



กลยุทธ์การบริหารงบประมาณในองค์กรตำรวจ: เพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความเชื่อมั่นของประชาชน Strategies of Budget Management in Police Organization: Enhancing Efficiency, Transparency, and Public Confidence

วิชิต อาซากิจ^{1,*} และ สมบูรณ์ ศิริสุนทรวิทย์²

¹ คณะตำรวจศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ

² คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Vichit Asakit^{1,*} and Somboon Sirisunhirun²

¹ Faculty of Police Science, Royal Police Cadet Academy

² Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

Received: January 12, 2025 | Revised: April 14, 2025 | Accepted: September 5, 2025

บทความวิชาการ (Academics Article)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงบประมาณในองค์กรตำรวจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เนื่องจากสถานะทางสังคมในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว แม่นยำ และเป็นธรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและผลลัพธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญ กลยุทธ์เหล่านี้รวมถึงการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดหลัก (KPIs) การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความโปร่งใสในองค์กร นอกจากนี้ จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ เช่น กรอบการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านงบประมาณ ระบบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร พร้อมการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและการป้องกันการกระทำความผิดซ้ำของอาชญากรตามกระบวนการยุติธรรม เป้าหมายสูงสุดคือ การสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในการเป็นหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายที่ได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากประชาชน

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การบริหารงบประมาณ, ประสิทธิภาพ, ความโปร่งใส, ความเชื่อมั่น

* ผู้ประพันธ์บรรณกิจ (corresponding author); email: V.asakit@rpca.ac.th



Abstract

This academic article focuses on strategic budget management in police organizations for enhanced efficiency. Given the dynamic social conditions in Thailand, it is essential to plan for rapid, accurate, and fair problem-solving to ensure agile and effective administration that maximizes benefits. Therefore, it is crucial to adopt budget management strategies that prioritize efficiency and outcomes. These strategies include setting strategic goals, defining clear objectives, establishing performance indicators and key performance indicators (KPIs), optimizing existing resources, conducting continuous evaluations and adjustments, and ensuring stakeholder participation and organizational transparency. Additionally, factors influencing budget management efficiency must be considered, such as the annual budget expenditure framework, personnel involved in budget operations, operational systems, organizational leadership, and organizational culture. In accordance with its mission, with preparedness to prevent and suppress crime and to reduce recidivism through the criminal justice process. The ultimate goal is to align with the organization's vision of becoming a law enforcement agency trusted and respected by the public.

Keywords: Strategy, Budget Management, Enhancing Efficiency, Transparency, Public Confidence

บทนำ

จากสถานการณ์ปัจจุบันที่พลวัตทางสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการพัฒนาของเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด การก้าวสู่สังคมสูงวัยในปัจจุบัน และสถานะทางเศรษฐกิจถดถอยและซบเซาส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของประชาชนไทย ในการนี้รัฐบาลจึงมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 - 2570) มีการกำหนดทิศทางเพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วย 13 หมายเหตุเพื่อพลิกโฉมประเทศไทย ที่ทำหน้าที่แปลงนโยบายระดับสูงให้เป็น “ทิศทางพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม” ซึ่งใช้ในการกำหนดงบประมาณ ติดตามผล และปรับปรุงกลไกภาครัฐเพื่อพลิกโฉมประเทศในระยะเปลี่ยนผ่าน ในส่วนของการบริหารงบประมาณจะเน้นผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส และตอบโจทย์เป้าหมายการพัฒนา โดยเฉพาะหมายเหตุสำคัญ เช่น:

- หมายเหตุที่ 1: ชีตความสามารถในการแข่งขันสูง – งบประมาณต้องสนับสนุนการวิจัย นวัตกรรม และเทคโนโลยี
- หมายเหตุที่ 3: ทุนมนุษย์คุณภาพสูง – ต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา พัฒนาแรงงาน และสาธารณสุข
- หมายเหตุที่ 7: ภาครัฐทันสมัย บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ – การบริหารงบประมาณภาครัฐต้องใช้ระบบดิจิทัล ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความโปร่งใส

• **หมวดหมู่ที่ 11: ประเทศไทยปลอดการทุจริต – ใช้งบประมาณด้วยธรรมาภิบาล และตรวจสอบได้**
ทุกขั้นตอน

ดังนั้น การบริหารงบประมาณที่ดีเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนทั้ง 13 หมวดหมู่สู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืน



ภาพที่ 1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 - 2570)

หมายเหตุ: National Economic and Social Development Council. (2023). *13 milestones to transform Thailand*. National Economic and Social Development Council. <https://www.nesdc.go.th>

