปรุง แก้ไข ความถูกต้องและความเหมาะสมตามผลการพิจารณาของที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

๓.๔.๖ เตรียมปรับแผนการดำเนินงานของโครงการที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับงบประมาณที่จะได้รับในปีงบประมาณต่อไป

๓.๔.๗ จัดทำรายงานการตรวจสอบและประเมินผลโครงการตามแบบและระยะเวลาที่หน่วยงบประมาณกองทัพบกกำหนด

๓.๕ หน่วยปฏิบัติต่อโครงการ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติ และความต้องการทรัพยากร กับเสนอแนวทางปฏิบัติต่อโครงการในขอบเขต ที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ของสายงานหรือตามที่หน่วยเจ้าของโครงการมอบหมาย รวมถึงการจัดทำรายงานการตรวจสอบและประเมินผลโครงการตามแบบและระยะเวลาที่หน่วยงบประมาณกองทัพบกกำหนด

๔. ปฏิทินโครงการ

การกำหนดปฏิทินโครงการมุ่งหมาย เพื่อให้หน่วยในสายงานโครงการทราบว่า จะต้องปฏิบัติต่อโครงการเมื่อใด ทั้งในขั้นตอนการวางแผน, การจัดทำและเสนอขออนุมัติโครงการ, การบริหารโครงการ ตลอดจนการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ ซึ่งจะทำให้มีโครงการของกองทัพบกที่จะเสนอขอรับการสนับสนุนงบประมาณโดยต่อเนื่อง และมีให้การเสนอขออนุมัติโครงการเกิดความล่าช้า และเกิดความเสียหายต่อกองทัพบกเป็นส่วนรวม

สำหรับเนื้อหาปฏิทินโครงการนั้นผู้วิจัยเน้นเฉพาะปฏิทินการวางแผนและเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกเท่านั้น โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

๔.๑ ระยะเวลาที่กำหนดในปฏิทินโครงการเป็นจำนวนเดือนย้อนหลังก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณโครงการ ความหมายคือก่อนเดือนตุลาคมที่เป็นเดือนเริ่มต้นของปีงบประมาณโครงการที่กำหนดห้วงระยะเวลาดำเนินการโครงการนั้น ๆ เช่นโครงการเริ่มใหม่ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ถือว่าปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เป็นปีแรกของโครงการปฏิทินโครงการกำหนดให้วางแผนย้อนหลังจากเดือนตุลาคม ๒๕๖๒ เป็นต้น

๔.๒ เป็นปฏิทินที่แสดงรายละเอียดการปฏิบัติของขั้นตอนการวางแผน และขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการ สำหรับหน่วยที่ปฏิบัติประกอบด้วย หน่วยต่าง ๆ ในหลายฐานะหรือบทบาท ตั้งแต่หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก ในฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการเหล่า/สายวิทยาการและ

หน่วยในสายงานโครงการในฐานะหน่วยเจ้าของโครงการ หน่วยรับผิดชอบโครงการและหน่วยงบประมาณกองทัพบก

๔.๓ เริ่มต้นที่ ๓๐ เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนเมษายน ของปีงบประมาณแรก โครงการ - ๓) กรมฝ่ายยุทธบริการเหล่า/สายวิทยาการนำแผนแม่บทการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการ มาจัดทำแผนงาน โครงการ (ชื่อโครงการ, ระยะเวลาดำเนินการ และวงเงิน) เป็นแผนการดำเนินการ ในรอบ ๕ ปี เพื่อพัฒนาหน่วย เหล่าสายวิทยาการ และจัดหายุทธโธปกรณ์สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ตามลำดับความเร่งด่วน ให้ครอบคลุมแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพ และแผนแม่บท ของเหล่า/สายวิทยาการ เสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก

๔.๔ ที่ ๒๓ เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนพฤศจิกายน ของปีงบประมาณ แรกโครงการ - ๒) หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักพิจารณาแผนงาน โครงการ ที่กรมฝ่ายยุทธบริการ เหล่า/สายวิทยาการเสนอว่าเหมาะสม สอดคล้องกับแผนแม่บท และนโยบายของ ทบ. หรือไม่ แล้วเสนอ ต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบก

๔.๕ ที่ ๒๑ เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนมกราคม ของปีงบประมาณแรก โครงการ - ๒) หน่วยงบประมาณกองทัพบกจัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการและ ขออนุมัติแผนงานโครงการที่ผ่านการพิจารณาต่อผู้บัญชาการทหารบก ขั้นตอนนี้ได้ผลผลิตเป็นแผนงาน โครงการของกองทัพบก

๔.๖ ที่ ๑๙ เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนมีนาคม ของปีงบประมาณแรกโครงการ - ๒)

๔.๖.๑ หน่วยเจ้าของโครงการในฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการ, เหล่า/สาย วิทยาการจัดทำโครงการในแต่ละปีงบประมาณตามลำดับความเร่งด่วนที่กำหนดไว้ในแผนงาน โครงการ ตามแบบพิมพ์ที่กองทัพบกกำหนด

๔.๖.๒ หน่วยรับผิดชอบโครงการรอง (กรมฝ่ายยุทธบริการ) ให้ข้อมูลและ คำแนะนำแก่หน่วยเจ้าของโครงการในการจัดทำรายละเอียดโครงการในส่วนที่รับผิดชอบตามสายงาน และหลักการของเหล่า/สายวิทยาการ

๔.๖.๓ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักกำกับดูแลการจัดทำโครงการ ให้เป็นไปตามระเบียบและสอดคล้องกับนโยบายของกองทัพบก การดำเนินการในขั้นนี้เป็นขั้นกำหนด โครงการและศึกษาก่อนการตัดสินใจดำเนินการ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักจะพิจารณาโครงการอย่าง รอบคอบเพื่อมิให้เกิดความซ้ำซ้อนกับโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกันและพิจารณาความเหมาะสมใน ด้านต่าง ๆ

๔.๗ ที่ ๑๘ เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนเมษายน ของปีงบประมาณแรก โครงการ - ๒) หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของโครงการ อย่างละเอียด รวมทั้ง การพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการที่หน่วยเสนอมาอีกครั้งหนึ่ง หากมี ข้อผิดพลาดก็ให้หน่วยเจ้าของโครงการและหน่วยที่เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขให้เรียบร้อยแล้วรวบรวม โครงการทั้งหมดเสนอต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบกพร้อมเหตุผลประกอบการพิจารณา

๔.๘ ๑๗ เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนพฤษภาคม ของปีงบประมาณแรก โครงการ - ๒) หน่วยงบประมาณกองทัพบกประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณาโครงการกองทัพบก เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของโครงการที่ผ่านความเห็นชอบจากหน่วยรับผิดชอบ

โครงการหลักแล้วเป็นครั้งสุดท้ายหากยังมีข้อผิดพลาดให้หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักและหน่วยเจ้าของโครงการทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ต่อไป

๔.๙ ๑๕ เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนกรกฎาคมของปีงบประมาณแรกโครงการ - ๒) หน่วยงบประมาณกองทัพบกรวบรวมโครงการที่ถูกต้องสมบูรณ์แล้วนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก เพื่อพิจารณากลับกรองความเหมาะสม และความเป็นไปได้

๔.๑๐ ๑๓ เดือนก่อนปีงบประมาณ (ในเดือนกันยายนของปีงบประมาณแรกโครงการ - ๒) หน่วยงบประมาณกองทัพบกรวบรวมโครงการทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ ฯ แล้วนำเรียนขออนุมัติโครงการต่อ ผู้บัญชาการทหารบกจนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ

การกำหนดปฏิทินโครงการของกองทัพบก เพื่อให้การเสนอขออนุมัติโครงการไปยังหน่วยเหนือเป็นไปอย่างเหมาะสม และถูกต้องตามกำหนดเวลาที่หน่วยเหนือระบุ กล่าวคือ เหล่าทัพจะต้องเสนอขออนุมัติโครงการต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ ภายในเดือนกันยายน (๑๓ เดือน ก่อนปีงบประมาณ)

๕. ขั้นตอนการวางแผนโครงการ

๕.๑ ความมุ่งหมาย เพื่อวางแผนพัฒนา ทบ. ให้มีความพร้อมรบ มีความต่อเนื่องในการรบและมีความทันสมัย เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามลำดับความเร่งด่วนและขั้นตอนที่เหมาะสมเป็นการดำเนินกรรมวิธีในการจัดทำแผนทางทหารต่าง ๆ กำหนดความต้องการกำลังรบ, บริหารทรัพยากรเพื่อการป้องกันประเทศ ตลอดจนเป็นการวางแผนงาน โครงการ เพื่อปฏิบัติตามแผนดังกล่าว

๕.๒ การปฏิบัติในการจัดทำแผนงาน โครงการ

๕.๒.๑ กรมยุทธการทหารบก กำหนดแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพบกในรอบ ๑๐ปี ให้สอดคล้องกับแผนโครงสร้างกองทัพไทย และแผนของหน่วยเหนือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแผนดังกล่าวจะกำหนดหน่วยเป้าหมายไว้โดยแน่ชัด และมีการปรับปรุงแผนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และภัยคุกคาม เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก เหล่า/สายวิทยาการที่เกี่ยวข้อง ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาหน่วย เหล่า/สายวิทยาการ

๕.๒.๒ เหล่า/สายวิทยาการนำแผนนโยบาย ฯ มาจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยเหล่า/สายวิทยาการ ซึ่งในแผนแม่บทจะกำหนดแนวทางการพัฒนาและความต้องการทรัพยากรอย่างต่อเนื่องตามห้วงระยะเวลา ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนากองทัพบกในภาพรวมเป็นไปในแนวทางเดียวกันโดยให้ยึดถือหน่วยเป้าหมายตามแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพบกเป็นหลัก

๕.๒.๓ หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก เหล่า/สายวิทยาการ นำแผนแม่บท ฯ มาจัดทำแผนงาน โครงการ เป็นแผนการดำเนินงานในวงรอบ ๕ ปี เพื่อพัฒนาหน่วย และจัดหายุทโธปกรณ์สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ตามลำดับความเร่งด่วน ให้สอดคล้องครบถ้วนตามแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพบก และแผนแม่บท ฯ โดยจัดลำดับความเร่งด่วนการพัฒนา และการจัดหายุทโธปกรณ์ให้สอดคล้องสัมพันธ์กับหน่วยเป้าหมายที่กำหนดไว้ เสนอผ่านหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก

๕.๒.๔ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ของแผนงาน โครงการให้สอดคล้องและเป็นไปตามแนวทางการพัฒนากองทัพบกและนโยบายของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งผลกระทบต่อโครงการอื่น แล้วเสนอหน่วยงบประมาณกองทัพบก

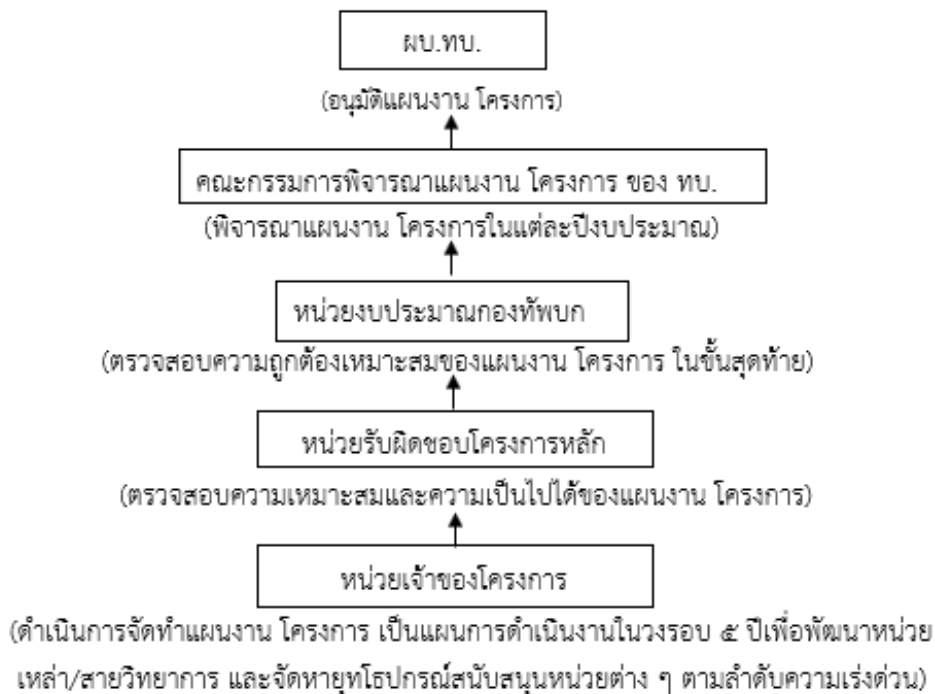
๕.๒.๕ หน่วยงบประมาณกองทัพบก ตรวจสอบความเหมาะสมขั้นสุดท้ายของแผนงาน โครงการ โดยนำมาพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนและนโยบาย ความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการ รวมทั้งวงเงินงบประมาณที่เป็นไปได้

๕.๒.๗ คณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการ ของ ทบ. พิจารณาในภาพรวมว่าในแต่ละปีงบประมาณควรมีโครงการใด

๕.๒.๘ หน่วยงบประมาณกองทัพบก สรุปแผนงาน โครงการ ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการของกองทัพบก นำเรียนขออนุมัติต่อผู้บัญชาการทหารบกซึ่งแผนงาน โครงการ ที่ได้จะใช้เป็นมูลฐานให้หน่วยเจ้าของโครงการจัดทำโครงการ เพื่อขออนุมัติตามสายงานโครงการ รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดความต้องการทรัพยากรต่อไป

การปฏิบัติในการเสนอขออนุมัติแผนงานโครงการ ดำเนินการตามขั้นตอนการวางแผนโครงการ หรือเพื่อขออนุมัติแผนงาน โครงการของกองทัพบก ตามแผนภาพที่ ๒ - ๒ ดังนี้

แผนภาพที่ ๒ - ๒ ผังขั้นตอนการวางแผนโครงการของกองทัพบก



ที่มา : คำสั่งกองทัพบกที่๓๕๑/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๑๕ มิ.ย. ๕๘ เรื่อง ระบบโครงการกองทัพบก

๖. ขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการ

๖.๑ ความมุ่งหมาย เพื่อให้หน่วย คณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก และเจ้าหน้าที่สายงานโครงการ ปฏิบัติตามขั้นตอนตั้งแต่การจัดทำและวิเคราะห์โครงการ การพิจารณา และขออนุมัติโครงการเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๖.๒ การปฏิบัติ การจัดทำและเสนอขออนุมัติโครงการ ประกอบด้วย

๖.๒.๑ หน่วยเจ้าของโครงการ จัดทำโครงการตามแนวทางที่กองทัพบกกำหนด ซึ่งดำเนินการใน ๒ ฐานะ คือ

๖.๒.๑.๑ ในฐานะกรมฝ่ายยุทธบริการ เหล่า/สายวิทยาการ จัดทำโครงการในแต่ละปีงบประมาณตามลำดับความเร่งด่วนที่กำหนดไว้ในแผนงาน โครงการ เพื่อพัฒนาเหล่าหรือสายวิทยาการและจัดหายุทธโศปกรณ์สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบก

๖.๒.๑.๒ ในฐานะหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกสามารถริเริ่มจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาหน่วยให้มีความสมบูรณ์, พัฒนาบุคลากรของหน่วยและพัฒนากระบวนการบริหารการจัดการของหน่วยให้มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวและสัมพันธ์สอดคล้องกันยิ่งขึ้น

โดยหน่วยเจ้าของโครงการจะต้องจัดทำรายละเอียดตามแบบเสนอขออนุมัติโครงการที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ในขั้นตอนนี้อาจจะส่งโครงการให้หน่วยรับผิดชอบโครงการรอง ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งก่อน หรือหาข้อมูลคำแนะนำในการจัดทำรายละเอียดโครงการที่เกี่ยวข้องกับเหล่าหรือสายวิทยาการนั้น ๆ แล้วเสนอโครงการถึงหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ภายใน ๑๕ เดือน ก่อนปีที่เริ่มดำเนินโครงการ