การบริหารงบประมาณในประเทศไทยต้องอาศัยหน่วยงานราชการเป็นหลัก หากแต่ระบบราชการไทยในปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านงบประมาณนั้นยังมีปัญหาอยู่มากมาย เช่น นโยบายด้านงบประมาณที่ไม่เหมาะสมหรือไม่กระจายทรัพยากรให้ทั่วถึง การใช้จ่ายทรัพยากรที่ซ้ำซ้อนจากโครงการหรือกิจกรรมที่เหมือนกันในหน่วยงานรัฐ การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามมาตรการที่กำหนด ความไม่ยืดหยุ่นของการบริหารงบประมาณ จนนำมาสู่ปัญหาการทุจริตในระบบราชการและกระจายไปสู่ปัญหาสังคมทั่วไป ทั้งนี้หากอ้างอิงผลสำรวจดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index: CPI) พบว่า ในปี พ.ศ.2538 ประเทศไทยเคยได้ 38 คะแนน อยู่ที่อันดับ 85 ของโลก และเมื่อปี พ.ศ.2566 ยังได้คะแนน 35 คะแนน อยู่อันดับที่ 108 ของโลก ซึ่งจากดัชนี CPI ของประเทศไทย จะมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารงบประมาณภาครัฐ ทั้งในด้านกระบวนการจัดสรร การใช้งบประมาณ และระบบตรวจสอบ โดยสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. **งบประมาณเป็นพื้นที่เสี่ยงทุจริต** งบประมาณภาครัฐเป็นทรัพยากรสำคัญที่หากขาดการควบคุมตรวจสอบ อาจนำไปสู่การเบียดบัง แสวงหาผลประโยชน์ หรือการจัดสรรไม่เป็นธรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลโดยตรงต่อระดับ CPI
2. **การจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายเป็นช่องโหว่สำคัญ** ขั้นตอนเหล่านี้มักถูกใช้เป็นเครื่องมือในการทุจริต เช่น การตั้งงบเกินจริง เลือกปฏิบัติในการจัดซื้อ หรือการเบิกจ่ายแบบไม่มีหลักฐานชัดเจน ซึ่งลดความเชื่อมั่นของประชาชน



3. การขาดกลไกตรวจสอบภายในและภายนอกที่มีประสิทธิภาพ หากระบบการติดตามงบประมาณไม่เข้มแข็ง หรือมีการแทรกแซงจากผู้มีอำนาจ ย่อมส่งผลให้เกิดการทุจริตโดยยากต่อการตรวจพบ ส่งผลให้คะแนน CPI ต่ำ

4. การบริหารงบประมาณแบบไม่โปร่งใส ทำให้ภาพลักษณ์ของรัฐเสื่อมลงประชาชนและนักลงทุนมองเห็นว่ารัฐไม่มีความโปร่งใสหรือน่าเชื่อถือ ซึ่งสะท้อนผ่านคะแนน CPI ที่ไม่ดี

ดังนั้นความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยลดการทุจริตและยกระดับ CPI ของประเทศได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารงบประมาณได้ดังนี้:

- บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยเชื่อมโยงงบประมาณกับผลลัพธ์ที่วัดได้จริง
- เพิ่มความโปร่งใส ด้วยการเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายต่อสาธารณะผ่านระบบดิจิทัล
- เสริมสร้างระบบตรวจสอบภายในและภายนอก ให้มีความอิสระและเข้มแข็ง
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ในการจัดทำและติดตามงบประมาณ
- กำหนดตัวชี้วัดด้านธรรมาภิบาลและความคุ้มค่า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดสรรงบประมาณ
- พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านงบประมาณ ให้เข้าใจระบบใหม่และจริยธรรมในการทำงาน
- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามงบประมาณแบบทันเวลา
- ป้องกันการผูกขาดและผลประโยชน์ทับซ้อนในการจัดซื้อจัดจ้าง

กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยให้การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพ คุ้มค่าตามที่ได้มีการใช้งบประมาณไป การจัดสรรงบประมาณมีลักษณะเป็นทางการเปิดเผยข้อมูล สามารถตรวจสอบได้ ย่อมส่งผลให้ลดปัญหาทุจริตได้ในระยะยาวและเกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างสูงสุด

องค์กรตำรวจ ถือเป็นหน่วยงานราชการซึ่งเน้นการบริหารงบประมาณให้ตอบเจตนาในการกิจหลักขององค์กร ห้ามใช้จ่ายหรือก่อหนี้ผูกพันเกินกว่าวงเงินที่ได้รับ การตรวจสอบติดตามและเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMS Thai) และการตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงบประมาณโดยตรง พร้อมนำยุทธศาสตร์ชาติและแผนยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนงบประมาณอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เพื่อให้การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง ทั้งนี้ยังมีการบูรณาการแผนปฏิบัติราชการและแผนงบประมาณให้เชื่อมโยงกับระดับนโยบายชาติ การติดตามผลดำเนินงานใช้ระบบ eMENSCR และการประเมิน ITA เพื่อสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการงบประมาณ (Royal Thai Police, 2025; Royal Thai Police Strategy Division, 2023) เพื่อให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพมากที่สุด

Thailand Corruption Perception Index 1995 - 2023							
ดัชนีการรับรู้การทุจริต ของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 - 2566							
พ.ศ.	คะแนน	อันดับ	จำนวนประเทศ	พ.ศ.	คะแนน	อันดับ	จำนวนประเทศ
2538	2.79 (เต็ม 10)	34	41	2554	3.40 (เต็ม 10)	80	183
2539	3.33 (เต็ม 10)	37	54	2555	37 (เต็ม 100)	88	176
2540	3.06 (เต็ม 10)	39	52	2556	35 (เต็ม 100)	102	177
2541	3.00 (เต็ม 10)	61	85	2557	38 (เต็ม 100)	85	175
2542	3.20 (เต็ม 10)	68	98	2558	38 (เต็ม 100)	76	168
2543	3.20 (เต็ม 10)	60	90	2559	35 (เต็ม 100)	101	176
2544	3.20 (เต็ม 10)	61	91	2560	37 (เต็ม 100)	96	180
2545	3.20 (เต็ม 10)	64	102	2561	36 (เต็ม 100)	99	180
2546	3.30 (เต็ม 10)	70	133	2562	36 (เต็ม 100)	101	180
2547	3.60 (เต็ม 10)	64	146	2562	36 (เต็ม 100)	101	180
2548	3.80 (เต็ม 10)	59	159	2562	36 (เต็ม 100)	104	180
2549	3.60 (เต็ม 10)	63	163	2563	36 (เต็ม 100)	101	180
2550	3.30 (เต็ม 10)	84	179	2564	35 (เต็ม 100)	110	180
2551	3.50 (เต็ม 10)	80	180	2565	36 (เต็ม 100)	101	180
2552	3.40 (เต็ม 10)	84	180	2566	35 (เต็ม 100)	108	180
2553	3.50 (เต็ม 10)	78	178				

ภาพที่ 2 ดัชนีการรับรู้การทุจริต ของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2538-2566

หมายเหตุ: Transparency International. (2023). Thailand Corruption Perception Index 1995 - 2023.