๖.๒.๒ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการแต่ละโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายและถูกต้องตามหลักเกณฑ์อย่างละเอียดรอบคอบ รวมทั้งพิจารณาความซ้ำซ้อนกับโครงการอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน เมื่อเห็นชอบแล้วหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ส่งโครงการให้หน่วยงบประมาณกองทัพบก ภายใน ๑๕ เดือน ก่อนปีที่เริ่มดำเนินโครงการ

๖.๒.๓ หน่วยงบประมาณกองทัพบก พิจารณาความเหมาะสมของโครงการ ในขั้นสุดท้าย และเมื่อผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมแล้ว หน่วยงบประมาณกองทัพบก จะสรุปนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ภายใน ๑๕ เดือนก่อนปีที่เริ่มดำเนินโครงการ

๖.๒.๔ คณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก พิจารณากลับกรองความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการ พิจารณาทบทวนโครงการที่ผู้มีอำนาจอนุมัติได้อนุมัติโครงการแล้วแต่ยังไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งจัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการว่าโครงการสมควรดำเนินการก่อนหลัง แล้วหน่วยงบประมาณกองทัพบก สรุปโครงการเริ่มใหม่ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกแล้วนำเสนอขออนุมัติโครงการต่อผู้บัญชาการทหารบกเพื่อให้โครงการทั้งหมดมีสิทธิขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ต่อไป ภายใน ๑๓ เดือนก่อนปีที่ขอตั้งงบประมาณ

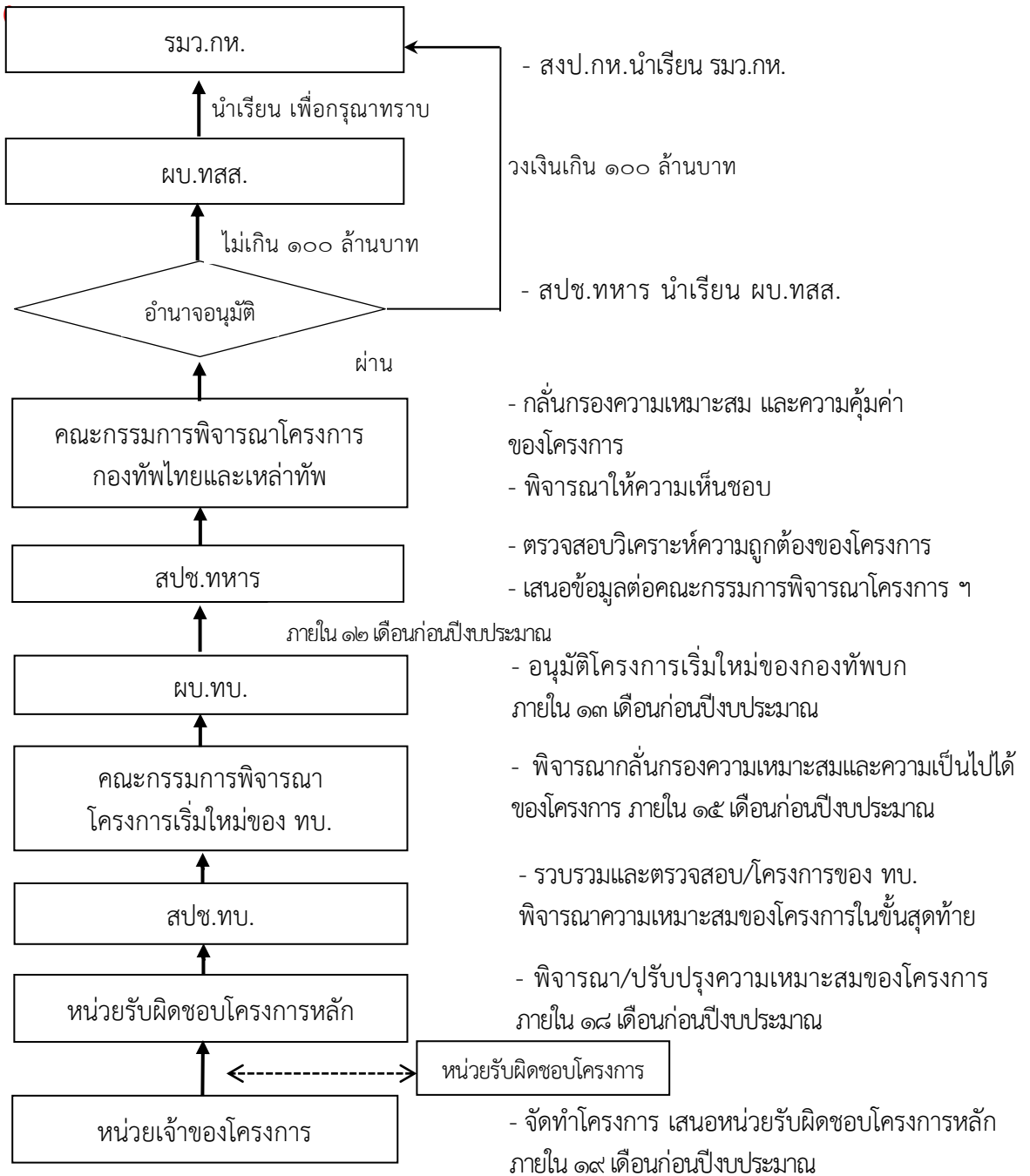
๖.๓ อำนาจในการอนุมัติโครงการเริ่มใหม่

๖.๓.๑ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมีอำนาจอนุมัติโครงการวงเงินเกินกว่า ๑๐๐ ล้านบาทขึ้นไป

๖.๓.๒ ผู้บัญชาการทหารสูงสุดมีอำนาจอนุมัติโครงการวงเงินไม่เกิน ๑๐๐ ล้านบาท

การปฏิบัติในการจัดทำและขออนุมัติโครงการของกองทัพบก ดำเนินการตามขั้นตอนตามแผนภาพที่ ๒ - ๓ ดังนี้

แผนภาพที่ ๒ - ๓ ผังขั้นตอนการขออนุมัติโครงการของกองทัพบก



ที่มา : คำสั่งกองทัพบกที่ ๓๕๑/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๑๕ มิ.ย. ๕๘ เรื่อง ระบบโครงการกองทัพบก

๖. ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก

พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๙

กองทัพบกได้จัดทำแผนความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของ ทบ. ปี ๖๐ - ๖๙ เพื่อให้หน่วยที่เกี่ยวข้องได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติในส่วนที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามวงรอบงบประมาณโครงการ โดยมีพื้นฐานมาจาก “แผนพัฒนาขีดความสามารถกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๕๔ - ๒๕๖๓” ในส่วนของกองทัพบก ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุปสาระสำคัญ เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการวางแผนโครงการได้ดังนี้

๑. ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก ปี ๖๐ - ๖๙ ถูกกำหนดให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนการปรับปรุงโครงสร้าง การจัดส่วนราชการ กระทรวงกลาโหม (ในส่วนของกองทัพบก) พ.ศ.๒๕๕๘ - ๒๕๖๗ และแนวทางและขั้นตอนการใช้กำลังของกองทัพบก รวมถึงระดับความพร้อมรบของหน่วยประเภทต่าง ๆ

๒. หลักเกณฑ์ในการดำเนินการต่อยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของ ทบ. ในห้วง ๑๐ ปี ได้แก่ การดำรงสภาพความพร้อมรบของหน่วยโดยซ่อมแซมยุทโธปกรณ์ให้ใช้งานได้ การเสริมสร้างความพร้อมรบให้หน่วยโดยการจัดหาเพื่อให้ครบตามอัตราอนุมัติ (ประมาณร้อยละ ๘๐ ของอัตราการจัดและยุทโธปกรณ์) และให้หน่วยมีความทันสมัยทางด้านเทคโนโลยี/ยุทโธปกรณ์โดยการจัดหาเพื่อทดแทนสิ่งอุปกรณ์ที่ครบอายุการใช้งาน (ประมาณ ๑ ใน ๓ ของอัตราการจัดและยุทโธปกรณ์)

๓. ผลการดำเนินการโครงการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของ ทบ. ในห้วงก่อนหน้านี้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามความต้องการ สาเหตุจากปัจจัยจากสถานะด้านงบประมาณ จึงกำหนดความต้องการบนพื้นฐานของงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับในห้วง ๑๐ ปี ผลของการพิจารณาความจำเป็นและความเร่งด่วนทางด้านยุทธการตลอดจนงบประมาณแล้ว จึงกำหนดเป็น “ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของ ทบ. ปี ๖๐ - ๖๙” รวม ๑๓๒ รายการ งบประมาณการความต้องการงบประมาณราวสองแสนล้านบาท แบ่งเป็น

๓.๑ รายการความต้องการเพื่อการดำรงสภาพความพร้อมรบ และความทันสมัย

๓.๒ รายการความต้องการเพื่อพัฒนาหน่วย/เหล่า ตามแผนพัฒนากองทัพบก และการปรับปรุงโครงสร้างกองทัพบกในห้วง ๑๐ ปี

๔. แนวคิดในการดำเนินการต่อยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของ ทบ. ปี ๖๐ - ๖๙ มีกระบวนการหลัก ๆ ประกอบด้วย

๔.๑ ขั้นตอนเริ่มแรกเป็นการกำหนดหรือระบุความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของ ทบ.

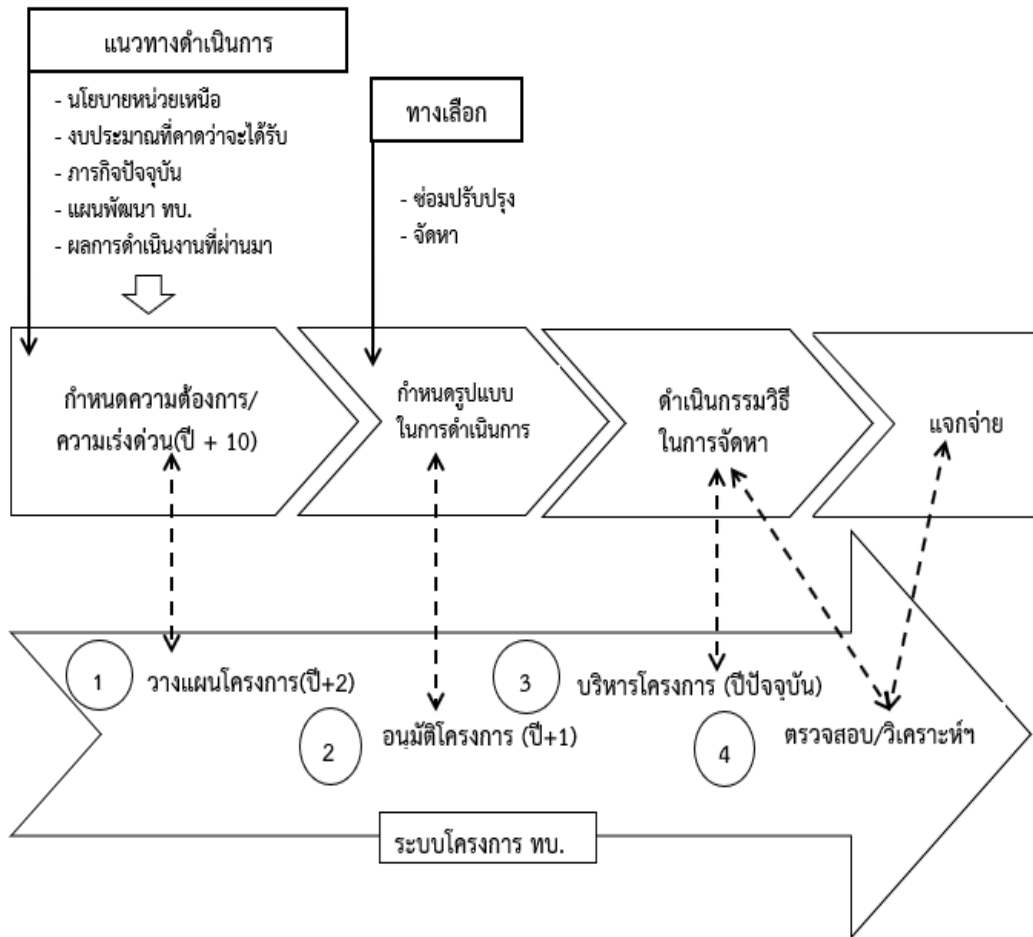
๔.๒ การกำหนดมาตรฐานยุทโธปกรณ์

๔.๓ การจัดทำและขออนุมัติโครงการเพื่อการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญ

๔.๔ การแจกจ่ายยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญให้กับหน่วยใช้

กระบวนการดังกล่าวมาแล้ว สามารถแสดงความสัมพันธ์กับระบบโครงการ กงทัพบก ตามแผนภาพที่ ๒ - ๔

แผนภาพที่ ๒-๔ แนวคิดในการดำเนินการต่อยุทธโปกรณ์หลัก/สำคัญของ ทบ.



ที่มา : ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทธโปกรณ์หลัก/สำคัญของ ทบ. ปี ๖๐ - ๖๙

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิรันดร์ เมืองพระ (ออนไลน์, ๒๕๔๔) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานในกระทรวงกลาโหม กล่าววาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้ถูกนำมาใช้โดยเริ่มต้น ในกระทรวงกลาโหม และภายใต้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนี้ การวางแผนกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญ แผนกลยุทธ์จะกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกระทรวงกลาโหมในการที่จะไปถึง เป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นการออกแบบบูรณาการและยึดผลผลิตและผลลัพธ์จะถูกกำหนดลงในแผน แผนกลยุทธ์จะรวบรวมเกี่ยวกับงบประมาณและการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นงานสำคัญของ กระทรวงกลาโหม คือจะต้องวางแผนกลยุทธ์และรวบรวมเข้าในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใหม่นี้

ชานนท์ มุ่งธัญญา (ออนไลน์, ๒๕๖๑ : ๑๐, ๔๘) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารโครงการจัดหาทุโประกรณ์ของกองทัพอากาศ พบว่า

๑. สามารถแบ่งโครงการภาครัฐออกเป็นระยะต่างๆ (Phase) ได้ เพื่อให้บริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวางแผนและบริหารโครงการจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบตลอดวัฏจักรของโครงการ (Project Life Cycle) ดังนี้

๑.๑ การริเริ่มแนวคิดโครงการ (Conceptual Phase) คือ การที่กองทัพอากาศริเริ่มและพัฒนากรอบแนวความคิดซึ่งเชื่อมโยงจากทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่ระดับปฏิบัติ โดยต้องวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องในทุกมิติ เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการจัดหาทุโประกรณ์ที่กองทัพอากาศริเริ่ม สามารถสร้างคุณค่าให้กับกองทัพอากาศได้อย่างแท้จริง

๑.๒ การวางแผนโครงการ (Project Planning Phase) คือ การที่กองทัพอากาศ วางแผนการดำเนินงานโครงการจัดหาทุโประกรณ์เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง โดยการวางแผนจะต้องคำนึงถึง ขอบเขต กิจกรรมหลัก/รอง ระยะเวลาการดำเนินการงบประมาณ และความเสี่ยง เป็นต้น ในขณะเดียวกันเพื่อให้มั่นใจว่า โครงการจัดหาทุโประกรณ์จะบรรลุประสิทธิผล จำเป็นต้องจัดทำแผนการสร้างความร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเป็นทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานและควบคุมโครงการต่อไป

๑.๓ การวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณ (Budget Allocation Phase) คือ การที่กองทัพอากาศวิเคราะห์โครงการจัดหาทุโประกรณ์และงบประมาณของกองทัพอากาศ เพื่อตรวจสอบทั้งในระดับยุทธศาสตร์ เช่น ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ผลสำเร็จที่คาดหวัง และบริบทที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงตรวจสอบในระดับโครงการ ได้แก่ ความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ ความเป็นไปได้ทางการเงิน และความคุ้มค่าของผลที่จะได้รับ

๑.๔ การดำเนินโครงการ (Implementation Phase) คือ หลังจากทีกองทัพอากาศได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไป คือ การลงมือดำเนิน/บริหารโครงการจัดหาทุโประกรณ์ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยต้องเริ่มจัดซื้อและ/หรือจัดหาทรัพยากรที่ต้องการใช้ตามแผนการดำเนินงานจากขั้นตอนการแผนโครงการ อีกทั้ง ต้องมีกลไกในการควบคุมอย่างเป็นระบบ เพื่อการติดตามความคืบหน้าและประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

๑.๕ การปิดโครงการและนำโครงการไปใช้งาน (Deployment Phase) คือ การที่ดำเนินโครงการจัดหาทุโประกรณ์แล้วเสร็จตามแผนการดำเนินงาน หรือในอีกนัยหนึ่งคือ ดำเนินโครงการจัดหาทุโประกรณ์แล้วเสร็จตามสัญญา โดยในขั้นตอนนี้จะหมายรวมถึงการนำผลผลิตโครงการจัดหาทุโประกรณ์ไปใช้งานและก่อให้เกิดประโยชน์เป็นรูปธรรมในกองทัพอีกด้วย

๒. ปัจจัยสำคัญในการสร้างความร่วมมือและรูปแบบ/แนวทางการร่วมมือข้อเสนอแนะแนวทางการร่วมมือในการบริหารโครงการจัดหาทุโประกรณ์ตลอดวัฏจักรของการบริหารโครงการ (Project Life Cycle) เฉพาะขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ๒ ขั้นตอนดังนี้

๒.๑ การริเริ่มแนวความคิดโครงการ (Conceptual Phase) กองทัพอากาศริเริ่มและพัฒนากรอบแนวความคิดโครงการจัดหาทุโประกรณ์ โดย วิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ จึงควรคำนึงถึงแนวทาง ดังนี้

๒.๑.๑ ตรวจสอบความสอดคล้องตามทิศทางการพัฒนากองทัพอากาศ ๒๐ ปี และโครงสร้างกำลังรบของกองทัพอากาศ

๒.๑.๒ ตรวจสอบโครงการจัดหายุทธโปกรณ์ตามแผนแม่บทการพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของศักยภาพบริษัทผู้ผลิต และศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐ/เอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

๒.๑.๓ ศึกษาความเป็นไปได้เชิงแนวความคิด (Conceptual Feasibility) ในการสร้างความร่วมมือความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๔ วิเคราะห์ปัจจัยความร่วมมือในแต่ละด้าน และแนวทางการสร้างความร่วมมือที่เกิดประโยชน์สูงสุดตามธรรมชาติและลักษณะเฉพาะของแต่ละโครงการ ได้แก่ เทคโนโลยีด้านการทหาร เทคโนโลยีด้านการบิน และเทคโนโลยีด้านอวกาศ เป็นต้น

๒.๑.๕ กรณีโครงการจัดหายุทธโปกรณ์ที่ริเริ่มในการสร้างความร่วมมือ มีความสัมพันธ์กับโครงการอื่น ต้องพิจารณาวิเคราะห์ในภาพรวม (Interrelation Analysis) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการแบ่งปันทรัพยากรซึ่งกันและกัน

๒.๒ การวางแผนโครงการ (Project Planning Phase) กองทัพอากาศวางแผนการดำเนินงานโครงการจัดหายุทธโปกรณ์เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง ดังนั้น การวางแผนเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ จึงควรคำนึงถึงแนวทาง ดังนี้

๒.๒.๑ ตรวจสอบความเป็นไปได้โดยละเอียด (Detailed Feasibility) ในการสร้างความร่วมมือของแต่ละโครงการตามธรรมชาติและลักษณะเฉพาะของแต่ละโครงการ

๒.๒.๒ วิเคราะห์รายละเอียดความร่วมมือของปัจจัยทุกด้านโดยละเอียด ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านยุทธโปกรณ์/โครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร และด้านการใช้งาน/ปฏิบัติงาน

๒.๒.๓ วิเคราะห์ข้อเด่นข้อด้อยของการแลกเปลี่ยนความร่วมมือในแต่ละด้าน ตลอดจนข้อจำกัดหรือจุดเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

๒.๒.๔ วิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับในภาพรวมของทุกด้าน ซึ่งต้องสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนากองทัพอากาศ ๒๐ และยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (ฉบับร่าง) ด้านการป้องกันประเทศ โดยเฉพาะการส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

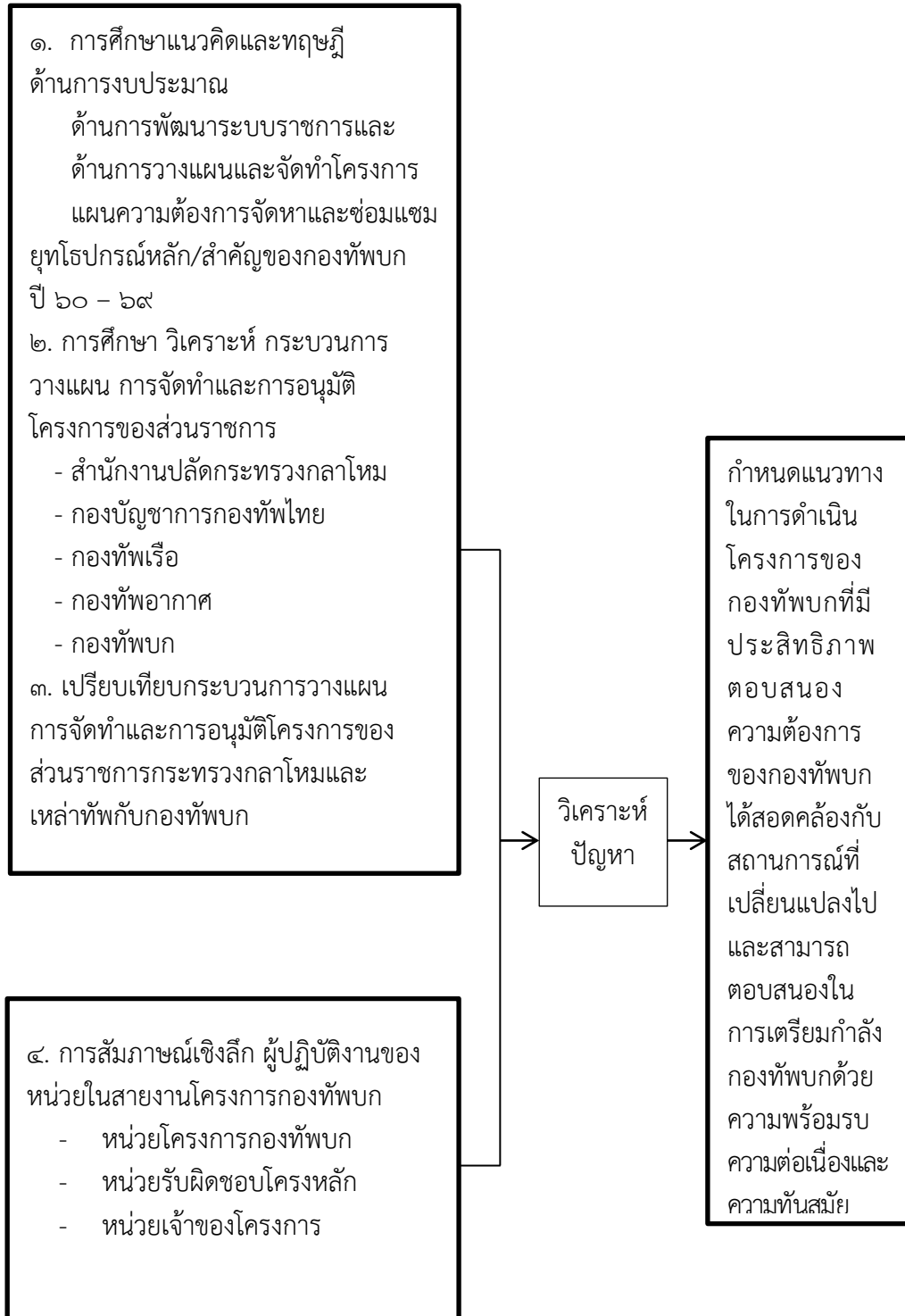
๒.๒.๕ วางแผนความร่วมมือโดยละเอียดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของศักยภาพบริษัทผู้ผลิตและศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐ/เอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

๒.๒.๖ ตรวจสอบความพร้อมของทุกฝ่ายในแต่ละด้าน โดยเฉพาะความพร้อมของกองทัพอากาศหรือสิ่งที่ต้องเตรียมการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่สมบูรณ์

ภาวนา ทิมพิทักษ์ (๒๕๖๒ : ๑๘-๑๙) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการคัดเลือกโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของกองทัพบก ซึ่งหากมีการคัดเลือกเป็นไปอย่างรอบคอบแล้วเมื่อนำไปปฏิบัติจะทำให้กองทัพบกจะสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์กองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักการพิจารณานั้น

จะคัดเลือกเฉพาะโครงการที่ดีที่สุดและชะลอโครงการที่ด้อยกว่าไว้ก่อนด้วยการเลือกใช้เทคนิค หรือตัวแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการประเมินและตัดสินใจคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ที่เหมาะสมที่สุด ผลการวิจัย พบว่า มีปัจจัยหลายปัจจัยที่ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินโครงการเริ่มใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความเปลี่ยนแปลงของการเมืองทั้งในและนอกประเทศ, การปรับปรุงข้อกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของภาครัฐ, ความไม่พร้อมของโครงการเริ่มใหม่ เป็นต้น โดยวิธีการและหลักเกณฑ์ที่เป็นเครื่องมือในการพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่ในปัจจุบันแม้จะมีการนำข้อมูลที่ส่งผลต่อการดำเนินการของโครงการเริ่มใหม่มาวิเคราะห์แล้วก็ตามแต่โครงการเริ่มใหม่ที่ได้รับการคัดสรรยังคงประสบปัญหาไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายเนื่องจากข้อมูลที่นำมาประกอบการพิจารณาแบบเดิมนั้นเป็นข้อมูลที่เสนอไว้ล่วงหน้า ๓ ปีงบประมาณซึ่งอาจมีข้อมูลบางส่วนล้าสมัยอีกทั้งวิธีการดังกล่าวเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพซึ่งยากต่อการนำมาเปรียบเทียบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกนำแนวคิดจาก SWOT Analysis มาปรับใช้ในดำเนินการปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ได้ง่ายต่อผู้ปฏิบัติโดยการนำปัจจัยที่ส่งผลให้โครงการเริ่มใหม่ที่ผ่าน ๆ มาที่ประสบปัญหาไม่สามารถดำเนินการได้มาใช้ในการวิเคราะห์และแปลงผลการวิเคราะห์ให้เป็นเชิงปริมาณที่สะท้อนถึงแนวโน้มผลสำเร็จในการดำเนินโครงการเริ่มใหม่ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ชัดเจนง่ายต่อการพิจารณาคัดสรรโครงการเริ่มใหม่เพิ่มมากขึ้นทำให้วิธีการคัดสรรสามารถดำเนินการได้อย่างรอบคอบเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจึงควรศึกษาวิจัยด้านการวางระบบการควบคุมภายในทั้งก่อนเริ่มโครงการเริ่มใหม่, ระหว่างการดำเนินการตามโครงการเริ่มใหม่และหลังปิดงานโครงการเริ่มใหม่เพื่อทบทวนและประเมินผลการดำเนินการโครงการในแต่ละขั้นตอนซึ่งระบบการควบคุมการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้กองทัพบกใช้จ่ายงบประมาณที่ได้การจัดสรรอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ของกองทัพบกภายใต้กฎหมาย, กฎระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น

กรอบแนวคิดของการวิจัย



สรุป

เมื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารด้านการจัดทำโครงการ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว โครงการของส่วนราชการเป็นส่วนหนึ่งในระบบงบประมาณแบบการวางแผนและการกำหนดโครงการ (Planning Programming and Budgeting System) หรือ PPBS ซึ่งเน้นการวางแผนในลักษณะกำหนดการล่วงหน้าเป็นปีกำหนดการโดยทั่วไป ๔ ปีงบประมาณ และยังสามารถใช้ได้กับระบบงบประมาณอื่น ๆ ด้วยคุณลักษณะที่สมบูรณ์ของตัวโครงการเอง เมื่อศึกษากระบวนการจัดทำโครงการโดยทั่วไปแล้ว จะเห็นว่ามึลักษณะเป็นกระบวนการหรือวงจรโครงการ (The Project Cycle) ที่สำคัญประกอบด้วย ขั้นตอนการกำหนดแนวคิดโครงการ (Conceptualization or Initiate Project Ideas) ขั้นตอนการวางแผนโครงการ (Project Planning) ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ (Project Implementation) และขั้นตอนการยุติโครงการ (Project Termination) ก็จะมีส่วนคล้าย ๆ กับโครงการของภาครัฐกล่าวคือ ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตอนการวางแผน การประเมิน และการจัดทำโครงการ (Planning, Appraisal and Design) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่ การระบุและกำหนดแนวคิดโครงการ (Project Identification and Formulation) ซึ่งรวมเอาการศึกษาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ และการประเมินความเหมาะสมโครงการ (Feasibility Studies and Appraisal) ตลอดจน การออกแบบหรือการวางแผนในรายละเอียดด้านต่าง ๆ ของโครงการ (Project Design) ไว้ในขั้นตอนเดียวกันจึงนับว่าเป็นขั้นที่สำคัญ ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการคัดเลือก การอนุมัติ และการเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินงาน (Selection, Approval and Activation) ซึ่งภาครัฐจำเป็นต้องกำหนดไว้เนื่องจากมีโครงการเป็นจำนวนมาก ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นตอน การดำเนินงานโครงการการควบคุม การยุติและการส่งมอบ (Project Operation, Control and Handover) และ ขั้นตอนที่ ๔ ขั้นตอนการประเมินผลและการกลั่นกรองในรายละเอียด (Evaluation and Refinement) สำหรับหลักการรูปแบบวิธีการเกี่ยวกับการดำเนินการด้านโครงการของกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ พบว่า มีลักษณะของกระบวนการในหลักการเดียวกัน แตกต่างกันในอำนาจการอนุมัติและระยะเวลาในขั้นการวางแผนโครงการกองทัพบก กำหนดกระบวนการภายในสำหรับให้หน่วยที่เกี่ยวข้องภายในกรอบระยะเวลาอย่างชัดเจน ซึ่งผลกระทบที่สำคัญจะสามารถเกี่ยวพันกับสภาพปัญหาที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในบทที่ ๑ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้เคยศึกษาไว้ซึ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการใช้ระยะเวลามากอาจมีข้อมูลบางส่วนล้าสมัย ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาพร้อมกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งการบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของรัฐ ตลอดจนแนวทางการดำเนินการที่กำหนดไว้ในความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก ปี ๖๐ - ๖๙ ต่อไป

บทที่ ๓

ระบบโครงการกองทัพบก

กล่าวนำ

ในบทนี้จะเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ระบบโครงการของกองทัพบก เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ ๑ ในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่วิจัยกล่าวคือขั้นตอนการวางแผนโครงการ และขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการ เพื่อให้ทราบสภาพปัญหาตลอดจนสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นมีลำดับหัวข้อในการนำเสนอ ดังนี้

๑. การศึกษาระบบโครงการของกองทัพบก
๒. วิเคราะห์ระบบโครงการของกองทัพบก
 - ๒.๑ การวางแผนโครงการ
 - ๒.๒ การจัดทำและอนุมัติโครงการ
๓. สรุป

การศึกษาระบบโครงการของกองทัพบก

ในการศึกษาระบบโครงการกองทัพบกนั้น ผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนการวางแผน และการจัดทำโครงการของส่วนราชการกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) จากกลุ่มผู้รับการสัมภาษณ์ โดยคุณสมบัติของผู้รับการสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้คำถามที่ตั้งขึ้นจากข้อมูลที่ได้รับมาจากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจะเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา ข้อขัดข้องที่มีความสำคัญและจำเป็นจะต้องมีการแก้ไขมากที่สุดข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลเบื้องต้นสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. ข้อมูลทั่วไปของผู้รับการสัมภาษณ์ เป็นการสอบถามในลักษณะการพูดคุยทั่วไป เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลของโครงการที่ผู้รับการสัมภาษณ์เคยดำเนินการมาสอบถามถึงงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ การให้แนะนำ ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