<https://www.transparency.org>

ทั้งนี้การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความโปร่งใส และความเชื่อมั่นของประชาชนขององค์กรตำรวจ มีแนวทางในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อาจมาจากการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์หรือ AI, ระบบฐานข้อมูลกลางหรือ Big Data และกล้องวงจรปิด CCTV เพื่อวิเคราะห์อาชญากรรม คาดการณ์เหตุร้าย และวางแผนเชิงรุกการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้กระชับ ชัดเจน และลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เช่น การแจ้งความออนไลน์ ระบบร้องเรียนอัตโนมัติ รวมถึงการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้เข้าใจทักษะสมัยใหม่ ทั้งด้านเทคนิค และด้านมนุษยสัมพันธ์

2. การเสริมสร้างความโปร่งใส ได้แก่ เปิดเผยข้อมูลที่เหมาะสมต่อสาธารณะ เช่น สถิติคดี ความคืบหน้าของคดีสำคัญ งบประมาณ และผลการดำเนินงาน ระบบตรวจสอบถ่วงดุล เช่น หน่วยงานอิสระภายนอกที่สามารถตรวจสอบการทำงานของตำรวจได้อย่างเป็นกลาง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการทำงานของตำรวจโดยชุมชน

3. การสร้างความเชื่อมั่นของประชาชน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้แก่ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์ จัดการกับปัญหาการทุจริตและพฤติกรรมไม่เหมาะสม อย่างโปร่งใส และเด็ดขาดสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตำรวจ ผ่านการสื่อสารเชิงบวก การมีบทบาทเชิงรุกในชุมชน และการช่วยเหลือประชาชนอย่างจริงใจ

ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณในองค์กรตำรวจจึงเป็นส่วนสำคัญ เนื่องจากการจะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างความโปร่งใส รวมถึงความเชื่อมั่นของประชาชนต่อองค์กรตำรวจ จำเป็นต้องอาศัยงบประมาณในการดำเนินการ จึงควรสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ



การบริหารงบประมาณ การใช้กลยุทธ์ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ รวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่องบประมาณภาครัฐ เพื่อให้องค์กรตำรวจสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อสังคมเกี่ยวกับความสงบสุข เป็นองค์กรบังคับใช้กฎหมายที่ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธาแบบยั่งยืนต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ

1. นิยามของงบประมาณ

นิยามหลักของคำว่า “งบประมาณ” ในภาษาอังกฤษได้ใช้ว่า “Budget” ซึ่งมีที่มาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Budjette” ในรากศัพท์เดิมจะหมายถึง กระเป๋ หรือถุงของรัฐบาล ซึ่งในขณะนั้นเสนาบดีคลังของกษัตริย์ได้บรรจุเอกสารต่างๆ ที่แสดงความต้องการของประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ นิยามของ “งบประมาณ” จึงมีหลากหลายแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ ลักษณะหรือบริบทของประเทศหรือภูมินาณั้นๆ โดยส่วนใหญ่จะถูกรวมในรูปตัวเลข ในภาครัฐบาล งบประมาณเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุเป้าหมายของรัฐบาล นักวิชาการได้ให้นิยามของงบประมาณ ไว้ดังนี้

Royal Institute (1987:202) กล่าวถึง งบประมาณ หมายถึง บัญชีหรือจำนวนเงินที่กำหนดไว้เป็นรายรับและรายจ่าย

Sherwood, J. (1964). *Title of work*. (as cited in Nonglakk Sithiwattanapand, 2001, p. 16). กล่าวถึง งบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จที่แสดงออกในรูปของตัวเงิน แสดงโครงการ การดำเนินการทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกะประมาณ บริการ กิจกรรม โครงการ และการใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามนี้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียม การอนุมัติ และการบริหารงบประมาณ

Panida Panitchkul. (2011). นิยามความหมายคำว่า งบประมาณ คือ แผนการเกี่ยวกับการดำเนินงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในรูปแบบที่เป็นตัวเลข สำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต กล่าวคือ กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การจัดหา และใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานในอนาคต

กล่าวโดยสรุป งบประมาณ หมายถึง การคาดการณ์การใช้จ่ายเงินโดยการกำหนดแผนการใช้จ่ายเงิน ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการแสดงโครงการหรือกิจกรรมที่จะปฏิบัติโดยมีระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอนและอยู่ในรูปแบบของตัวเงิน ทั้งนี้ควรมีกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดหาและใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจนในอนาคต

2. การบริหารงบประมาณ

Amnuay Thongprong, & Siripong Saopchai. (2004) ให้ ความหมายของการบริหารงบประมาณ ไว้ว่า แผนการปฏิบัติงานของรัฐบาลที่แสดงในรูปตัวเงินที่เสนอต่อรัฐบาลในช่วงระยะเวลาหนึ่ง กล่าวคือ รัฐบาลจะเสนองบประมาณในรูปของร่างกฎหมายต่อรัฐสภา เพื่อขออนุมัติดำเนินการต่าง ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งในแต่ละประเทศจะมีกฎหมายกำหนดไว้ว่ารัฐบาลจะต้องทำหรือเสนองบประมาณอย่างไร

การบริหารงบประมาณ ในปัจจุบันถือเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานรัฐ ส่วนหนึ่งเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างคุณค่าของหน่วยงานบนพื้นฐานแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เหมาะสมและให้เป็นไปทิศทางเดียวกัน ประกอบกับการมีเอกภาพในการจัดการ ซึ่งในปัจจุบันยังมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่สำคัญในการจัดการองค์กรให้มีความยั่งยืน ทั้งนี้จะมีหลักในการบริหารงบประมาณที่ดี (Nattaphon Ngensawat. (2024) ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

1) หลักการคาดการณ์ไกล กล่าวคือ การที่จะบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องใช้กระบวนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นกับทรัพยากรที่ใช้ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร มีความคุ้มค่าเพียงใด ได้รับข้อมูลทางการเงิน การจัดการที่บ่งบอกถึงผลผลิต (Output) และเชื่อมโยงผลลัพธ์ (Outcomes) ที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้จะต้องมีมาตรฐานในการจัดการทางการเงินที่เป็นกลไกการขับเคลื่อนการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

2) หลักประชาธิปไตย กล่าวคือ ความสอดคล้องระหว่างการบริหารงบประมาณกับการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมาย ที่รัฐบาลจำเป็นต้องให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน โดยให้ผู้บริหารของหน่วยงานจัดให้มีส่วนร่วมในหน่วยงานของตนเองในการส่งเสริมการจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงการบริหารงบประมาณได้

3) หลักสมดุล กล่าวคือ หน่วยงานภาครัฐได้รับงบประมาณจากรัฐบาลที่เป็นภาคเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ โดยผู้บริหารจะต้องมีการจัดการในส่วนนี้อย่างสมดุล ระหว่างรายรับและรายจ่ายของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4) หลักยุทธธรรม กล่าวคือ การดำเนินการบริหารงบประมาณ จำเป็นต้องคำนึงถึงพันธกิจของหน่วยงาน ชี้ความสามารถในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่จะต้องมีความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ บนความเสมอภาคที่มีอยู่

5) หลักสารัตถประโยชน์ จำเป็นต้องบริหารงบประมาณอย่างมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่มีทั้งผลผลิตและผลลัพธ์

6) หลักประสิทธิภาพ การบริหารงบประมาณที่ดีจำเป็นต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีความคุ้มค่าตามเป้าหมายที่หน่วยงานได้กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

กล่าวคือ การบริหารงบประมาณที่ดี ควรเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงาน และเป็นการสร้างคุณค่าของหน่วยงาน บนพื้นฐานแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เหมาะสมและให้เป็นไปทิศทางเดียวกัน ประกอบกับการมีเอกภาพในการจัดการต่อไป ทั้งนี้ ควรเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานรัฐ

กลยุทธ์การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณในปัจจุบันจำเป็นต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์จากการบริหารด้วยเพื่อตอบโจทย์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรตำรวจจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้



เนื่องด้วยมีงบประมาณในการบริหารนอกเหนือจากแผนงานบุคลากรภาครัฐเพียงร้อยละ 30.84 เท่านั้น และมีผลสัมฤทธิ์ขององค์กรคือ ประชาชนเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ สังคมและประเทศชาติมีความมั่นคง และสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ กลยุทธ์ในการบริหารงบประมาณ มีดังนี้

1. **การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal Alignment)** กล่าวคือ การวางแผนกำหนดตำแหน่งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการจัดสรรงบประมาณให้มีการเน้นผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ตำรวจคือ ประชาชนมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ สังคมและประเทศชาติมีความมั่นคง และสนับสนุนการพัฒนาประเทศ และการจัดสรรงบประมาณควรมีเป้าหมายขององค์กร โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด (Smith & Brown, 2021) เช่นนี้แล้ว จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ รวมถึงช่วยให้ตอบโจทย์ในการกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรตำรวจ คือ การเป็นองค์กรบังคับใช้กฎหมายที่ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธา รวมถึงการจัดตำแหน่งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จะเป็นการส่งเสริมการทำงานร่วมกันขององค์กรและการทำงานร่วมกันของแต่ละฝ่ายงาน ดังนั้น เมื่อมีการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์แล้ว จะทำให้เป็นการเพิ่มคุณภาพและขอบเขตการทำงาน รวมถึงส่งเสริมนวัตกรรมและผสมผสานแนวคิดระหว่างองค์กรได้ด้วย หากได้มีการดำเนินการตามแนวทางนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งได้ตอบโจทย์ถึงผลสัมฤทธิ์หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรตำรวจด้วยอีกทาง

2. **การตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clear Objective Setting)** กล่าวคือ กลยุทธ์ในการจัดการงบประมาณนี้เป็นการตั้งวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นการเฉพาะเจาะจง เช่นนี้จะช่วยในการตัดสินใจในการพิจารณางบประมาณ รวมถึงการช่วยตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (Jones & Smith, 2022) นอกจากนี้จะเป็นกรอบในการทำงานที่มีโครงสร้างลำดับความสำคัญที่ชัดเจน ยังเป็นการดำเนินการให้สอดคล้องกับขององค์กรตำรวจ คือ การเป็นองค์กรบังคับใช้กฎหมายที่ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธาต่อไป