๒. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในโครงการของกองทัพบก ข้อมูลในส่วนนี้จะได้รับจากคำถามในลักษณะปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้พัฒนาแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในส่วนของการเก็บข้อมูลในการศึกษาวิจัยหลักต่อไป

วิเคราะห์ระบบโครงการของกองทัพบก

ที่มาของการที่ระบบโครงการของกองทัพบกแบ่งขั้นตอนการวางแผน แยกออกจากขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการ มีแนวคิดมาจากการจัดทำงบประมาณแบบการวางแผนและการกำหนดโครงการ (Planning Programming and Budgeting System : PPBS) ซึ่งการนำระบบงบประมาณดังกล่าวมาใช้ในกองทัพบกครั้งแรกในนาม รผก. สารระสำคัญในขั้นการวางแผนงบประมาณคือมีการจัดทำความต้องการตามวงรอบปีกำหนดการ โดยระยะเวลาที่จัดทำแผนกำหนดการคือ ปีปัจจุบัน + ๓ หมายถึงปีที่เสนอความต้องการงบประมาณและประมาณการล่วงหน้าอีก ๓ ปี ดังนั้นความต้องการประเภทโครงการจึงต้องวางแผนไปล่วงหน้าด้วยเพื่อให้มีความต้องการประเภทโครงการบรรจุไว้ในความต้องการงบประมาณภาพรวมในปีกำหนดการเสมอ

๑. การวางแผนโครงการ

๑.๑ ที่มาของการวางแผนโครงการ มีที่มาจากถ่ายถอดแผนนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยเหนือและกองทัพบกมาจัดทำเป็นความต้องการในการจัดทำโครงการ (แผนงานโครงการ) เพื่อตอบสนองในการพัฒนาหน่วย เหล่า/สายวิทยาการ และจัดหายุทธโศปกรณ์สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ตามลำดับความเร่งด่วน ให้ครอบคลุมแผนนโยบายการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพ และแผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างกำลังกองทัพ เมื่อวิเคราะห์แผนที่เกี่ยวข้องซึ่งกำหนดให้นำมาจัดทำโครงการประกอบด้วย

- ๑.๑.๑ ยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม
- ๑.๑.๒ แผนปฏิบัติราชการของกองทัพบก
- ๑.๑.๓ แผนพัฒนากองทัพบก
- ๑.๑.๔ นโยบายของกองทัพบก
- ๑.๑.๕ แผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการ

จากการศึกษาพบว่าความต้องการโครงการส่วนใหญ่มาจากแผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการ และนโยบายของกองทัพบกเป็นหลัก เนื่องจากแผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการนั้นจะต้องนำข้อมูลของแผนพัฒนากองทัพบกมาเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำ สำหรับแผนปฏิบัติราชการของกองทัพบกเป็นการจัดทำตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ซึ่งมีเนื้อหาที่บรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี ของกองทัพบก และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกองทัพบกล้วนมีฐานข้อมูลที่ประสานสอดคล้องกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในส่วนของยุทธศาสตร์ป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหมนั้น อาจกล่าวได้ว่าในการวางแผนโครงการพิจารณาเพียงเป็นความสอดคล้องในเชิงนโยบายเท่านั้น

ในการวางแผนโครงการของกองทัพบกนั้น จึงมีที่มาส่วนใหญ่จากแผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการ เนื่องจากแผนแม่บทจะบรรจุเป้าหมาย แนวความคิดและวิธีการในการพัฒนาเหล่า/สายวิทยาการ ไว้ครบถ้วนภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม สำหรับนโยบายกองทัพบกนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการเติมเต็มให้กองทัพบกในเรื่องที่แผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการ ไม่ได้กล่าวถึง และดำเนินการในภาพรวมของกองทัพบกเช่นกิจการสวัสดิการ อาทิเช่นการก่อสร้างซ่อมแซมอาคาร บ้านพักหรืออาคารในกิจการเพื่อพักผ่อนและพักผ่อน การก่อสร้างถนนหรือรั้วในค่ายทหาร การก่อสร้าง

ซ่อมแซมระบบสาธารณูปโภค ตลอดจนการโยกย้ายที่ตั้งปกติของหน่วยทหารที่ไม่ได้อยู่ในแผนแม่บท เป็นต้น ดังนั้นผลการวิเคราะห์สามารถกล่าวได้ว่าแผนแม่บทของเหล่า/สายวิทยาการสำคัญที่สุดในการวางแผนโครงการ

๑.๒ การวิเคราะห์กระบวนการวางแผนโครงการ

๑.๒.๑ ปฏิทินการวางแผนโครงการ นับเวลาย้อนหลังจากปีเริ่มต้นโครงการไป ๓๐ เดือน (เม.ย.) ถึง ๒๔ เดือน (ต.ค.) กรมฝ่ายยุทธบริการเหล่าและสายวิทยาการนำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ มาจัดทำแผนงานโครงการ (ชื่อโครงการ, ระยะเวลาดำเนินการ และวงเงิน) เป็นแผนการดำเนินการในรอบ ๕ ปี เพื่อพัฒนาหน่วย เหล่า/สายวิทยาการ และจัดหายุทธโศปกรณ์สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ตามลำดับความเร่งด่วน

นับเป็นการเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการวางแผนโครงการอย่างแท้จริง เนื่องจากการถ่ายทอดแผนแม่บทฯ เป็นแผนงาน โครงการนั้น ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของเหล่า/สายวิทยาการอย่างแท้จริงในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะแบบรูปรายการและลำดับความเร่งด่วนของแผนงาน โครงการ ซึ่งต้องจัดบรรจุให้ครอบคลุมวงรอบ ๕ ปี

กรอบเวลาที่กำหนดในชั้นตอนนี้หน่วย เหล่า/สายวิทยาการมีเวลาดำเนินการ ๖ เดือน ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้วตั้งแต่ปีงบประมาณแรกและสามารถใช้ได้ในปีงบประมาณต่อไปหรือตลอดเวลาที่ยังไม่มีเปลี่ยนแปลงแผนแม่บทฯ ระยะเวลาที่กำหนด ในปฏิทินการวางแผนโครงการก็เท่ากับว่าเพื่อให้หน่วยเหล่า/สายวิทยาการมีเวลาเตรียมตัวหรือทบทวนให้รอบคอบก่อนเสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก จึงสามารถสรุปได้ว่าที่ปฏิทินการวางแผนโครงการกำหนด ให้กรมฝ่ายยุทธบริการเหล่าและสายวิทยาการ จัดทำแผนงานโครงการห้วง ๓๐ เดือน (เม.ย.) ถึง ๒๔ เดือน (ต.ค.) ก่อนปีเริ่มต้นโครงการนั้นมีความจำเป็นน้อยมาก

๑.๒.๒ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักมีหน้าที่ในการพิจารณาความเหมาะสมของแผนงานโครงการ ที่กรมฝ่ายยุทธบริการ เหล่า/สายวิทยาการเสนอว่าสอดคล้องกับแผนแม่บทและนโยบายของ ทบ. หรือไม่ แล้วเสนอต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบกต่อไปภายใน ๒๓ เดือน (พ.ย.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มต้นโครงการ ซึ่งหน้าที่นี้มีความสำคัญในกระบวนการวางแผนมาก เนื่องจากหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักจะเห็นภาพรวมของการจัดทำแผนงาน โครงการว่ามีความประสานสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น การจัดหากระสุนปืนเล็กยาวขนาด ๕.๕๖ มิลลิเมตร ซึ่งมีหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก คือ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบกจะสามารถพิจารณาได้ว่ามีความสอดคล้องกับสถานภาพที่มีอยู่และความต้องการใช้หรือความต้องการในการสะสมเพื่อวางระดับการส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ประเภทนี้หรือไม่อย่างไร ตลอดจนอาจมีข้อพิจารณาด้านวิธีการที่เหมาะสมสำหรับว่าควรเป็นการจัดหาหรือผลิตเป็นต้น แต่กระบวนการทั้งหมดภายในระยะเวลา ๑ เดือน หากโครงการมีไม่มากก็สามารถดำเนินการได้อย่างละเอียดรอบคอบ แต่หากเป็นหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักที่มีจำนวนแผนงานโครงการมาก ๆ ย่อมก่อให้เกิดความไม่รอบคอบในการพิจารณา และผลกระทบคือมีโครงการเป็นจำนวนมากที่ผ่านเข้าไปสู่หน่วยงบประมาณกองทัพบกและในที่สุดผ่านเข้าไปสู่ขั้นตอนของคณะกรรมการพิจารณาแผนงานโครงการของกองทัพบก

๑.๒.๓ หน่วยงบประมาณกองทัพบกจัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการของกองทัพบก ภายในเวลา ๒๑ เดือน (ม.ค.) ซึ่งกระบวนการรวบรวมตรวจสอบแผนงาน โครงการที่ผ่านการพิจารณาของหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักมาแล้วรวมการประชุมคณะกรรมการ ฯ และขออนุมัติแผนงาน โครงการกองทัพบกด้วยมีเวลา ๓ เดือนในการดำเนินการจากการศึกษา พบว่ามีเวลาพอเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานและการเตรียมการประชุม

จากข้อมูลที่ได้ จำนวนแผนงาน โครงการ ที่เสนอเข้าสู่กระบวนการพิจารณาตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ถึง ๒๕๖๒ สรุปได้ดังนี้

๑. ในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ เป็นการดำเนินการสำหรับแผนงาน โครงการ วงรอบปีกำหนดการ ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒ เสนอให้พิจารณาจำนวน ๕๐ โครงการ ผลการพิจารณา โดยคณะกรรมการ ฯ มีมติให้ผ่านเป็นแผนงาน โครงการ ปีกำหนดการ ๒๕๖๐ จำนวน ๒๑ โครงการ

๒. ในปีงบประมาณ ๒๕๕๙ เป็นการดำเนินการสำหรับแผนงาน โครงการ วงรอบปีกำหนดการ ๒๕๖๑ - ๒๕๖๓ เสนอให้พิจารณาจำนวน ๕๓ โครงการ ผลการพิจารณา โดยคณะกรรมการ ฯ มีมติให้ผ่านเป็นแผนงาน โครงการ ปีกำหนดการ ๒๕๖๑ จำนวน ๕๙ โครงการ

๓. ในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ เป็นการดำเนินการสำหรับแผนงาน โครงการ วงรอบปีกำหนดการ ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔ เสนอให้พิจารณาจำนวน ๕๐ โครงการ ผลการพิจารณา โดยคณะกรรมการ ฯ มีมติให้ผ่านเป็นแผนงาน โครงการ ปีกำหนดการ ๒๕๖๒ จำนวน ๔๘ โครงการ

๔. ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ เป็นการดำเนินการสำหรับแผนงาน โครงการ วงรอบปีกำหนดการ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ เสนอให้พิจารณาจำนวน ๕๐ โครงการ ผลการพิจารณา โดยคณะกรรมการ ฯ มีมติให้ผ่านเป็นแผนงาน โครงการ ปีกำหนดการ ๒๕๖๓ จำนวน ๓๕ โครงการ

๕. ในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ เป็นการดำเนินการสำหรับแผนงาน โครงการ วงรอบปีกำหนดการ ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ เสนอให้พิจารณาจำนวน ๓๐ โครงการ ผลการพิจารณา โดยคณะกรรมการ ฯ มีมติให้ผ่านเป็นแผนงาน โครงการ ปีกำหนดการ ๒๕๖๐ จำนวน ๒๓ โครงการ

หากพิจารณาองค์ประกอบของคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการของกองทัพบก ประกอบไปด้วยหน่วยงบประมาณกองทัพบก หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก หน่วยส่วนการศึกษา และหน่วยกรมฝ่ายยุทธบริการ ซึ่งมีความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการฯ และจัดจากผู้แทนหน่วยที่ครอบคลุมการปฏิบัติในทุกส่วนของกองทัพบก ตลอดจนตัวบุคคลในคณะกรรมการ ฯ กำหนดเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนของหน่วยเหล่า/สายวิทยาการ ซึ่งผู้อำนวยความสะดวกนับเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอกับการทำหน้าที่

๑.๓ สภาพปัญหาของการวางแผนโครงการของกองทัพบก

๑.๓.๑ การกำหนดขั้นตอนมากเกินไปจนเกิดความจำเป็นในขั้นการวางแผนโครงการ พบว่า ในสถานการณ์ปกติจะต้องผ่านขั้นตอนการพิจารณาต่าง ๆ จำนวน ๓ ขั้นตอน คือหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก, หน่วยงบประมาณกองทัพบกและคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการของกองทัพบก โดยเฉพาะขั้นตอนที่ปฏิบัติโดยหน่วย เหล่า/สายวิทยาการซึ่งข้อเท็จจริงหน่วยสามารถดำเนินการได้ก่อนล่วงหน้า

๑.๓.๒ กรอบเวลาที่กำหนดให้แต่ละขั้นตอนในขั้นการวางแผนโครงการ ยังไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน พบว่าในสถานการณ์ปกติจะใช้เวลาทั้งกระบวนการ ๑๐ เดือน

ประกอบด้วยหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ ๖ เดือน หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ๑ เดือนและหน่วยงบประมาณกองทัพก ๓ เดือน โดยเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติของหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ สามารถลดลงได้ หากมีการวางแผนในระดับหน่วยกองทัพกและเหล่า/สายวิทยาการมาแล้ว และในขั้นตอนการพิจารณาของหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักมีเวลาค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนแผนงาน โครงการทำให้การพิจารณาไม่รอบคอบและส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการพิจารณาของคณะกรรมการ ฯ

๒. การจัดทำและอนุมัติโครงการ

จากแผนงาน โครงการ หน่วยเหล่า/สายวิทยาการซึ่งเมื่อเข้าสู่ในขั้นนี้ต่อไป จะเรียกว่าหน่วยเจ้าของโครงการ และแผนงานโครงการจะแปรสภาพเป็นโครงการเริ่มใหม่ เพื่อที่จะเข้าสู่ขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการของระบบโครงการกองทัพกดังนี้

๒.๑ การจัดทำโครงการเริ่มใหม่

๒.๑.๑ การจัดทำโครงการเริ่มใหม่นั้นเป็นการจัดทำเอกสารโครงการ ในรายละเอียดตามแบบพิมพ์ที่กำหนดการดำเนินการในขั้นตอนนี้มีรายละเอียดค่อนข้างมาก มากกว่าในขั้นของการวางแผน ซึ่งเป็นแบบพิมพ์ที่ใช้เหมือนกันทั้งกระทรวงกลาโหม มีชื่อเรียกเฉพาะดังนี้

๒.๑.๑.๑ แบบ ๐๕ (แบบเสนอขออนุมัติโครงการ)

๒.๑.๑.๒ แบบ ๐๕ - ๑ (แผนการดำเนินงานรายไตรมาส)

๒.๑.๑.๓ แบบ ๐๕ - ๒ (สรุปความต้องการตามลักษณะความต้องการงบประมาณ) แยกตามลักษณะงบประมาณ ประกอบด้วยงบประมาณด้านกำลังพล, ด้านยุทธการ การฝึกศึกษา และวิจัย, ด้านส่งกำลังและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์, ด้านการบริหาร, ด้านก่อสร้าง และสาธารณูปโภค และงบประมาณด้านการแพทย์

๒.๑.๑.๔ แบบ ๐๕ - ๓ ถึง ๕ (การวิเคราะห์ประกอบการเสนอขออนุมัติโครงการ)

๒.๑.๒ เอกสารโครงการเริ่มใหม่เหล่านี้จะรวบรวมรายละเอียดที่จำเป็น เพื่อให้หน่วยในสายงานโครงการและคณะกรรมการฯ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการขออนุมัติได้ศึกษาและพิจารณา ที่สำคัญมากคือ แบบ ๐๕ (แบบเสนอขออนุมัติโครงการ) เพราะบรรจุรายละเอียดที่สำคัญในทั้งที่เป็นนโยบายตลอดจนการปฏิบัติไว้ด้วยกันโดยเฉพาะสิ่งที่เป็นสาระสำคัญดังนี้

๒.๑.๒.๑ ชื่อโครงการ มีความสำคัญมากมีการกำหนดหลักการ ในการตั้งชื่อโครงการไว้เพื่อให้สื่อความหมายของโครงการได้

๒.๑.๒.๒ หน่วยที่เกี่ยวข้องกับโครงการ คือหน่วยเจ้าของโครงการ และหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก

๒.๑.๒.๓ ระยะเวลาดำเนินโครงการ คือเวลาเริ่มและจบโครงการ

๒.๑.๒.๔ งบประมาณที่จะดำเนินโครงการ

๒.๑.๒.๕ ประเภทโครงการ เป็นการกำหนดประเภทตามหลักการ

๒.๑.๒.๖ ที่มาของโครงการ เป็นการแยกระหว่าง แผนปฏิบัติราชการ

และอื่น ๆ เท่านั้น

๒.๑.๒.๗ กลุ่มเป้าหมายของโครงการ เป็นการกำหนดหน่วยที่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการโดยตรง

๒.๑.๒.๘ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ เพื่อกำหนดและวิเคราะห์ให้ครบถ้วนทั้งจากผู้ที่ได้รับหรือเสียผลประโยชน์ในระหว่างดำเนินโครงการและเมื่อโครงการแล้วเสร็จ

๒.๑.๒.๙ หลักการและเหตุผล แสดงให้เห็นคำสั่งหรือนโยบายที่ได้รับตลอดจนแสดงเหตุผลความจำเป็น ความเป็นมารวมถึงสภาพปัจจุบันและการดำเนินการที่ผ่านมาด้วย

๒.๑.๒.๑๐ วัตถุประสงค์ของโครงการ ระบุชัดเจนว่าเพื่อจัดหายุทธศาสตร์หรือเพื่อก่อสร้าง วัตถุประสงค์นี้จะเป็นข้อความสำคัญ ใช้ในการเป็นข้อกำหนดสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเนื่องจากหากผิดหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์แล้วจะมีผลถึงผู้มีอำนาจอนุมัติในการเปลี่ยนแปลง

๒.๑.๒.๑๑ ผลผลิต, ผลลัพธ์และผลกระทบ แสดงให้เห็นรายละเอียดที่เป็นรูปธรรม สามารถจับต้องได้ตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์ ในที่นี้จะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและความคุ้มค่าด้วย

๒.๑.๒.๑๒ ความเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ หมายรวมถึงแผนปฏิบัติการแผนยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ ด้วย

๒.๑.๒.๑๓ หนทางปฏิบัติต่อโครงการ กำหนดหนทางที่เป็นไปได้และเหมาะสมในการดำเนินโครงการ

๒.๑.๒.๑๔ แผนการดำเนินงานและความต้องการงบประมาณของโครงการ ระบุกิจกรรมและงบประมาณในแต่ละขั้นตอน

๒.๑.๒.๑๕ สรุปความต้องการงบประมาณแยกตามลักษณะงบประมาณ

๒.๑.๒.๑๖ ศักยภาพและความพร้อมในการดำเนินโครงการ แสดงขีดความสามารถหรือความพร้อมในการดำเนินโครงการและชี้แจงว่าจะได้อะไรจากโครงการ

จะเห็นได้ว่ารายละเอียดที่บรรจุในแบบเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ มีความสมบูรณ์แบบในตัวเองและเป็นไปตามหลักการในการจัดทำโครงการโดยทั่วไป อันเป็นผลมาจากการปรับปรุงรูปแบบการจัดทำโครงการให้มีความเป็นหลักการตามทฤษฎี และหลักการทั่วไปของโครงการส่วนราชการที่เสนอของงบประมาณจากสำนักงบประมาณ และทำให้เห็นเป็นภาพเดียวกันทั้งกระทรวงกลาโหม ซึ่งไม่รวมแบบพิมพ์อื่น ๆ ที่ใช้ประกอบส่วนใหญ่จะแสดงรายละเอียดการคิดงบประมาณและการวิเคราะห์โครงการในขั้นต้นของผู้จัดทำ เฉพาะแบบเสนอขออนุมัติโครงการแบบเดียว ผู้จัดทำโครงการที่ไม่มีประสบการณ์อาจใช้เวลาในการจัดทำให้สำเร็จตามกรอบเวลา

๒.๑.๓ ปฏิทินการจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่กำหนดให้ภายใน ๑๙ เดือน (มี.ค.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มโครงการ หน่วยเจ้าของโครงการจะต้องเสนอโครงการต่อหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักตามสายงาน นั้นหมายถึงหน่วยเจ้าของมีเวลาเพียง ๒ เดือนหลังจากที่ทราบอนุมัติแผนงาน โครงการ แต่จากการศึกษาพบว่าหน่วยส่วนใหญ่สามารถดำเนินการได้ทันตามกำหนดเนื่องจากหน่วยเจ้าของโครงการจะสร้างทีมงานและดำเนินการในลักษณะคู่ขนาน ตั้งแต่ในขั้นตอนการวางแผนโครงการ เมื่อหน่วยเจ้าของโครงการได้จัดทำรายละเอียดโครงการเริ่มใหม่เรียบร้อยแล้ว

สามารถไปสู่ขั้นตอนการเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ต่อหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักตามสายงานต่อไป

๒.๒ การขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่

ขั้นตอนการขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ เริ่มจากการที่หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของค่าใช้จ่ายในแต่ละงานโครงการอย่างละเอียด รวมทั้งการพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการที่หน่วยเจ้าของโครงการเสนอมาอีกครั้งหนึ่ง หากมีข้อผิดพลาดก็ให้หน่วยเจ้าของโครงการและหน่วยที่เกี่ยวข้องร่วมกันแก้ไขให้เรียบร้อย นับเป็นการถ่วงดุลกันครั้งสุดท้ายตามความรับผิดชอบของหน่วยก่อนรวบรวมโครงการทั้งหมดเสนอหน่วยงบประมาณกองทัพบก โดยมีเหตุผลประกอบการพิจารณาด้วย

๒.๒.๑ การพิจารณาของหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ขั้นตอนนี้ใช้เวลา ๑ เดือน ภายใน ๑๘ เดือน (เม.ย.) ก่อนก่อนปีงบประมาณเริ่มโครงการ หากโครงการเริ่มใหม่มีไม่มากก็สามารถดำเนินการได้อย่างละเอียดรอบคอบ แต่หากเป็นหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักที่มีจำนวนโครงการเริ่มใหม่มาก ๆ ย่อมก่อให้เกิดความไม่รอบคอบในการพิจารณาเช่นเดียวกับขั้นการวางแผน แต่มีสภาพของปัญหามากกว่าเนื่องจากปริมาณงานแตกต่างกัน ผลจากการให้ข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก มักจะไม่มีการวิเคราะห์และตรวจสอบความถูกต้องในเชิงลึกมากนัก เพื่อให้ทันตามกรอบปฏิทินการขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ ผลกระทบคือ มีโครงการเริ่มใหม่ที่เสนอขออนุมัติเป็นจำนวนมากที่ผ่านเข้าไปสู่หน่วยงบประมาณกองทัพบกและในที่สุดผ่านเข้าไปสู่ขั้นตอนของคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกต่อไป

๒.๒.๒ การดำเนินการของหน่วยงบประมาณกองทัพบกตามกรอบปฏิทินการขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ กำหนดการดำเนินการในขั้นนี้รวมระยะเวลา ๕ เดือน ตั้งแต่ ๑๗ เดือน (พ.ค.) ถึง ๑๓ เดือน (ก.ย.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มโครงการ สามารถแยกการดำเนินการได้ดังนี้

๒.๒.๒.๑ การรวบรวมและตรวจสอบโครงการเริ่มใหม่ที่ผ่านการพิจารณาของหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักมาแล้วใช้เวลา ๒ เดือนตั้งแต่ ๑๗ เดือน (พ.ค.) ถึง ๑๖ เดือน (มิ.ย.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มโครงการ ในการดำเนินการ จากการศึกษาพบว่ามีความเหมาะสมกับปริมาณงาน ทั้งนี้เนื่องจาก ๒ เหตุผล ดังนี้

๑. จะต้องมีการตรวจสอบรายละเอียดทั้งหมดของโครงการตลอดจนการแก้ไขให้ถูกต้องตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานหลักพบว่าต้องตรวจทุกรายละเอียดของโครงการเอกสารทุกหน้าต้องเป็นไปตามที่กองทัพไทยและกระทรวงกลาโหมกำหนด ซึ่งมักจะต้องแก้ไขทุกโครงการเนื่องจากข้อบกพร่องในการจัดทำและการตรวจสอบของหน่วยก่อนถึงหน่วยงบประมาณกองทัพบก

๒. เพื่อให้ได้ข้อพิจารณาขั้นต้นของโครงการเริ่มใหม่เพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการฯ ในขั้นตอนนี้คณะกรรมการฯ กำหนดให้มีคณะอนุกรรมการ ๑ คณะขึ้นไป และมาทำการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของโครงการเป็นครั้งสุดท้ายหากยังมีข้อผิดพลาด จะให้หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักและหน่วยเจ้าของโครงการดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ต่อไป

๒.๒.๒.๒ การประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของ กองทัพบก ภายในเวลา ๑๕ เดือน (ส.ค.) เพื่อให้ทุกโครงการที่ผ่านการพิจารณาจากกรรมการชุดนี้ เสนอขออนุมัติต่อผู้บัญชาการทหารบกได้ จากข้อมูลที่ได้รับขั้นตอนนี้มักกำหนดระยะเวลา ไม่นานเนื่องจากระงันของเสนาธิการทหารบกซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ซึ่งมีเสนาธิการทหารบกเป็นประธาน คณะกรรมการประกอบไปด้วย ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงระดับรองเสนาธิการทหารบก หน่วยงบประมาณกองทัพบก หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักหน่วยส่วนกำลังรบ และหน่วยส่วนการศึกษา องค์ประกอบดังกล่าวมีความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ฯ ตลอดจนตัวบุคคลในคณะกรรมการฯ กำหนดเป็นตำแหน่งเสนาธิการซึ่ง นับเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถครอบคลุมทุกฝ่ายอำนวยการของทุกหน่วยจึงมีความเหมาะสมกับการทำหน้าที่ในการพิจารณาหรือให้ข้อเสนอแนะต่อโครงการเริ่มใหม่เป็นอย่างดี

๒.๒.๒.๓ จากข้อมูลที่ได้ จำนวนโครงการเริ่มใหม่ ที่เสนอเข้าสู่ กระบวนการพิจารณาตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ถึง ๒๕๖๒ สรุปได้ดังนี้

๑. ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ เป็นการดำเนินการสำหรับโครงการ เริ่มใหม่ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ เสนอให้พิจารณาจำนวน ๒๔ โครงการ ผลการพิจารณาโดย คณะกรรมการ ฯ มีมติให้ผ่าน จำนวน ๒๐ โครงการ

๒. ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ เป็นการดำเนินการสำหรับโครงการ เริ่มใหม่ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ เสนอให้พิจารณาจำนวน ๔๖ โครงการ ผลการพิจารณาโดย คณะกรรมการ ฯ มีมติให้ผ่านทุกโครงการ

๓. ปีงบประมาณ ๒๕๖๐ เป็นการดำเนินการสำหรับโครงการ เริ่มใหม่ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒ เสนอให้พิจารณาจำนวน ๔๗ โครงการ ผลการพิจารณาโดย คณะกรรมการ ฯ มีมติให้ผ่านจำนวน ๓๗ โครงการ

๔. ปีงบประมาณ ๒๕๖๑ เป็นการดำเนินการสำหรับโครงการ เริ่มใหม่ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เสนอให้พิจารณาจำนวน ๓๘ โครงการ ผลการพิจารณาโดย คณะกรรมการ ฯ มีมติให้ผ่านจำนวน ๓๕ โครงการ

๕. ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ เป็นการดำเนินการสำหรับโครงการ เริ่มใหม่ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ เสนอให้พิจารณาจำนวน ๒๘ โครงการ ผลการพิจารณาโดย คณะกรรมการ ฯ มีมติให้ผ่านจำนวน ๒๔ โครงการ

๒.๒.๒.๔ ภายใน ๑๓ เดือนก่อนเริ่มปีงบประมาณโครงการ หน่วยงบประมาณ กองทัพบกจะนำโครงการเริ่มใหม่ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ ฯ แล้ว สรุปนำเรียนผู้บัญชาการทหารบกเพื่อเสนอขออนุมัติเป็นโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกและเสนอโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมหรือผู้บัญชาการทหารสูงสุดเพื่อขออนุมัติแล้วแต่กรณีกำหนด อำนาจอนุมัติ โดยเสนอไปที่กองบัญชาการกองทัพบกไทยตามระบบโครงการของกองทัพบกและการ ดำเนินการด้านโครงการของกระทรวงกลาโหมต่อไป

๒.๓ ภาพรวมการจัดทำและขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

ปัญหาในการจัดทำและขออนุมัติโครงการของกองทัพบก ผู้วิจัยเห็นว่าไม่มีประเด็นปัญหาในเรื่องของกระบวนการและกรอบเวลา เนื่องจากต้องดำเนินการด้วยความละเอียดของข้อมูลต่าง ๆ และความรอบคอบในการพิจารณา ซึ่งในสถานการณ์ปกติจะใช้เวลาทั้งกระบวนการ ๘ เดือน ประกอบด้วยหน่วยเจ้าของโครงการ ๒ เดือน หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ๑ เดือน และหน่วยงบประมาณกองทัพบก ๕ เดือนผ่านขั้นตอนการพิจารณาต่าง ๆ จำนวน ๕ ขั้นตอน คือ หน่วยในสายงานโครงการ ๓ หน่วยได้แก่หน่วยเจ้าของโครงการ, หน่วยรับผิดชอบโครงการหลักและหน่วยงบประมาณกองทัพบกและผ่านคณะกรรมการฯ คณะกรรมการฯ ผู้พิจารณา ๒ คณะ จากการศึกษาพบว่ากระบวนการนี้ได้ผลผลิตคือ “โครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกประจำปีงบประมาณ (+๒)” ยกตัวอย่างเช่นในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ จะพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ เพื่อที่จะให้ทันดำเนินการเสนอกองทัพไทยภายใน ๑๓ เดือนก่อนเริ่มปีงบประมาณโครงการ คือ กันยายน ๒๕๖๔ ทั้งนี้เป็นการทอระยะเวลาให้สอดคล้องกับปฏิทินโครงการของกองทัพไทยและกระทรวงกลาโหมกำหนดตลอดจนประสานสอดคล้องกับกระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ของกองทัพบกต่อไป เมื่อพิจารณาข้อมูลสถิติ ๕ ปีย้อนหลัง จำนวนโครงการที่ผ่านเข้ามาสู่กระบวนการจัดทำเฉลี่ย ๔๖ แผนงาน โครงการต่อปีและกระบวนการขออนุมัติเฉลี่ย ๓๖ โครงการต่อปี ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนที่มากพอสมควรเมื่อเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดในปฏิทินโครงการ

๓. ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก

พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๙

๓.๑ แนวคิดในการดำเนินการต่อยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญ

จากแนวคิดในการดำเนินการต่อยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก ปี ๖๐ – ๖๙ มีกระบวนการหลัก ๆ ประกอบด้วย

๓.๑.๑ ขั้นตอนเริ่มแรกเป็นการกำหนดหรือระบุความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก

๓.๑.๒ การกำหนดมาตรฐานยุทโธปกรณ์

๓.๑.๓ การจัดทำและขออนุมัติโครงการเพื่อการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญ

๓.๑.๔ การแจกจ่ายยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญให้กับหน่วยใช้

๓.๒ ความประสานสอดคล้องกับระบบโครงการกองทัพบก

ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๙ มีการวางแผนและกำหนดความต้องการยุทโธปกรณ์ที่จะเสริมสร้างในกรอบเวลา ๑๐ ปี ไว้เรียบร้อยแล้วและมีลักษณะของการกำหนดเป็นห้วง ๆ ทุกระยะ ๑๐ ปีซึ่งหมายถึง กองทัพบกได้กำหนดภาพรวมความต้องการยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญ ไว้อย่างสอดคล้องกับโครงสร้างการจัดหน่วยและอัตรากำลังตลอดจนห้วงเวลาในการเสริมสร้างไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ดังนั้น หน่วยเหล่า/สายวิทยาการจะสามารถใช้ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบกมาดำเนินการจัดทำเป็นแผนงาน โครงการได้อีกวิธีการหนึ่งตามแนวคิดในข้อ ๓.๑.๓ สำหรับยุทโธปกรณ์