3. **ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและ KPI (Performance Metrics and KPIs)** ในส่วนของตัวชี้วัดประสิทธิภาพและตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลักของการบริหารงบประมาณ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในกลยุทธ์การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ เนื่องด้วยเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลกระทบและประสิทธิผลของงบประมาณ ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลักหรือ KPI จะช่วยปรับปรุงการประเมินงานให้มุ่งเน้นตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรต่อไป และช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ (Smith & Johnson, 2020) ถือได้ว่า ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลัก จะมีบทบาทสำคัญในการจัดการงบประมาณให้เกิดขึ้นตามวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรตำรวจ คือ การเป็นองค์กรบังคับใช้กฎหมายที่ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธา จากการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพื่อความสงบสุขของประชาชน หากใช้การทำงานตามตัวชี้วัดโดยการจับกุมผู้ต้องหาให้ได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดไว้เอง

4. **การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากร (Resource Optimization)** ถือเป็นลักษณะพื้นฐานในกลยุทธ์การบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากจะช่วยลดการสิ้นเปลืองของทรัพยากร ยังเป็นการเพิ่มความสามารถขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และเป็นส่วนช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบต่อทางการเงินและประสิทธิภาพของ

องค์กรไปด้วย(Smith & Thompson, 2021) เนื่องด้วยองค์กรตำรวจได้รับงบประมาณในการบริหารจัดการจำนวนจำกัด ส่วนใหญ่เป็นงบประมาณด้านบุคลากร ทำให้การบริหารจัดการในส่วนของงบประมาณอื่นไม่สามารถจัดการได้อย่างเต็มที่ จำเป็นต้องมีการใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตอบโจทย์เป้าหมายขององค์กร หรือไม่ควรเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ซึ่งเป็นงบประมาณส่วนใหญ่ที่ได้รับมาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตอบโจทย์ความต้องการของประชาชน

5. การประเมินและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Continuous Evaluation and Adaptation) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและแสวงหาประสิทธิภาพทางการเงินเพื่อระบุความสำเร็จที่เกิดขึ้น ความท้าทายที่กำลังรออยู่ และโอกาสในการปรับปรุงได้อย่างทันทั่วทั้งที่สามารถตอบสนองกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้ง หากสามารถดำเนินการได้ จะเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดการประเมินอย่างต่อเนื่อง และจัดการแบบปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพและเท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน (Brown & Davis, 2023) ในส่วนขององค์กรตำรวจ จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลัน(Disruption) เพราะในปัจจุบันมีอาชญากรรมที่เกิดขึ้นมากมายและซับซ้อน โดยเฉพาะอาชญากรรมทางเทคโนโลยี จึงควรมีวิธีการบริหารจัดการคดีให้เท่าทัน พร้อมจัดการกับปัญหาของประชาชนให้เกิดความยุติธรรม ถูกต้อง และรวดเร็วกับสถานการณ์โลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Vichit Asakit, 2024)

6. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียและความโปร่งใส (Stakeholder Engagement and Transparency) เป็นแนวทางในการบริหารงบประมาณอีกรูปแบบหนึ่งที่มีการนำผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณากระบวนการตัดสินใจในงบประมาณ เพื่อให้องค์กรจะได้รับทราบถึงข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลำดับความสำคัญ ความท้าทาย โอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณ แนวทางนี้จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ การแบ่งปันความรู้ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย ในส่วนของความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณจะเกิดขึ้นตามมาจากการเปิดเผยเกี่ยวกับวิธีการบริหารและการใช้งบประมาณจากการปฏิบัติงานขององค์กร(Jones & Smith, 2022) ในส่วนขององค์กรตำรวจหากต้องการเป็นองค์กรบังคับใช้กฎหมายที่ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธาตามวิสัยทัศน์ขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้างความโปร่งใสด้วยการเปิดเผยข้อมูลและการผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

กล่าวโดยสรุป หากองค์กรตำรวจต้องการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยให้เป็นองค์กรบังคับใช้กฎหมายที่ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธา เห็นควรมีกกลยุทธ์ในการบริหารงบประมาณจากการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพและตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลักขององค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรที่มีอยู่ การประเมินและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียและความโปร่งใสขององค์กร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชนอย่างแท้จริงและยั่งยืนต่อไป

การบริหารงบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สำหรับแนวทางการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ นั้น ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้มีบันทึกข้อความที่ ตร.0010.181/ว3153 ลงวันที่ 18 กันยายน 2567



ไว้แล้ว เนื่องด้วยพระราชบัญญัติงบประมาณประจำปี พ.ศ.2568 มีการประกาศบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2567 เป็นต้นไป สำนักงานตำรวจแห่งชาติได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินทั้งสิ้น 124,354,728,300 บาท ซึ่งจำแนกตามแผนงบประมาณ ดังนี้

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| 1) แผนงานบุคลากรภาครัฐ | เป็นเงิน 86,009,296,000 บาท |
| 2) แผนงานพื้นฐาน | เป็นเงิน 1,477,180,600 บาท |
| 3) แผนงานยุทธศาสตร์ | เป็นเงิน 35,477,482,300 บาท |
| 4) แผนงานบูรณาการ | เป็นเงิน 1,390,769,400 บาท |

ทั้งนี้ ได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารงบประมาณ ดังนี้

1. การบริหารงบประมาณระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

กล่าวคือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้จัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของแต่ละแผนงาน ผลผลิต โครงการ เพื่อใช้กำกับดูแลการบริหาร จึงให้หน่วยงานระดับกองบัญชาการ และกองบังคับการในสังกัดของสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จัดทำแผนปฏิบัติงานและเป็นการใช้จ่ายงบประมาณตามแบบที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ภายในกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับตามรายละเอียดการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 จากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำแนกตามหน่วยงานให้เพียงพอตลอดปี โดยใช้แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานงบประมาณแล้ว เป็นแนวทางในการใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผูกพัน และเบิกจ่ายงบประมาณ โดยให้มีการตั้งสำรองงบประมาณสำหรับการบริหารราชการในภาพรวม เพื่อแก้ปัญหาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากงบดำเนินงาน รายการค่าตอบแทน ยกเว้นงบประมาณในแผนงานบูรณาการ และโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมสถานการณ์ความไม่สงบในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่วนภารกิจสำคัญตามนโยบายรัฐบาลและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้แก่ การป้องกันปราบปรามอาชญากรรม การอำนวยความสะดวก การติดตามจับกุมคนร้ายคดีสำคัญ คดีที่ประชาชนให้ความสนใจ การแก้ปัญหาด้านจราจร การก่อการร้าย การค้ามนุษย์ อาชญากรรมข้ามชาติ แก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ส่วนภารกิจฉุกเฉินหรือจำเป็นเร่งด่วน เช่น การถวายความปลอดภัย จิตอาสาบรรเทาสาธารณภัย โรคระบาด การรักษาความสงบเรียบร้อย การชุมนุม การรักษาดูแลโดยตามแนวชายแดนใต้ การผลิต ฝึกอบรมและยุทธวิธีตำรวจ การแก้ปัญหาหนี้ค่าสาธารณูปโภค ค้างชำระ สวัสดิการข้าราชการตำรวจ เป็นต้น

2. การบริหารงบประมาณทั่วไปของหน่วยงานสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

กล่าวคือ เป็นการบริหารงบประมาณในสังกัดของสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ให้ถือปฏิบัติตามมาตรการการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีตามที่รัฐบาลกำหนด โดยให้จ่ายงบประมาณภายในกรอบวงเงินที่ได้รับการจัดสรรเท่านั้น ห้ามใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผูกพันเกินกว่าวงเงินที่ได้รับอย่างเด็ดขาดและการใช้จ่ายงบประมาณหรือก่อนนี้ผูกพันทุกครั้งต้องควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบว่ามีงบประมาณเพียงพอให้เบิกจ่ายได้

3. การโอนเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรงบประมาณ

เป็นกรณีที่หากมีความจำเป็นต้องดำเนินการใหม่แต่ไม่ได้ขอตั้งงบประมาณไว้ ให้งานพิจารณาปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรของหน่วยเป็นลำดับแรก รวมถึงปรับแผนจากงบประมาณในภาพรวมของหน่วยด้วย หากไม่เพียงพอให้เสนอขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ และในการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติงบประมาณ พ.ศ.2561 และระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ.2562 รวมถึงหลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร พ.ศ.2562 และต้องไม่ก่อให้เกิดภาระต่องบประมาณหรือภาระทางการคลังในอนาคตตาม พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2562

4. การบริหารงบประมาณรายการค่าสาธารณูปโภค

กล่าวคือ การใช้จ่ายค่าสาธารณูปโภค ให้งานกำหนดมาตรการประหยัดตามมติคณะรัฐมนตรีและมาตรการประหยัดพลังงานภาคราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยต้องบริหารงบประมาณค่าสาธารณูปโภคให้เพียงพอตลอดทั้งปี ไม่ให้มีหนี้ค่าสาธารณูปโภคผูกพันค้างชำระเมื่อสิ้นปีงบประมาณ หากปรากฏว่าหน่วยใดมีหนี้ค่าสาธารณูปโภคค้างชำระ แต่ได้โอนเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรงบประมาณไปใช้จ่ายในรายการอื่นให้ถือเป็นความบกพร่องของหัวหน้าหน่วยที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือคำสั่ง จะถูกพิจารณาโทษตามสมควรแก่กรณี กรณีหน่วยมีเงินเหลือจ่ายรายการค่าสาธารณูปโภค ห้ามโอนและหรือเปลี่ยนแปลงไปใช้ในรายการอื่นเด็ดขาด ให้ส่งคืนสำนักงานตำรวจแห่งชาติโดยด่วน

5. การเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ

การกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเร่งรัดและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี ระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และคณะทำงานเร่งรัดและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณระดับเจ้าหน้าที่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเร่งรัด ติดตาม และบริหารงบประมาณ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นไปตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2562 และข้อกำหนด ระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง หากหน่วยใดไม่ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารงบประมาณที่กำหนด และทำให้งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เกิดความเสียหายงบประมาณมีอันพับไป ให้ปฏิบัติตามหนังสือ ตร.ที่ 0010.152/2713 ลง 7 ส.ค. 60 เรื่อง กำชับมาตรการเกี่ยวกับงบประมาณพับ และให้เร่งรัดการจัดหาพัสดุก่อน พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณมีผลบังคับใช้

6. การตรวจสอบและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้สั่งการให้ทุกหน่วยงานติดตามตรวจสอบข้อมูลข่าวสารจากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง (www.cgd.go.th) สำนักงบประมาณ (www.bb.go.th) ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (www.gfmis.go.th) และสำนักงบประมาณ <https://budgetfinance.police.go.th>) โดยให้ทุกหน่วยถือปฏิบัติในการกำกับการปฏิบัติและเร่งรัดการแก้ไขปรับปรุง แล้วรายงานผลตามข้อสั่งการด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุโดยเคร่งครัด

7. การดำเนินการวิธีบริหารงบประมาณในระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ (New GFMIS Thai) กำหนดให้ดำเนินการจัดทำข้อมูลด้วยระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ



แบบอิเล็กทรอนิกส์ (New GFMS Thai) ให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่หน่วยเกี่ยวข้องได้กำหนดไว้ หากหน่วยที่ไม่มี Token Key หรือไม่สามารถส่งคืนงบประมาณในระบบ New GFMS Thai ไปยังสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ ให้มีหนังสือส่งคืนงบประมาณไปยังสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ผ่านสำนักงบประมาณ)

8. การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่งบประมาณหน่วยระดับกองบัญชาการ และกองบังคับการในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

สำหรับการบริหารงบประมาณ เพื่อให้แต่ละหน่วยได้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถประสานการปฏิบัติกับสำนักงบประมาณอย่างใกล้ชิด จึงให้แต่ละหน่วยแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านงบประมาณโดยตรงเป็นลายลักษณ์อักษร และให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้เป็นหัวหน้าเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

กล่าวสรุปได้ว่า หากพิจารณาถึงการได้รับจัดสรรงบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติแล้ว จะพบว่าในส่วนของแผนงานบุคลากรภาครัฐหรือเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ตำรวจนั้น จะเป็นร้อยละ 69.16 เหลืองบประมาณในด้านอื่นๆ อันได้แก่ แผนงานพื้นฐาน แผนงานยุทธศาสตร์ และแผนงานบูรณาการ เพียงร้อยละ 30.84 เท่านั้น ดังนั้นด้วยงบประมาณในการบริหารงานมีจำนวนจำกัด ทำให้ต้องกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเพื่อความเสมอภาคและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามหลักการบริหารงบประมาณที่ดี ทั้งนี้เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารงบประมาณเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดต่อไป

การบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพขององค์กรตำรวจ

การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ จำเป็นต้องมีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ในระบบงบประมาณ การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ การปรับโครงสร้างของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ การปรับปรุงการทำงาน และการให้บริการให้เกิดความยืดหยุ่นเท่าทันกับความต้องการของประชาชน ทั้งนี้องค์กรตำรวจควรแสดงบทบาทในเชิงรุก เน้นการแก้ไขปัญหาที่ไม่มีประสิทธิภาพโดยให้มีการจัดทำระบบการติดตามควบคุม เปิดเผย สามารถตรวจสอบความโปร่งใสได้ โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ (Orrawan Patimaprakorn, 2016) ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ ถือว่ามีความสำคัญลำดับต้นๆ ในการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ เนื่องด้วยการบริหารงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการวางแผนในระยะยาวเพื่อความยั่งยืนของการดำเนินการภายในองค์กร มีการพิจารณากลับกรองตามขั้นตอนไม่ยุ่งยากและซับซ้อนจนเกินไป สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายหรือแผนงานที่ได้กำหนดไว้ มีการจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย การตั้งงบประมาณต้องไม่เกิดความซับซ้อนหรือสับสนเปลืองจากการใช้งบประมาณแบบบูรณาการ และที่สำคัญที่สุดคือการตั้งงบประมาณจำเป็นต้องกำหนดทิศทางที่ถูกต้อง จัดลำดับความสำคัญให้ดีเพื่อมิให้มีการใช้จ่ายงบประมาณที่สูงเกินไป โดยเฉพาะองค์กรตำรวจซึ่งภารกิจส่วนใหญ่จะมีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับความสงบสุขของประชาชน หากมีตั้งงบประมาณที่ไม่มีความเกี่ยวข้องหรือทิศทางไม่เกี่ยวกับความสงบสุข มันคงปลอดภัยของประชาชน อาจถือได้ว่าไม่มีความจำเป็นในส่วนนี้ งบประมาณด้านนี้อาจเป็นการทำงานแบบบูรณาการโดยใช้งบประมาณจากส่วนงานอื่นก็ได้

2. บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ จำเป็นต้องส่งเสริมด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มิใช่เพียงด้านงบประมาณเท่านั้น ควรมีการเปิดกว้างในการรับฟังความเห็นจากทุกฝ่ายเพื่อการปรับปรุงและเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำประมาณ ควรได้มีการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานด้านงบประมาณเกิดความมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งหรือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งขององค์กรตำรวจยังเป็นปัญหาอยู่มากในปัจจุบัน ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ระบบการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยงานด้านงบประมาณมีความยุ่งยากและซับซ้อนมาก ประกอบกับการออกระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมายบางตัวยังไม่เท่าทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หากระบบการปฏิบัติงานของหน่วยงานสามารถยืดหยุ่นหรือปรับตัวได้ทันทั่วทั้งที่กับสถานการณ์ปัจจุบัน ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพของการเบิกจ่ายงบประมาณ ประกอบกับองค์กรตำรวจมีหน่วยงานเกี่ยวกับความสงบสุขของประชาชนจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรม จึงควรมีระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และสามารถปรับเปลี่ยนให้ยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์เพื่อแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งอาจจะมีอาชญากรรมทางเทคโนโลยี การหลอกลวงของออนไลน์ รวมถึงการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาซึ่งปัจจุบันมีการทวีความเสียหายและซับซ้อนมากในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมเหล่านี้ (Vichit Asakit, 2024)

4. ความเป็นผู้นำขององค์กร กล่าวคือ การมีผู้นำขององค์กรตำรวจที่ดี มีความสามารถในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เท่าทันเวลา ย่อมทำให้องค์กรมีการดำเนินการเบิกจ่ายด้านงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหลายองค์กรในหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่มีผู้นำที่มุ่งจะทำเป้าหมายหรือสร้างโครงการที่ตอบโจทย์เป้าประสงค์ของตนเอง โดยมีได้มองถึงภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก สร้างตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือการสร้างโครงการเพื่อหาส่วนแบ่งจากโครงการเป็นหลัก ทำให้สร้างความกดดันให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติตาม หากไม่ปฏิบัติตามจะมีการลงโทษหรือการแต่งตั้งโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น เช่นนี้ย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณที่เกิดขึ้นย่อมไม่มีประสิทธิภาพและไม่เกิดความเป็นธรรมในองค์กรตำรวจเป็นอย่างยิ่ง

5. วัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องด้วยวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งเกิดจากผู้ปฏิบัติงาน หากผู้นำในองค์กรมีการขับเคลื่อนเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรแล้ว แต่วัฒนธรรมองค์กรไม่มีการติดต่อ สอบถาม ติดตาม ช่วยเหลือหรือปรึกษากันเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน หรือองค์กรดังกล่าวมุ่งเน้นการเบิกจ่ายที่เป็นการใช้จ่ายแบบการทุจริตเชิงนโยบาย กล่าวคือ การทำโครงการหรือการเบิกจ่ายทุกอย่างมีส่วนต่างเกิดขึ้นเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มคนบางกลุ่มหรือผู้นำองค์กร ย่อมทำให้องค์กรดังกล่าวไม่มีประสิทธิภาพและเกิดการปฏิบัติงานที่ไม่มุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกันหรือมองเป้าหมายคนละทิศทาง รวมถึงการเข้ามาของผู้ปฏิบัติงานใหม่หรือผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่ในองค์กรตำรวจ ย่อมต้องมีการทำความเข้าใจให้มากขึ้น และมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ดีระหว่างรุ่นสู่รุ่นเพื่อประสิทธิภาพในการจัดงบประมาณและปราศจากการทุจริตเชิงนโยบายอย่างแน่นอน (Varunee Supakool, 2005)



กล่าวโดยสรุปคือ การบริหารงบประมาณในองค์กรตำรวจ มีปัจจัยด้านการบริหารงานงบประมาณที่จำเป็นต้องมีการวางแผนให้มีความต่อเนื่องยั่งยืน บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในและนอกสาขา ความเป็นผู้นำขององค์กรตำรวจ ระบบการปฏิบัติงานต้องมีความยืดหยุ่นรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ความเป็นผู้นำขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรที่ปราศจากการทุจริตมุ่งเน้นผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเพื่อเชื่อมโยงระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นกับทรัพยากรที่ใช้ไป การมีส่วนร่วมของประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายที่สามารถเข้าถึงการบริหารงบประมาณได้ ความสมดุลระหว่างรายรับรายจ่าย การใช้งบประมาณที่สามารถตรวจสอบได้และเกิดความคุ้มค่าตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงความชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลจะช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเครื่องมือหลักในการป้องกันการทุจริต และสุดท้ายคือความเชื่อมั่นของประชาชน ซึ่งจะเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรตำรวจต่อไป

บทสรุป

การบริหารงบประมาณในองค์กรตำรวจ นับเป็นปัจจัยหลักสำคัญต่อการบริหารงานภายในหน่วยเนื่องด้วยหากต้องการให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพจะต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารงบประมาณคำนึงถึงประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก จากการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพและตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลักขององค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรที่มีอยู่ การประเมินและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียและความโปร่งใสขององค์กร ทั้งนี้ ควรมีการคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณโดยมีการคำนึงถึงแนวทางการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรตำรวจ ซึ่งมีปัจจัยเรื่องการบริหารงบประมาณ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ระบบการปฏิบัติงาน ความเป็นผู้นำขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อเป้าหมายสูงสุดในการตอบโต้ภัยกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรที่บังคับใช้กฎหมายที่ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Asakit, V., et al. (2024). Managing case data related to new types of offenses during the COVID-19 pandemic. *Journal of Social Science Research and Studies*, 19(3), 27–38.
- Jones, A., & Smith, B.. (2022). Stakeholder engagement and transparency in results-oriented budget management: Enhancing research impact and accountability. *Journal of Research Administration*, 54(1), 34-48.
- National Economic and Social Development Council. (2023). *The 13th National Economic and Social Development Plan (2023-2027)*. Bangkok: Office of the Prime Minister.
- Ngensawat, N. (2022, October 9). *6 principles of good budget management for government agencies*. Sripatum University. <https://www.spu.ac.th/award/28711/qwe>



- Patimapakorn, O. (2016). *Factors affecting problems and obstacles in budget management by budget officers of the Development Command, Military Development Command* (Master's thesis, Business Administration University).
- Panitchkul, P. (2011). *Information technology*. KTP Comp.
- Royal Institute. (2003). *Royal Institute Dictionary of 2542 B.E.*. Bangkok: Nanmeebooks Publishing.
- Royal Thai Police Strategy Division. (2023). *Five-Year Operational Plan of the Royal Thai Police (2023–2027)*. Retrieved from <https://rtpstrategy.police.go.th>
- Royal Thai Police. (2025). *Annual Operational Plan for Fiscal Year 2025*. Retrieved from <https://www.royalthaipolice.go.th>
- The Annual Budget Act B.E. 2568. (September 30, 2024). *Royal Gazette*, 141(59), 1-5.
- Thongprong, A., & Saopchai, S. (2004). *Principles of budget and financial management in schools*. Faculty of Education, Ramkhamhaeng University.
- Siri, S. (2023). Factors affecting public sector financial budget management. *Interdisciplinary Journal of Innovative Perspectives*, 6(4), 169–183.
- Sithiwattanapand, N. (2001). *Budget management: Theories and practical analysis* (5th ed.). Em Trading.
- Smith, J., & Brown, L.. (2021). Strategic goal alignment in research budget management: Maximizing impact and efficiency. *Journal of Research Administration*, 55(2), 78-92.
- Supakool, V. (2005). *Fiscal decentralization and public participation in revenue and expenditure* (Master's independent study). Thammasat University.