รายการนอกเหนือจากที่กำหนดในความต้องการของกองทัพดังกล่าว ตลอดจนความต้องการในการก่อสร้างซ่อมแซมอาคารสิ่งปลูกสร้างของหน่วยแล้ว ก็จะต้องใช้แผนแม่บทการพัฒนาหน่วยเหล่า/สายวิทยาการ เป็นฐานข้อมูลการจัดทำโครงการเช่นที่กำหนดไว้ในระบบโครงการกองทัพ

จากข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการของกรมสรรพาวุธทหารบก ให้ข้อมูลว่าได้นำความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๙ มาจัดทำเป็นแผนงาน โครงการตามระบบโครงการกองทัพและเห็นว่า ข้อมูลในแผนดังกล่าว มีความชัดเจนสามารถนำมาจัดทำเป็นโครงการเริ่มใหม่ได้ทันทีโดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนการจัดทำแผนงาน โครงการ

สรุป

ผลจากการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลระบบโครงการของกองทัพ ๒ ขั้นตอน ได้แก่ขั้นการวางแผนและขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพ ทำให้ทราบกระบวนการในการกำหนดแผนงาน โครงการ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับระบบงบประมาณแบบการวางแผนและการกำหนดโครงการ (Planning Programming and Budgeting System : PPBS) ซึ่งกองทัพกนาระบบงบประมาณดังกล่าวมาใช้ในนาม รพท. โดยเฉพาะการกำหนดให้มีแผนงาน โครงการภายใต้ปีกำหนดการเพื่อแสดงข้อมูลความต้องการงบประมาณในภาพรวมของกองทัพตามหัวเวลาดังนั้น จึงเน้นการวางแผนโครงการเป็นระยะเวลานาน และระบบโครงการของกองทัพมากำหนดในภายหลังให้มีความสอดคล้องกับระบบงบประมาณดังกล่าว แต่ในปัจจุบันข้อมูลความต้องการโครงการตามปีกำหนดการของกองทัพไม่ได้นำไปใช้เหมือนในอดีต ดังนั้น แผนงาน โครงการจึงเป็นเพียงผลผลิตตามระบบโครงการเท่านั้น และจากการวิเคราะห์การวางแผนพบว่าวิธีการคิดที่เป็นระบบและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งกองทัพ สามารถแสดงหลักการและเหตุผลที่นำไปของโครงการกองทัพได้ ตลอดจนทำให้หน่วยในระบบโครงการทราบบทบาทและหน้าที่ตนเอง แต่ขั้นตอนที่ยาวนานเกินไปในระบบโครงการทำให้แผนงาน โครงการประสบกับปัญหาความทันสมัยของข้อมูลในแผนงาน โครงการนั้น ๆ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปและมีความจำเป็นน้อยมากในระบบงบประมาณปัจจุบัน สำหรับขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่นับได้ว่าเป็นกระบวนการหลัก ที่จะต้องดำเนินการเนื่องจากการจัดทำรายละเอียดของโครงการเริ่มใหม่และการพิจารณาตรวจสอบในหลาย ๆ ประเด็นระยะเวลาที่ใช้มีความเหมาะสม อาจมีข้อจำกัดบ้างในบางหน่วย เช่น หน่วยเจ้าของโครงการมีเวลาไม่มากพอ ในการจัดทำรายละเอียดโครงการ แต่สามารถแก้ปัญหาได้ สำหรับการพิจารณาตรวจสอบของหน่วยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการพิจารณาในภาพรวมมีความเหมาะสมกับรอบเวลาที่มีปัญหาที่เกิดขึ้นมีน้อยไม่ถือว่าส่งผลกระทบต่อระบบโครงการ

การแนวคิดในการดำเนินการต่อยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพ ปี ๖๐ – ๖๙ มีประโยชน์ต่อระบบโครงการกองทัพในขั้นการวางแผน จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลการวางแผนโครงการ หน่วยเจ้าของโครงการสามารถนำความต้องการดังกล่าว มาจัดทำเป็นโครงการเริ่มใหม่ได้ในส่วนของรายการยุทโธปกรณ์อื่น ๆ ที่ไม่ได้กำหนดไว้ในความต้องการจัดหาและ

ซ่อมแซมยุทธโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๙ สามารถใช้ข้อมูลจากแผนแม่บทการพัฒนาหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ มาจัดทำแผนงาน โครงการ ได้ตามระบบเดิม

ปัญหาของระบบโครงการในขั้นการวางแผน จัดทำและอนุมัติโครงการคือการกำหนดขั้นตอนมากเกินไปจนความจำเป็นในขั้นการวางแผนโครงการ โดยเฉพาะขั้นตอนที่ปฏิบัติโดยหน่วย เหล่า/สายวิทยาการ ซึ่งข้อเท็จจริงหน่วยสามารถดำเนินการได้ก่อนล่วงหน้า และกรอบเวลาที่กำหนดให้แต่ละขั้นตอนในขั้นการวางแผนโครงการยังไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน โดยเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติของหน่วย/เหล่าสายวิทยาการ สามารถลดลงได้หากมีการวางแผนมาแล้ว และในขั้นตอนการพิจารณาของหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักมีเวลาค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนแผนงาน โครงการ ทำให้การพิจารณาไม่รอบคอบและส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการพิจารณาของคณะกรรมการฯ สำหรับขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการมีความเหมาะสมในด้านการกำหนดกระบวนการและกรอบเวลาแล้ว

บทที่ ๔

แนวทางการวางแผน การจัดทำและอนุมัติโครงการกองทัพบก

กล่าวนำ

ในบทนี้มีความมุ่งหมายที่จะตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ ๒ คือการกำหนดแนวทางในการดำเนินการด้านโครงการของกองทัพบกที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะระบบโครงการของกองทัพบกในขั้นตอนการวางแผนโครงการ และขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการ มีลำดับการนำเสนอ ดังนี้

๑. การเปรียบเทียบกระบวนการวางแผน การจัดทำและอนุมัติโครงการกองทัพบกกับเหล่าทัพ
๒. แนวทางการดำเนินการด้านโครงการของกองทัพบก
 - ๒.๑ กระบวนการวางแผนโครงการ
 - ๒.๒ กระบวนการจัดทำและอนุมัติโครงการ
๓. สรุป

เปรียบเทียบกระบวนการวางแผนโครงการการจัดทำและอนุมัติโครงการกองทัพบกกับเหล่าทัพอื่น

๑. กระบวนการวางแผนโครงการการจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพเรือ

การดำเนินการด้านโครงการของกองทัพเรือไม่มีขั้นไม่มีขั้นตอนการจัดทำแผนงานโครงการ จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ของกองทัพเรือทราบว่า “ในปัจจุบันกองทัพเรือยังไม่มีระเบียบคำสั่ง หรือแนวทางปฏิบัติประจำ สำหรับการดำเนินโครงการในการเสริมสร้างกำลังรบที่ได้จากการประเมินยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาสำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ (ในฐานะหน่วยงานงบประมาณ และฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาโครงการของกองทัพเรือ) ได้ใช้แนวทางการดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหม และระบบโครงการของกองทัพไทย เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการ และแจ้งให้หน่วยในกองทัพเรือจัดทำ วิเคราะห์และเสนอขออนุมัติโครงการตามหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติและกรอบเวลาที่กระทรวงกลาโหมและกองทัพไทยกำหนด หน่วยในกองทัพเรือจัดทำโครงการเริ่มใหม่ โดยคำนึงถึงภารกิจของหน่วยให้สอดคล้องกับแผนที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนโครงสร้างกองทัพไทย แผนแม่บทปฏิรูปกระทรวงกลาโหม แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนพัฒนาขีดความสามารถกระทรวงกลาโหม พ.ศ.๒๕๖๐- ๒๕๖๙ (Modernization Plan : Vision 2026) แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น เสนอกองทัพเรือผ่านสำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือภายในระยะเวลา ๑๙ เดือนก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณ (เดือน มี.ค.ของปีงบประมาณ ๖๒ เช่น โครงการปีงบประมาณ ๖๔

ต้องเสนอภายใน มี.ค.๖๒) โดยโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ (ให้เสนอโครงการผ่านกรมยุทธการทหารเรือในฐานะหน่วยรับผิดชอบโครงการพิจารณา ก่อน) และโครงการปกติ (ให้เสนอโครงการผ่านกรมส่งกำลังบำรุงทหารเรือในฐานะหน่วยรับผิดชอบโครงการพิจารณา ก่อน) กรมยุทธการทหารเรือ และกรมส่งกำลังบำรุงทหารเรือ ในฐานะหน่วยรับผิดชอบโครงการ พิจารณาความเหมาะสมและพิจารณากลับกรองโครงการเริ่มใหม่ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของโครงการขึ้นต้นเสนอให้สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ ในฐานะหน่วยงบประมาณและฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาโครงการของกองทัพเรือ รวบรวมความต้องการโครงการเริ่มใหม่ของหน่วยต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดทำกรอบวงเงินงบประมาณที่คาดว่าจะได้รับจัดสรรสำหรับดำเนินการโครงการในปีนั้น ๆ เสนอเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการของกองทัพเรือ เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของโครงการเริ่มใหม่ เสนอ กองทัพเรือพิจารณาอนุมัติ แล้วดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอขออนุมัติโครงการเริ่มใหม่ ที่กระทรวงกลาโหมกำหนด และบรรจุในคำขอตั้งงบประมาณต่อไป”

กองทัพเรือเสนอโครงการเริ่มใหม่ไปยังกองบัญชาการกองทัพไทย ภายใน ๑๓ เดือนก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณตามระบบโครงการกองทัพไทย

๒. กระบวนการวางแผนโครงการ การจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพอากาศ

กองทัพอากาศไม่มีขั้นตอนการจัดทำแผนงาน โครงการ กำหนดให้หน่วยขึ้นตรงจัดทำและเสนอโครงการเริ่มใหม่ก่อนระยะเวลา ๒๐ เดือนก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณ (เดือน ม.ค. ก่อนปีงบประมาณ เช่น โครงการปีงบประมาณ ๖๕ ต้องเสนอก่อน ม.ค. ๖๓) โดยโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ (ให้เสนอโครงการผ่านกรมยุทธการทหารอากาศในฐานะหน่วยรับผิดชอบโครงการพิจารณา ก่อน) และโครงการปกติ (ให้เสนอโครงการผ่านกรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศในฐานะ หน่วยรับผิดชอบโครงการพิจารณา ก่อน) ภายในระยะเวลา ๑๘ เดือนก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณ (เดือน มี.ค.ก่อนปีงบประมาณ +๒) กรมยุทธการทหารอากาศ และกรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ ในฐานะหน่วยรับผิดชอบโครงการ พิจารณาความเหมาะสมและพิจารณากลับกรองโครงการเริ่มใหม่ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของโครงการขึ้นต้นเสนอให้สำนักงานปลัดบัญชาทหารอากาศ ในฐานะหน่วยงบประมาณ รวบรวมความต้องการโครงการเริ่มใหม่ของหน่วยต่าง ๆ เสนอเข้าสู่ที่ประชุมคณะอนุกรรมการทรัพยากรกองทัพอากาศและคณะกรรมการทรัพยากรกองทัพอากาศ (คทอ.) เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของโครงการเริ่มใหม่ เสนอผู้บัญชาการทหารอากาศ อนุมัติ และเสนอกองบัญชาการกองทัพไทย ภายใน ๑๓ เดือนก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณตามระบบโครงการกองทัพไทย

๓. ผลการเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนโครงการ การจัดทำและอนุมัติโครงการกองทัพกับเหล่าทัพอื่น

จากการเปรียบเทียบกระบวนการของ ๓ เหล่าทัพภาพรวมพบว่า มีความเหมือนและแตกต่างกัน ข้อที่เหมือนกันคือ ทุกเหล่าทัพดำเนินการภายใต้ทางการดำเนินงานด้านโครงการของกระทรวงกลาโหมและระบบโครงการของกองทัพไทยและกระบวนการภายในเหล่าทัพ ใช้สำนักงานปลัดบัญชาเหล่าทัพเป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการระบบโครงการในภาพรวม มีจุดแตกต่างคือ

๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการตามระบบโครงการของกองทัพบกมีการกำหนดขั้นการวางแผนแยกต่างหากชัดเจนการที่จะจัดทำโครงการได้ต้องผ่านกระบวนการของแผนงาน โครงการมาก่อนจัดทำโครงการเริ่มใหม่ แต่กองทัพเรือและกองทัพอากาศจัดทำโครงการเริ่มใหม่ได้เลย

๓.๒ กรอบเวลาที่เหล้าทัพกำหนดในกระบวนการจัดทำโครงการเริ่มใหม่กองทัพบกและกองทัพอากาศเริ่มดำเนินการก่อนกองทัพอากาศ ๑ เดือน

แนวทางการดำเนินการด้านโครงการของกองทัพบก

ความสำคัญของระบบโครงการกองทัพบกเนื่องจากเป็นกระบวนการในการตอบสนองการเสริมสร้างกำลังกองทัพบก ผลจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและการเปรียบเทียบขั้นตอนสำคัญในระบบโครงการกองทัพบกกับเหล่าทัพ ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับระบบโครงการกองทัพบกในขั้นของการวางแผนและการจัดทำและอนุมัติโครงการดังนี้

๑. กระบวนการวางแผนโครงการ

๑.๑ พัฒนาการวางแผนโครงการให้สอดคล้องกันในทุกระดับหน่วย โดยเริ่มจาก

๑.๑.๑ ระดับกองทัพบกโดย

๑.๑.๑.๑ กรมยุทธการทหารบกจัดทำแผนปฏิบัติการกองทัพบกเพื่อรองรับแผนปฏิบัติการกระทรวงกลาโหม และแผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาตลอดจนปรับปรุงความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๙ ให้ทันสมัย สอดคล้องและรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก

๑.๑.๑.๒ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบกจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี ของกองทัพบกเพื่อรองรับแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกระทรวงกลาโหม และให้สอดคล้องรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก

ข้อมูลที่บรรจุอยู่ในแผนระดับกองทัพบกนี้จะมีความต้องการเสริมสร้างกำลังกองทัพบก ความต้องการโครงการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก ครบทุกปีงบประมาณเพียงพอให้หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกไปดำเนินการวางแผนต่อ

๑.๑.๒ ระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก

๑.๑.๒.๑ นำแผนระดับกองทัพบกมาจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วย เหล้า/สายวิทยาการให้สอดคล้องและรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก, แผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาและความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๙

๑.๑.๒.๒ จัดทำแผนปฏิบัติราชการห้าปีของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก และให้สอดคล้องรองรับแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกองทัพบก

ข้อมูลที่บรรจุอยู่ในแผนระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกนี้มีเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนงาน โครงการ และโครงการเริ่มใหม่ของหน่วยตามปีงบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนได้

๑.๒ การปรับปรุงกระบวนการในขั้นการวางแผนโครงการ

๑.๒.๑ หน่วยเหล่า/สายวิทยาการ

๑.๒.๑.๑ จัดทำแผนงาน โครงการเฉพาะประเภทโครงการปกติกลุ่มโครงการเสริมและปรับปรุงหน่วย, กลุ่มโครงการโยกย้ายหน่วย, กลุ่มโครงการฝึกศึกษาวิจัยทางทหาร และกลุ่มโครงการเพื่อสวัสดิการเพื่อตอบสนองความต้องการตามแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยเหล่า/สายวิทยาการ และแผนปฏิบัติราชการห้าปีของหน่วย

๑.๒.๑.๒ โครงการประเภทเสริมสร้างกำลังกองทัพ ที่กำหนดความต้องการแผนงาน โครงการไว้ในความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทธโศปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๙ ไม่ต้องจัดทำแผนงาน โครงการแต่ให้ทราบว่าจะต้องจัดทำเป็นโครงการเริ่มใหม่ตามปีงบประมาณที่กำหนด

๑.๒.๒ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก พิจารณาความเหมาะสมของแผนงาน โครงการ ที่หน่วย เหล่า/สายวิทยาการเสนอให้สอดคล้องกับนโยบายของกองทัพบกและกำหนดลำดับความเร่งด่วนของแผนงาน โครงการ แล้วพิจารณาเสนอให้หน่วยงบประมาณกองทัพบก

๑.๒.๓ หน่วยงบประมาณกองทัพบก พิจารณาปีกำหนดการว่าแผนงานโครงการใดมีความเหมาะสมจะเป็นโครงการเริ่มใหม่ประจำปีงบประมาณใดโดยพิจารณาจากแนวโน้มที่จะได้รับงบประมาณจากรัฐบาลและภาระด้านงบประมาณเป็นต้นโดยไม่ต้องจัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการของกองทัพบก

๑.๓ ระยะเวลาในขั้นการวางแผนโครงการ จากการปรับปรุงกระบวนการ ข้อ ๑.๒ ขั้นการวางแผนตามระบบโครงการกองทัพบกจะเหลือการดำเนินการเฉพาะโครงการปกติที่ไม่มีความยุ่งยากซับซ้อนประกอบกับหน่วยที่เกี่ยวข้องมีหลักเกณฑ์วิธีการในการพิจารณาอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่นการก่อสร้างอาคารเป็นไปตามอัตราอาคาร และแบบแปลนหรือไม่ขึ้นต้นและไม่ต้องมีคณะกรรมการในการพิจารณา ก็จะสามารถลดระยะเวลาในขั้นการวางแผนลงได้ โดยพิจารณาจากแผนต่าง ๆ ที่กำหนดข้อมูลในการจัดทำแผนงาน โครงการไว้แล้ว ดังนี้

๑.๓.๑ หน่วยเหล่า/สายวิทยาการ ไม่ควรใช้เวลาเกิน ๑ เดือนในการตรวจสอบข้อมูลและจัดทำแผนงาน โครงการ

๑.๓.๒ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ใช้เวลาเท่าเดิมในการพิจารณา (๑ เดือน)

๑.๓.๓ หน่วยงบประมาณกองทัพบก ควรลดเวลาจากเดิม ๒ เดือน คงเหลือ ๑ เดือนเนื่องจากลดขั้นตอนการจัดประชุมคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการของกองทัพบก

๑.๔ ภาพรวมขั้นการวางแผนโครงการใช้เวลาทั้งกระบวนการ ๓ เดือน จึงควรผนวก รวมกับขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ

๒. กระบวนการจัดทำและอนุมัติโครงการ

๒.๑ หน่วยเหล่า/สายวิทยาการจัดทำรายละเอียดโครงการโดย

๒.๑.๑ โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพใช้ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพก พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๙ เป็นมูลฐานการจัดทำโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนการวางแผนโครงการ

๒.๑.๒ โครงการปกติ จัดทำจากแผนงาน โครงการที่ผ่านการพิจารณาในชั้นการวางแผนโครงการ

โครงการเริ่มใหม่ทั้งสองประเภทเสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักตามปฏิทินการขออนุมัติโครงการกำหนดไว้เดิมคือภายใน ๑๙ เดือน (มี.ค.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มต้นโครงการ

๒.๒ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ดำเนินการตรวจสอบและพิจารณาความเหมาะสมของโครงการเริ่มใหม่โดยใช้ระยะเวลาดำเนินการ ๑ เดือนเท่ากับที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการขออนุมัติโครงการกำหนดไว้เดิมคือภายใน ๑๘ เดือน (เม.ย.) ก่อนงบประมาณเริ่มต้นโครงการ

๒.๓ หน่วยงบประมาณกองทัพบก ดำเนินการตรวจสอบ,พิจารณาความเหมาะสมของโครงการเริ่มใหม่และจัดการประชุมคณะอนุกรรมการฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาเป็นโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก ใช้ระยะเวลาดำเนินการ ๕ เดือนปฏิทินการขออนุมัติโครงการกำหนดไว้เดิม ซึ่งที่จริงควรดำเนินการได้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาเพียง ๓ เดือน แต่จากข้อมูลที่ได้รับกระบวนการนี้จำเป็นต้องมีเวลาในการเตรียมการก่อนประชุมคณะกรรมการฯ ตลอดจนการแก้ไขข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาความถูกต้อง ทันสมัยของรายละเอียดโครงการ

๒.๔ ภาพรวมการจัดทำและอนุมัติโครงการ กระบวนการและกรอบระยะเวลาทั้งกระบวนการ ๕ เดือน ซึ่งไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงจากปฏิทินการขออนุมัติโครงการกำหนดไว้เดิมเพียงแต่หน่วยเหล่า/สายวิทยาการ สามารถจัดทำรายละเอียดโครงการเริ่มใหม่ประเภทโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพได้โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนการวางแผนโครงการ

สรุป

ระบบโครงการของกองทัพบกคงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเสริมสร้างกำลังกองทัพบก เมื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและเปรียบเทียบการดำเนินการกับหน่วยประเภทเดียวกันแล้วพบว่าระบบโครงการของกองทัพบกสามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในชั้นการวางแผนโครงการได้ทำให้ระบบโครงการได้เริ่มดำเนินการได้เร็วขึ้น โดยใช้การวางแผนที่สมบูรณ์และสอดคล้องกันทุกระดับหน่วยของกองทัพบกมาแทนที่ขั้นตอนและกระบวนการที่ปรับลดลงไป ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับระบบโครงการกองทัพบกในชั้นของการวางแผนโครงการ โดยการลดขั้นตอนและระยะเวลา

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการวางแผน การจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพบกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ระบบโครงการของกองทัพบกในชั้นการวางแผนและชั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพบกและเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินการด้านโครงการของกองทัพบกที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของกองทัพบกในการเตรียมกำลังกองทัพบก ให้มีความพร้อมรบ ความต่อเนื่องและความทันสมัยได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้วิจัยขอสรุปผลการศึกษาและมีข้อเสนอแนะดังนี้

สรุป

ผลการศึกษาระบบโครงการกองทัพบก

ระบบโครงการของกองทัพบกเป็นแนวทางการดำเนินการในการจัดทำความต้องการจัดหาหรือซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญและสิ่งอุปกรณ์ตามโครงสร้างและอัตราการจัดในรูปแบบของ “เอกสารโครงการ” ซึ่งเป็นเอกสารทางราชการที่มีรายละเอียดต่าง ๆ ครบถ้วน ตามรูปแบบที่กระทรวงกลาโหมกำหนด เพื่อใช้ประกอบการจัดทำความต้องการงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกองทัพบกในการเสนอค่าของงบประมาณไปยังรัฐบาล หลักการของ “โครงการ” คือจะต้องมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากการดำเนินการปกติ มีการใช้งบประมาณสูง (กำหนดตั้งแต่ ๑๐ ล้านบาทขึ้นไป) มีวัตถุประสงค์เฉพาะ มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน กำหนดการใช้ทรัพยากรตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม และมีการคาดหวังผลงานที่จะได้รับจากการดำเนินการนั้นแบ่งขั้นตอนการดำเนินการเป็น ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย

๑. ชั้นการวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดโครงการขั้นต้นผลผลิตคือ “แผนงานโครงการของกองทัพบก”

๒. ชั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ เป็นขั้นตอนการนำแผนงาน โครงการกองทัพบกมาจัดทำเป็น “เอกสารโครงการ” เพื่อเข้าสู่กระบวนการพิจารณาความเหมาะสม ความคุ้มค่าและความเป็นไปได้ จากหน่วยในสายงานโครงการที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการที่กองทัพบกกำหนดจนอนุมัติเป็น “โครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบกประจำปีงบประมาณ”

๓. ชั้นการบริหารโครงการ เป็นขั้นตอนการนำ “โครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก” มาเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีและจัดสรรงบประมาณตลอดจนดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนด

๔. ชั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ หมายถึงติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินการทั้งก่อน ระหว่างและหลังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทุกขั้นตอนของระบบโครงการมีการกำหนดกระบวนการทำงานและกรอบเวลาชัดเจนเรียกว่า “ปฏิทินโครงการ” เพื่อให้หน่วยในสายงานโครงการปฏิบัติ

จากการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลพบว่าระบบโครงการของกองทัพบกในชั้นการวางแผนมีปัญหาในประเด็นการกำหนดขั้นตอนมากเกินไปจนความจำเป็นและกรอบเวลาที่กำหนดตามปฏิทินโครงการยังไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน

แนวทางการวางแผน การจัดทำและอนุมัติโครงการกองทัพบก

๑. ลดขั้นตอนและระยะเวลาในชั้นการวางแผนโครงการ

๑.๑ การลดขั้นตอนในชั้นการวางแผนโครงการโดยใช้กระบวนการวางแผนให้สอดคล้องกันในทุกระดับหน่วยจากกองทัพบกถ่ายทอดไปสู่หน่วยขึ้นตรงกองทัพบกมาแทนที่มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

๑.๑.๑ กองทัพบกจัดทำแผนปฏิบัติการกองทัพบกเพื่อกำหนดนโยบายแล้วจัดทำแผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาและปรับปรุงความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๙ ให้มีความทันสมัย สอดคล้องและรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก

๑.๑.๒ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบกจัดทำแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกองทัพบกเพื่อรองรับแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกระทรวงกลาโหม และให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการกองทัพบก

ข้อมูลที่บรรจุอยู่ในแผนระดับกองทัพบกนี้จะมีความต้องการเสริมสร้างกำลังกองทัพบก ความต้องการโครงการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบกในแต่ละปีงบประมาณ

๑.๑.๓ หน่วยขึ้นตรงกองทัพบก

๑.๑.๓.๑ จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยเหล่า/สายวิทยาการให้สอดคล้องและรองรับแผนปฏิบัติการกองทัพบก, แผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาและความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๙

๑.๑.๓.๒ จัดทำแผนปฏิบัติราชการห้าปีของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกและให้สอดคล้องรองรับแผนปฏิบัติราชการห้าปีของกองทัพบก

ข้อมูลที่บรรจุอยู่ในแผนระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกนี้มีเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนงาน โครงการและโครงการเริ่มใหม่ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกในแต่ละปีงบประมาณที่กำหนดไว้

๑.๒ การลดขั้นตอนและระยะเวลาในชั้นการวางแผนโครงการสามารถดำเนินการโดยกำหนดให้มีการจัดทำแผนงาน โครงการเฉพาะโครงการปกติ สำหรับโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพไม่ต้องจัดทำแผนงาน โครงการให้เสนอเป็นโครงการ เริ่มใหม่ในชั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการได้เลยเนื่องจากผ่านการพิจารณาและกำหนดเป็นแผนความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบกเรียบร้อยแล้วโดยกำหนดให้ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนย่อยก่อนการจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ มีขั้นตอนและระยะเวลาดังนี้

๑.๒.๑ หน่วยเหล่า/สายวิทยาการ นำแผนแม่บทการพัฒนาหน่วย เหล่า/สายวิทยาการมาจัดทำแผนงาน โครงการเสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักภายใน ๒๒ เดือน (ธ.ค.) ก่อนปีงบประมาณโครงการ

๑.๒.๒ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก พิจารณาความเหมาะสมของแผนงาน โครงการที่หน่วย เหล่า/สายวิทยาการเสนอให้สอดคล้องกับแผนต่างๆ ของกองทัพบกและเสนอหน่วยงบประมาณกองทัพบกภายใน ๒๑ เดือน (ม.ค.) ก่อนปีงบประมาณโครงการ

๑.๒.๓ หน่วยงบประมาณกองทัพบก พิจารณาความเหมาะสมในการเสนอแผนงาน โครงการและกำหนดให้เป็นแผนงาน โครงการวงรอบปีกำหนดการให้สอดคล้องกับภาระด้านงบประมาณและแนวโน้มการได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล แล้วรวบรวมเฉพาะโครงการที่เป็นปีกำหนดการแรกนำเรียนขออนุมัติแผนงาน โครงการต่อผู้บัญชาการทหารบกภายใน ๒๐ เดือน (ก.พ.) ก่อนปีงบประมาณโครงการ

๒. รวมขั้นการวางแผนและขั้นจัดทำและอนุมัติโครงการ

เมื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในขั้นการวางแผนโครงการแล้ว ผู้วิจัยเสนอให้รวมขั้นการวางแผนเข้ากับขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการเป็นขั้นเดียวกัน เป็นการวางแผน จัดทำและอนุมัติโครงการให้เกิดความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน ในขั้นนี้จะเป็นการนำข้อมูลสองส่วนมาจัดทำโครงการเริ่มใหม่กล่าวคือ แผนงาน โครงการวงรอบปีกำหนดการที่อนุมัติแล้วและโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพที่กำหนดไว้ในแม่บทการพัฒนาหน่วย เหล่า/สายวิทยาการซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนากองทัพบกตามห้วงเวลาและที่สำคัญต้องอยู่ในความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๙ นำมาจัดทำโครงการเริ่มใหม่ดังนี้

๒.๑ หน่วยเหล่า/สายวิทยาการจัดทำโครงการเริ่มใหม่ประจำปีงบประมาณ (+๒)

๒.๑.๑ โครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพใช้ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๙ เป็นมูลฐานการจัดทำโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพ

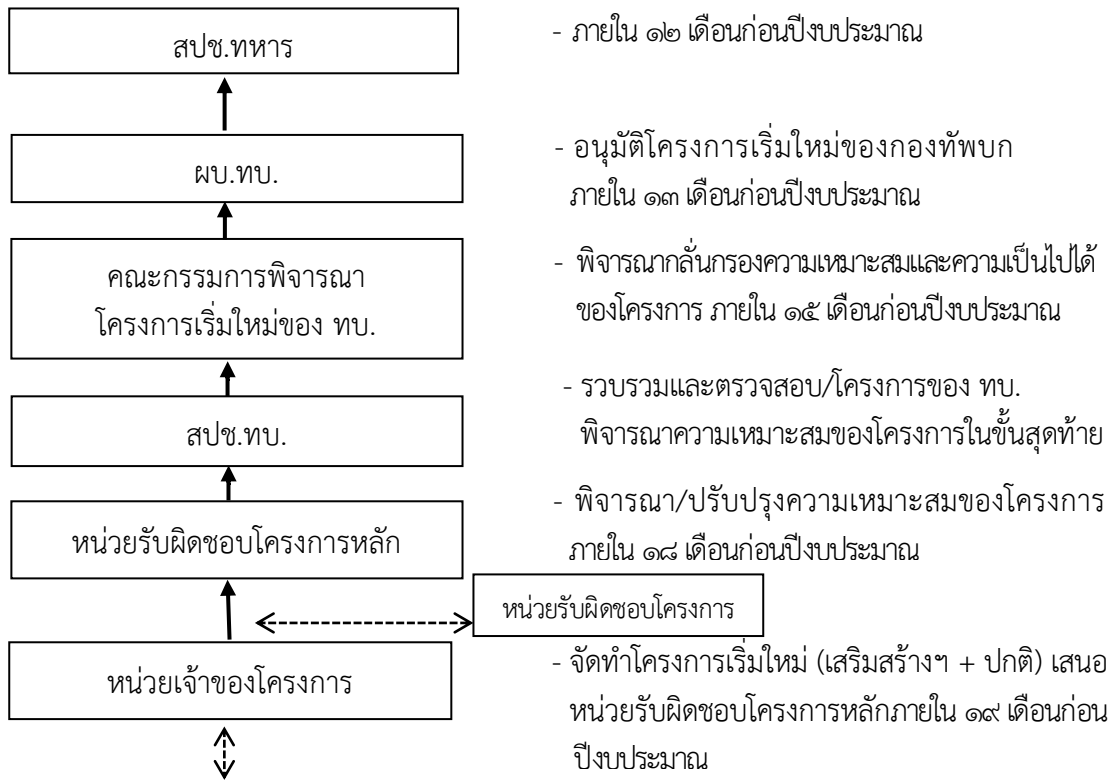
๒.๑.๒ โครงการปกติ จัดทำจากแผนงาน โครงการที่ได้รับอนุมัติ

โครงการเริ่มใหม่ทั้งสองประเภทเสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลักตามปฏิทินการขออนุมัติโครงการกำหนดไว้เดิมคือก่อน ๑๙ เดือน (มี.ค.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มต้นโครงการ

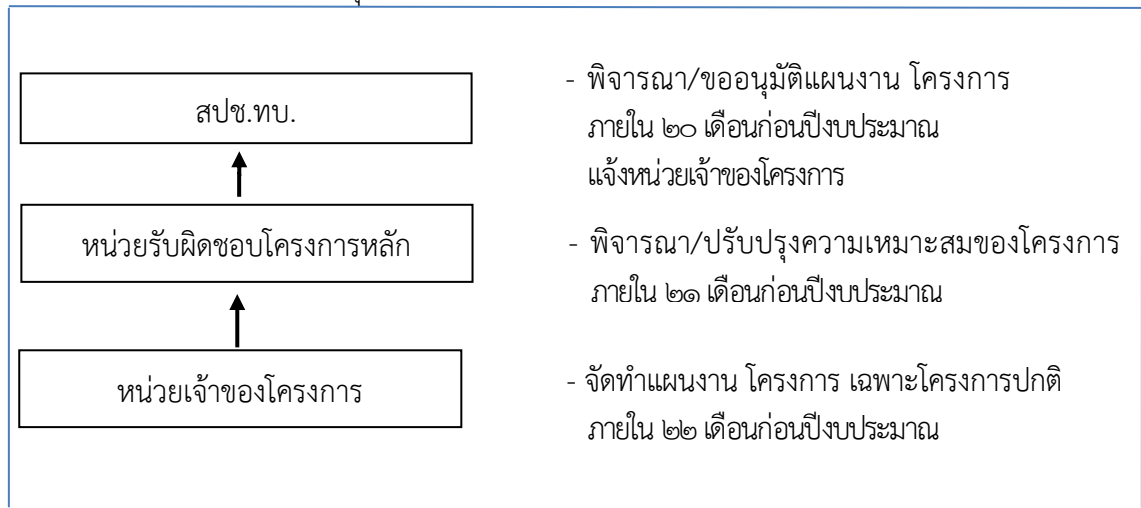
๒.๒ หน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก ดำเนินการตรวจสอบและพิจารณาความเหมาะสมของโครงการเริ่มใหม่เสนอหน่วยงบประมาณกองทัพบกก่อน ๑๘ เดือน (เม.ย.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มต้นโครงการ

๒.๓ หน่วยงบประมาณกองทัพบก ดำเนินการตรวจสอบ,พิจารณาความเหมาะสมของโครงการเริ่มใหม่และจัดการประชุมคณะอนุกรรมการฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาเห็นชอบโครงการเริ่มใหม่เพื่อขออนุมัติผู้บัญชาการทหารบกและเสนอกองบัญชาการกองทัพไทยภายใน ๑๓ เดือน (ก.ย.) ก่อนปีงบประมาณเริ่มต้นโครงการ

แผนภาพที่ ๕ - ๑ ผังขั้นตอนการวางแผนจัดทำและอนุมัติโครงการของกองทัพบก



ขั้นตอนก่อนการจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่



ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, ๒๕๖๓

๓. ปฏิทินโครงการ

ระบบโครงการกองทัพบกที่ปรับปรุงแล้วจะมีขั้นตอนการดำเนินการเป็น ๓ ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นการวางแผน จัดทำและอนุมัติโครงการ ขั้นการบริหารโครงการและขั้นการตรวจสอบและประเมินผลโครงการ โดยมีปฏิทินโครงการในขั้นการวางแผน จัดทำและอนุมัติโครงการ ดังนี้

ตารางที่ ๕-๑ ปฏิทินการวางแผนจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก

ก่อนปีงบประมาณ	หน่วย	การปฏิบัติ
๒๒ เดือน (ธ.ค.)	หน่วยขึ้นตรง กองทัพบก เหล่า/สายวิทยาการ	จัดทำแผนงาน โครงการเฉพาะประเภทโครงการ ปกติ (ชื่อโครงการ, ระยะเวลาดำเนินการ และ วงเงิน) เสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก
๒๑ เดือน (ม.ค.)	หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก	พิจารณาความเหมาะสมของแผนงาน โครงการ และเสนอต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบก
๒๐ เดือน (ม.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	ตรวจสอบ พิจารณาแผนงาน โครงการ และขออนุมัติแผนงาน โครงการ
๑๙ เดือน (มี.ค.)	หน่วยเจ้าของโครงการ (ในฐานะกรมฝ่าย ยุทธบริการ, เหล่า/ สายวิทยาการ หน่วยเจ้าของโครงการ (ในฐานะหน่วยขึ้นตรง กองทัพบก) หน่วยรับผิดชอบ โครงการรอง หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก (กรม ฝสธ.)	ดำเนินการจัดทำโครงการในแต่ละปีงบประมาณ แยกเป็นโครงการเสริมสร้างกำลังกองทัพตามที่ กำหนดในความต้องการจัดหาและซ่อมแซม ยุทธโปกรณ์หลัก/สำคัญของกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๙ และโครงการปกติตามลำดับ ความเร่งด่วนที่กำหนดไว้ในแผนงาน โครงการ ดำเนินการจัดทำโครงการที่หน่วยริเริ่มขึ้น เพื่อพัฒนาหน่วยมีความสมบูรณ์ รวมทั้ง โครงการ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือการบริหาร การจัดการของหน่วย ให้ข้อมูลและคำแนะนำในการ จัดทำรายละเอียดโครงการในส่วนที่รับผิดชอบ ตามสายงานและหลักการแก่หน่วยเจ้าของ โครงการกำกับดูแลการจัดทำโครงการ การดำเนินการในขั้นนี้เป็นขั้นกำหนดโครงการ และศึกษาเบื้องต้นตัดสินใจดำเนินการ เพื่อมิให้เกิด ความซ้ำซ้อนกับโครงการอื่นและพิจารณาความเหมาะสม ในด้านต่าง ๆ เสนอหน่วยรับผิดชอบโครงการหลัก

ตารางที่ ๕-๑ ปฏิทินการวางแผนจัดทำและอนุมัติโครงการเริ่มใหม่ของกองทัพบก (ต่อ)

ก่อนปีงบประมาณ	หน่วย	การปฏิบัติ
๑๘ เดือน (เม.ย.)	หน่วยรับผิดชอบ โครงการหลัก	ตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของ ค่าใช้จ่ายในแต่ละงบงานโครงการอย่างละเอียด รวมถึงการพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ อีกครั้งหนึ่ง และเสนอต่อหน่วยงบประมาณกองทัพบก
๑๗ เดือน (พ.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการของ ทบ. เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสม ของโครงการ
๑๕ เดือน (ก.ค.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	รวบรวมโครงการที่ถูกต้องสมบูรณ์แล้วนำเข้าไป ประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ ของ ทบ. เพื่อพิจารณากลับกรองความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ในส่วนรวมของ ทบ. พร้อม ทั้งจัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการ
๑๓ เดือน (ก.ย.)	หน่วยงบประมาณ กองทัพบก	รวบรวมโครงการทั้งหมดที่ผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการพิจารณาโครงการเริ่มใหม่ของ ทบ. แล้วนำเรียนขออนุมัติโครงการต่อ ผบ.ทบ. จนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ

ที่มา : ประมวลผลโดยผู้วิจัย, ๒๕๖๓

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิเคราะห์ระบบโครงการกองทัพบกซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการหลายขั้นตอนเพื่อที่จะเกิดผลผลิตและผลลัพธ์สามารถวัดความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เวลามากในขั้นการวางแผนและขั้นการจัดทำและอนุมัติโครงการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

๑. กระทรวงกลาโหม, กองทัพบกและเหล่าทัพควรมีการปรับปรุงข้อกำหนดร่วมในการจัดทำโครงการร่วมกันโดยเฉพาะเรื่องงบประมาณในโครงการ ซึ่งกำหนดไว้ ๑๐ ล้านบาทขึ้นไปเป็นข้อกำหนดที่มีมานานมาก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่างบประมาณ ๑๐ ล้านบาทขึ้นไปที่จะจัดทำเป็นโครงการในปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการที่มีมูลค่ามากๆ แต่ใช้เวลาในการจัดทำและขออนุมัติตลอดจนการเสนอคำขอตั้งงบประมาณเท่ากัน นอกจากนี้งบประมาณจำนวนนี้อาจก่อให้เกิดจำนวนโครงการมากทำให้เกิดภาระงานในระบบโครงการมากขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้วิธีการกำหนดวงเงินที่เหมาะสมอาจใช้ฐานข้อมูลงบประมาณโครงการเริ่มใหม่ของแต่ละหน่วยเป็นฐานในการพิจารณา

๒. การขออนุมัติโครงการของเหล่าทัพ เมื่อเข้าสู่ขั้นการพิจารณาของกองทัพไทยและกลาโหม ซึ่งกรอบเวลาดังแต่เสนอจนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ ใช้เวลาทั้งหมดในการดำเนินการ ๑๒ เดือน ควรมีการศึกษาวเคราะห์เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินการที่ช่วยลดขั้นตอนและระยะเวลาลงได้ทั้งกระบวนการ

๓. ปัจจุบันการจัดทำโครงการของส่วนราชการมีข้อกำหนดเพิ่มเติมในเรื่องของโครงการที่มีมูลค่าเกิน ๑,๐๐๐ ล้านบาท จะต้องผ่านกระบวนการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีก่อนการเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี จึงควรมีการกำหนดหลักการเพิ่มเติมในระบบโครงการของกองทัพอีกด้วย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓ : ๔๐๖ - ๔๑๕.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๖๒.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. คู่มือการประเมินสถานะหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๖๒.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. คู่มือการวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๗.

งบประมาณ, สำนัก. ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักงบประมาณ, ๒๕๕๖.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdle กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ : อีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๕๔.

สมนิต บุญญาสัย. การวิเคราะห์งบประมาณเงินหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ฝ่ายเผยแพร่ และจัดจำหน่ายสำนักพิมพ์ระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๕๙. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๖๑.

เอกสารวิจัย

ชานนท์ มุ่งธัญญา, พลอากาศตรี. “แนวทางการสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารโครงการจัดหาทุโธปกรณ์ของกองทัพอากาศ”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๖๑.

นิรันดร์ เมืองพระ. “กระทรวงกลาโหมกับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๔.

ปกรณ์ ปรียาก. “การวางแผน การวิเคราะห์ และแนวทาง การบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จ”, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์. ๒๕๖๒ : ๘ - ๑๐.

ภาวนา ทิมพิทักษ์, พันเอกหญิง. “การปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์การพิจารณาจัดสรรโครงการของกองทัพบก”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยการทัพบก (๒๕๖๒ : ๑๘-๑๙)

กฎหมาย

“พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๒๐, ๙ ตุลาคม ๒๕๕๖, หน้า ๒.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กองบัญชาการกองทัพบก. “คำสั่งที่ ๓๕๑/๒๕๕๘ เรื่อง ระบบโครงการกองทัพบก”. ลงวันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๘.
 กองบัญชาการกองทัพบก. “ความต้องการจัดหาและซ่อมแซมยุทโธปกรณ์หลัก/สำคัญของ ทบ. ปี ๖๐ - ๖๙”.
 (รายงานการประชุม) ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๘.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

กองบัญชาการกองทัพไทย. “คำสั่งที่ ๑๓๒/๒๕๕๗ เรื่อง ระบบโครงการกองทัพไทย”. ลงวันที่
 ๑๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๗.
 “การเขียนโครงการ : จากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [https:// www.moe.go.th
 /moe/upload/news_research/htmlfiles/32184-3448. html](https://www.moe.go.th/moe/upload/news_research/htmlfiles/32184-3448.html), ๒๕๕๘.

ภาษาต่างประเทศ

Anderson, L. A. & Anderson, D. The Change Leader’s Roadmap (2nd ed.). San Francisco,
 CA. : Pfeiffer, 2010.
 Dye, T. R. Understanding Public Policy. (4th ed.). New York : Prentice Hall, 1981.

ภาคผนวก

คำถามสำหรับสัมภาษณ์

คำถามทั่วไป

- ส่วนงานที่ท่านสังกัด รับผิดชอบงานประเภทใด
 - งานแผนและนโยบาย
 - งานธุรการ
 - งานงบประมาณ
 - งานส่งกำลังบำรุง
 - งานฝึกศึกษา
- ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน จัดอยู่ในระดับใด
 - ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป
 - ผู้บริหารชั้นต้น เช่น ระดับหัวหน้าแผนก ผู้บังคับกองร้อย เป็นต้น
 - ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ระดับผู้อำนวยการกอง ผู้บังคับกองพัน ผู้บังคับการกรม
 - ผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บังคับกองพล ผู้อำนวยการสำนัก

คำถามสัมภาษณ์ปลายเปิด

- ในระดับกองทัพบก มีการกำหนดนโยบายหรือวางแผนต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนในระดับชาติ เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนหน่วยเหนือหรือแผนของกองทัพบกเองหรือไม่ หากมี ได้แก่ แผนอะไรบ้าง
- ในโครงการ ต่าง ๆ ที่ผ่านมา ของหน่วยงานจะมีการระบุความต้องการของโครงการ เช่น จำนวนกำลังพล ยุทโธปกรณ์ เป็นต้น ท่านเห็นว่าการกำหนดความต้องการดังกล่าว มีที่มาอย่างไร, มีความสัมพันธ์กับแผนหรือนโยบายที่กองทัพบกได้จัดทำขึ้น หรือไม่
- การกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานด้านโครงการ ตาม ผนวก ข ปฏิทินการวางแผนโครงการในคำสั่งกองทัพบก ที่ ๓๕๑/๒๕๕๘ เรื่อง ระบบโครงการกองทัพบก ท่านเห็นว่า มีความเหมาะสมในการดำเนินการหรือไม่ และสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้หรือไม่อย่างไร
- หากท่านเป็นผู้กำหนดนโยบาย รายละเอียดที่กำหนดให้ระบุไว้ในแบบขออนุมัติโครงการมีข้อมูลเพียงพอต่อการพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการหรือไม่ หากไม่เพียงพอ สมควรเพิ่มเติมอย่างไร

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลตรี ไพบุลย์ คุ่มกลิ่นวงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	๑๙ กันยายน ๒๕๐๘
การศึกษา	๑. ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ๒. หลักสูตรส่งทางอากาศ โรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ ๓. หลักสูตรการรบแบบจู่โจม โรงเรียนสงครามพิเศษ ศูนย์สงครามพิเศษ ๔. หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าทหารปืนใหญ่ โรงเรียนทหารปืนใหญ่ ศูนย์การทหารปืนใหญ่ ๕. หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารปืนใหญ่ โรงเรียนทหารปืนใหญ่ ศูนย์การทหารปืนใหญ่ ๖. นายทหารปฏิบัติการจิตวิทยา โรงเรียนกิจการพลเรือน กรมกิจการพลเรือนทหารบก ๗. หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ๘. หลักสูตรวิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ ๕๔ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ๙. หลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร รุ่นที่ ๒๕ โรงเรียนกิจการพลเรือน กรมกิจการพลเรือนทหารบก

ประวัติการทำงานโดยย่อ

๑. นายทหารลาดตระเวนและแผนที่ยกพันทหารปืนใหญ่ กองร้อยทหารปืนใหญ่ที่ ๙ พ.ศ. ๒๕๓๒
๒. ฝ่ายอำนวยการ ๑ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ ๙ พ.ศ. ๒๕๓๖
๓. ผู้บังคับกองร้อยกองพันทหารปืนใหญ่ กองร้อยทหารปืนใหญ่ที่ ๙ พ.ศ. ๒๕๓๗
๔. ฝ่ายอำนวยการ ๓ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ ๙ พ.ศ. ๒๕๓๙
๕. นายทหารฝ่ายเสนาธิการประจำ สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๔๖
๖. รองผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๔๙
๗. ผู้อำนวยการกอง สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๕๖
๘. รองผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากร สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๖๐
๙. ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากร สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๖๑

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากร สำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก