

เอกสารทางวิชาการ

เรื่องที่ ๓

การตรวจสอบการดำเนินงาน การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี

สถานที่ดำเนินการ	กลุ่มตรวจสอบภายใน
ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ ๒๕๕๘-๒๕๕๙
การเผยแพร่	กลุ่มตรวจสอบภายใน และผู้สนใจทั่วไป

คำนำ

กรมวิชาการเกษตร เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจด้าน การศึกษา วิจัย และพัฒนาให้ได้พืชพันธุ์ที่ดี มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานการผลิต และพร้อมที่จะนำไป ขยายผลจำหน่ายให้แก่เกษตรกร ในปัจจุบันมีการส่งเสริมให้ใช้ปาล์มน้ำมันเป็นพืชพลังงานทดแทน ทำให้ เกษตรกรมีความต้องการต้นปาล์มน้ำมันพันธุ์ดีเพิ่มมากขึ้น แต่พบว่า มีผู้ประกอบการธุรกิจพันธุ์ปาล์มน้ำมัน บางส่วนไม่ปฏิบัติตามหลักวิชาการที่เป็นมาตรฐาน โดยผลิตต้นกล้าที่ไม่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาการ มาจำหน่ายให้แก่เกษตรกร ทำให้ผลผลิตปาล์มน้ำมันที่ได้ต่ำไม่คุ้มค่ากับการลงทุน กอปรกับต้นกล้าปาล์ม น้ำมันที่จำหน่ายมีราคาสูงทำให้เกษตรกรต้องรับภาระต้นทุนเพิ่มขึ้น กรมวิชาการเกษตรจึงมีนโยบายที่จะ กระจายการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันไปยังหน่วยงานต่างๆ ในสังกัด เพื่อให้เกษตรกรได้รับพันธุ์ต้นกล้า ปาล์มน้ำมันที่ดี และมีเพียงพอกับความต้องการของเกษตรกรผู้ปลูกปาล์มน้ำมัน

การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) เป็นการตรวจสอบที่มุ่งเน้น เกี่ยวกับประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของการดำเนินงาน ภายใต้หลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดอย่างประหยัด (Economy) โดยการตรวจสอบเพื่อวัดผลการดำเนินงาน ผลกระทบจากการดำเนินงาน การประเมินระบบควบคุมภายในของกระบวนการปฏิบัติงาน และตรวจ ติดตามการทำงานให้เป็นไปตามแผนงาน/งาน/โครงการที่กำหนด ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้ ทราบข้อมูลผลการดำเนินงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ และหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน สามารถ ประเมินผลสำเร็จของหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินงานให้ดีขึ้น ประสพผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด อันเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

การตรวจสอบการดำเนินงานและการติดตามผล – กิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นผลงานทางวิชาการ โดยผู้เสนอผลงานพิจารณาแล้วเห็นว่า การตรวจสอบ การดำเนินงานและการติดตามผล มีความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาในเรื่องกระบวนการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมพร้อมทั้งมีการติดตามผลของโครงการ/กิจกรรมนั้นๆ ว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และมีความคุ้มค่า นอกจากนี้การตรวจสอบการดำเนินงาน ได้นำแนวคิดหลักวิชาการ และทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การตรวจสอบการดำเนินงานมีคุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือของ หน่วยรับตรวจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้เสนอผลงานหวังว่าผลงานนี้จะเป็นประโยชน์ และเป็น แรงจูงใจให้เกิดการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาการตรวจสอบการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบของ กรมวิชาการเกษตร สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมาก และดียิ่งขึ้นต่อไป ในอนาคต

นางสาวอรพินท์ รัตนโชติพานิช
กลุ่มตรวจสอบภายใน กรมวิชาการเกษตร
มกราคม ๒๕๖๐

สารบัญ

หน้า

	คำนำ	
	สารบัญ	
	บทคัดย่อผลงาน	
บทที่ ๑	บทนำ	๑
	ความเป็นมาและความสำคัญของผลงาน	๑
	วัตถุประสงค์	๓
	ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดในการดำเนินงาน	๓
	วิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน	๔
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ/การนำผลงานไปใช้ประโยชน์	๕
บทที่ ๒	ระเบียบ ข้อบังคับ ความรู้ทางวิชาการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๗
	ความรู้ทางวิชาการและแนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการ	๗
	๑. แนวคิดการตรวจสอบการดำเนินงาน	๗
	๒. นโยบายการปฏิรูประบบราชการไทย	๙
	๓. ความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)	๑๐
	๔. ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพองค์การ (SWOT Analysis)	๑๒
	๕. ความรู้ทางวิชาการในการบริหารงานเชิงผลสัมฤทธิ์สมดุล (Balanced Scor Card : BSC)	๑๔
	๖. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	๑๕
	๗. แนวคิดเกี่ยวกับ ๓ E's	๑๗
	๘. แนวคิดการบริหารโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)	๑๙
	๙. แนวความคิดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)	๒๒
	๑๐. แนวคิดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) พ.ศ. ๒๕๔๖	๒๓
	๑๑. แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายใน : การตรวจสอบ การดำเนินงานของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๔๘	๒๕
	๑๒. มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ และแนวทางการ จัดวางระบบการควบคุมภายในของกรมวิชาการเกษตร	๒๗

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ ๓	วิธีดำเนินการ และขั้นตอนการตรวจสอบการดำเนินงาน	๓๑
	๓.๑ ความเป็นมา	๓๑
	๓.๒ การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Planning)	๓๒
	๓.๓ การปฏิบัติงานตรวจสอบ (Examination)	๓๓
	๓.๔ การรายงานผลการตรวจสอบ (Reporting)	๓๖
	๓.๕ การติดตามผลการตรวจสอบ (Follow-up)	๓๗
บทที่ ๔	ผลการตรวจสอบการดำเนินงาน และประเมินผลลัพธ์	๓๘
	๔.๑ ผลการตรวจสอบการดำเนินงาน	๓๘
	๔.๒ การประเมินผลลัพธ์ของกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน	๖๐
	๔.๓ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน	๖๘
บทที่ ๕	สรุปผลการตรวจสอบ ข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะ	๗๐
	๕.๑ ระบบควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช ยังไม่เหมาะสมและไม่มีประสิทธิผลเพียงพอ	๗๐
	๕.๒ การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด แต่การดูแลรักษาระหว่างการผลิตมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	๗๖
	๕.๓ การจัดสรร และการใช้จ่ายเงินไม่สอดคล้องตามแผนที่ได้รับอนุมัติ	๘๑
	๕.๔ ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี	๘๖
บทที่ ๖	การนำผลงานการตรวจสอบการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ และการติดตามผล	๘๗
บรรณานุกรม		๙๑

การตรวจสอบการดำเนินงาน การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี

บทคัดย่อ

กรมวิชาการเกษตร เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจด้านการศึกษา วิจัย และพัฒนาให้ได้พืชพันธุ์ดี เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืชสู่กลุ่มเป้าหมาย ทั้งภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร ตลอดจนบริการวิเคราะห์ ทดสอบ ตรวจสอบรับรองและให้คำแนะนำเกี่ยวกับ ดิน น้ำ ปุ๋ย พืช วัสดุการเกษตร ผลผลิตและผลิตภัณฑ์พืช รวมทั้งให้บริการตรวจรับรองสุขอนามัยพืชเพื่อการส่งออกสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพ ในส่วนของการดำเนินงานกิจกรรมการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต มุ่งหวังเพื่อผลิตพันธุ์พืชที่มีคุณภาพดี ตรงตามมาตรฐานการผลิตและพร้อมที่จะนำไปขยายผลจำหน่ายให้แก่เกษตรกร ตลอดจนใช้ในงานวิจัยของหน่วยงานภายในและภายนอกกรมวิชาการเกษตร และงานโครงการพิเศษต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดในการเสนอของบประมาณรายจ่ายในแต่ละปี

ปัจจุบันมีการส่งเสริมให้ใช้ปาล์มน้ำมันเป็นพืชพลังงานทดแทน จึงส่งผลให้ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกปาล์มน้ำมันเพิ่มขึ้นและกระจายอยู่ทั่วทุกภาค เกษตรกรมีความต้องการต้นปาล์มน้ำมันพันธุ์ดีเพิ่มมากขึ้น แต่พบว่ามิใช่ผู้ประกอบการพันธุ์ปาล์มน้ำมันบางส่วนไม่ปฏิบัติตามหลักวิชาการที่เป็นมาตรฐาน โดยผลิตต้นกล้าที่ไม่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาการมาจำหน่ายให้แก่เกษตรกร ทำให้ผลผลิตปาล์มน้ำมันที่ได้ต่ำไม่คุ้มค่ากับการลงทุน กอปรกับต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่จำหน่ายมีราคาสูงทำให้เกษตรกรต้องรับภาระต้นทุนเพิ่มขึ้น กรมวิชาการเกษตรจึงมีนโยบายที่จะกระจายการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันไปยังหน่วยงานต่างๆ ในสังกัด เพื่อให้เกษตรกรได้รับพันธุ์ต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่ดี และมีเพียงพอต่อความต้องการของเกษตรกรผู้ปลูกปาล์มน้ำมัน

การตรวจสอบการดำเนินงาน ได้รับอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ และพ.ศ.๒๕๕๙ ให้ตรวจสอบการดำเนินงานผลิตพันธุ์พืช-กิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันของหน่วยงานที่มีการผลิตต้นกล้าในสังกัดกรมวิชาการเกษตร รวม ๑๙ หน่วยงาน มีการดำเนินงานโดยใช้เงินจากงบประมาณรายจ่ายผลผลิตที่ ๒ งานผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต โดยมีวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบ ดังนี้ ๑) เพื่อให้การดำเนินงาน - ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต (การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน) มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล ๒) เพื่อให้การดำเนินงาน - การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และมีประสิทธิภาพทั้งทางด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ระยะเวลาของงานโครงการ ๓) เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้น ประหยัด มีการปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติ คณะรัฐมนตรีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และระบบ วิธีการ และหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ๔) เพื่อให้ทราบผลการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต ว่าได้มีการนำไปใช้ประโยชน์ ๕) เพื่อให้มีการบันทึกค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน - ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต เพื่อเป็นข้อมูลการจัดทำต้นทุนผลผลิต ๖) เพื่อให้มีการกำกับดูแล การติดตาม และการรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ๗) เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และให้ข้อคิดเห็น และหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนด

ผลการตรวจสอบการดำเนินงาน การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี พบว่า หน่วยงานมีผล การดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ส่วนใหญ่มีการนำไปใช้ประโยชน์ โดยการจำหน่ายให้แก่เกษตรกร แต่มีบางหน่วยงานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีการนำไปใช้ประโยชน์ ได้น้อย ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จากการสอบถามระบบควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช ตาม ขั้นตอนการดำเนินงาน พบว่า หน่วยงานมิได้นำแนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืชที่ กรมวิชาการเกษตรกำหนดมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมแต่ละขั้นตอน ดังนี้

๑) การวางแผนการผลิต ไม่ได้จัดทำแผนการจัดหาทรัพยากรการผลิต เสนอผู้บริหารเพื่อขอ อนุมัติหลักการก่อนการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการผลิต อาจทำให้การเบิกจ่ายเงิน ข้ำซ้อน

๒) กระบวนการผลิต มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบการผลิต แต่บางหน่วยงานไม่ได้กำหนด เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน และมีคู่มือกระบวนการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันตามคำแนะนำของศูนย์วิจัย ปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี ซึ่งมีความชำนาญเรื่องปาล์มน้ำมัน

๓) การควบคุมการผลิต (ปริมาณ และ ต้นทุน) ไม่มีเอกสารการรับ-ส่ง จำนวนต้นกล้า ปาล์มน้ำมันที่อยู่ระหว่างการดูแลรักษาแต่ละขั้นตอน การส่งมอบต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่พร้อมนำไปใช้ ประโยชน์ได้ และผลเสียหายจากการคั้ดทิ้งต้นกล้าที่ตาย ผิดปกติ หรือไม่สมบูรณ์ ไม่มีหลักฐานที่เป็น เอกสารประกอบการขออนุมัติทำลายเพื่อตัดบัญชี มีเพียงการจดบันทึกของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติงาน ส่วนการควบคุมต้นทุนการผลิต ไม่มีการบันทึกค่าใช้จ่ายในการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันแยก ตามกิจกรรมการผลิตที่เกิดขึ้นจริง มีเพียงการบันทึกการเบิกจ่ายในทะเบียนคุมเงินประจำงวดของ หน่วยงาน

๔) การตรวจสอบคุณภาพผลผลิต ได้ปฏิบัติตามคู่มือคำแนะนำการผลิตที่ ศูนย์วิจัยปาล์ม น้ำมันสุราษฎร์ธานี กำหนด แต่มีบางหน่วยงานปฏิบัติตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีประสบการณ์ ปฏิบัติงานมาก่อน

๕) การบริหารผลผลิตและทรัพยากรการผลิต ไม่ได้จัดทำทะเบียนคุมผลผลิต และทะเบียน คุมการนำไปใช้ประโยชน์ ที่แสดงยอดรายการเคลื่อนไหวของผลผลิต และผลผลิตคงเหลือ มีเพียงการ บันทึกข้อมูลการจำหน่ายต้นกล้าปาล์มน้ำมัน

๖) การควบคุมบัญชีในส่วนของผลผลิต พบว่า มีการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับตามกิจกรรม ต่ำกว่าจำนวนเงินต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (unit cost) ที่กำหนดให้ ทำให้อาจมองได้ว่าการตั้ง งบประมาณต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูงเกินจริง หน่วยงานที่มีผลผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันคงเหลืออยู่ใน แปลงอนุบาลหลัก และมีได้กั้เงินไว้จ่ายเหลือมปีสำหรับการดูแลรักษาต้นกล้าปาล์มฯ ได้เบิกค่าใช้จ่าย จากเงินงบประมาณปีถัดไปมาดำเนินงาน โดยไม่ได้มีแผนการผลิต และไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม อาจทำให้กระทบต่อแผนการดำเนินงานกิจกรรมอื่นๆ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยอธิบดีเห็นชอบและสั่งการให้นำแนวปฏิบัติระบบ การควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืชที่กรมวิชาการเกษตรกำหนด มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพื่อ ควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ให้มีการจัดทำแผนการจัดหาทรัพยากรการผลิต เสนอผู้บริหารเพื่อขออนุมัติหลักการก่อนการดำเนินงานทุกครั้งให้สอดคล้องกับเป้าหมายการผลิต ครอบคลุมตลอดระยะเวลาถึงพร้อมนำไปใช้ประโยชน์ การควบคุมการผลิตด้านปริมาณ ควรจัดให้มี

เอกสารแสดงการบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานการผลิตอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ให้นำรูปแบบทะเบียนคุมการผลิตพันธุ์พืช และทะเบียนคุมการนำไปใช้ประโยชน์ ไปใช้เป็นแนวปฏิบัติในการควบคุมผลผลิต พร้อมจัดให้มีหลักฐานประกอบการรับ-จ่าย ผลผลิตออกจากบัญชีทุกครั้ง รวมทั้งให้มีการสอบทานจำนวนผลผลิตคงเหลือเทียบกับทะเบียนคุมผลผลิตด้วย ต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่ยังไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ การดูแลรักษา ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานกิจกรรมอื่นๆ และไม่เป็นภาระแก่งบประมาณปีถัดไป หากไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณมาดำเนินงาน ด้านการควบคุมต้นทุนให้มีการบันทึกค่าใช้จ่ายแยกตามกิจกรรมการผลิตที่เกิดขึ้นจริง และควรจัดให้มีการเก็บข้อมูลระหว่างการทำงานการผลิตทั้งด้านการดำเนินงาน และการใช้จ่ายเงิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการผลิต และการตัดสินใจของผู้บริหาร

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของผลงาน

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นแรงผลักดันที่สำคัญประการหนึ่ง ที่ทำให้เกิดการตื่นตัวในการปรับโครงสร้างของภาครัฐ และองค์กรธุรกิจภาคเอกชนในประเทศที่กำลังพัฒนา (Developing country) รัฐบาลจึงจำเป็นต้องจัดระบบโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้การฟื้นฟูเศรษฐกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เร่งรัดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณ ให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศและส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรมมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใสมีการบริหารราชการโดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานและเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนจึงกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบต่อการปฏิบัติราชการ โดยจัดทำความตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน (Performance agreement) ระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในแต่ละเรื่อง เช่น การจัดทำความตกลงร่วมกันระหว่างปลัดกระทรวงกับอธิบดี หรือระหว่างอธิบดีกับผู้อำนวยการสำนัก/กอง/สถาบัน/ศทส. ฯลฯ

หน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้าส่วนราชการในฐานะผู้บริหารขององค์กร ซึ่งต้องมีการบริหารเงินงบประมาณและทรัพย์สินต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามนโยบายของรัฐบาล การควบคุม กำกับดูแล และการติดตามผล จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่หัวหน้าส่วนราชการนำมาใช้ในการบริหารงาน นอกจากนี้แล้วงานตรวจสอบภายในก็เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในส่วนราชการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด บทบาทที่สำคัญของงานตรวจสอบภายใน คือการสนับสนุนส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในทุกระดับของหน่วยงานในส่วนราชการ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าภายใต้การบริหารความเสี่ยง มีการควบคุมและการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล ดังนั้น งานตรวจสอบภายในจึงมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จและเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับส่วนราชการ

จากการปรับเปลี่ยนการบริหารงานภาครัฐไปสู่การบริหารจัดการแนวใหม่ที่มีความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงานและให้มีการลดบทบาท และกระจายอำนาจของหน่วยงานส่วนกลางไปสู่ราชการส่วนภูมิภาคโดยหน่วยงานส่วนกลางทำหน้าที่เป็นผู้กำกับ และควบคุมเชิงนโยบาย มีการตรวจสอบติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงการกระจายอำนาจทำให้ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมอย่างมาก ภารกิจและหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งในอดีตจะเป็นการตรวจสอบด้านการเงินและบัญชี (Financial Audit) และการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด



(Compliance Audit) ซึ่งการตรวจสอบลักษณะนี้ ผลที่ได้จำกัดอยู่ในวงแคบเพียงความถูกต้องของการบันทึกบัญชีและรายงานการเงิน ตลอดจนการปฏิบัติตามงานทางการเงินว่าสอดคล้องกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหรือไม่ จึงทำให้ข้อมูลไม่เพียงพอแก่ผู้บริหารในการนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ในการบริหารงานต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน ดังนั้น การตรวจสอบภายในของส่วนราชการ จึงจำเป็นต้องเพิ่มบทบาท และหน้าที่ในการตรวจสอบภายในให้ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ ประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของแผนงาน งาน โครงการ มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด การใช้จ่ายเงินได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร เพื่อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไข จึงจำเป็นที่จะให้มีการตรวจสอบการดำเนินงานมาเสริมประยุกต์ใช้ในงานตรวจสอบภายในให้เพิ่มคุณค่าแก่องค์กรมากขึ้น

การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) เป็นประเภทหนึ่งของการตรวจสอบที่มุ่งเน้นตรวจสอบความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความคุ้มค่า (Economy) และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance) ระเบียบข้อบังคับของการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยไม่จำเพาะว่าจะตรวจกับโครงการหรือกิจกรรม ตามที่หลายคนเข้าใจเท่านั้น แต่สามารถตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือตรวจแผนงาน งาน/โครงการ หรือจะตรวจกระบวนการปฏิบัติงานก็ได้ โดยภาพรวมของการตรวจสอบการดำเนินงานต่างจากการตรวจสอบทางการเงิน คือ การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing) เป็นการตรวจพิสูจน์ความถูกต้องของการบันทึกรายการบัญชี และความถูกต้องครบถ้วนของยอดเงินที่ปรากฏในบัญชี ซึ่งเป็นรายการที่เกิดขึ้นแล้ว จึงเป็นการแก้ไขอดีต ส่วนการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Auditing) เป็นการตรวจสอบที่แก้ไขเหตุปัจจุบันเพื่ออนาคต ลักษณะการตรวจสอบใช้วิธีการโดยการวิเคราะห์ วิจัย การสังเคราะห์ การวัดและประเมินผลการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัดหรือไม่ เพื่อหาสิ่งที่ดีกว่าหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้แก่องค์กร หรือเพื่อแจ้งเตือน (Early Warning) ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้ทราบล่วงหน้าถึงจุดอ่อนของการดำเนินงานที่ควรแก้ไข เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงให้เป็นประโยชน์แก่งาน จึงเป็นงานที่เพิ่มคุณค่าแก่องค์กรรูปแบบหนึ่ง ดังนั้น หากผู้ตรวจสอบภายในสามารถตรวจสอบการดำเนินงานในเรื่องของประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน โครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ของส่วนราชการได้สมบูรณ์ จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่องค์กร ทำให้การปฏิบัติงานมีคุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน และประเทศชาติในที่สุด

กรมวิชาการเกษตรเป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจด้านการศึกษา วิจัย และพัฒนาให้ได้พืชพันธุ์ดี เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืชสู่กลุ่มเป้าหมาย ทั้งภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร ตลอดจนบริการวิเคราะห์ ทดสอบ ตรวจสอบรับรองและให้คำแนะนำเกี่ยวกับ ดิน น้ำ ปุ๋ย พืช วัสดุการเกษตร ผลผลิตและผลิตภัณฑ์พืช รวมทั้งให้บริการตรวจรับรองสุขอนามัยพืชเพื่อการส่งออกสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพ ในส่วนของการดำเนินงานกิจกรรมการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต มุ่งหวังเพื่อผลิตพันธุ์พืชที่มีคุณภาพดี ตรงตามมาตรฐานการผลิตและพร้อมที่จะนำไปขยายผลจำหน่ายให้แก่เกษตรกร ตลอดจนใช้ในงานวิจัยของหน่วยงานภายในและภายนอกกรมวิชาการเกษตร และงานโครงการพิเศษต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดในการเสนอของบประมาณรายจ่ายในแต่ละปี



ปัจจุบันมีการส่งเสริมให้ใช้ปาล์มน้ำมันเป็นพืชพลังงานทดแทน จึงส่งผลให้ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกปาล์มน้ำมันเพิ่มขึ้นและกระจายอยู่ทั่วประเทศ เกษตรกรมีความต้องการต้นปาล์มน้ำมันพันธุ์ดีเพิ่มมากขึ้น แต่พบว่าผู้ประกอบธุรกิจพันธุ์ปาล์มน้ำมันบางส่วนไม่ปฏิบัติตามหลักวิชาการที่เป็นมาตรฐาน โดยผลิตต้นกล้าที่ไม่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาการมาจำหน่ายให้แก่เกษตรกร ทำให้ผลผลิตปาล์มน้ำมันที่ได้ต่ำไม่คุ้มค่ากับการลงทุน กอปรกับต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่จำหน่ายมีราคาสูงทำให้เกษตรกรต้องรับภาระต้นทุนเพิ่มขึ้น กรมวิชาการเกษตรจึงมีนโยบายที่จะกระจายการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันไปยังหน่วยงานต่างๆ ในสังกัด เพื่อให้เกษตรกรได้รับพันธุ์ต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่ดี และมีเพียงพอกับความต้องการของเกษตรกรผู้ปลูกปาล์มน้ำมัน

ผู้เสนอผลงาน ได้รับอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ และพ.ศ. ๒๕๕๙ ให้ตรวจสอบการดำเนินงานผลิตพันธุ์พืช-กิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ของหน่วยงานที่มีการผลิตต้นกล้าในสังกัดกรมวิชาการเกษตร รวม ๑๙ หน่วยงาน มีการดำเนินงานโดยใช้เงินจากงบประมาณรายจ่ายผลผลิตที่ ๒ งานผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้การดำเนินงาน - ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต (การผลิตต้นกล้าปาล์ม น้ำมัน) มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล
๒. เพื่อให้การดำเนินงาน - ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต (การผลิตต้นกล้าปาล์ม น้ำมัน) บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และมีประสิทธิภาพทั้งทางด้านค่าใช้จ่ายงบประมาณ ระยะเวลาของงานโครงการ
๓. เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประหยัด มีการปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติ ครม.ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และระบบ วิธีการ และหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
๔. เพื่อให้ทราบผลการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต ว่าได้มีการนำไปใช้ประโยชน์
๕. เพื่อให้มีการบันทึกค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน - ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต เพื่อเป็นข้อมูลการจัดทำต้นทุนผลผลิต
๖. เพื่อให้มีการกำกับดูแล การติดตาม และการรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
๗. เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และให้ข้อคิดเห็น และหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนด

ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดในการดำเนินงาน

ความรู้ทางวิชาการ หรือแนวความคิดที่ใช้ในการเพิ่มคุณค่าการตรวจสอบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความรู้ทางวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหลายด้าน ดังนี้

๑. แนวคิดการตรวจสอบการดำเนินงาน
๒. นโยบายการปฏิรูประบบราชการไทย



๓. ความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)

๔. ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพองค์การ (SWOT Analysis)

๕. ความรู้ทางวิชาการในการบริหารงานเชิงผลสัมฤทธิ์สมดุล (Balanced Score Card : BSC)

๖. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

๗. แนวคิดเกี่ยวกับ ๓ E's (Economy : ความประหยัด Efficiency : ประสิทธิภาพ และ Effectiveness : ประสิทธิภาพ)

๘. แนวคิดการบริหารโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

๙. แนวความคิดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)

๑๐. แนวคิดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

พ.ศ. ๒๕๔๖

๑๑. แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในภาครัฐ : การตรวจสอบการดำเนินงานของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๔๘

๑๒. มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ และแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของกรมวิชาการเกษตร

วิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินงาน

การตรวจสอบการดำเนินงานผลิตพันธุ์พืช – กิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันของกรมวิชาการเกษตร มีแนวทางวิธีการตรวจสอบตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑. ศึกษาแผนการผลิตพันธุ์พืช เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการผลิต การนำไปใช้ประโยชน์ และค่าใช้จ่ายต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) ที่ใช้ในการผลิต

๒. รวบรวมเอกสาร ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ คู่มือหรือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต

๓. ศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตามคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการผลิตพันธุ์ปาล์มน้ำมันของศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี

๔. สืบหาข้อมูลเบื้องต้นโดยศึกษาข้อมูลการดำเนินงาน - ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต (การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน) จากผู้ที่เกี่ยวข้อง

๕. ศึกษาแผนการปฏิบัติงาน ระบบการดำเนินงาน วิธีปฏิบัติงาน และระบบการควบคุมภายใน – ด้านการผลิตพันธุ์พืช

๖. ประเมินประสิทธิผลของระบบควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช ด้านการเงินและทรัพย์สิน ที่เกี่ยวข้อง



๗. สอบทานการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการดำเนินงาน – ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต (การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน)
๘. ตรวจสอบข้อมูลผลสำเร็จของงาน เปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงาน – การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน และรายงานการนำไปใช้ประโยชน์
๙. ตรวจสอบข้อมูลการใช้จ่ายเงิน – การดำเนินการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน จากทะเบียนคุมเงินงบประมาณ และรายงานการใช้จ่ายเงิน
๑๐. ตรวจสอบความถูกต้องของใบสำคัญคู่จ่าย ผลผลิตที่ ๒ : พันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต
๑๑. สอบทานระบบการจัดเก็บข้อมูล และสอบถามเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
๑๒. วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ กับแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับอนุมัติ เพื่อหาสาเหตุและผลกระทบ แล้วให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
๑๓. รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรค ข้อตรวจพบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเพิ่มคุณค่าการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แล้วจัดทำรายงานผลการตรวจสอบให้หน่วยรับตรวจแสดงความเห็นต่อร่างรายงานผลการตรวจสอบ
๑๔. สรุปผลการตรวจสอบจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณาสั่งการ และแจ้งเวียนเผยแพร่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ/การนำผลงานไปใช้ประโยชน์

การเพิ่มคุณค่าการตรวจสอบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและความชำนาญในการตรวจสอบให้ความเชื่อมั่น และให้คำปรึกษาแก่หน่วยรับตรวจและผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับที่สูงมากขึ้น โดยการปฏิบัติงานมีการสำรวจและประเมินความเสี่ยงทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีสาเหตุและผลกระทบเป็นอย่างไร พร้อมกับให้ข้อเสนอแนะแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่จะทำให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ทำให้การตรวจสอบภายในมีความน่าเชื่อถือ มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปแบบเดียวกัน เป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร หน่วยรับตรวจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในช่วยเพิ่มมูลค่า (Value Added) พัฒนาการปฏิบัติงานแก่หน่วยรับตรวจ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและประเทศชาติ

การตรวจสอบการดำเนินงาน - ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต (การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี) จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกรมวิชาการเกษตร ดังนี้



๑. ผู้บริหารกรมวิชาการเกษตร และผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายกำหนด
๒. เป็นข้อมูลพื้นฐานนำไปใช้ในการวิเคราะห์การวางแผนการผลิต และการบริหารผลผลิต เพื่อพัฒนาให้การผลิตพันธุ์พืช และปัจจัยการผลิตมีคุณภาพตามมาตรฐาน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น
๓. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาระบบการนำไปใช้ประโยชน์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร และการจัดทำยุทธศาสตร์การผลิตพันธุ์พืช
๔. กระตุ้นให้การทำงาน – ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิตของส่วนราชการในสังกัดปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและหรือตามแผนการดำเนินงานที่ของงบประมาณได้
๕. ช่วยเสริมสร้างระบบการควบคุมภายใน – ด้านการผลิตพันธุ์พืช ให้มีความเข้มแข็งและรัดกุมยิ่งขึ้น
๖. ให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Warning Signals) เพื่อลดความเสี่ยงและโอกาสทุจริตให้น้อยลงและเพิ่มโอกาสของความสำเร็จในการดำเนินงาน

บทที่ ๒

ความรู้ทางวิชาการและแนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

การปฏิรูประบบราชการ เมื่อวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕ เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการบริหารระบบราชการไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพระบบราชการ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ รัฐบาลมุ่งหวังที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และโครงสร้างภาคราชการเพื่อนำไปสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ส่งเสริมให้ภาคเอกชนและประชาชน เข้ามามีส่วนร่วม ให้ได้รับบริการข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง รวดเร็วและเท่าเทียมกัน การบริหารงานมีความยืดหยุ่น มีประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการทำงานร่วมกัน รวมทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

การตรวจสอบภายในภาครัฐสมัยใหม่ ปัจจุบันได้พัฒนารูปแบบ กระบวนการ เทคนิคและวิธีการตรวจสอบให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยได้ขยายขอบเขตการตรวจสอบออกไปจากที่เคยเน้นเฉพาะการตรวจสอบด้านการเงินและบัญชี และรวมถึงการตรวจสอบความถูกต้องของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย (Financial and Compliance Audit) ไปถึงการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) ด้วย ดังนั้นในปัจจุบันการตรวจสอบภาครัฐจะทำความคู่กันไประหว่างการตรวจสอบทางการเงินและการตรวจสอบการดำเนินงาน

ในการตรวจสอบการดำเนินงานผลิตภัณฑ์พืช - กิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี ผู้เสนอผลงานต้องใช้ความรู้ทางวิชาการและแนวคิดในการดำเนินการ ดังนี้

๑. แนวคิดการตรวจสอบการดำเนินงาน

การตรวจสอบการดำเนินงานเริ่มมีมาตั้งแต่ตอนใกล้สิ้นสงครามโลกครั้งที่ ๒ ในขณะที่รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ มีภารกิจกว้างขวางและซับซ้อนขึ้น งบประมาณรายจ่ายก็ต้องเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย เพื่อนำมาใช้จ่ายในการพัฒนาฟื้นฟูประเทศ ความต้องการใช้จ่ายเงินงบประมาณเพิ่มสูงขึ้นในขณะที่งบประมาณมีอยู่อย่างจำกัด รัฐบาลจะจัดสรรและใช้จ่ายเงินอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจะทราบได้อย่างไรว่า งบประมาณที่จัดสรรไปนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การตรวจสอบการดำเนินงานเป็นกลไกหนึ่งที่สามารถให้คำตอบเหล่านี้ได้ ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่การตรวจสอบการดำเนินงานต้องเข้ามามีบทบาทเสริมร่วมกับการตรวจสอบทางบัญชีและการเงิน กอปรกับระบบงบประมาณแผ่นดินส่วนใหญ่ที่ประเทศต่างๆ ใช้กันอยู่ในปัจจุบันรวมทั้งประเทศไทย เป็นระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning Programming Budgeting System) หรืองบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance based Budgeting) ซึ่งเป็นระบบที่เน้นความสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานเป็นสำคัญ หรืองบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting -SPBB) และต้องมีการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นระบบและเป็นรูปธรรม



การตรวจสอบการดำเนินงานก็เป็นกระบวนการหนึ่งในการประเมิน หรือวัดผลการดำเนินงาน และสามารถให้คำตอบได้ว่าการดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลตามที่ต้องการหรือไม่

การตรวจสอบการดำเนินงาน หรือการตรวจสอบการปฏิบัติการ (Performance Audit) เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิผล จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความคุ้มค่า (Economy) ของกิจกรรมนั้น หากมีอุปสรรคหรือข้อขัดข้องจะได้หาทางแก้ไข การตรวจสอบประเภทนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อมุ่งต่อผลในอนาคต ซึ่งบางที่เรียกว่าการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Audit)

การตรวจสอบการปฏิบัติการจึงมีวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ เพื่อประเมินว่าการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า และสอบทานการดำเนินงานหรือแผนงานเพื่อให้แน่ใจว่าผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ และมีการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เรียกว่ามีประสิทธิภาพ ดังนั้น การตรวจสอบการปฏิบัติการเป็นการประเมินการควบคุมด้านปฏิบัติการ (Operational Control) การตรวจสอบการปฏิบัติการมีขอบเขตกว้างกว่าการตรวจสอบทางการเงิน เพราะว่าเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร เช่น การผลิต การบุคคล การตลาด การวิจัยและพัฒนา

การตรวจสอบการปฏิบัติการ เป็นการตรวจสอบมุ่งเน้นผลในปัจจุบันและอนาคตที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นที่เรียกว่า “ก่อนข้อเท็จจริงจะเกิดขึ้น” (Before the Facts) ซึ่งเป็นการตรวจสอบในเชิงป้องกัน (Preventive Audit) และผู้บริหารมักต้องการทราบถึงปัญหา ข้อบกพร่อง อุปสรรคที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย การตรวจสอบการปฏิบัติการอาจแยกได้เป็น ๔ ลักษณะงาน คือ

๑. การตรวจสอบการจัดองค์การ (Organization Audit) เป็นการตรวจสอบโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดแบ่งส่วนงานและการบริหารงานภายในหน่วยงานนั้น ว่าได้กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด

๒. การตรวจสอบระบบงาน (System Audit) เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของขั้นตอนและวิธีปฏิบัติภายในของหน่วยงานต่างๆ ในการที่จะเอื้ออำนวยให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การตรวจสอบหน้าที่ของงาน (Function Audit) เป็นการตรวจสอบเพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานต่างๆ หรือเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานนั้นได้ปฏิบัติงานจริงตามภาระหน้าที่ของงานที่กำหนดไว้หรือไม่ และหน้าที่งานนั้นๆได้กำหนดไว้เหมาะสมหรือไม่เพียงใด



๔. การตรวจสอบโครงการ (Program Audit) เป็นการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานของโครงการใดโครงการหนึ่งโดยเฉพาะ หรือเป็นการตรวจสอบพิเศษตามความต้องการของฝ่ายบริหารเป็นกรณีๆ ไป

การเปรียบเทียบระหว่างการตรวจสอบการปฏิบัติการกับการตรวจสอบทางการเงิน

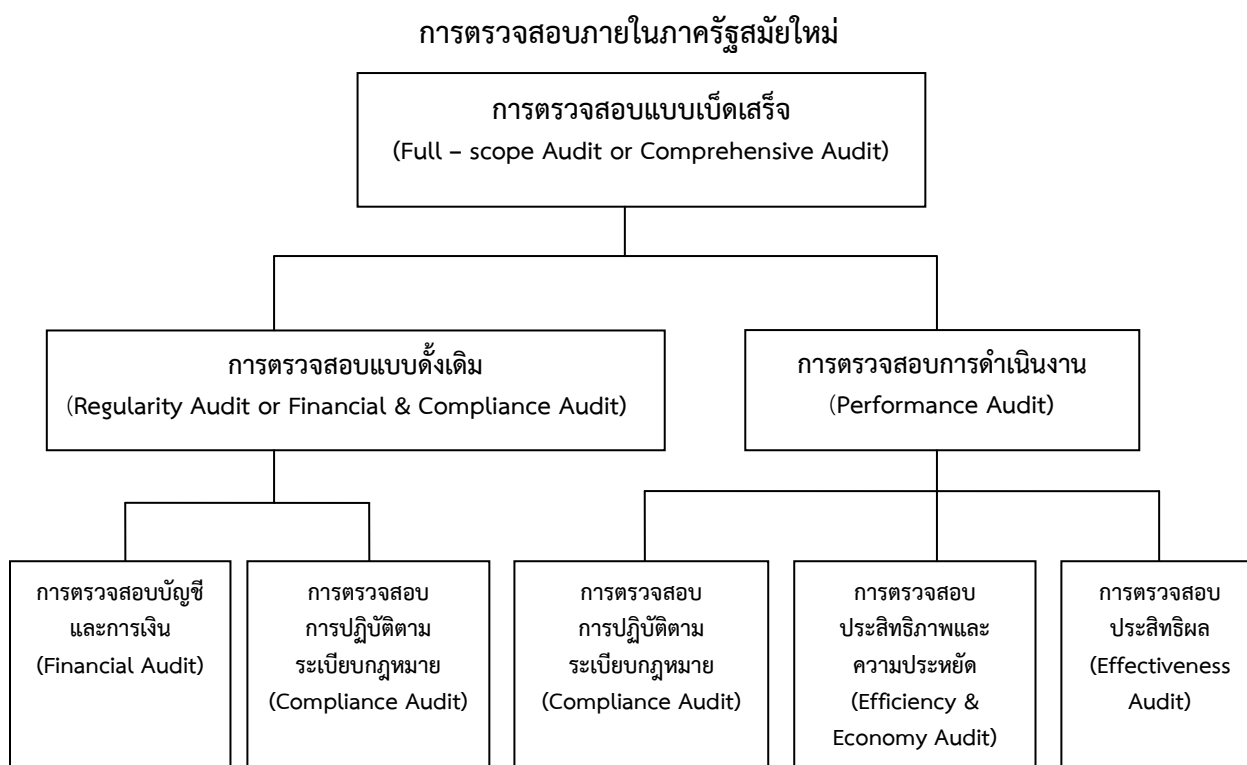
ลักษณะ	การตรวจสอบการปฏิบัติการ	การตรวจสอบทางการเงิน
๑. วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ	วิเคราะห์และปรับปรุงวิธีการและการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	แสดงความเห็นต่อความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลทางการเงิน
๒. ขอบเขตของการตรวจสอบ	การปฏิบัติการขององค์กร	งบการเงินและบัญชี
๓. ทักษะความรู้ของผู้ตรวจสอบ	หลากหลายด้าน	การบัญชี
๔. เวลาที่สนใจ	อนาคต	อดีต
๕. ความจำเป็น	สิทธิให้เลือกของฝ่ายจัดการ	บังคับตามกฎหมาย
๖. มาตรฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน	มาตรฐานการสอบบัญชี
๗. ผลการตรวจสอบ	ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายจัดการ	ความเห็นต่องบการเงิน
๘. จุดมุ่งเน้น	การปรับปรุงเชิงสร้างสรรค์ต่อการปฏิบัติการ	งบการเงินแสดงถูกต้องตามที่ควร
๙. มุมมอง	การบริหารหรือการจัดการ	การบัญชีการเงิน
๑๐. ความสำเร็จ	การนำข้อเสนอแนะไปดำเนินการทางการบริหาร	ความเห็นอย่างไม่มีเงื่อนไข

๒. นโยบายการปฏิรูประบบราชการไทย

การปฏิรูประบบราชการที่ปรับเปลี่ยนจากระบบการบริหารภาครัฐไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการบริหารผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และบริหารผลการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัด อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุ้มค่ากับงบประมาณของแผ่นดิน ทำให้เกิดการแข่งขันและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น การตรวจสอบภายในภาครัฐจึงต้องพัฒนาแนวการตรวจสอบจากเดิมที่มีการตรวจสอบเพียงด้านการเงินและบัญชีเท่านั้น มาเป็นการตรวจสอบควบคู่กันไประหว่างการตรวจสอบทางด้านการเงินและการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) ซึ่งเป็นการตรวจสอบที่เน้นการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าด้วยเช่นกัน



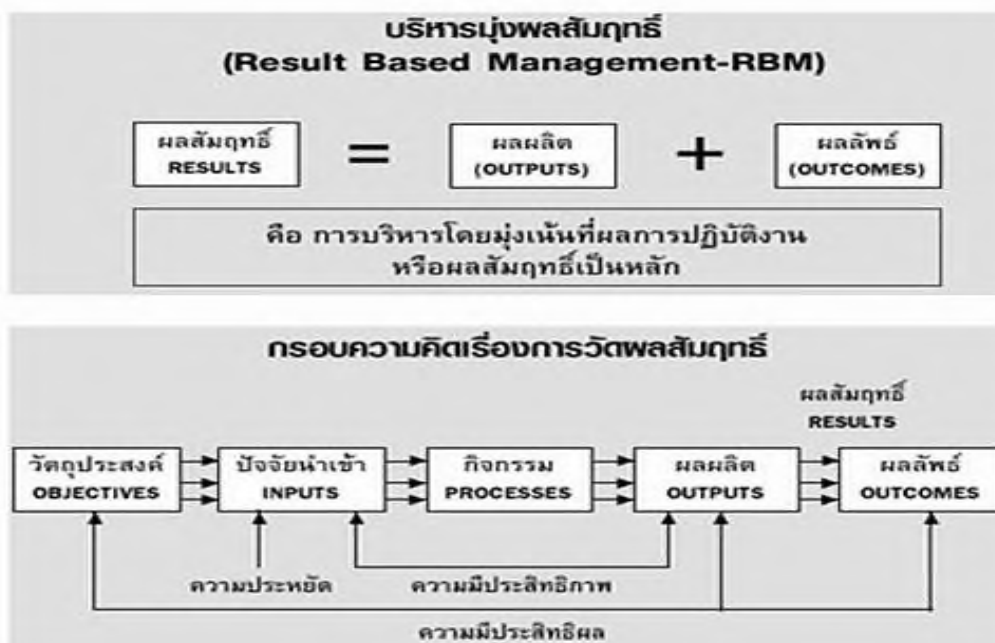
การตรวจสอบการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบที่มุ่งจะค้นหาข้อเท็จจริงว่า การดำเนินงาน หรือการใช้ทรัพยากรขององค์กร แผนงาน งาน โครงการ หรือกิจกรรมเป็นไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่าหรือไม่เพียงใด โดยหลักการสำคัญแล้วจะเกี่ยวข้องกับประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งทั้ง ๓ ประการ นั้นเป็นความสัมพันธ์ ตั้งแต่ปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต หรือผลงาน (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ไปจนถึงการวางแผน (Planning) การติดตามผล (Monitoring) สำหรับประเทศไทยแนวคิดเรื่อง การตรวจสอบการดำเนินงานนี้ ได้ถูกนำมาใช้ในภาครัฐอย่างเป็นทางการในสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และได้พัฒนาแนวทางและวิธีการตรวจสอบต่อเนื่องตลอดมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น การตรวจสอบภาครัฐจะทำความคุ้นเคยไประหว่างการตรวจสอบทางการเงินและการตรวจสอบการดำเนินงาน ดังภาพข้างล่างนี้



๓. ความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)

การบริหารราชการได้เปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ Result Based Management (RBM) เป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน





การบริหารงานของภาครัฐในอดีต จะเน้นที่การการบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน มีการนำกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ Balance Scorecard มาใช้เป็นตัวกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักชัดเจน (KPI) เพื่อป้องกันความเบี่ยงเบน ดังนั้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness) ช่วยให้มีการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน โดยมีองค์ประกอบ ๔ ด้าน คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาองค์กร

การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร โดยมีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาองค์กร ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีทิศทาง มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย สามารถรายงานความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร จึงสามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที หากผลการปฏิบัติงานไม่น่าพึงพอใจ ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา การวัดผลการดำเนินการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ตามทฤษฎี การตรวจสอบสมัยใหม่ สามารถดำเนินการได้ในรูปแบบการตรวจสอบประเภทการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) ซึ่งการจะปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จได้จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ หรือกรอบความคิดในการทำงานเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแส โลกาภิวัตน์ ผู้ตรวจสอบภายในจึงต้องเป็นทั้งนักปฏิบัติและนักวิชาการ ต้องเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี และการสื่อสารตามควรปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้มีความรู้ลึก รู้ให้กว้าง นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับ ใช้กับงาน เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความก้าวหน้า ทันสมัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ได้เปลี่ยนระบบงบประมาณของประเทศเป็นระบบ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting System : SPBBS) โดยมีวัตถุประสงค์ให้ส่วนราชการมีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการทำงานให้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ กระทรวง กรม โดยยึดผลผลิต ผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ความสำเร็จของการใช้ งบประมาณวัดได้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ให้ความสำคัญกับความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความประหยัด และความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงิน และทรัพย์สินอื่นของรัฐซึ่งเป็นผลดีกับประเทศชาติ แต่อาจเกิดช่อง ทางการใช้จ่ายงบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์กรม ไม่บรรลุผลสำเร็จ

ดังนั้น การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) จึงมีบทบาทและเป็นกลไก สำคัญที่สามารถชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน ที่ใช้จ่ายจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ว่าเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด ได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ และได้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อทุกฝ่าย ตามยุทธศาสตร์หรือไม่ การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) มีการให้ข้อเสนอแนะอย่าง สร้างสรรค์ เพื่อให้การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรของประเทศ (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และอื่นๆ) ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน หรือประเทศชาติ

๔. ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพองค์การ (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์ สภาพการณ์ (situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จัก สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและ ภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถ



ภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ข้อมูลผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S - Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่า ปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบ หรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W - Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเอง เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๒. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ



- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O - Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กร ในระดับมหภาค และองค์กรสามารถถ่วงดุลข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T - Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

๕. ความรู้ทางวิชาการในการบริหารงานเชิงผลสัมฤทธิ์สมดุล (Balanced Score Card : BSC)

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล และเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นำไปใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กร เป็นแผนกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม การติดตามงาน และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ป้อนกลับทั้งระบบ เพื่อที่จะให้ส่วนงานต่างๆ นำไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาการวางแผนปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย

- ๑) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
- ๒) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
- ๓) การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
- ๔) การควบคุม และประเมินผล (Performance Measurement)
- ๕) การติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินการ (Strategy Monitoring and Evaluation)

หลักการพื้นฐานของ Balanced Scorecard มีปัจจัยวัดความสำเร็จครอบคลุมมุมมอง (Perspective) ทั้ง ๔ มุมมอง ได้แก่

๑. ด้านการเงิน (Financial Perspective) ในองค์กรดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน เนื่องจากเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้เพื่อการบริหารองค์กร การวัดผลด้านการเงินจะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่าการดำเนินงานขององค์กรจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่

๒. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) องค์กรจะมุ่งสู่ความสำเร็จด้านการเงินได้ ด้วยความพอใจของลูกค้าเป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด วัดผลด้านลูกค้า จึงเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

๓. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการได้รับบริการต่างๆ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ



๔. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพงาน และบริการที่ดีต่อลูกค้า

ทั้ง ๔ มุมมองจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกัน ในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) มีการเชื่อมโยงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายแผนงานโครงการ

๖. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

- เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม
- เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว
- เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
- ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์กร
- มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน ๕ ประการ คือ

๑. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)

การกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดพันธกิจ (Mission) ในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินงานอีกด้วย



พันธกิจ (Mission) ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุพันธกิจ และเป้าหมายหลักที่สำคัญ ซึ่งพันธกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความขององค์กรที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์กรจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดเพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง

เป้าหมาย (Gold) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุโดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้เป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดพันธกิจว่าจะต้องทำอะไร

๒. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

๒.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์กร

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้องค์กร

๓. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น ๓ ระดับ



กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า จะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

๔. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

๕. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะมีข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานโดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

๗. แนวคิดเกี่ยวกับ ๓ E's

การตรวจสอบการดำเนินงานโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับ ๓ E's ซึ่งได้แก่ ความประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งเป็นเกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ตรวจสอบ

๑. ความประหยัด (Economy)

หมายถึง ความสามารถลดต้นทุนหรือใช้ทรัพยากรต่ำกว่าที่กำหนดในแผน โดยยังคงได้ผลตามวัตถุประสงค์ การตรวจสอบความประหยัด จะเน้นไปที่ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ตรวจสอบว่าหน่วยงานใช้จ่ายเงินได้ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ โดยที่ยังคงได้ผลผลิตเช่นเดิม หรือเมื่อหน่วยงานได้ดำเนินงานแล้วเสร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีทางเลือกอื่นใดอีกหรือไม่ ที่จะทำให้ลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายได้น้อยลงกว่าที่เป็นอยู่ ถ้าไม่มีแสดงว่าหน่วยงานได้ดำเนินการอย่างประหยัดหรือเสียต้นทุนต่ำที่สุดแล้ว



๒. ประสิทธิภาพ (Efficiency)

หมายถึง ความสามารถลดต้นทุนหรือทรัพยากรต่อหน่วยของผลผลิต ที่ได้จากการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน หรือความสามารถเพิ่มผลผลิต หรือผลประโยชน์ต่อหน่วยของต้นทุนที่ใช้ดำเนินงาน สูงกว่าที่กำหนดไว้ในแผน หรืออีกนัยหนึ่ง ประสิทธิภาพเป็นอัตราส่วนแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิต หรือผลประโยชน์ที่ได้รับกับต้นทุนหรือทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงานจริงเมื่อเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้

ดำเนินงานจริง			แผน
(๑)	$\frac{\text{ต้นทุน}}{\text{ผลผลิต}}$	<	$\frac{\text{ต้นทุน}}{\text{ผลผลิต}}$
(๒)	$\frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ต้นทุน}}$	>	$\frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ต้นทุน}}$

ประสิทธิภาพและความประหยัด มีความหมายที่ใกล้เคียงกันมาก ไม่สามารถแบ่งแยกออกจากกันได้ชัดเจน ความประหยัดถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิภาพ เนื่องจากความประหยัดมุ่งเน้นเฉพาะความสามารถในการลดต้นทุนหรือทรัพยากรวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ แต่ประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนและผลผลิตที่เปลี่ยนแปลงไป

ความมีประสิทธิภาพเป็นการพิจารณาการใช้ทรัพยากร (ปัจจัยการผลิตต่างๆ) โดยการวางแผนการดำเนินงาน และการควบคุมเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตและบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายและระยะเวลาตามที่แผนกำหนดไว้

๓. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

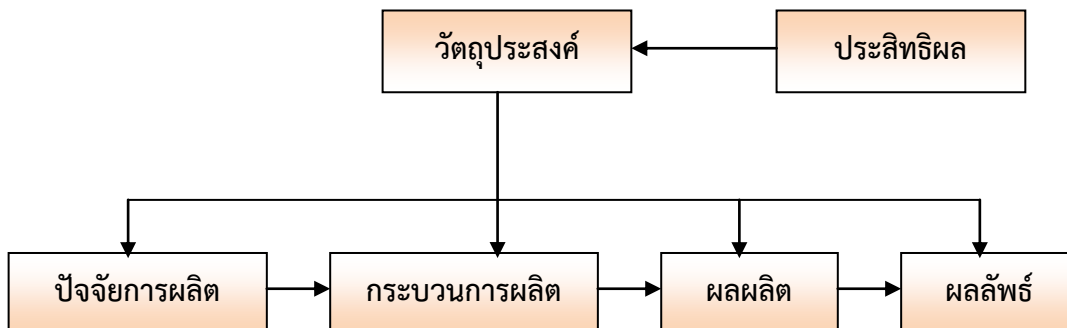
หมายถึงความสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จุดสำคัญการตรวจสอบความมีประสิทธิภาพอยู่ที่ ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่คาดหวังตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และผลผลิตจริงที่มีขึ้น เกณฑ์ประสิทธิผลนอกจากจะพิจารณาถึงผลตามวัตถุประสงค์แล้วอาจขยายขอบเขตครอบคลุมผลลัพธ์และผลกระทบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

$$\text{ประสิทธิผล} = \frac{\text{ผลลัพธ์}}{\text{วัตถุประสงค์}}$$



แผนงาน /งาน/โครงการใดๆ จะมีประสิทธิผล ก็ต่อเมื่อผลผลิตที่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย สามารถดำเนินการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังแผนภาพข้างล่างนี้

ความมีประสิทธิภาพ พิจารณาจากผลลัพธ์ของการดำเนินงาน



๘. แนวคิดการบริหารโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

เมื่อกล่าวถึงงานด้านคุณภาพ เราสามารถจำแนกออกได้เป็น ๑) คุณภาพที่พึงต้องมี (must be quality) หมายถึง คุณภาพที่ต้องมีอยู่อย่างครบถ้วนเป็นปกติ ถ้าหากไม่มีคุณภาพอย่างนี้ ในสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เมื่อใดแล้ว ลูกค้าจะไม่ซื้ออย่างแน่นอน และ ๒) คุณภาพที่จูงใจซื้อ (attractive quality) หมายถึง คุณภาพที่โดยปกติจะไม่มีคุณภาพชนิดนี้อยู่ในตัวสินค้า แต่ถ้าหากมีก็จะจูงใจลูกค้าให้เกิดความสนใจที่จะซื้อขึ้นมาได้ การที่จะสร้างคุณค่าอื่นๆ หรือประโยชน์อื่นมาประกอบกันให้เป็น ประโยชน์สุดท้ายที่ลูกค้าต้องการ จะมีขั้นตอนของกระบวนการสร้างคุณค่าที่ต่อเนื่องกันเป็นทอดๆ เหมือน ห่วงโซ่ของกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันกัน เพื่อสร้างประโยชน์สุดท้ายในผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อนำส่งต่อไปให้ลูกค้า กระบวนการเหล่านี้เรียกว่า Value Chain หรือ โซ่แห่งคุณค่า

สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

การจัดการกระบวนการเป็นการจัดการกิจกรรมที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (input) ให้เป็นผลิตผล (output) เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการผลิตหรือการบริการให้แก่ผู้รับบริการ (ลูกค้า) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความเชื่อมโยงนี้ หมายถึง เมื่อดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งไปจะมี ผลกระทบต่อต้นทุนหรือประสิทธิผลของกิจกรรมอื่นด้วย ความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ จึงต้องมีการ เปรียบเทียบ (trade-offs) ในการทำงานของแต่ละกิจกรรมเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมโดยรวมจะเกิด ประโยชน์สูงสุด กระบวนการแบ่งออกเป็น ๒ กระบวนการ คือ กระบวนการสร้างคุณค่า และ กระบวนการสนับสนุน กระบวนการกำหนดขั้นตอนมีระเบียบปฏิบัติ และข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์ อักษร มีการควบคุมและขั้นตอนการวัดและประเมินกระบวนการ



โซ่แห่งคุณค่า (value chain) เป็นแนวความคิดที่พัฒนาโดย Porter (๑๙๘๕) โมเดลนี้จะเน้นกิจกรรมหลัก และกิจกรรมรองที่เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการ ใน Porter's Value Chain ซึ่งเป็นทัศนะของ Porter นั้น ความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness) สามารถสร้างได้ด้วย ๒ วิธีหลัก คือ

๑. การทำให้ต้นทุนในการผลิต และการให้บริการที่ต่ำกว่าคู่แข่ง (low relative cost)
๒. การทำให้สินค้าและบริการของตนเอง แตกต่างจากคู่แข่ง (differentiation) เพื่อจะสามารถตั้งราคาสูง (premium price) ได้

กิจกรรมหลักในการสร้างมูลค่า Value Activities แบ่งออกเป็น ๒ ชนิดใหญ่ๆ คือ

- Primary Activities หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการโดยตรง
- Support Activities หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่คอยสนับสนุน หรือทำให้ Primary Activities ดำเนินไปโดยสะดวก และมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การส่งมอบให้กับลูกค้า รวมทั้งบริการหลังการขาย

กิจกรรมหลักในการสร้างมูลค่า Value Activities ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ที่มีการดำเนินติดต่อกันเป็นลำดับอีก ๕ กิจกรรมได้แก่

- *Inbound Logistics* เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือกสรร การรับ การเก็บ Inputs ต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตสินค้า/บริการ กิจกรรมเหล่านี้จึงรวมถึง Raw Material, Delivery, Transportation, Inventory, etc.

- *Operation (manufacturing)* เป็นกิจกรรมการแปรสภาพ Inputs ต่างๆ ให้เป็นสินค้า/บริการ ซึ่งจะรวมถึงการบำรุงรักษาเครื่องจักร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง Outbound Logistics หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำส่งสินค้า/บริการไปให้กับลูกค้า ตั้งแต่ Order Processing, Warehousing ไปจนถึง Transportation

- *Marketing and Sales* เป็นกิจกรรมที่ทำให้สินค้า/บริการเป็นที่รู้จักของลูกค้า และพยายามโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อสินค้า/บริการ

- *Service* เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกค้าใช้สินค้า/บริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะหมายความรวมถึงการติดตั้ง การซ่อมบำรุง บริการอะไหล่ และการรับประกันต่าง ๆ

- *Support Activities* ในขณะที่ Primary Activities มีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเป็นลำดับ



๒. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่เข้าไปมีอิทธิพลต่อทุก Primary Activities ในทุกขั้นตอน ด้วยเหตุนี้เราจึงเห็นว่าแต่ละ Support Activities เป็นกิจกรรมตามแนวนอนที่ครอบคลุมทุก Primary Activities ในทุกขณะ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยสำคัญ ๔ กิจกรรม คือ

- *Procurement* หมายถึง กิจกรรมการสรรหาสินทรัพย์ต่างๆ ที่ต้องใช้ในแต่ละ Primary Activities ไม่ว่าจะเป็นการเลือกแหล่งวัตถุดิบ การเลือกวิธีการในการส่งมอบสินค้า/บริการแก่ลูกค้า ฯลฯ

- *Technology Development* หมายถึง วิทยาการ (know-how) และเทคโนโลยีของอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ

- *Human Resource Management* เป็นทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา ฝึกอบรม ประเมินผล รวมทั้งการให้ผลตอบแทนและรางวัล

- *Firm Infrastructure* ในที่นี้ไม่ได้หมายถึง อาคารสิ่งก่อสร้างใดๆ ตามความหมายโดยตรงของคำว่า Infrastructure แต่จะหมายถึง หน่วยงานต่างๆ ที่ผลิตข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งจะรวมถึงฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน และฝ่ายกฎหมาย

กลยุทธ์โซ่แห่งคุณค่า ที่ประสบผลสำเร็จในกระบวนการสร้างคุณค่าในงานเพิ่มผลผลิตขององค์กร มีส่วนประกอบสำคัญของการดำเนินการสร้างคุณค่าในโซ่แห่งคุณค่า ที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้

๑. **วัฒนธรรมองค์กร (organization culture)** คนในองค์กรจะต้องมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างเดียวกันจนถึงขั้นเป็นวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมทำหน้าที่ให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และลดความขัดแย้ง การดำเนินกิจกรรมการสร้างสรรค์มูลค่าจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมเป็นแบบอย่างเดียวกัน เพราะการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งจะมีผลกระทบต่อกิจกรรมหนึ่งในองค์กรด้วย จึงต้องมีการเปรียบเทียบ (trade-offs) เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินกิจกรรมหนึ่งจะเกิดผลโดยรวมขององค์กร จะเกิดประโยชน์สูงสุดสามารถแข่งขันได้

๒. **ทรัพยากรบุคคล (human resource)** ทรัพยากรมนุษย์ คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีเกียรติภูมิ ทรัพยากรที่ว่่านั้น ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความคิดต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ โดยมนุษย์แต่ละคนจะมีทรัพยากรดังกล่าวในระดับที่ต่างๆ บางคนมีมาก บางคนมีปานกลาง และบางคนมีน้อย ซึ่งขึ้นอยู่กับว่ามนุษย์จะนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้อย่างไรให้เกิดประโยชน์และมีคุณภาพ ซึ่งความสำคัญของทรัพยากรบุคคล (ทุนมนุษย์) ที่นำมาสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะต้องใช้ระยะเวลายาวนาน และเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเมื่อเทียบกับสิ่งอื่น (some activities are much harder to replicate than others) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพัฒนาเป็นแนวคิดใหม่ๆ เพื่อที่จะสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ เพราะทรัพยากรบุคคล (human resource) เป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร



๓. ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นกระบวนการใช้อำนาจในการจูง หรือใช้ความสามารถในการจูงใจและอิทธิพลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้นำขององค์กรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์กร เพราะจะเป็นผู้สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่มีความจำเป็นและสำคัญยิ่ง โดยพื้นฐานแล้วผู้นำจะต้องมีทักษะการจูงใจคนได้ดี ผู้นำจึงมิใช่เป็นผู้ปฏิบัติเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการโน้มน้าวผลักดันให้คนมีความต้องการปฏิบัติตาม หรือความเต็มใจที่จะแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หรือผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๔. กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร (business process) การสร้างคุณค่าในงานต้องคำนึงถึงทุกกระบวนการในการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร เพราะแต่ละองค์กรมีขนาดศักยภาพต่างกัน การดำเนินกิจกรรมการสร้างคุณค่าในงานอาจมีแนวทางที่ต่างกันบ้าง

๕. การลงทุนในเทคโนโลยี (technology investment) การดำเนินงานในปัจจุบันไม่ว่าจะมีขนาดเล็กไปจนถึงใหญ่ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง อาทิ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ IT หรือเทคโนโลยีทางการผลิตต่างๆ ที่นำมาใช้ เนื่องจากเทคโนโลยีเหล่านี้สามารถถือฤกษ์ให้งานสร้างคุณค่าขององค์กรมีความก้าวหน้า และสร้างความสามารถในทางการแข่งขันได้ไม่ว่าจำนวนระยะทาง เวลา จำนวนการผลิต หรือความสลับซับซ้อนใดๆ ในงาน

๖. ความร่วมมือ และการประสานงาน (co-operation) สิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการสร้างคุณค่า คือ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีของทุกแผนกในองค์กรจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดจนมีความเข้าใจในการทำงานเป็นอย่างดีจึงจะประสบผลสำเร็จ

๙. แนวความคิดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)

การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (PG : Participation Governance) หมายถึง การจัดระบบการบริหารราชการ ขึ้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน และโครงสร้างของการตัดสินใจในการบริหารราชการให้เป็นระบบที่เปิดให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม (Public Participation) ในพันธกิจขององค์กรภาครัฐมากขึ้น มีการดำเนินการโดยการให้บริการสาธารณะและการตัดสินใจเชิงนโยบาย ในมิติที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เน้นความเปิดเผยและโปร่งใส เป็นทางเลือกใหม่สำหรับการบริหารราชการ สังคมยุคเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารสมัยใหม่ มีความสำคัญในการพัฒนาและสรรหาข้าราชการและบุคลากรทุกระดับ โดยยึดถือหลักปรัชญาการมีส่วนร่วมของประชาชนและเป็นบุคลากรที่คุณลักษณะดังนี้ คือ มีจิตสาธารณะมีความเป็นประชาธิปไตย เคารพในสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน เปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน



การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) เป็นการจัดการบริหารราชการแผ่นดินตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) คือ เป็นระบบราชการที่มีความสุจริตโปร่งใส เปิดเผยข้อมูล เทียบธรรม และมีการบริหารงานที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางและมุ่งประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ

๑๐. แนวคิดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) พ.ศ. ๒๕๔๖

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Government) เป็นแนวคิดสากลที่ได้นำมาใช้ในสังคมไทย โดยมีความหมายรวมถึงระบบโครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ เพื่อที่ภาคต่างๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ธรรมาภิบาลเป็นทั้งเป้าหมายและวิธีการในการพัฒนา ถ้าพิจารณาในฐานะวิธีการอันจะนำไปสู่เป้าหมาย ก็จะหมายถึงเครื่องมือหรือกลไกในการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างความเป็นธรรมในสังคม เป็นต้น ในขณะที่ถ้าพิจารณาในฐานะที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนานั้น จะหมายถึงระบบบริหารจัดการที่มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความเป็นประชาธิปไตย ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเคารพสิทธิมนุษยชนและยึดมั่นในความสุจริต ความถูกต้องดีงาม และโปร่งใส ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงประกอบด้วย หลักการสำคัญ ๖ ประการ ดังนี้

๑) หลักนิติธรรม เป็นหลักที่ถือเป็นกฎ กติกาในสังคมที่ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของสมาชิก ระบบกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมที่ดีมีความเป็นธรรมและมีความชัดเจน มีระบบลงโทษที่เหมาะสม รวมทั้ง มีการบังคับใช้ที่คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชน จะช่วยควบคุมการใช้อำนาจของรัฐให้เป็นไปอย่างชอบธรรม พร้อมทั้งช่วยคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน ไม่ให้ถูกละเมิดโดยการใช้อำนาจรัฐ และจะเกิดผลในทางตรงกันข้ามหากกฎหมายและระบบยุติธรรมอ่อนแอ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการแสวงหาผลประโยชน์จาก ข้อกฎหมายและแพร่กระจายกว้างขวางนำไปสู่การทุจริตในระดับการใช้อำนาจหน้าที่อย่างไม่ระมัดระวัง กระทบต่อสิทธิเสรีภาพของประชาชนและกระทบต่อการลงทุนทางเศรษฐกิจ

๒) หลักคุณธรรม เป็นการพัฒนาให้บุคลากรของภาครัฐยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต การบริหารจัดการภาครัฐที่ดีเป็นการบริหารที่ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ แต่ต้องให้ความสำคัญกับการดำรงรักษาไว้ซึ่งหลักการอันถูกต้อง การยึดถือระบบคุณธรรม คุณค่าและความดีงามทั้งหลาย ทั้งนี้ เพราะระบบคุณค่าและค่านิยมต่างๆ ในระบบราชการจะเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมของข้าราชการ และชี้แนะวิธีการให้บริการแก่ประชาชนด้วย



๓) หลักความโปร่งใส การทำงานที่เปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้ จะส่งผลให้การทุจริตคอร์รัปชันและความด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการลดลง ดังนั้น ถ้าภาครัฐจัดระบบการบริหารจัดการให้มีความโปร่งใสและเปิดเผยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ในวิธีการและขั้นตอนการทำงาน ได้มีโอกาสตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลการดำเนินงานจะส่งผลให้ข้าราชการมีความรับผิดชอบต่องานและผลของงาน มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเป็นธรรม และก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติโดยรวมมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ประชาชนมีความมั่นใจว่า ข้าราชการมีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน

๔) หลักการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการของโครงการ รวมถึงได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถในการเข้ามามีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจึงเป็นกระบวนการที่ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมทางการเมือง การบริหาร และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ โดยมีการแสดงทัศนะต่างๆ ต่อการดำเนินงานที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ เพื่อให้รัฐบาลนำไปประกอบการตัดสินใจระดับนโยบาย การให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนควบคุมการดำเนินงาน ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงเป็นการ สื่อสารสองทาง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและรับฟังความเห็นซึ่งกันและกันระหว่างรัฐกับประชาชน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างความสามัคคีในชาติ ในขณะเดียวกันจะก่อให้เกิดกระบวนการติดตามตรวจสอบนโยบายและการดำเนินงานของรัฐ ให้มีการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น

๕) หลักความคุ้มค่า การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม คำนึงถึงความประหยัด คุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ โดยยึดถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน ดังนั้น ภาครัฐซึ่งยังคงฐานะเป็นแกนสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการในการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชน จึงอาจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและกลไกการทำงานให้คำนึงถึงความคุ้มค่าและประสิทธิภาพมากขึ้น

๖) หลักความสำนึกรับผิดชอบ เป็นกระบวนการทำงานที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ความสำนึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๖ ประการ คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน การปฏิบัติกรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการรับผิดชอบ การทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง การมีแผนสำรองการติดตามประเมินผลการทำงาน เนื่องจากภาครัฐเป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ กิจการของรัฐในทุกระดับ ดังนั้น จึงต้องสร้างเครื่องมือและวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบให้เกิดแก่ข้าราชการอย่างกว้างขวาง ความรับผิดชอบและตรวจสอบได้จะเป็นการตรวจสอบและควบคุมพฤติกรรมของข้าราชการให้รับผิดชอบต่อภารกิจ ต่อสังคม ภาครัฐหรือร่นในการแก้ปัญหาของประชาชน เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าที่จะยอมรับผลดีผลเสียจากการกระทำของตนเอง



๑๑. แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายใน : การตรวจสอบการดำเนินงานของส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๔๘

จากการปรับเปลี่ยนการบริหารงานภาครัฐ ไปสู่การบริหารจัดการแนวใหม่ที่มีความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และให้มีการลดบทบาทและกระจายอำนาจของหน่วยงานส่วนกลางไปสู่ราชการส่วนภูมิภาค โดยหน่วยงานส่วนกลางทำหน้าที่เป็นผู้กำกับ และควบคุมเชิงนโยบาย มีการตรวจสอบติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงการกระจายอำนาจทำให้ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับความเสี่ยงและการควบคุมมาก ภารกิจและหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งในอดีตจะเป็นการตรวจสอบด้านการเงินและบัญชี (Financial Audit) และการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance Audit) ซึ่งการตรวจสอบลักษณะนี้ ผลที่ได้จำกัดอยู่ในวงแคบเพียงความถูกต้องของการบันทึกบัญชีและรายงานการเงิน ตลอดจนการปฏิบัติงานทางการเงินสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องหรือไม่ จึงให้ข้อมูลไม่เพียงพอแก่ผู้บริหารในการนำไปประกอบการตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการบริหารงานต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการจึงจำเป็นต้องเพิ่มบทบาท และหน้าที่การตรวจสอบภายในให้ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของแผนงาน งาน โครงการ มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด การใช้จ่ายเงินได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร เพื่อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการตรวจสอบการดำเนินงานมีความเหมาะสม และจำเป็นที่จะนำมาเสริมประยุกต์ใช้ในงานตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบการดำเนินงาน ถือปฏิบัติตามกระบวนการตรวจสอบภายใน โดยเริ่มจากการวางแผนการตรวจสอบ (Audit Plan) ซึ่งควรทำการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ประเมินผลระบบการควบคุมภายใน และประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่ามีความเสี่ยงในเรื่องใดบ้าง และระดับสูงหรือต่ำเพียงใด แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Engagement Plan) ในแต่ละเรื่องที่กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบ และปฏิบัติงานตรวจสอบตามแผนการปฏิบัติงานนั้น ตลอดจนรายงานผลการปฏิบัติงานและติดตามผลการตรวจสอบ

ขั้นตอนการตรวจสอบการดำเนินงาน ตามแนวปฏิบัติของกรมบัญชีกลาง สรุปได้ดังนี้

๑. การวางแผนการปฏิบัติงาน (Planning) เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างมาก และมีผลต่อความสำเร็จในการตรวจสอบ ซึ่งแผนการปฏิบัติงานได้จัดทำไว้ล่วงหน้าว่าจะตรวจสอบในประเด็นการตรวจสอบใด โดยใช้ข้อมูลจากความเสี่ยง นโยบาย ข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหาร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมมาใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนการปฏิบัติงาน โดยมีส่วนประกอบของแผนในขั้นตอนการวางแผน ซึ่งได้แก่ ชื่อแผนงาน งาน โครงการ ประเด็นการตรวจสอบ วัตถุประสงค์การตรวจสอบ ขอบเขตการตรวจสอบ เกณฑ์การตรวจสอบ แนวทางหรือวิธีการตรวจสอบ เทคนิคต่างๆที่ใช้ในการตรวจสอบ แหล่งที่มาของข้อมูล และระยะเวลาที่จะตรวจสอบ



๒. การปฏิบัติงานตรวจสอบ (Implementation) ประกอบด้วย

๒.๑ จัดเตรียมกระดาดำทำการ รวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องในระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยข้อมูลที่รวบรวมควรมีลักษณะสำคัญ คือ มีความถูกต้องหรือเชื่อถือได้ มีความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับประเด็นการตรวจสอบ มีความเพียงพอต่อการสรุปผลการตรวจสอบ และมีความมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

๒.๒ วิเคราะห์และประเมินผล เมื่อรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วจะนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์และประเมินผลว่า ผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมี ความแตกต่างกับแผนหรือเกณฑ์ หรือสิ่งที่ควรเกิดขึ้นหรือควรจะเป็นสำหรับการดำเนินงานนั้นหรือไม่ เพื่อให้ทราบระดับการบรรลุผลสัมฤทธิ์และควมมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หากผลการดำเนินงานแตกต่างจากแผนหรือเกณฑ์ หรือสิ่งที่ควรจะเป็น ก็วิเคราะห์ต่อไปว่าจะเกิดผล กระทบอย่างไรบ้าง และมีสาเหตุมาจากอะไร ควรมีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานหรือไม่

๒.๓ สรุปประเด็นข้อตรวจพบ (Finding Conclusion) โดยนำข้อมูลที่วิเคราะห์และประเมินผลได้ มาสรุปว่า จากการตรวจสอบได้ข้อเท็จจริงหรือข้อตรวจพบอะไรบ้างในแต่ละประเด็นการตรวจสอบ ซึ่งมีองค์ประกอบ และคุณลักษณะ ๕ ประการ ดังนี้ หลักเกณฑ์หรือสิ่งที่ควรจะเป็น (Criteria) ข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ (Condition) ผลกระทบ (Effects) สาเหตุ (Causes) และข้อเสนอแนะ (Recommendation)

๒.๔ การบันทึกข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ (๑) – (๓) มาบันทึกไว้ในกระดาดำทำการ โดยมีรายละเอียดเพียงพอต่อการสนับสนุนผลการตรวจสอบในรายงานผล

๓. การรายงาน (Reporting) เป็นการรวบรวม และคัดเลือกข้อมูลที่มีนัยสำคัญจากกระดาดำทำการต่างๆ ที่ได้บันทึกไว้เพื่อจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ สรุปความเห็นและข้อเสนอแนะ นำเสนอผู้บริหารพิจารณาสั่งการ และแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไข หรือใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

๔. การติดตามผล (Follow up) เป็นการติดตามผลการดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามข้อเสนอแนะของรายงานการตรวจสอบ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นเพราะจะทำให้ทราบว่าการตรวจพบ และข้อเสนอแนะตามรายงานนั้นได้ถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานหรือไม่ ระบบการติดตามผลที่เหมาะสมจะทำให้รายงานการตรวจสอบมีคุณค่า เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานโดยส่วนรวม และเป็นที่ยอมรับแก่หน่วยรับตรวจมากขึ้น



กระบวนการตรวจสอบการดำเนินงาน

การวางแผน

การวางแผนการตรวจสอบ

แผนการตรวจสอบกำหนดให้ตรวจสอบ
แผนงาน งาน/โครงการ โดยมีวัตถุประสงค์
เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงาน

การวางแผนการปฏิบัติงาน

๑. กำหนดประเด็นการตรวจสอบ
๒. กำหนดวัตถุประสงค์การตรวจสอบ
๓. กำหนดขอบเขตการตรวจสอบ
๔. กำหนดแนวทางการตรวจสอบ

การปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานตรวจสอบ

๑. รวบรวมข้อมูล
๒. วิเคราะห์และประเมินผล
๓. สรุประเด็นข้อตรวจพบ
๔. บันทึกข้อมูล

การรายงานและติดตาม

การรายงานผลการปฏิบัติงาน

๑. รวบรวมข้อมูล
๒. คัดเลือกข้อมูล
๓. ร่างรายงาน
๔. เสนอรายงาน

การติดตามผล

๑. วางแผนการติดตามผล
๒. ดำเนินการติดตามผล
๓. รายงานผลการติดตาม

๑๒. มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ และแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในของ กรมวิชาการเกษตร

มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ได้กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้
จัดทำขึ้นโดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ.
๒๕๔๒ มาตรา ๑๕ (๓) (ก) (ค) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐนำมาตราฐานการควบคุม
ภายในที่กำหนดไปใช้เป็นแนวทางสำหรับจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและ
ประสิทธิภาพ



การควบคุมภายใน หมายถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติงาน (Operation : O)
๒. ความเชื่อถือได้ของรายงานการเงินการบัญชี (Financial : F)
๓. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C)

มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดตามแนวคิดของ COSO ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

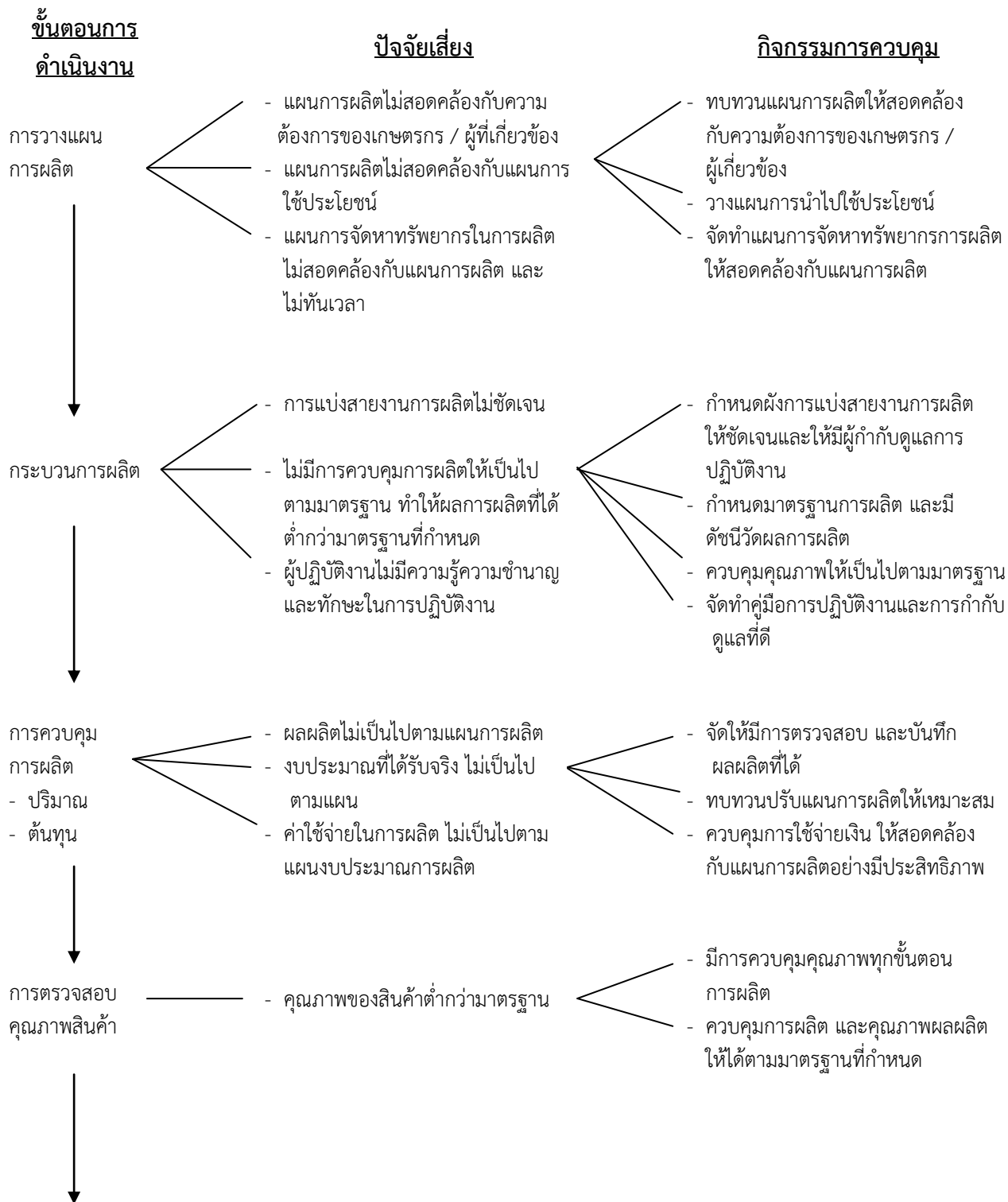
- ๑.) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
- ๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- ๓.) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- ๔.) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- ๕.) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

กรมวิชาการเกษตรโดยคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายใน ได้นำมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ มาใช้เป็นแนวทางในการจัดให้มีระบบควบคุมภายในครอบคลุมตามภารกิจที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทั้งหมด ๘ ด้านที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

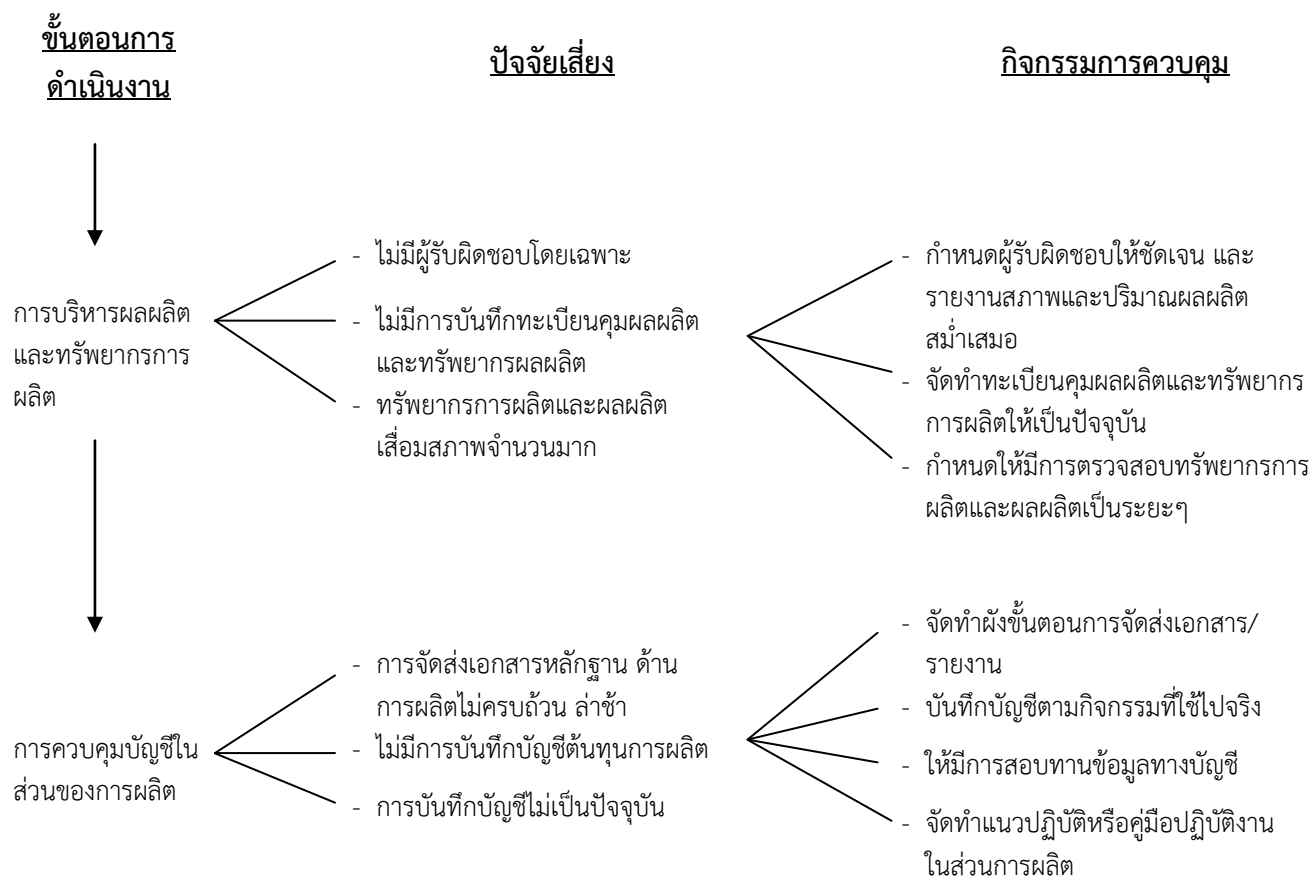
- ๑) ด้านการจัดการ
- ๒) ด้านงบประมาณ
- ๓) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ๔) ด้านทรัพย์สิน ด้านการเงิน ด้านลูกหนี้และเจ้าหนี้ในส่วนกลาง – ส่วนภูมิภาค
- ๕) ด้านงานวิจัยและพัฒนาและงานบริการทางวิชาการ
- ๖) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ
- ๗) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ๘) ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต

ระบบควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต ได้นำมาใช้ในการดำเนินงานกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ในหน่วยงานกรมวิชาการเกษตร ทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สรุปดังแผนภาพข้างล่างนี้

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช กรมวิชาการเกษตร



แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช กรมวิชาการเกษตร (ต่อ)



บทที่ ๓

วิธีดำเนินการ และขั้นตอนการตรวจสอบการดำเนินงาน

๓.๑ ความเป็นมา

กรมวิชาการเกษตรเป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับพืช โดยศึกษาวิจัยและพัฒนาพืช เครื่องจักรกลการเกษตร และปัจจัยการผลิต ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืช สู่กลุ่มเป้าหมายทั้งภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร บริการวิเคราะห์ ทดสอบ ตรวจสอบ รับรองมาตรฐานสินค้าพืช รวมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับดิน น้ำ ปุ๋ย พืช วัสดุการเกษตร ผลผลิตและผลิตภัณฑ์พืช เพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตพืช พัฒนาผลผลิตพืช ให้มีคุณภาพและปลอดภัยต่อผู้บริโภค ตามมาตรฐานสากล และเพื่อให้บริการการส่งออกสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ในส่วนของการดำเนินงานกิจกรรมการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต มุ่งหวังเพื่อผลิตพันธุ์พืชที่มีคุณภาพดี ตรงตามมาตรฐานการผลิตและพร้อมที่จะนำไปขยายผลจำหน่ายให้แก่เกษตรกร ตลอดจนใช้ในงานวิจัยของหน่วยงานภายในและภายนอกกรมวิชาการเกษตร และงานโครงการพิเศษต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดในการเสนอของบประมาณรายจ่ายในแต่ละปี

ปัจจุบันมีการส่งเสริมให้ใช้ปาล์มน้ำมันเป็นพืชพลังงานทดแทน จึงส่งผลให้ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกปาล์มน้ำมันเพิ่มขึ้นและกระจายอยู่ทั่วทุกภาค เกษตรกรมีความต้องการต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดีเพิ่มมากขึ้น แต่พบว่าผู้ประกอบธุรกิจพันธุ์ปาล์มน้ำมันบางส่วนไม่ปฏิบัติตามหลักวิชาการ โดยผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่ไม่มีคุณภาพตามมาตรฐาน มาจำหน่ายให้แก่เกษตรกร ทำให้ผลผลิตปาล์มน้ำมันที่ได้ต่ำ ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน และต้นกล้าที่นำมาจำหน่ายมีราคาสูงทำให้เกษตรกรต้องรับภาระต้นทุนเพิ่มขึ้น กรมวิชาการเกษตรจึงมีนโยบายกระจายการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันไปยังหน่วยงานต่างๆ ในสังกัด เพื่อให้เกษตรกรได้รับต้นกล้าพันธุ์ปาล์มน้ำมันที่ดี และมีจำนวนเพียงพอกับความต้องการของเกษตรกรผู้ปลูกปาล์มน้ำมัน

จากความเป็นมาของการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้เสนอผลงานได้ศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และนำมาวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการตรวจสอบการดำเนินงาน โดยได้รับอนุมัติให้ตรวจสอบการดำเนินงาน ตามแผนการตรวจสอบในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ และพ.ศ.๒๕๕๙ ของหน่วยงานในสังกัดกรมวิชาการเกษตร ที่ดำเนินงานโดยใช้เงินจากงบประมาณในการผลิตตามผลผลิตที่ ๒ : งานพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต – กิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี โดยมีการศึกษารายละเอียดขั้นตอนของกิจกรรมการผลิต และวิธีการตรวจสอบการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ต่อจากการวางแผนการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน ดังนี้



๑. การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Planning)
๒. การปฏิบัติงานตรวจสอบ (Examination)
๓. การรายงานผลการตรวจสอบ (Reporting)
๔. การติดตามผลการตรวจสอบ (Follow-up)

๓.๒ การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Planning)

๓.๒.๑ ศีรษะรายละเอียดยุติ และรวบรวมเอกสารข้อมูลทางวิชาการ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่มือกระบวนการผลิตพันธุ์ต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ขั้นตอนการจอบและการจำหน่ายต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ระบบควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช เพื่อนำมาศึกษาทำความเข้าใจ และสำรวจข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน เพื่อจะได้กำหนดประเด็นการตรวจสอบ

๓.๒.๒ ประสานหน่วยงาน และสอบถามเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กลุ่มแผนงานและวิเคราะห์งบประมาณ กลุ่มติดตามและประเมินผล กองแผนงานและวิชาการ ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมัน สุราษฎร์ธานี สถาบันวิจัยพืชไร่และพืชทดแทนพลังงาน เพื่อขอข้อมูลเป้าหมายการผลิตได้รับมอบหมายระบบการดำเนินงาน วิธีปฏิบัติงาน แผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายเงิน งบประมาณที่ได้รับ รายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา การจัดสรรงบประมาณการผลิต การรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงาน รายงานการนำไปใช้ประโยชน์ และรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดประเด็นการตรวจสอบ

๓.๒.๓ กำหนดประเด็นการตรวจสอบจากผลการดำเนินการข้างต้น มีประเด็นการตรวจสอบ ๓ ประเด็น ได้แก่ การดำเนินงาน - การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ระบบควบคุมภายในด้านงานผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต เหมาะสม มีประสิทธิผลเพียงใด และการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพหรือไม่ รวมทั้งตรวจสอบการปฏิบัติงานตามขั้นตอนกระบวนการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน เพื่อให้ทราบสาเหตุของการดำเนินงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แล้วจัดทำร่างแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบต่อไป

๓.๒.๔ จัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Engagement Plan) เสนอต่อหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ให้ความเห็นชอบก่อนที่จะดำเนินการตรวจสอบ โดยกำหนดประเด็นการตรวจสอบ กำหนดวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบ ขอบเขตการตรวจสอบ และวิธีการหรือเทคนิคที่ใช้ในการตรวจสอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

๓.๒.๕ วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ :

๑. เพื่อให้การดำเนินงาน - ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต (การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี) ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน



๒. เพื่อให้การผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิตได้มีการนำไปใช้ประโยชน์
๓. เพื่อให้การดำเนินงาน – ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต (การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี) มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล
๔. เพื่อให้หน่วยงานมีการบันทึกค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน - ด้านการผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต เพื่อเป็นข้อมูลการจัดทำต้นทุนผลผลิต
๕. เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และให้ข้อคิดเห็นและหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

๓.๓ การปฏิบัติงานตรวจสอบ (Examination)

ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูล หลักฐานและจัดทำกระดาศทำการ และการสรุปประเด็นข้อตรวจพบ

๓.๓.๑ จัดเตรียมกระดาศทำการที่ใช้สำหรับการตรวจสอบการดำเนินงาน โดยออกแบบและกำหนดรูปแบบกระดาศทำการ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ ซึ่งแบบสอบถามหรือคำถามจะใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งได้ปรับปรุงกระดาศทำการและแบบสอบถามให้ครอบคลุมประเด็นการตรวจสอบที่กำหนดไว้ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน

๓.๓.๒ ก่อนเริ่มทำการตรวจสอบ ได้มีหนังสือแจ้งขอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเพื่อเป็นการเปิดการตรวจสอบการดำเนินงาน โดยแจ้งวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ ขอบเขตและข้อมูลงานที่ตรวจสอบ พร้อมทั้งขอข้อมูลเอกสารทางการเงิน และเอกสารอื่นที่ไม่ใช่เอกสารทางการเงิน เพื่อให้ผู้รับตรวจมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ตรวจสอบภายใน อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตรวจสอบเป็นไปอย่างราบรื่น

๓.๓.๓ สอบทานระบบควบคุมภายในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อประเมินประสิทธิผล และความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน รวมถึงการกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

๓.๓.๔ สอบทานการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการดำเนินงาน – การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันว่าเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดหรือไม่ เพียงใด รวมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานว่าได้ดำเนินงานตามคำแนะนำในการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ตามมาตรฐานวิชาการที่กรมวิชาการเกษตรกำหนดหรือไม่ ตลอดจนถึงการสอบทานขั้นตอนการจำหน่าย จ่ายแจก และการนำไปใช้ประโยชน์

๓.๓.๕ ตรวจสอบข้อมูลผลสำเร็จของงาน และวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงาน – การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี และรายงานการนำไปใช้ประโยชน์ (การจำหน่าย จ่าย แจก)



๓.๓.๖ ตรวจสอบความถูกต้องของใบสำคัญคู่จ่าย ผลผลิตที่ ๒ : พันธุ์พืชและปัจจัยการผลิตที่ใช้ในการดำเนินงานการผลิต ว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ตามลักษณะรายการที่กลุ่มแผนงานและวิเคราะห์งบประมาณ กำหนดเป็นต้นทุนกิจกรรม (unit cost) ที่ได้จัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานตามเป้าหมายการผลิตที่ได้รับมอบหมาย

๓.๓.๗ ตรวจสอบการบันทึกข้อมูลต้นทุนกิจกรรม และข้อมูลการใช้จ่ายเงินในการดำเนินงาน - การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน จากทะเบียนคุมเงินงบประมาณ รายงานการใช้จ่ายเงินตามแบบของสำนักงบประมาณ

๓.๓.๘ ออกปฏิบัติงานภาคสนาม ไปยังหน่วยงานที่ได้รับเป้าหมายในการผลิต พร้อมสังเกตการณ์การปฏิบัติงานในพื้นที่ (Observation) และสอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน เจ้าหน้าที่การเงิน

๓.๓.๙ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ดังนี้

- ประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืชฯ ด้านพัสดุและทรัพย์สิน และวิเคราะห์ระบบงาน
- การใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ สำหรับผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน - การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน และผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน
- การทดสอบรายการ และการคำนวณตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและตัวเลขต่างๆ สำหรับการตรวจสอบด้านการเงินการบัญชี และงบประมาณ รวมทั้งการบันทึกทะเบียนควบคุมการรับ - จ่ายผลผลิตที่ได้
- การสังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริง ตามขั้นตอนกระบวนการผลิตของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนการบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงาน
- การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลที่รวบรวมได้จากการตรวจสอบ กับแผนงานหรือเป้าหมายที่กำหนด

๓.๓.๑๐ สอบถามเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน - การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน จะได้หาแนวทางแก้ไขให้ทันกาล

๓.๓.๑๑ รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบแล้ว มาวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับแผนการการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบระดับการบรรลุผลสัมฤทธิ์และความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมทั้งวิเคราะห์ว่า จะเกิดผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอะไรบ้าง และผลกระทบนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร และจะมีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานอย่างไร

๓.๓.๑๒ สรุปประเด็นข้อตรวจพบ การตรวจสอบและติดตามการดำเนินงาน - การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี ที่เกี่ยวกับประเด็นข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะนั้น จะบันทึกข้อมูลในกระดานทำการในแต่ละครั้ง ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงที่มีการตรวจพบและสรุปรวบรวมจากหลักฐานที่ได้จากขั้นตอน



การตรวจสอบเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัด กรมวิชาการเกษตร ประเด็นข้อสงสัยหรือข้อสมมติฐานที่ต้องการทราบเป็นข้อเท็จจริงที่คาดว่า มีค่าควรแก่การตรวจสอบ น่าสนใจเป็นแบบอย่างที่ดี หรือมีประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ที่จรรยาบรรณและเผยแพร่ต่อสาธารณชน โดยการตรวจสอบการดำเนินงานและติดตามผลไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องมีปัญหาหรือข้อบกพร่องแต่ประการเดียว

ในการสรุปประเด็นข้อตรวจพบ จะประกอบด้วยข้อเท็จจริงของข้อมูล และหลักฐานสนับสนุนการดำเนินงานที่เป็นอยู่จริง สาเหตุ ผลกระทบ และข้อเสนอแนะที่หน่วยรับตรวจสามารถปฏิบัติได้ นำไปรวบรวมจัดทำเป็นรายงานผลการตรวจสอบ

ข้อตรวจพบ (Audit Finding) จากการตรวจสอบมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๕ ประการ คือ

๑) หลักเกณฑ์/สิ่งที่ควรจะเป็น (Criteria) เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบกับสภาพการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงของแผนงาน หรือกิจกรรมที่ตรวจสอบ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบ

๒) ข้อเท็จจริง/สิ่งที่เป็นอย่างอยู่ (Condition) เป็นข้อเท็จจริงที่ได้ค้นพบ และมีข้อมูลหลักฐานสนับสนุน ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นข้อตรวจพบที่กำหนดไว้

๓) ผลกระทบ (Effects) เป็นความเสี่ยง/ผลเสียหาย/ปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากสิ่งที่เป็นอยู่แตกต่างไปจากสิ่งที่ควรจะเป็น โดยผลกระทบนั้นมีสาระสำคัญที่สมควรรายงาน

๔) สาเหตุ (Cause) มาจากเหตุผลของความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็น กับสิ่งที่เป็นอยู่ ซึ่งเหตุผลหรือสาเหตุที่แท้จริงมีความสำคัญในอันที่จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาให้ตรงกับสาเหตุที่เกิดขึ้น โดยสาเหตุที่เกิดปัญหาส่วนใหญ่มักเกิดจากการไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ดี หรือมีระบบการควบคุมภายใน แต่ไม่ปฏิบัติตามระบบที่กำหนด

๕) ข้อเสนอแนะ (Recommendation) เป็นการเสนอข้อคิดเห็น/ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะทำให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และมีความสอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลสนับสนุนซึ่งกันและกันกับสาเหตุ อีกทั้งการให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์

๓.๓.๑๓ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการปฏิบัติงานตรวจสอบ มาบันทึกไว้ในกระดาษทำการ โดยมีการบันทึกข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นกับเรื่องที่ตรวจสอบ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วน และมีรายละเอียดเพียงพอต่อการสนับสนุนรายงานผลการปฏิบัติงานที่เสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการ



๓.๔ การรายงานผลการตรวจสอบ (Reporting)

รายงานผลการตรวจสอบ เป็นเอกสารสรุปผลการตรวจสอบที่ได้จากการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ที่สุดของกระบวนการตรวจสอบทั้งหมด ซึ่งแสดงถึงการใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น คน งบประมาณ อุปกรณ์หรือเครื่องมือ ไปแล้วนั้น มีข้อตรวจพบอะไรบ้างเพื่อเสนอให้หน่วยรับตรวจ และหน่วยงานที่กำกับดูแลต่างๆ ได้ทราบข้อเท็จจริงสภาพปัญหา ผลเสียหายที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นในอนาคต และข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาของเรื่องที่ตรวจสอบ ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณค่าต่อการดำเนินงาน โดยลักษณะของรายงานต้องเป็นรายงานที่มีประโยชน์ต่อผู้อ่านรายงาน ดังนั้น ความสำคัญของรายงานผลการตรวจสอบ จึงสรุปได้ดังนี้

(๑.) เป็นเครื่องมือสื่อสารให้ผู้บริหารของหน่วยรับตรวจ และผู้บังคับบัญชา หรือผู้กำกับดูแลหน่วยรับตรวจ ได้ทราบผลการตรวจสอบ และพิจารณาสั่งการหรือให้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะ

(๒.) แสดงถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบ ซึ่งพิจารณาจากความถูกต้องตรงตามข้อเท็จจริงของผลการตรวจสอบ การใช้เทคนิคในการตรวจสอบและการรวบรวมข้อมูลที่ดี เพื่อสนับสนุนข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

เมื่อได้ปฏิบัติงานตามแผนและแนวทางที่กำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้ขอรับการประเมินได้รวบรวมข้อมูลหลักฐาน และจัดทำกระดาษทำการเพื่อใช้สนับสนุนข้อตรวจพบ ซึ่งจะเป็นข้อตรวจพบที่ได้สรุปไว้เบื้องต้นในกระดาษทำการบันทึกข้อมูลแต่ละครั้ง เกี่ยวกับความเป็นมา เป้าหมายแผนการดำเนินงาน ผลสำเร็จของงาน ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน/โครงการ ที่ได้มีการตรวจพบ การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อหน่วยรับตรวจ ซึ่งจะเป็นการสรุปผลการตรวจสอบด้วยวาจา ให้ผู้บริหารของหน่วยรับตรวจได้รับทราบ ตลอดจนตอบคำถามหรือข้อสงสัยที่หน่วยรับตรวจอยากทราบเกี่ยวกับผลการตรวจสอบไว้ขั้นหนึ่งก่อนที่จะจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน แล้วจึงจัดทำร่างรายงานผลการตรวจสอบการดำเนินงาน โดยการเรียบเรียงเนื้อหาทั้งหมดตามโครงร่างรายงาน ที่ผ่านการสอบทานของผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน ก่อนส่งให้หน่วยรับตรวจเพื่อแสดงความคิดเห็น

การประชุมปิดการตรวจ เมื่อได้สรุปประเด็นข้อตรวจพบครบ ๕ องค์ประกอบแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการประชุมปิดการตรวจ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำเสนอผลการตรวจสอบให้ผู้บริหารของหน่วยรับตรวจ เพื่อรับทราบข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะ ในการประชุมปิดการตรวจได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ชี้แจงหรือให้ข้อมูลพร้อมหลักฐานประกอบเพิ่มเติมได้ รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบด้วย และขอให้หน่วยรับตรวจตอบความเห็นมาเป็นทางการเพื่อนำประกอบไว้ในรายงานฉบับสมบูรณ์

การจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) เพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูงให้พิจารณาเห็นชอบและสั่งการต่อไป โดยการนำหนังสือแสดงความคิดเห็นของหน่วยรับตรวจแสดงรวมไว้ในรายงาน และจัดทำเป็นรูปเล่มรายงานฉบับสมบูรณ์



๓.๕ การติดตามผลการตรวจสอบ (Follow-up)

การติดตามผลการตรวจสอบ เป็นการติดตามผลการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงข้อตรวจพบตามข้อเสนอแนะของรายงานผลการตรวจสอบ เนื่องจากจะทำให้ทราบว่า ข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะตามรายงานผลการตรวจสอบนั้น ได้ถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานหรือไม่ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ผลการตรวจสอบมีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานโดยรวม และเป็นที่ยอมรับแก่หน่วยรับตรวจมากขึ้น

ผู้ขอรับการประเมินได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการติดตามผลการตรวจสอบ จึงได้กำหนดขั้นตอนการติดตามผลการตรวจสอบ ดังนี้

- ๑.) จัดทำแผนการปฏิบัติงาน การติดตามผลการตรวจสอบภายใน
- ๒.) กำหนดวิธีการติดตาม และระยะเวลาในการติดตามผลการดำเนินการ
- ๓.) กรณีหน่วยรับตรวจไม่รายงานผลการดำเนินการตามกำหนดเวลา หรือรายงานผลการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วนทุกข้อเสนอแนะ ก็ให้ติดตามจนครบถ้วน หากติดตามติดต่อกันจำนวน ๓ ครั้ง แล้วไม่ได้รับรายงานให้สรุปเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณา
- ๔.) รวบรวม และสรุปผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของหน่วยรับตรวจ เสนอผู้บริหารระดับสูง อย่างน้อยเดือนละครั้ง

การติดตามผลการดำเนินงาน จะต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ปัญหาและข้อเสนอแนะที่สำคัญมากและต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน หากปล่อยทิ้งไว้จะเกิดผลเสียอย่างไรก็ตาม ถึงแม้งานนั้นจะแล้วเสร็จ ก็จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการนั้นๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อเกษตรกร องค์กร และประเทศชาติต่อไป



บทที่ ๔

ผลการตรวจสอบการดำเนินงาน และประเมินผลลัพธ์

การผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต เป็นภารกิจของกรมวิชาการเกษตร ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตพันธุ์ต้นกล้าปาล์มน้ำมันคุณภาพดี กระจายไปสู่เกษตรกรนำไปเพาะปลูกให้ได้ผลผลิตสูง ช่วยสร้างรายได้แก่เกษตรกรสูงขึ้น อันจะนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งการดำเนินงานในการผลิตพันธุ์พืช แต่ละชนิด กรมวิชาการเกษตรได้จัดทำเป้าหมายการผลิตให้แต่ละหน่วยงานรับไปดำเนินการ โดยมีคู่มือ/หลักเกณฑ์กำหนดมาตรฐานการผลิตพันธุ์พืช เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี ของหน่วยงานที่ดำเนินการตามแผนการผลิตและการนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ และคุณภาพ ตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี

กรมวิชาการเกษตร ได้อนุมัติให้ตรวจสอบการดำเนินงานผลิตพันธุ์พืช – กิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี ของหน่วยงานที่มีการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ตามแผนการตรวจสอบประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ จำนวน ๑๒ หน่วยงาน และตามแผนการตรวจสอบประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ จำนวน ๗ หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น ๑๙ หน่วยงาน ผลการตรวจสอบประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ ผลการตรวจสอบการดำเนินงาน และผลการใช้จ่ายเงิน และผลจากการประเมินผลลัพธ์ของกิจกรรม ดังนี้

๔.๑ ผลการตรวจสอบการดำเนินงาน

ในการตรวจสอบการดำเนินงาน การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ในแต่ละปีปฏิบัติงานตรวจสอบได้ใช้ข้อมูลการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี ตามเป้าหมายที่ได้รับงบประมาณ รวมถึงข้อมูลการใช้จ่ายเงิน ของปีงบประมาณที่แล้วมาแล้ว เพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๘ และปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ เพียง ณ วันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๙ ทั้งนี้ในการตรวจสอบได้มีการเข้าสอบถามการปฏิบัติงานภาคสนามของหน่วยรับตรวจด้วยเพื่อให้ได้ข้อมูลผลการดำเนินงานที่ถูกต้อง ตามสภาพที่เป็นจริง

ด้านประสิทธิผล

การผลิตพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิตเป็นภารกิจของกรมวิชาการเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์คุณภาพดี กระจายไปสู่เกษตรกรนำไปเพาะปลูกให้ได้ผลผลิตสูง ช่วยสร้างรายได้แก่เกษตรกรสูงขึ้น อันจะนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งการดำเนินงานในการผลิตพันธุ์พืชแต่ละชนิด กรมวิชาการเกษตรได้จัดทำเป้าหมายการผลิตให้แต่ละหน่วยงานรับไปดำเนินการโดยมีคู่มือ/หลักเกณฑ์กำหนดมาตรฐานการผลิตพันธุ์พืชเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ตามแผนการผลิตและการนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ และคุณภาพตามเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน และการใช้จ่ายเงิน สรุปผลการดำเนินงาน ดังนี้



๑.๑ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศพ.ชัยภูมิ				
แผนการผลิต	-	-	๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดดงอกที่ได้รับ	-	-	๖,๒๕๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๕,๒๙๒	๑๐๕.๘๔
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๕,๐๐๒	๙๙.๕๒
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	๒๙๐	๕.๘๘
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.เลย				
แผนการผลิต	-	-	๘๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดดงอกที่ได้รับ	-	-	๑๐๐,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๘๐,๕๖๘	๑๐๐.๗๑
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๖,๙๕๐	๘.๖๓
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๗๓,๖๑๘	๙๑.๓๗
ศพ.อุดรธานี				
แผนการผลิต	-	-	๓๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดดงอกที่ได้รับ	-	-	๓๗,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๓๐,๐๓๓	๑๐๐.๑๑
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๖,๓๕๙	๒๑.๑๗
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๒๓,๖๗๔	๗๘.๘๓
ศพ.สกลนคร				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดดงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐาน)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-



๑.๑ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศพ.นครพนม				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.มุกดาหาร				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.หนองคาย				
แผนการผลิต	-	-	๑๐๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๑๒๕,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๑๐๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๒๖,๕๘๑	๒๖.๕๘
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๗๓,๔๑๙	๗๓.๔๒
ศพ.ชุมพร				
แผนการผลิต	๕๓,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๒๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๖๐,๙๕๐	๑๑๕.๐๐	๒๕,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๕๓,๒๒๐	๑๐๐.๔๒	๒๒,๙๑๔	๑๑๔.๕๗
การนำไปใช้ประโยชน์	๕๓,๒๒๐	๑๐๐.๐๐	๒๐,๖๗๕	๙๐.๒๓
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐาน)	-	-	๒,๒๓๙	๙.๗๗
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-

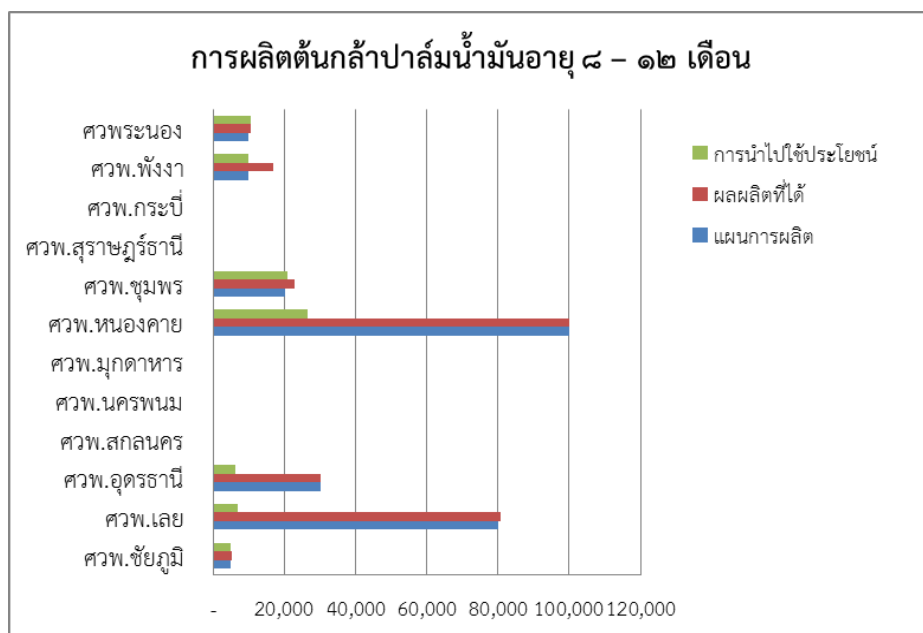
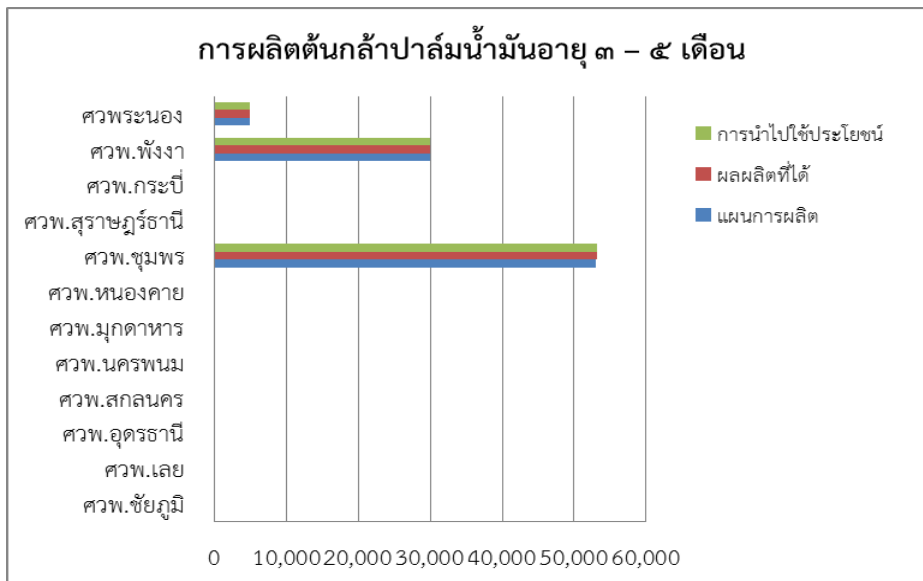


๑.๑ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศพ.สุราษฎร์ธานี				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.กระบี่				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.พังงา				
แผนการผลิต	๓๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๓๔,๕๐๐	๑๑๕.๐๐	๑๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๓๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๗,๐๐๐	๑๗๐.๐๐
การนำไปใช้ประโยชน์	๓๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐,๐๐๐	๕๘.๘๒
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	๗,๐๐๐	๔๑.๑๘
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.ระนอง				
แผนการผลิต	๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๕,๗๕๐	๑๑๕.๐๐	๑๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐,๖๐๕	๑๐๖.๐๕
การนำไปใช้ประโยชน์	๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐,๖๐๕	๑๐๐.๐๐
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐาน)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-



ภาพที่ ๑ : แสดงผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖



๑.๒ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศพ.ชัยภูมิ				
แผนการผลิต	-	-	๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๖,๒๕๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๕,๔๖๑	๑๐๙.๒๒
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๙๐๓	๑๖.๕๔
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๔,๕๕๘	๙๑.๔๖
ศพ.เลย				
แผนการผลิต	-	-	๔๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๕๐,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๔๒,๖๒๔	๑๐๖.๕๖
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๙,๑๑๖	๒๒.๓๙
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๓๓,๕๐๘	๘๓.๖๑
ศพ.อุดรธานี				
แผนการผลิต	-	-	๒๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๒๕,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๒๑,๒๐๐	๑๐๖.๐๐
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๔,๐๑๕	๑๘.๙๔
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๑๗,๑๘๕	๘๕.๐๖
ศพ.สกลนคร				
แผนการผลิต	-	-	๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๖,๒๕๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๕,๑๔๐	๑๐๒.๘๐
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๕,๑๔๐	๑๐๐.๐๐
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐาน)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-



๑.๒ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศพ.นครพนม				
แผนการผลิต	-	-	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๑๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๑๐,๐๓๕	๑๐๐.๓๕
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๑๐,๐๓๕	๑๐๐.๐๐
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.มุกดาหาร				
แผนการผลิต	-	-	๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๖,๒๕๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๔,๒๔๖	๘๔.๙๒
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๔,๒๔๖	๑๐๐.๐๐
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.หนองคาย				
แผนการผลิต	-	-	๑๐๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๑๒๕,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๑๐๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๕๔,๙๕๔	๕๔.๙๕
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๔๕,๐๔๖	๔๕.๐๕
ศพ.ชุมพร				
แผนการผลิต	๒๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๓๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๒๓,๐๐๐	๑๑๕.๐๐	๓๗,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๒๐,๔๗๐	๑๐๒.๓๕	๓๐,๓๙๐	๑๐๑.๓๐
การนำไปใช้ประโยชน์	๒๐,๔๗๐	๑๐๐.๐๐	๓๐,๑๗๐	๙๙.๒๘
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐาน)	-	-	๒๒๐	๐.๗๒
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-

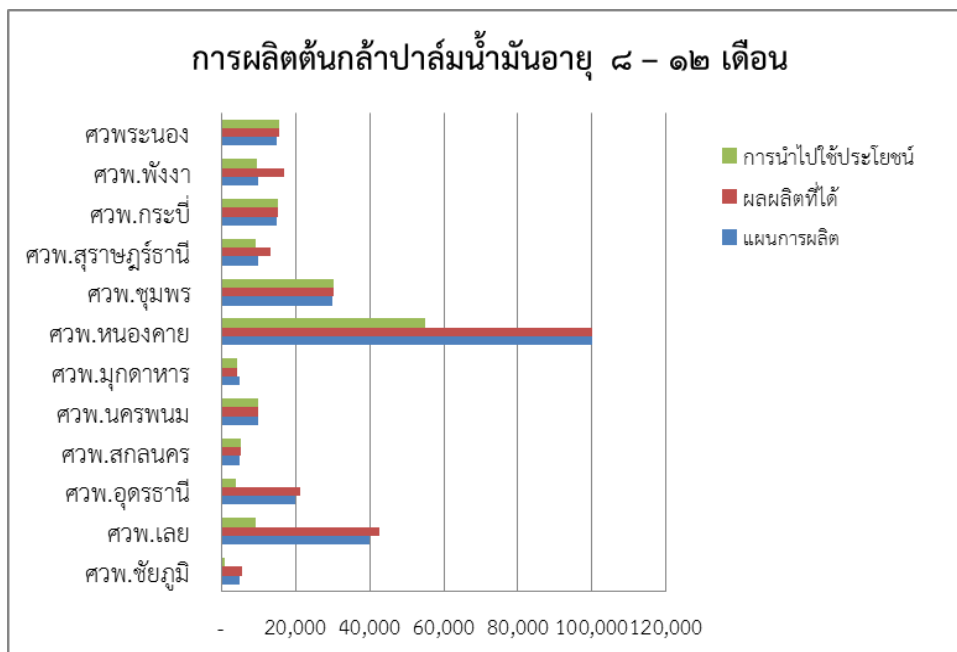
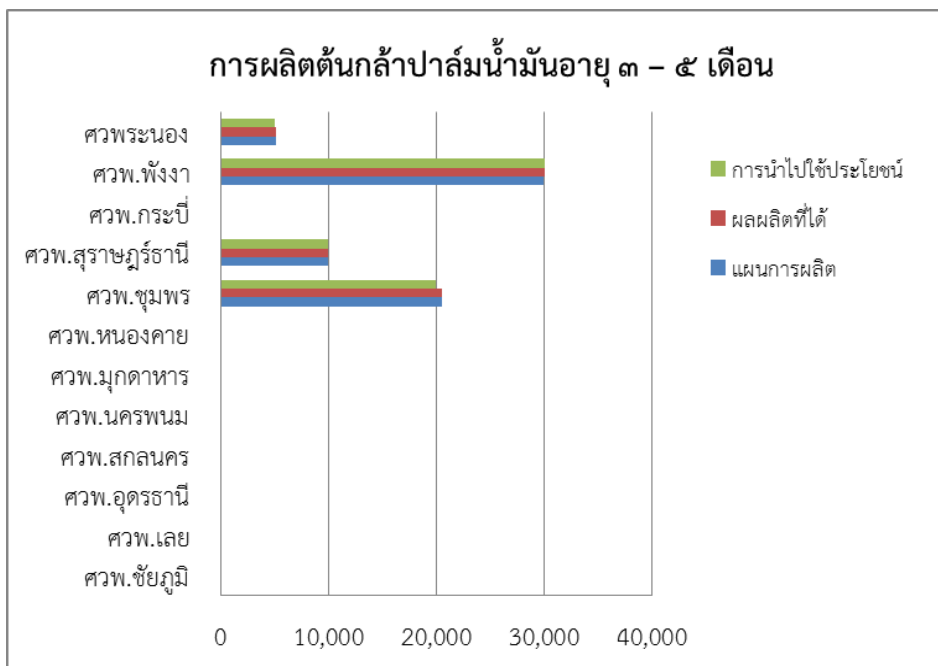


๑.๒ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศพ.สุราษฎร์ธานี				
แผนการผลิต	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๑๑,๕๐๐	๑๑๕.๐๐	๑๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๓,๓๐๐	๑๓๓.๐๐
การนำไปใช้ประโยชน์	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๙,๓๐๐	๖๙.๙๒
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	๔,๐๐๐	๓๐.๐๘
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.กระบี่				
แผนการผลิต	-	-	๑๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๑๘,๗๕๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๑๕,๔๐๐	๑๐๒.๖๗
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๑๕,๓๕๙	๙๙.๗๓
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	๔๑	๐.๒๗
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.พังงา				
แผนการผลิต	๓๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๓๔,๕๐๐	๑๑๕.๐๐	๑๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๓๐,๐๒๕	๑๐๐.๐๘	๑๖,๙๗๕	๑๖๙.๗๕
การนำไปใช้ประโยชน์	๓๐,๐๒๕	๑๐๐.๐๐	๙,๖๗๐	๕๖.๙๗
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	๗,๓๐๕	๔๓.๐๓
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.ระนอง				
แผนการผลิต	๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๕,๗๕๐	๑๑๕.๐๐	๑๘,๗๕๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๕,๑๕๐	๑๐๓.๐๐	๑๕,๔๘๐	๑๐๓.๒๐
การนำไปใช้ประโยชน์	๕,๑๕๐	๑๐๐.๐๐	๑๕,๔๘๐	๑๐๐.๐๐
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐาน)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-



ภาพที่ ๒ : แสดงผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗



๑.๓ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ (ณ ๓๑ ก.ค.๕๘)

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศพ.ชัยภูมิ				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดดงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.เลย				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดดงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.อุดรธานี				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดดงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.สกลนคร				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดดงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐาน)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-



๑.๓ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ (ณ ๓๑ ก.ค.๕๘)

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศพ.นครพนม				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.มุกดาหาร				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศพ.หนองคาย				
แผนการผลิต	-	-	๒๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๒๕,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๙,๐๐๐	๔๕.๐๐
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	๑,๐๐๐	๕.๐๐
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๑๕,๐๐๐	๗๕.๐๐
ศพ.ชุมพร				
แผนการผลิต	๒๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๓๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๒๓,๐๐๐	๑๑๕.๐๐	๓๗,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๘,๑๓๐	๔๐.๖๕	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	๘,๑๓๐	๑๐๐.๐๐	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐาน)	-	-	๔,๔๙๐	๑๔.๙๗
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	๒๔,๖๔๒	๑๒๓.๒๑	๒๓,๐๕๘	๗๖.๘๖

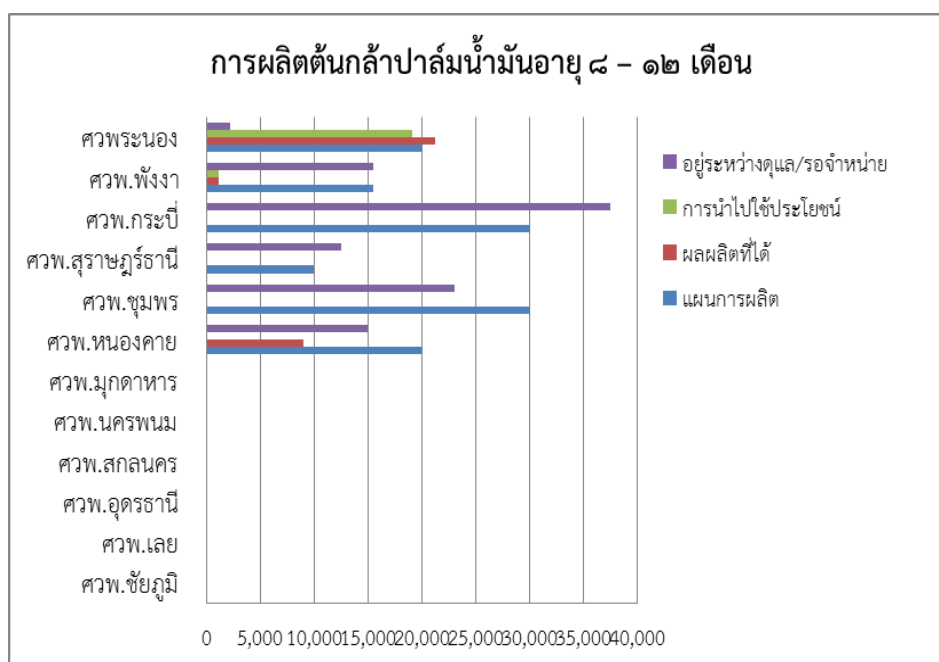
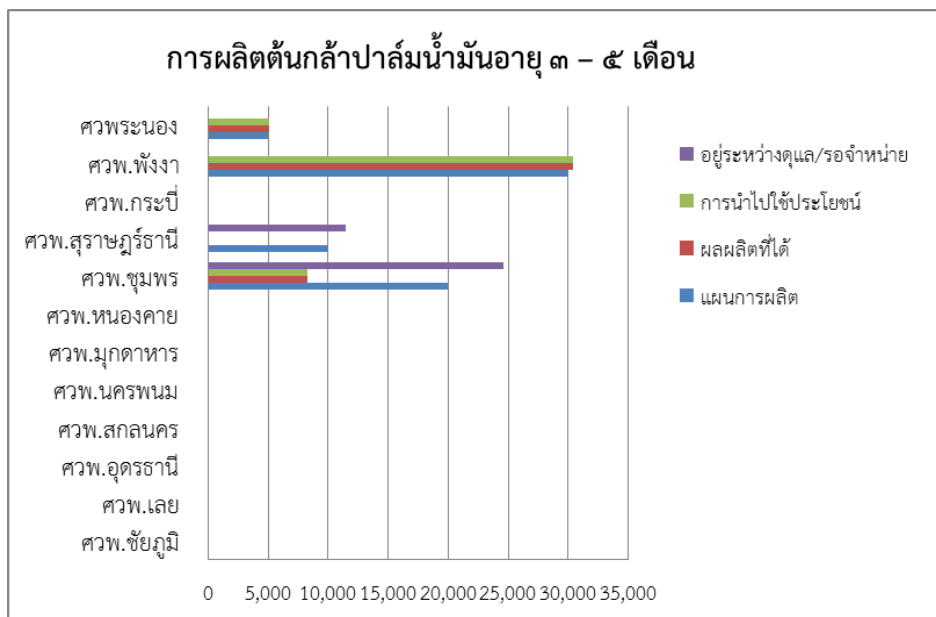


๑.๓ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ (ณ ๓๑ ก.ค.๕๘)

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศพ.สุราษฎร์ธานี				
แผนการผลิต	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๑๑,๕๐๐	๑๑๕.๐๐	๑๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	๑๑,๕๐๐	๑๑๕.๐๐	๑๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ศพ.กระบี่				
แผนการผลิต	-	-	๓๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๓๗,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๓๗,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ศพ.พังงา				
แผนการผลิต	๓๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐,๐๐๐	๑๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๓๔,๕๐๐	๑๑๕.๐๐	๑๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๓๐,๓๗๐	๑๐๑.๒๓	๑,๑๔๗	๑๑.๔๗
การนำไปใช้ประโยชน์	๓๐,๓๗๐	๑๐๐.๐๐	๑,๑๔๗	๑๐๐.๐๐
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๑๕,๔๘๓	๑๕๔.๘๓
ศพ.ระนอง				
แผนการผลิต	๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๒๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๕,๗๕๐	๑๑๕.๐๐	๒๕,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๕,๐๔๐	๑๐๐.๘๐	๒๑,๒๐๙	๑๐๖.๐๕
การนำไปใช้ประโยชน์	๕,๐๔๐	๑๐๐.๐๐	๑๙,๐๕๘	๘๙.๘๖
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐาน)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๒,๑๕๑	๑๐.๑๔



ภาพที่ ๓ : แสดงผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ (ณ ๓๑ ก.ค.๕๘)



๒.๑ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศวป.กระบี่				
แผนการผลิต	๓๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๕๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๓๔,๕๐๐	๑๑๕.๐๐	๖๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๓๐,๐๘๙	๑๐๐.๓๓	๕๐,๑๘๖	๑๐๐.๓๗
การนำไปใช้ประโยชน์	๓๐,๐๘๙	๑๐๐.๐๐	๕๐,๑๘๖	๑๐๐.๐๐
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศวพ.ตรัง				
แผนการผลิต	-	-	๒๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๒๕,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๒๐,๔๑๐	๑๐๒.๐๕
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๒๐,๔๑๐	๑๐๐.๐๐
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศวส.ตรัง				
แผนการผลิต	-	-	๒๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๒๕,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๒๑,๘๓๗	๑๐๙.๑๗
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๒๑,๘๓๗	๑๐๐.๐๐
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศวพ.นครศรีธรรมราช				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐาน)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-

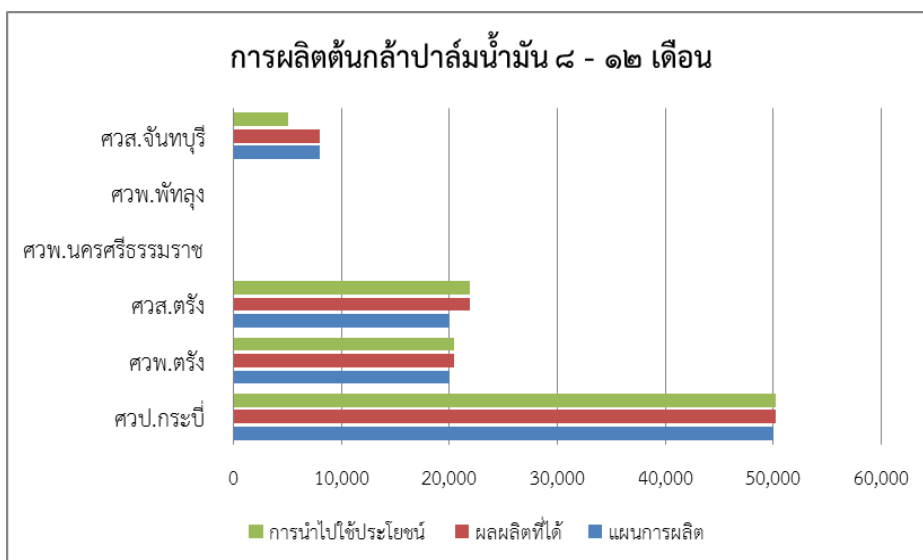
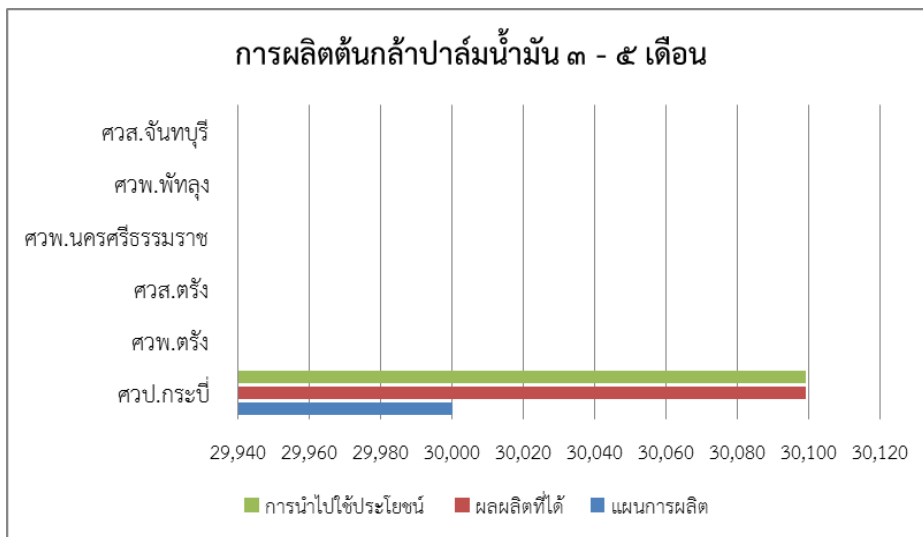


๒.๑ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศวพ.พัทลุง				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดคอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิดปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศวส.จันทบุรี				
แผนการผลิต	-	-	๘,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคอกที่ได้รับ	-	-	๑๐,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๘,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๕,๐๘๖	๖๓.๕๘
ต้นตาย/ผิดปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	๒,๙๑๔	๓๖.๔๒
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-



ภาพที่ ๔ : แสดงผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗



๒.๒ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศวป.กระบี่				
แผนการผลิต	๓๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๕๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคอกที่ได้รับ	๓๔,๕๐๐	๑๑๕.๐๐	๖๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๓๐,๐๓๗	๑๐๐.๑๒	๕๐,๑๐๓	๑๐๐.๒๑
การนำไปใช้ประโยชน์	๓๐,๐๓๗	๑๐๐.๐๐	๕๐,๑๐๓	๑๐๐.๐๐
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศวพ.ตรัง				
แผนการผลิต	-	-	๒๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคอกที่ได้รับ	-	-	๒๕,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๒๐,๒๙๖	๑๐๑.๔๘
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๒๐,๒๙๖	๑๐๐.๐๐
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศวส.ตรัง				
แผนการผลิต	-	-	๒๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคอกที่ได้รับ	-	-	๒๕,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๒๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๑๘,๕๙๒	๙๒.๙๖
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๑,๔๐๘	๗.๐๔
ศวพ.นครศรีธรรมราช				
แผนการผลิต	-	-	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคอกที่ได้รับ	-	-	๑๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๑๐,๐๑๐	๑๐๐.๑๐
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๗,๓๘๔	๗๓.๗๗
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐาน)	-	-	๕๐๐	๕.๙๙
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๒,๑๒๖	๒๑.๒๔



๒.๒ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศวพ.พัทลุง				
แผนการผลิต	-	-	๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๖,๒๕๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๔,๒๓๙	๘๔.๗๘
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	๗๑๑	๑๕.๒๒
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-
ศวส.จันทบุรี				
แผนการผลิต	-	-	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๑๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	๑๘๐	๑.๘๐
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	๔,๗๗๓	๔๗.๗๓
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๕,๐๔๗	๕๐.๔๗

๒.๒ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘

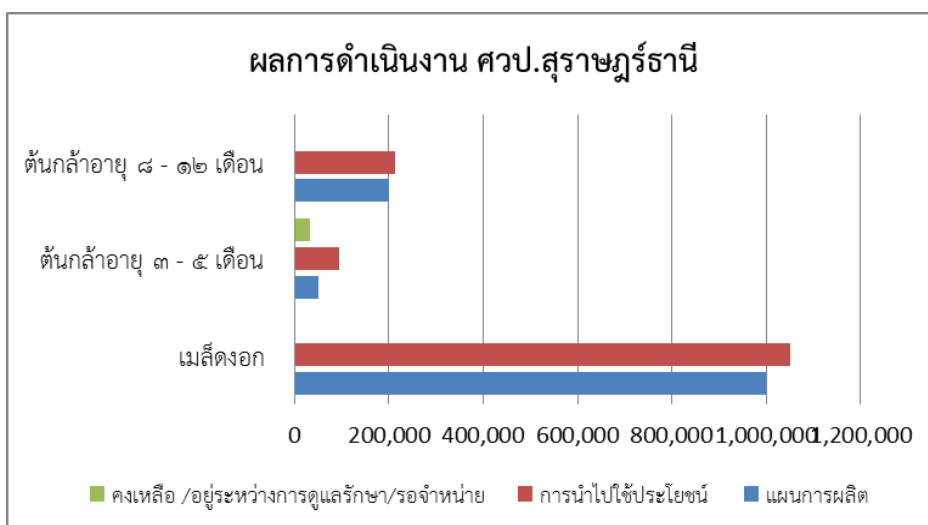
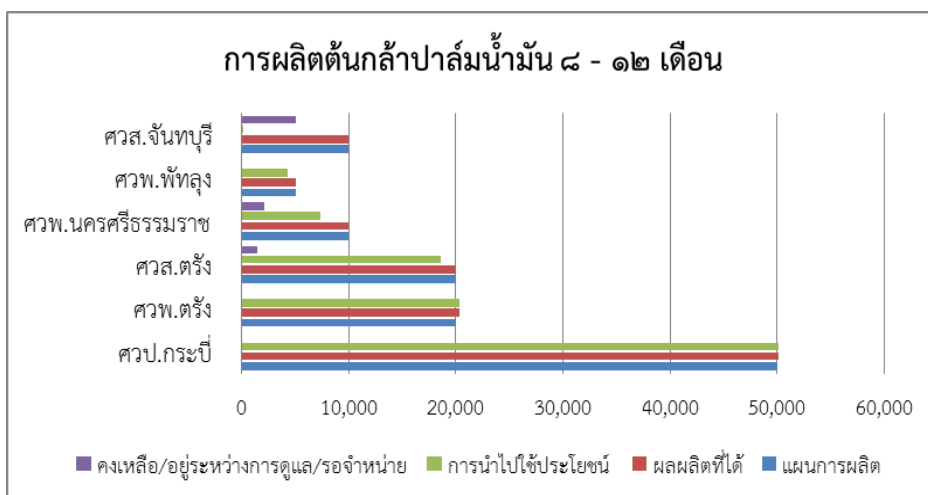
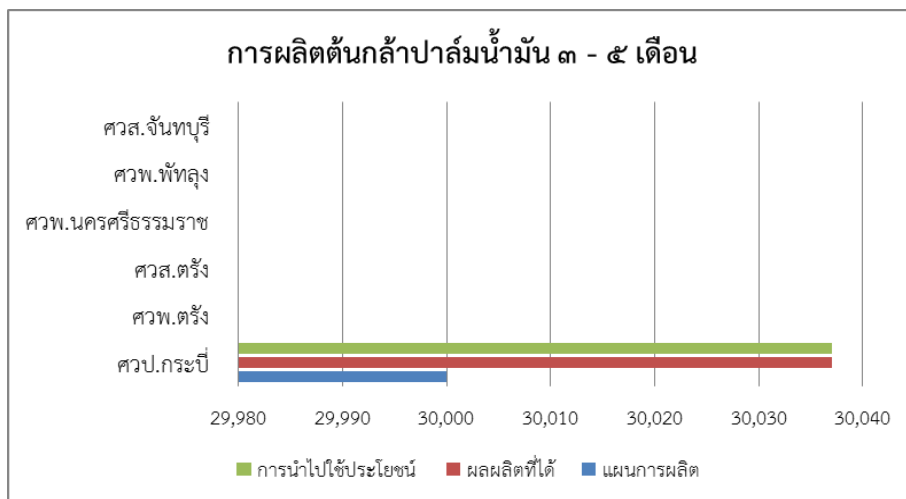
ของศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี

รายการ	เมล็ดคงอก		อายุ ๓-๕ เดือน		อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
แผนการผลิต	๑,๐๐๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๕๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๒๐๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
การนำไปใช้ประโยชน์	๑,๐๕๑,๘๖๐	๑๐๕.๑๘	๙๓,๕๘๗	๑๘๗.๑๗	๒๑๓,๐๑๑	๑๐๖.๕๑
คงเหลือ/อยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๓๒,๕๗๖	-	-	-

- หมายเหตุ - ศวป.สุราษฎร์ธานีใช้จ่ายเงิน ๒ แหล่ง จากเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ
 - ไม่ได้จัดทำทะเบียนคุมผลผลิตแยกแต่ละแหล่งเงินอย่างชัดเจน



ภาพที่ ๕ : แสดงผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘



๒.๓ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙ (ณ ๓๑ ส.ค.๕๙)

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศพ.กระบี่				
แผนการผลิต	๒๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๓๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	๒๘,๗๕๐	๑๑๕.๐๐	๓๗,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	๒๕,๒๓๒	๑๐๐.๙๓	๓๒,๙๙๔	๑๐๙.๙๘
การนำไปใช้ประโยชน์	๒๕,๒๓๒	๑๐๐.๐๐	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๓๒,๙๙๔	๑๐๙.๙๘
ศพ.ตรัง				
แผนการผลิต	-	-	๒๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๒๕,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๒๕,๐๐๐	๑๒๕.๐๐
ศพ.ตรัง				
แผนการผลิต	-	-	๑๘,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๒๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๒๑,๐๓๗	๑๑๖.๘๗
ศพ.นครศรีธรรมราช				
แผนการผลิต	-	-	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๑๒,๕๐๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐาน)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๑๑,๓๒๕	๑๑๓.๒๕



๒.๓ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙ (ณ ๓๑ ส.ค.๕๙)

รายการ	ต้นกล้าฯ อายุ ๓ - ๕ เดือน		ต้นกล้าฯ อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
ศวพ.พัทลุง				
แผนการผลิต	-	-	๕,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	๖,๒๕๐	๑๒๕.๐๐
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	๖,๒๕๐	๑๒๕.๐๐
ศวส.จันทบุรี				
แผนการผลิต	-	-	-	-
เมล็ดคงอกที่ได้รับ	-	-	-	-
ผลผลิตที่ได้	-	-	-	-
การนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-
ต้นตาย/ผิตปกติ (ไม่มีหลักฐานคัดทิ้ง)	-	-	-	-
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	-	-	-	-

๒.๓ ผลการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙ (ณ ๓๑ ส.ค.๕๙)

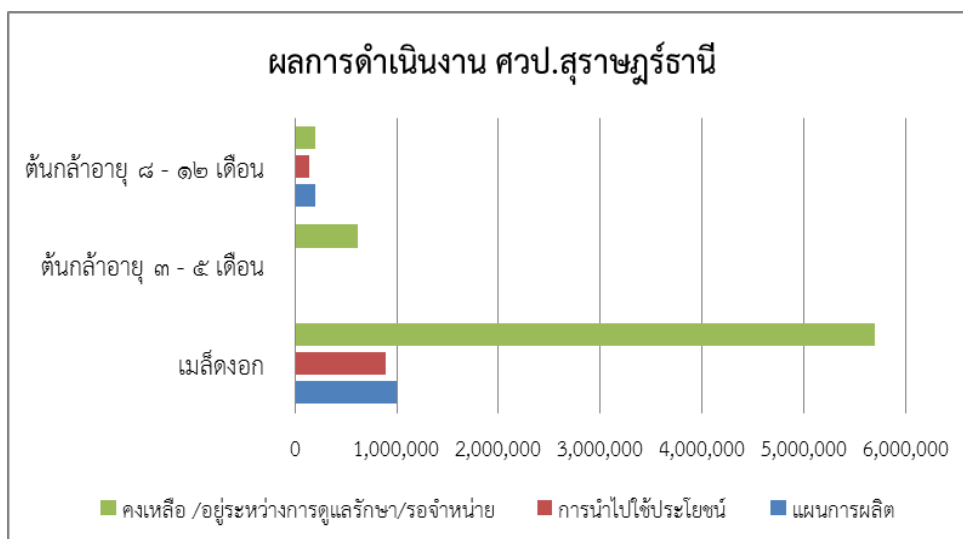
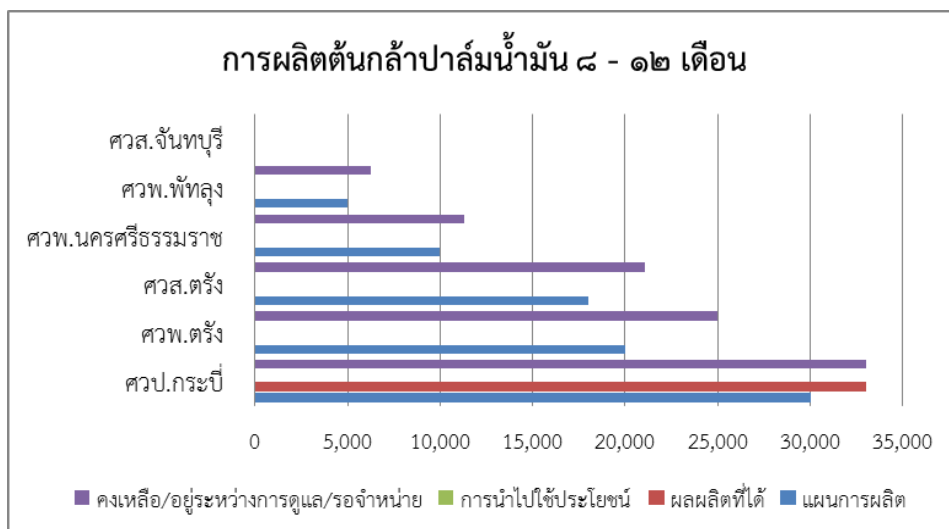
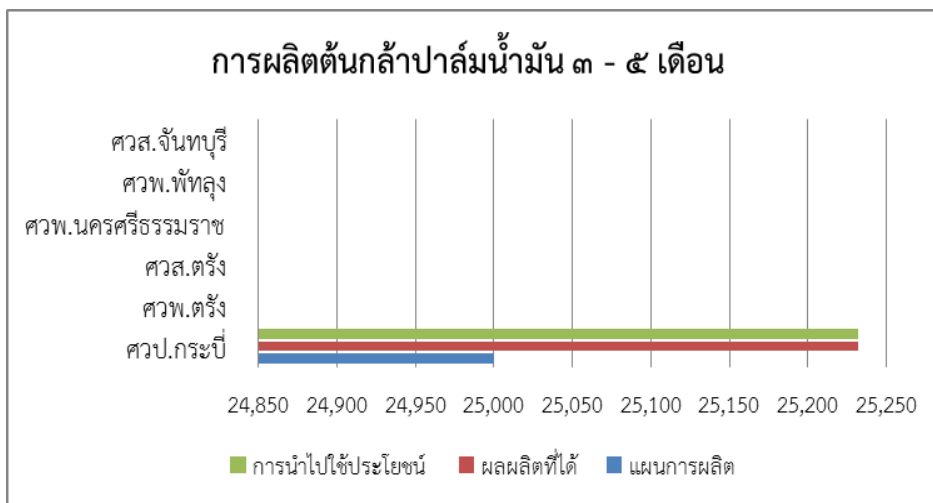
ของศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี

รายการ	เมล็ดคงอก		อายุ ๓-๕ เดือน		อายุ ๘ - ๑๒ เดือน	
	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนต้น	คิดเป็นร้อยละ
แผนการผลิต	๑,๐๐๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐	๒๐๐,๐๐๐	๑๐๐.๐๐
การนำไปใช้ประโยชน์	๘๘๖,๖๔๐	๘๘.๖๖	๑๑,๕๕๕	๑๑๕.๕๕	๑๔๐,๗๒๔	๗๐.๓๖
คงเหลืออยู่ระหว่างการดูแล/รอจำหน่าย	๕,๓๐๒,๙๙๘	-	๖๒๐,๒๗๗	-	๑๙๘,๔๙๗	-

- หมายเหตุ - ศวป.สุราษฎร์ธานีใช้จ่ายเงิน ๒ แหล่ง จากเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ
- ไม่ได้จัดทำทะเบียนคุมผลผลิตแยกแต่ละแหล่งเงินอย่างชัดเจน



ภาพที่ ๖ : ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ (ณ ๓๑ ส.ค.๒๕๕๙)



๔.๒ การประเมินผลลัพธ์ของกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน

ด้านประสิทธิผล

จากข้อมูลผลการดำเนินงานที่ตรวจสอบได้ สามารถประเมินผลการดำเนินงานการผลิตและการนำไปใช้ประโยชน์ต้นกล้าปาล์มน้ำมันของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ผลการประเมิน มีดังนี้

๑. การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ได้ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

ผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานที่ตรวจสอบ สามารถดำเนินการผลิตต้นกล้าปาล์ม น้ำมันพันธุ์ดีบรรลุผลสำเร็จตามขั้นตอนวิธีการผลิตที่กำหนด เพื่อให้ได้ต้นกล้าปาล์ม น้ำมันพันธุ์ดี ที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนด ได้ตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ยกเว้น มีบางหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด

การผลิตต้นกล้าปาล์ม น้ำมันพันธุ์ดี หน่วยงานที่มีการผลิตจะได้รับเมล็ดงอกที่ใช้ในการเพาะเป็นต้นกล้าปาล์ม น้ำมันจากศูนย์วิจัยปาล์ม น้ำมันสุราษฎร์ธานี โดยในการเพาะเป็นต้นกล้าฯ ที่พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ซึ่งมีอายุ ๓ - ๕ เดือน จะได้รับเมล็ดงอกเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๕ ของเป้าหมายการผลิต และต้นกล้าฯ ที่พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ที่มีอายุ ๘ - ๑๒ เดือน จะได้รับเมล็ดงอกเพิ่มขึ้นร้อยละ ๒๕ ของเป้าหมายการผลิต ซึ่งเป็นการเผื่อไว้สำหรับการคัดทิ้งต้นกล้าที่ตาย ไม่สมบูรณ์หรือผิดปกติ ในการผลิตต้นกล้าฯ มีการดำเนินงานในแปลงเพาะพื้นที่ของแต่ละหน่วยงาน โดยการจ้างเหมาบริการเอกชน ดำเนินงานตั้งแต่การเตรียมดินปลูก ผสมดินปลูกเพื่อรอกใส่ถุงการเพาะเมล็ดงอกลงในถุง การกำจัดวัชพืช การใส่ปุ๋ย การย้ายเปลี่ยนถุงต้นกล้า การดูแลรักษาต้นกล้า รวมถึงการคัดคุณภาพของต้นกล้าฯ มีการปฏิบัติงานตามรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานผลิตในแต่ละขั้นตอนตามคู่มือคำแนะนำการผลิตของศูนย์วิจัยปาล์ม น้ำมันสุราษฎร์ธานี เป็นแนวทางปฏิบัติงาน

ในการบันทึกจำนวนผลผลิตต้นกล้าฯ ที่ผลิตได้ มีบางหน่วยงานบันทึกจำนวนต้นกล้าฯ ที่พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ตามจำนวนเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย ส่วนผลต่างจากจำนวนเมล็ดงอกที่ได้รับ ถือเป็นจำนวนผลเสียหายจากการคัดคุณภาพต้นกล้าฯ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานหลักวิชาการทิ้งไป โดยไม่ไม่มีเอกสารประกอบรายงานผลการปฏิบัติงาน เช่น ต้นกล้าที่ตาย ไม่สมบูรณ์ หรือผิดปกติ

๒. การนำต้นกล้าปาล์ม น้ำมันพันธุ์ดี ไปใช้ประโยชน์

ต้นกล้าปาล์ม น้ำมันพันธุ์ดีที่ผลิตได้ ส่วนใหญ่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้วยวิธีการจำหน่ายให้แก่เกษตรกรได้ตามเป้าหมาย จากการสอบถามข้อมูลการจำหน่าย จะพบว่าหน่วยงานที่มีการผลิตต้นกล้าปาล์ม น้ำมันทั้ง ๒ ระยะ ได้แก่ ต้นกล้าปาล์ม น้ำมันอายุ ๓ - ๕ เดือน (pre nursery) และต้นกล้าปาล์ม น้ำมันอายุ ๘ - ๑๒ เดือน (main nursery) หน่วยงานมีการจำหน่ายต้นกล้าปาล์ม น้ำมันอายุ ๓ - ๕ เดือน ให้ครบจำนวนตามเป้าหมายที่กำหนดก่อนแล้วจึงนำต้นกล้าฯ ที่คงเหลือไปดูแลรักษา



ตามขั้นตอนเพื่อผลิตเป็นต้นกล้าปาล์มน้ำมันอายุ ๘ - ๑๒ เดือน จึงเป็นผลให้บางหน่วยงานมีต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่อยู่ระหว่างการผลิตดูแลรักษา/รอจำหน่าย สูงกว่าจำนวนเมล็ดดงอกที่ได้รับ ส่วนเงินที่ได้รับจากการจำหน่ายต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ได้นำเงินรายได้ส่งคลังเข้าเป็นรายได้แผ่นดินของกรมวิชาการเกษตร แต่ก็มีหลายหน่วยงานในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่นำไปใช้ประโยชน์ได้น้อย ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายเท่าที่ควร

การจำหน่ายให้เกษตรกร หน่วยงานใช้ระบบการจองต้นกล้าฯ ตามจำนวนที่เกษตรกรต้องการแต่ต้องไม่เกินจำนวนที่กรมวิชาการเกษตรกำหนด เพื่อให้ผลผลิตต้นกล้าฯ สามารถกระจายไปสู่เกษตรกรได้อย่างทั่วถึง ในการจองต้นกล้าฯ เกษตรกรหรือผู้ต้องการจะเขียนใบจองพร้อมลงลายมือชื่อไว้ที่หน่วยงาน โดยไม่มีการจ่ายเงินมัดจำล่วงหน้าเพื่อเป็นหลักประกันการจองซื้อต้นกล้าฯ แล้วให้รอเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่รับจองติดต่อกลับมายังเกษตรกรที่ลงชื่อจองไว้ให้มาชำระเงินพร้อมรับต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่มีคุณภาพนำไปใช้ปลูกในแปลงต่อไป

จากระบบการจองต้นกล้าฯ ข้างต้นเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลทำให้จำนวนต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดีที่ผลิตได้คงเหลือเป็นจำนวนมากในแปลงเพาะของหน่วยงาน เนื่องจากปัญหาความต้องการของเกษตรกรในพื้นที่เรื่องพันธุ์ปาล์มน้ำมันที่ใช้ปลูก และการจัด Zoning ของรัฐบาล เกษตรกรจึงไม่มารับต้นกล้าฯ ตามที่ได้ขอจองไว้ จึงเป็นภาระหน่วยงานที่ต้องมีค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาต่อเนื่องจนกว่าจะมีการนำไปใช้ประโยชน์

ด้านประสิทธิภาพ

การดำเนินงานผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี จะได้รับงบประมาณจากกองแผนงานและวิชาการ โดยจัดสรรเงินให้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี คิดเป็นต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (Unit Cost เฉพาะงบดำเนินงาน) ตามแผนเป้าหมายการผลิตที่กำหนดให้แต่ละหน่วยงานที่ผลิต (งบทตาม KPI) ผลการใช้จ่ายเงิน สรุปผลได้ดังนี้

๑.๑ ผลการใช้จ่ายเงินตามกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน

ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖, ๒๕๕๗ และ ๒๕๕๘

หน่วยงาน/รายการ	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ (เพียง ก.ค.๕๘)
ศวพ.ชัยภูมิ			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	๑๗๐,๐๐๐.๐๐	๑๗๐,๐๐๐.๐๐	-
ค่าใช้จ่ายจริง	๑๑๙,๓๓๐.๐๐	๑๔๗,๔๑๒.๐๐	-
คิดเป็นร้อยละ	๗๐.๑๙	๘๖.๗๑	-



๑.๑ ผลการใช้จ่ายเงินตามกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน
ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖, ๒๕๕๗ และ ๒๕๕๘

หน่วยงาน/รายการ	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ (เพียง ก.ค.๕๘)
ศวพ.เลย			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	๒,๗๒๐,๐๐๐.๐๐	๑,๓๖๐,๐๐๐.๐๐	-
ค่าใช้จ่ายจริง	๑,๘๓๒,๕๖๑.๙๐	๑,๐๘๙,๒๙๔.๕๒	-
คิดเป็นร้อยละ	๖๗.๓๗	๘๐.๑๐	-
ศวพ.อุดรธานี			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	๑,๐๒๐,๐๐๐.๐๐	๖๘๐,๐๐๐.๐๐	-
ค่าใช้จ่ายจริง	๔๔๙,๒๗๐.๐๐	๓๖๖,๕๐๐.๐๐	-
คิดเป็นร้อยละ	๔๔.๐๕	๕๓.๙๐	-
ศวพ.สกลนคร			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	-	๑๗๐,๐๐๐.๐๐	-
ค่าใช้จ่ายจริง	-	๓๕,๑๕๔.๘๙	-
คิดเป็นร้อยละ	-	๒๐.๖๘	-
ศวพ.นครพนม			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	-	๓๔๐,๐๐๐.๐๐	-
ค่าใช้จ่ายจริง	-	๑๖๘,๑๔๐.๐๐	-
คิดเป็นร้อยละ	-	๔๙.๔๕	-
ศวพ.มุกดาหาร			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)		๑๗๐,๐๐๐.๐๐	
ค่าใช้จ่ายจริง		๖๐,๕๕๕.๐๐	
คิดเป็นร้อยละ		๓๕.๖๒	
ศวพ.หนองคาย			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	๓,๔๐๐,๐๐๐.๐๐	๓,๔๐๐,๐๐๐.๐๐	๖๘๐,๐๐๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายจริง	๑,๔๑๑,๘๕๐.๐๐	๑,๖๘๓,๐๙๘.๐๐	๕๘๘,๐๕๙.๐๐
คิดเป็นร้อยละ	๔๑.๕๓	๔๙.๕๐	๘๖.๔๘
ศวพ.ชุมพร			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	๑,๒๒๐,๐๐๐.๐๐	๑,๒๒๐,๐๐๐.๐๐	๑,๒๒๐,๐๐๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายจริง	๕๓๐,๔๐๗.๐๐	๖๕๒,๖๓๐.๐๐	๓๔๙,๓๔๓.๐๐
คิดเป็นร้อยละ	๔๓.๘๔	๕๓.๔๙	๒๘.๖๔

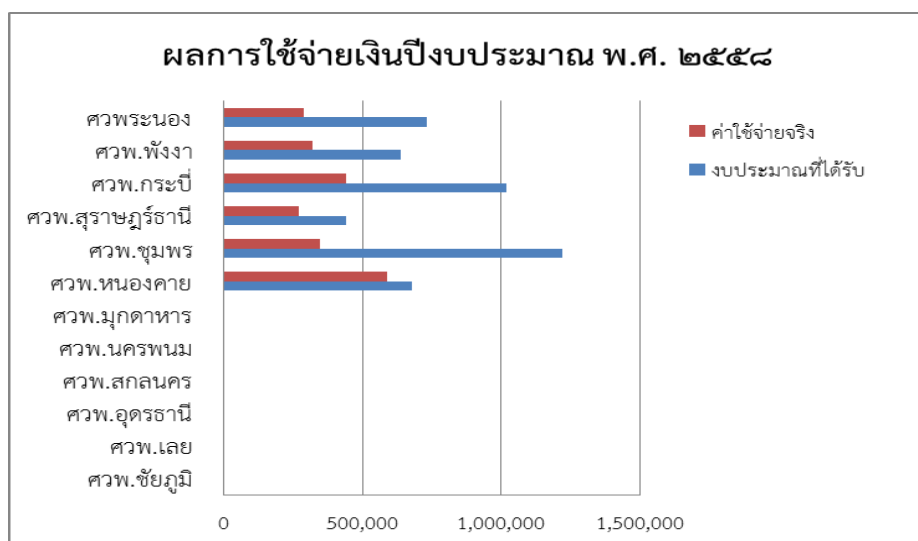
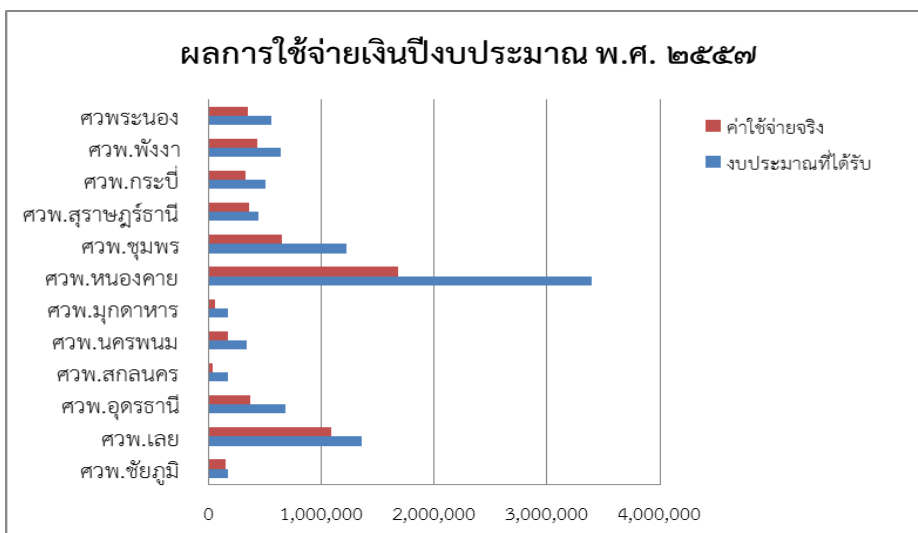
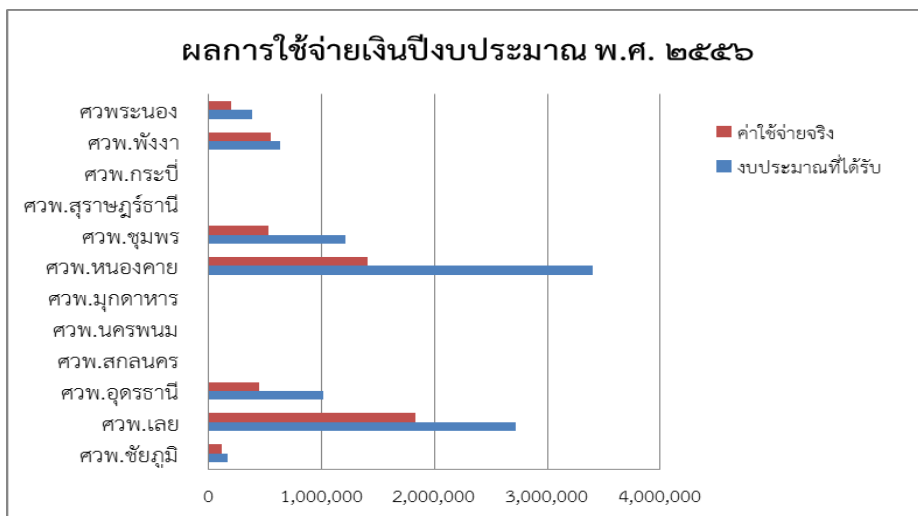


๑.๑ ผลการใช้จ่ายเงินตามกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน
ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖, ๒๕๕๗ และ ๒๕๕๘

หน่วยงาน/รายการ	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ (เพียง ก.ค.๕๘)
ศวพ.สุราษฎร์ธานี			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)		๔๔๐,๐๐๐.๐๐	๔๔๐,๐๐๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายจริง		๓๕๗,๑๑๖.๒๕	๒๖๙,๕๐๖.๒๕
คิดเป็นร้อยละ		๘๑.๑๖	๖๑.๒๕
ศวพ.กระบี่			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)		๕๑๐,๐๐๐.๐๐	๑,๐๒๐,๐๐๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายจริง		๓๓๒,๒๔๐.๐๐	๔๔๒,๔๓๕.๐๐
คิดเป็นร้อยละ		๖๕.๑๕	๔๓.๓๘
ศวพ.พังงา			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	๖๔๐,๐๐๐.๐๐	๖๔๐,๐๐๐.๐๐	๖๔๐,๐๐๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายจริง	๕๕๒,๙๖๘.๘๘	๔๓๒,๔๘๐.๒๐	๓๑๘,๕๙๘.๘๕
คิดเป็นร้อยละ	๘๖.๔๐	๖๗.๕๘	๔๙.๗๘
ศวพ.ระนอง			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	๓๙๐,๐๐๐.๐๐	๕๖๐,๐๐๐.๐๐	๗๓๐,๐๐๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายจริง	๑๙๗,๔๑๕.๐๐	๓๕๓,๓๙๔.๖๘	๒๘๖,๙๒๑.๐๐
คิดเป็นร้อยละ	๕๐.๖๒	๖๓.๑๑	๓๙.๓๐



ภาพที่ ๗ : ผลการใช้จ่ายเงินในการดำเนินงาน-การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน



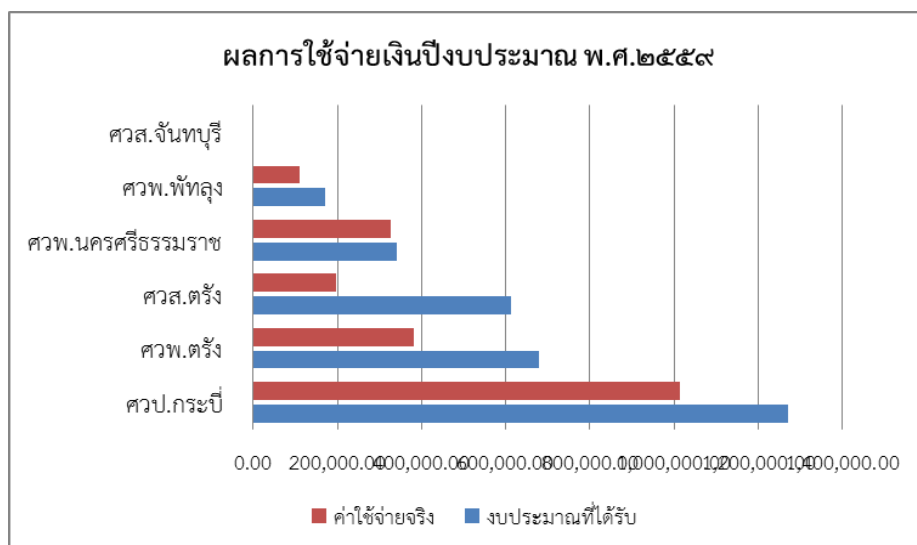
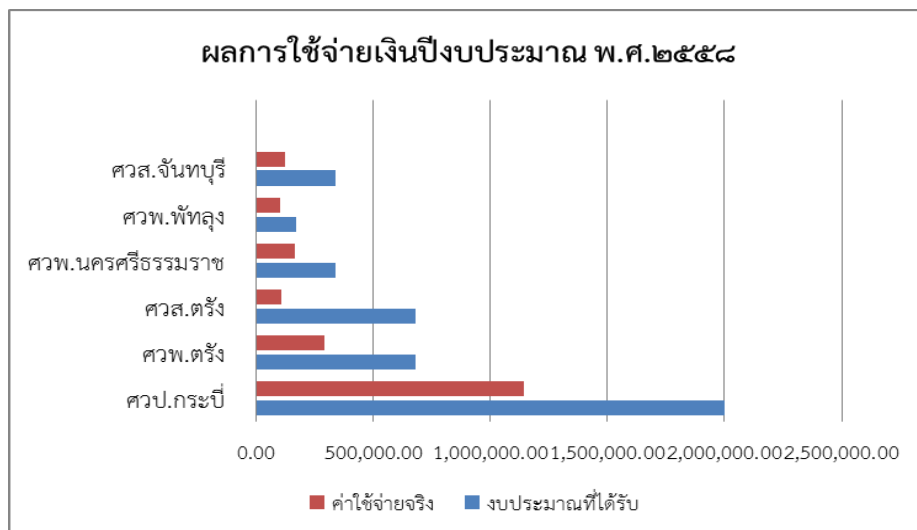
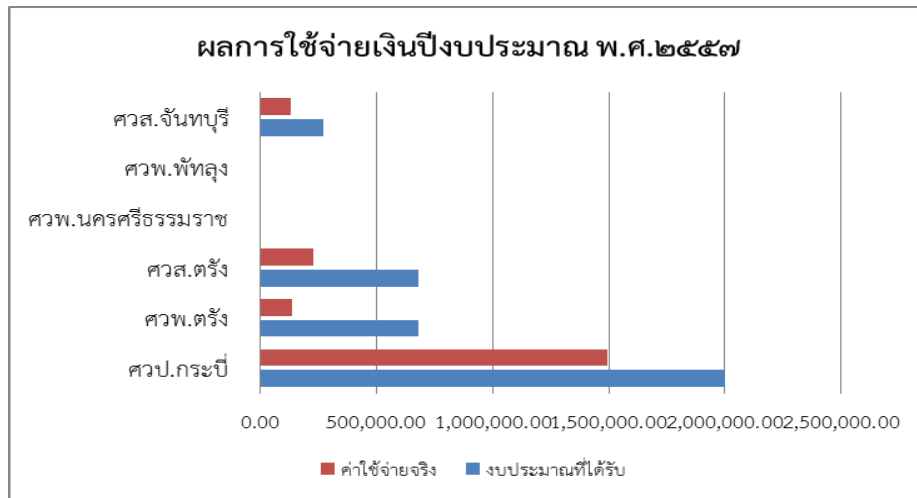
๒.๒ ผลการใช้จ่ายเงินตามกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน

ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗, ๒๕๕๘ และ ๒๕๕๙

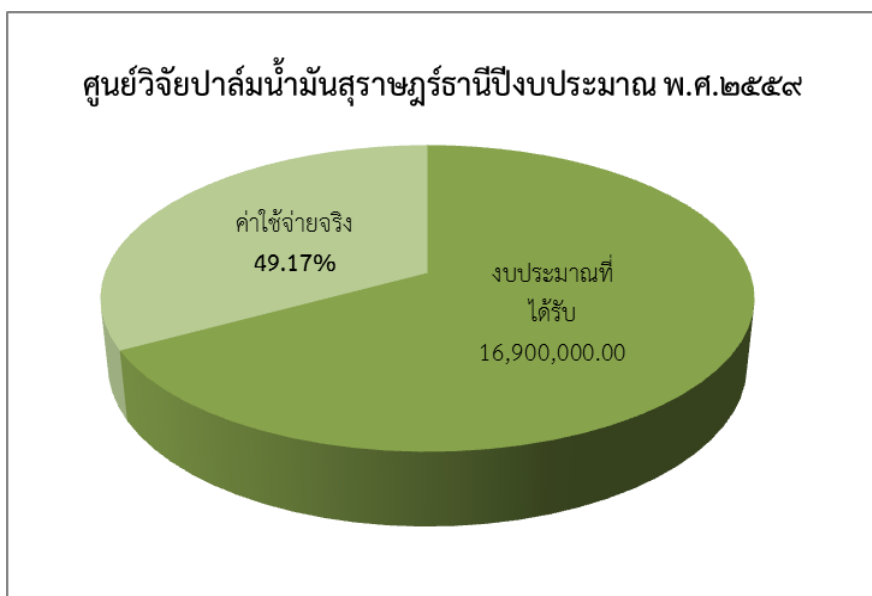
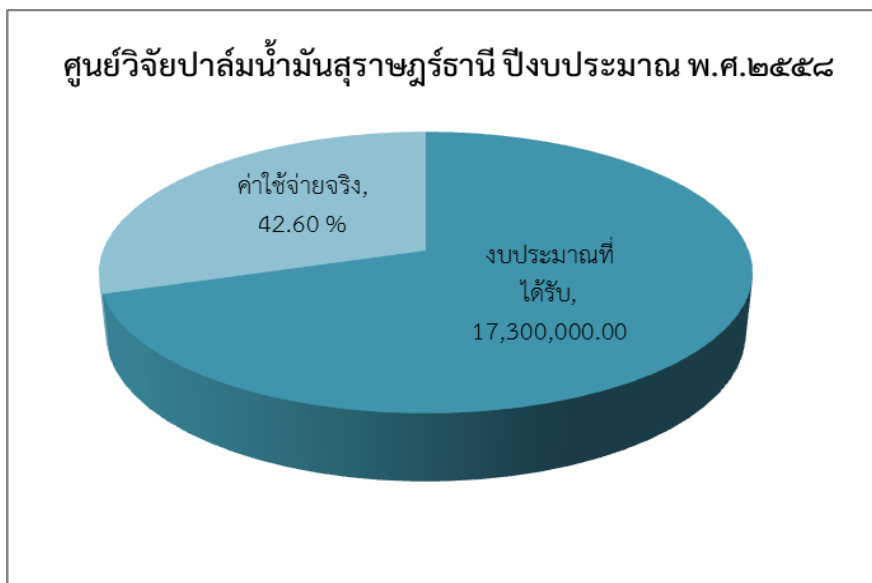
หน่วยงาน/รายการ	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘	ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘ (ณ ๓๑ ส.ค.๕๙)
ศวป.สุราษฎร์ธานี			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)		๑๗,๓๐๐,๐๐๐.๐๐	๑๖,๙๐๐,๐๐๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายจริง		๗,๓๖๙,๗๑๔.๘๐	๘,๓๐๙,๒๑๔.๙๖
คิดเป็นร้อยละ		๔๒.๖๐	๔๙.๑๗
ศวป.กระบี่			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	๒,๐๐๐,๐๐๐.๐๐	๒,๐๐๐,๐๐๐.๐๐	๑,๒๗๐,๐๐๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายจริง	๑,๔๙๒,๘๘๙.๒๕	๑,๑๔๑,๗๙๕.๓๘	๑,๐๑๓,๒๙๗.๗๐
คิดเป็นร้อยละ	๗๔.๖๕	๕๗.๐๙	๗๙.๗๙
ศวพ.ตรัง			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	๖๘๐,๐๐๐.๐๐	๖๘๐,๐๐๐.๐๐	๖๘๐,๐๐๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายจริง	๑๓๗,๙๓๖.๐๐	๒๘๙,๗๒๓.๗๕	๓๘๒,๑๑๒.๕๐
คิดเป็นร้อยละ	๒๐.๒๙	๔๒.๖๑	๕๖.๑๙
ศวส.ตรัง			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	๖๘๐,๐๐๐.๐๐	๖๘๐,๐๐๐.๐๐	๖๑๒,๐๐๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายจริง	๒๒๖,๓๐๖.๐๐	๑๐๗,๑๙๒.๐๐	๑๙๕,๖๔๐.๑๒
คิดเป็นร้อยละ	๓๓.๒๘	๑๕.๗๖	๓๑.๙๗
ศวพ.นครศรีธรรมราช			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	-	๓๔๐,๐๐๐.๐๐	๓๔๐,๐๐๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายจริง	-	๑๖๕,๘๗๘.๐๐	๓๒๕,๖๖๔.๔๕
คิดเป็นร้อยละ	-	๔๘.๗๙	๙๕.๗๘
ศวพ.พัทลุง			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	-	๑๗๐,๐๐๐.๐๐	๑๗๐,๐๐๐.๐๐
ค่าใช้จ่ายจริง	-	๑๐๒,๒๐๔.๐๐	๑๑๑,๖๒๒.๕๗
คิดเป็นร้อยละ	-	๖๐.๑๒	๖๕.๖๖
ศวส.จันทบุรี			
งบประมาณที่ได้รับ (ตาม KPI)	๒๗๒,๐๐๐.๐๐	๓๔๐,๐๐๐.๐๐	-
ค่าใช้จ่ายจริง	๑๒๘,๓๘๓.๗๖	๑๒๐,๔๐๘.๗๘	-
คิดเป็นร้อยละ	๔๗.๒๐	๓๕.๔๑	-



ภาพที่ ๘ : ผลการใช้จ่ายเงินในการดำเนินงาน - การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน



ภาพที่ ๙ : ผลการใช้จ่ายเงินในการดำเนินงาน – ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี



การใช้จ่ายงบประมาณตามกิจกรรมการผลิตเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยมุ่งเน้นให้ได้ต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาการ และช่วยลดต้นทุนของเกษตรกรในการซื้อพันธุ์ต้นกล้าปาล์มน้ำมันไปปลูกในราคาต่ำกว่าท้องตลาดที่มีการจำหน่าย สรุปผลการใช้จ่ายเงิน ดังนี้

๑. การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับตามกิจกรรมเกี่ยวกับการผลิต ที่เป็นค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมต่ำกว่าจำนวนเงินต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (Unit Cost เฉพาะงบดำเนินงาน) ตามแผนการผลิตที่จัดสรรให้ ทำให้ประเมินได้ว่ามีการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. หน่วยงานไม่ได้วิเคราะห์รายการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง เพื่อบันทึกบัญชีแยกตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการผลิต

๓. ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในกิจกรรมการผลิต ส่วนใหญ่เป็นการดูแลรักษาต้นกล้าปาล์มน้ำมันอย่างต่อเนื่องในแปลงอนุบาลแรก และแปลงอนุบาลหลัก ตลอดระยะเวลาระหว่างการผลิตก่อนนำไปใช้ประโยชน์

๔. หน่วยงานที่มีผลผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันคงเหลืออยู่ในแปลงอนุบาลหลัก รวมทั้งกรณีเริ่มกระบวนการผลิตล่าช้าช่วงปลายปีงบประมาณ และมีได้กันเงินไว้จ่ายเหลือมปีสำหรับการดูแลรักษาต้นกล้าปาล์มฯ ได้เบิกค่าใช้จ่ายจากเงินงบประมาณปีถัดไปมาใช้ในการดำเนินงาน โดยอาจไม่ได้มีแผนการผลิต และไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อดูแลรักษาต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่ยังเหลืออยู่

๔.๓ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน

การดำเนินงานการผลิต – กิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี หน่วยงานได้ดำเนินการภายในพื้นที่แปลงเพาะของหน่วยงานเอง โดยมีการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนตามคู่มือคำแนะนำของศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี เพื่อให้ได้ต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่มีคุณภาพตามมาตรฐานหลักวิชาการ ให้เกษตรกรมีความเชื่อมั่นในคุณภาพผลผลิตที่มาจากกรมวิชาการเกษตร สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานส่วนใหญ่หน่วยงานมีการบริหารจัดการได้ แต่อย่างไรก็ตาม ได้พบปัญหาในการดำเนินงาน ดังนี้

๑. การขาดบุคลากรที่รับผิดชอบงานการผลิตโดยตรง เนื่องจากบุคลากรที่มีอยู่จำกัดต้องรับผิดชอบงานตามภารกิจของกรมวิชาการเกษตร ซึ่งมีพันธุ์พืชหลายชนิดจำนวนมาก และรับผิดชอบงานทั้งด้านภารกิจหลัก และภารกิจสนับสนุน

๒. บางหน่วยงานผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน – กิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี ทำให้ผลผลิตที่ได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๓. การเผยแพร่การนำไปใช้ประโยชน์ ไม่มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ในการกระจายผลผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน (ด้านการตลาด) แต่ละหน่วยงานที่มีการผลิตต้องดำเนินการเองในการกระจายผลผลิตให้มีการนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้เป็นไปตามตัวชี้วัดเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ



๔. ไม่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่มีการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน กรณีที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เกษตรกรมีความต้องการต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ในขณะที่อีกหน่วยงานหนึ่งเกษตรกรไม่มีความต้องการ หรือเปลี่ยนความต้องการ ทำให้มีผลผลิตคงเหลือตกค้างเป็นภาระที่ต้องดูแลรักษาต่อไป

๕. หน่วยงานที่ดำเนินงานการผลิตไม่มีอำนาจในการต่อรอง กรณีที่เกษตรกรหรือผู้ต้องการต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ส่งใบคำขออนุญาตผลิตแต่ถูกยกเลิกไม่มารับต้นกล้าฯ โดยไม่มีหลักประกัน ทำให้ราชการต้องรับภาระต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตที่ได้จ่ายไปแล้ว และค่าใช้จ่ายที่ต้องดูแลรักษาต่อเนื่องจนกว่าจะมีการนำไปใช้ประโยชน์



บทที่ ๕

สรุปผลการตรวจสอบ ข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะ

ผลการตรวจสอบการดำเนินงาน – กิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี เพื่อให้ได้ต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่มีคุณภาพ และเพิ่มผลผลิตตามมาตรฐานของกรมวิชาการเกษตร และการจำหน่ายจ่ายแจกพันธุ์พืชคุณภาพดี สำหรับเกษตรกรที่จะได้รับต้นกล้าปาล์มน้ำมันคุณภาพดีมาใช้ในการเพาะปลูกให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ช่วยสร้างรายได้ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีประเด็นข้อตรวจพบ ที่มีสาเหตุและผลกระทบต่อการทำงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน และมีข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มคุณค่า ปรับปรุงการดำเนินงาน การควบคุม กำกับดูแลการทำงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน รวมถึงการผลิตพันธุ์พืชอื่นๆ และปัจจัยการผลิต ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

๕.๑ ระบบควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช ยังไม่เหมาะสม และไม่มีประสิทธิผลเพียงพอ

๕.๑.๑ หลักเกณฑ์ / สิ่งที่จะควรจะเป็น (Criteria)

กรมวิชาการเกษตรได้จัดวางระบบการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการผลิตให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทุกขั้นตอน โดยได้กำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน ตามผลการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งการดำเนินงานตามขั้นตอนของระบบควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช จะประกอบด้วย ๖ ขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่ ๑) การวางแผนการผลิต ๒) กระบวนการผลิต ๓) การควบคุมการผลิต (ปริมาณ ต้นทุน) ๔) การตรวจสอบคุณภาพสินค้า ๕) การบริหารผลผลิตและทรัพยากรการผลิต ๖) การควบคุมบัญชีในส่วนของการผลิต

๕.๑.๒ ข้อเท็จจริง / สิ่งที่เป็นจริง (Condition)

หน่วยงานที่ดำเนินการผลิต ส่วนใหญ่ยังมิได้นำแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช ที่กรมวิชาการเกษตรกำหนดมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม การดำเนินงานส่วนใหญ่ถือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน จากการสอบทานระบบการควบคุมภายในตามขั้นตอนการดำเนินงาน พบประเด็น ดังนี้

๑. การวางแผนการผลิต หน่วยงานไม่ได้จัดทำแผนการจัดหาทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตเสนอผู้บริหาร เพื่อขออนุมัติหลักการก่อนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตที่ได้รับมอบหมาย แต่มีการจัดทำแผนขั้นตอนการผลิต และระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นการผลิตโดยรับเมล็ดงอกปาล์มน้ำมันมาเพาะเป็นต้นกล้าจนถึงขั้นตอนสุดท้ายที่พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ได้

๒. กระบวนการผลิต

๒.๑ มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบการผลิต แต่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน หรือบางหน่วยงานไม่มีการมอบหมายและแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน



๒.๒ มีการกำหนดมาตรฐานการผลิต และมีดัชนีวัดผลการผลิต รวมทั้งการควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐาน

๒.๓ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการกำกับดูแลที่ดีตามคู่มือคำแนะนำของศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานีเป็นแนวทางการดำเนินงาน

๓. การควบคุมการผลิต

๓.๑ ด้านปริมาณ ในแต่ละขั้นตอนการผลิตเริ่มตั้งแต่ การรับเมล็ดงอกจากศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี มีเอกสารแสดงการส่งมอบจำนวนแต่ละครั้งครบถ้วน แต่การดำเนินงานที่หน่วยงานผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ไม่มีเอกสารแสดงการรับ - ส่ง จำนวนต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี ระหว่างการผลิตแต่ละขั้นตอน รวมถึงต้นกล้าที่อยู่ในระหว่างการดูแลรักษา แต่ขั้นตอนของการดำเนินงานไม่มีเอกสารแสดงการบันทึกข้อมูลผลการปฏิบัติงาน เช่น จำนวนต้นกล้าที่อยู่ในความรับผิดชอบดูแล การส่งมอบต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ และผลเสียหายจากการคั้ดทิ้งต้นกล้าที่ไม่สมบูรณ์ ตายหรือผิดปกติ ทุกขั้นตอนของการควบคุมการผลิตด้านปริมาณ ไม่มีหลักฐานการรายงานที่เป็นเอกสาร มีเพียงการจดบันทึกข้อมูลของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน

๓.๒ ด้านต้นทุน มีการควบคุมการใช้จ่ายเงิน ให้สอดคล้องกับแผนการผลิตตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพียงแต่ไม่มีการบันทึกค่าใช้จ่ายแยกตามกิจกรรมที่ดำเนินงาน

๔. การตรวจสอบคุณภาพของผลผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน มีการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนการผลิต เพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ส่วนใหญ่ได้มีการปฏิบัติตามคู่มือมาตรฐานการผลิตที่ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานีให้คำแนะนำ และหน่วยงานได้นำมาจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน แต่มีบางหน่วยงานดำเนินการผลิตตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานมาก่อน โดยไม่ได้ปฏิบัติตามคู่มือคำแนะนำการผลิตของศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานีมาใช้ศึกษาเป็นแนวทาง

๕. การบริหารผลผลิต และทรัพยากรการผลิต

๕.๑ ไม่ได้จัดทำทะเบียนคุมผลผลิต ที่แสดงยอดรายการเคลื่อนไหวของผลผลิตและผลผลิตคงเหลือ ตั้งแต่การรับเมล็ดงอกจนถึงเป็นต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ มีเพียงการบันทึกข้อมูลการรับเมล็ดงอก และบางหน่วยงานก็บันทึกจำนวนต้นกล้าที่คั้ดทิ้ง ตายหรือไม่สมบูรณ์

๕.๒ ไม่ได้จัดทำทะเบียนคุมการนำไปใช้ประโยชน์ ที่แสดงยอดรายการเคลื่อนไหวของผลผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ และได้มีการจำหน่าย จ่าย แจก ออกไป เพื่อให้ทราบจำนวนที่รับเข้า จ่ายออก และที่คงเหลือในแปลงเพาะต้นกล้า ส่วนใหญ่บันทึกเพียงจำนวนต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่มีการจำหน่ายออกไป

๕.๓ ไม่มีการสอบทานผลผลิตที่ได้ หรือที่คงเหลือ ระหว่างยอดที่ตรวจนับได้จริงกับยอดตามทะเบียนคุมทั้งทะเบียนคุมผลผลิต และทะเบียนคุมการนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อยืนยันยอดระหว่างกัน



๕.๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแบบ พป. ๕๖ (พป : แบบรายงานพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิตปรับปรุงปี ๕๖) ที่กลุ่มงานติดตามและประเมินผล กองแผนงานและวิชาการ กำหนดได้รายงานยอดจำนวนการนำไปใช้ประโยชน์ (การจำหน่าย จ่าย แจก) เป็นจำนวนผลผลิตที่หน่วยงานดำเนินการผลิตได้ ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่เป็นจริง (ผลผลิตที่ได้ทั้งหมด) เป็นการรายงานที่ไม่สะท้อนความเป็นจริงในการดำเนินงาน รวมทั้งไม่มีการตรวจนับและรายงานจำนวนผลผลิตคงเหลือ ทั้งนี้หากหน่วยงานใดที่มีผลผลิตคงเหลือและไม่ได้รับเป้าหมายแผนการผลิตให้ดำเนินการผลิตในปีงบประมาณถัดไปก็จะยุติการรายงาน ทำให้ขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้

๕.๕ บางหน่วยงานที่ต้องดำเนินงานผลิตต่อเนื่องทุกปีงบประมาณ จึงทำให้มีผลผลิตออกมาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการผลิต กอปรกับการนำไปใช้ประโยชน์มีเพียงเล็กน้อย ดังนั้นจึงมีผลผลิตคงเหลือในแปลงเพาะต้นกล้าเป็นจำนวนมาก อาจประเมินได้ว่าการวางแผนการผลิตไม่สอดคล้องกับการนำไปใช้ประโยชน์หรือความต้องการของเกษตรกร ทำให้เป็นภาระและมีค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่คงเหลือ

๖. การควบคุมบัญชีในส่วนของการผลิต และการใช้จ่ายเงิน

๖.๑ หน่วยงานไม่มีการจัดทำผังขั้นตอนการส่งเอกสาร และการรายงาน

๖.๒ ไม่ได้บันทึกค่าใช้จ่ายที่ใช้จริงในการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี แยกตามกิจกรรมการผลิตที่เกิดขึ้นจริง เพื่อบันทึกเป็นต้นทุนการผลิต มีเพียงการบันทึกการเบิกจ่ายในทะเบียนคุมเงินประจำงวดของหน่วยงานทุกรายการ แต่มีบางหน่วยงานที่นำงบประมาณที่ได้รับไปใช้ในกิจกรรมอื่นที่มีค่าใช้จ่ายในการผลิตต้นกล้าปาล์มตามกิจกรรมที่กำหนด

๖.๓ ไม่มีการสอบทานข้อมูลทางบัญชี เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องเป็นปัจจุบัน และน่าเชื่อถือ

จากข้อตรวจพบ และการสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี มีสาเหตุซึ่งทำให้เกิดผลกระทบ และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑.๓ สาเหตุ (Cause)

๑. หน่วยงานยังขาดความรู้ และไม่มีความเข้าใจเพียงพอเรื่องระบบการควบคุมภายใน จึงมิได้นำแนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืชที่กรมวิชาการเกษตรกำหนด มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ส่วนใหญ่ยึดถือการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

๒. เจ้าหน้าที่อาจขาดความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช - ขั้นตอนการวางแผนการผลิต จึงไม่ได้จัดทำแผนการจัดหาทรัพยากรการผลิตให้สอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตเพื่อขออนุมัติหลักการก่อนเริ่มการดำเนินงาน



๓. ระบบการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช - ขั้นตอนการควบคุมการผลิต และขั้นตอนการบริหารผลผลิต เจ้าหน้าที่ไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำทะเบียนคุมผลผลิต และการจัดทำทะเบียนคุมการนำไปใช้ประโยชน์ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากข้อมูลตามทะเบียนคุมผลผลิต และทะเบียนคุมการนำไปใช้ประโยชน์ ที่ต้องจัดทำ

๔. เจ้าหน้าที่อาจขาดความรู้ ความเข้าใจในการบันทึกทะเบียนคุมผลผลิต ซึ่งเป็นการส่งมอบงานต่อกันระหว่างขั้นตอนการผลิต และการตัดกิ่งต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่ตาย ไม่สมบูรณ์หรือผิดปกติ ไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ จึงไม่มีหลักฐานแสดงผลการปฏิบัติงานประกอบ อีกทั้งทะเบียนคุมการนำไปใช้ประโยชน์มีเพียงการบันทึกจำนวนที่ได้จำหน่ายออกไป ไม่ได้แสดงยอดคงเหลือเป็นปัจจุบัน

๕. การจัดทำต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (unit cost) เจ้าหน้าที่อาจไม่เข้าใจถึงการวิเคราะห์รายการค่าใช้จ่าย รวมถึงวิธีการบันทึกต้นทุนการผลิต และการนำข้อมูลที่ได้นำบันทึกไปใช้ประโยชน์ในเชิงบริหาร จึงไม่มีการบันทึกต้นทุนแยกตามกิจกรรมที่ได้ใช้ไปจริง

๖. อาจเกิดจากการกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและจริงจังอย่างเป็นระบบ

๕.๑.๔ ผลกระทบ (Effect)

๑. การที่หน่วยงานมิได้นำแนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช ที่กรมวิชาการเกษตรกำหนด มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การที่ไม่ได้มอบหมายการดำเนินงานผลิตเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน อาจทำให้การดำเนินงานมีอุปสรรคเนื่องจากขาดผู้รับผิดชอบ

๒. การไม่ได้จัดทำแผนการจัดการทรัพยากรการผลิตให้สอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตเพื่อขออนุมัติหลักการก่อนการดำเนินงาน อาจทำให้การเบิกจ่ายเงินซ้ำซ้อน รวมถึงการต้องดูแลรักษาต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่ยังมิได้นำไปใช้ประโยชน์ โดยใช้งบประมาณปีถัดมาซึ่งไม่ได้รับการจัดสรรเงินมาดำเนินงาน อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจอื่น ๆ ตามมา และอาจเป็นการกระทำผิดวินัยทางงบประมาณ และการคลัง

๓. ขั้นตอนการควบคุมการผลิต ตั้งแต่การบรรจุดินใส่ถุง การนำเมล็ดงอกลงเพาะในถุง การดูแลรักษาต้นกล้า การตัดกิ่งต้นกล้าที่ผิดปกติ จนถึงวันที่ต้นกล้าอยู่ในสภาพสมบูรณ์แล้ว พร้อมทั้งจะนำไปใช้ประโยชน์ ไม่มีหลักฐานประกอบการรับ - ส่ง ระหว่างการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน และไม่สามารถสอบย้อนข้อมูลระหว่างกันได้ ทำให้ผลผลิตอาจสูญหายระหว่างการดำเนินงานได้

๔. การที่เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในการบันทึกทะเบียนคุมผลผลิต และทะเบียนคุมการนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งเป็นการควบคุมด้านปริมาณในการผลิตและการนำไปใช้ประโยชน์ (จำหน่าย แจก) หากจัดทำไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน หรือไม่มีหลักฐานประกอบการบันทึก อาจทำให้การรายงานข้อมูลขาดความน่าเชื่อถือ อาจเกิดการรั่วไหล และไม่สามารถใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารการผลิตได้



๕. การไม่ได้บันทึกค่าใช้จ่ายแยกตามกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงเจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจวิธีการวิเคราะห์รายการค่าใช้จ่ายที่ต้องบันทึกเป็นต้นทุนการผลิต จะทำให้การคำนวณต้นทุนการผลิตที่แท้จริงไม่ถูกต้อง และไม่น่าเชื่อถือ หากจะนำต้นทุนการผลิตมาใช้เป็นเครื่องมือด้านงบประมาณตาม Unit Cost ที่สำนักงานงบประมาณกำหนดและจัดสรร

๖. การกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

๕.๑.๕ ข้อเสนอแนะ (Recommendation)

จากข้อตรวจพบที่ได้เสนอดังกล่าวข้างต้น มีข้อเสนอแนะให้หน่วยงานพิจารณาเพื่อควบคุม กำกับดูแล การดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังนี้

๑. ให้หน่วยงานนำแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืช ที่กรมวิชาการเกษตร กำหนดมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในเพื่อการปรับปรุงเป็นประจำทุกปี ตามแนวทางการจัดวางระบบ และการประเมินผลการควบคุมภายใน ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

๒. ขั้นตอนการวางแผนการผลิต ให้มีการจัดทำแผนการจัดหาทรัพยากรในการผลิต เสนอผู้บริหารเพื่อขออนุมัติหลักการก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการผลิต ครอบคลุมตลอดระยะเวลาถึงต้นกล้าปาล์มน้ำมันพร้อมนำไปใช้ประโยชน์ และเพื่อสอบถามการเบิกจ่ายเงินว่าเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงาน และไม่เบิกจ่ายซ้ำซ้อน

๓. การดำเนินงานผลิต ควรมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ และมีการแบ่งแยกหน้าที่ โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างชัดเจน

๔. ในแต่ละขั้นตอนการผลิต ตั้งแต่เริ่มแรกรับเมล็ดงอกจนเป็นต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่อยู่ในระหว่างการดูแลรักษา ควรจัดให้มีเอกสารแสดงการรับ - ส่ง จำนวนต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ระหว่างการผลิตแต่ละขั้นตอน รวมทั้งเอกสารแสดงการบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น จำนวนต้นกล้าที่อยู่ในความรับผิดชอบดูแล หรือผลเสียหายจากการคั้ทิ้งต้นกล้าที่ตาย ไม่สมบูรณ์หรือผิดปกติ เพื่อเป็นหลักฐานการขออนุมัติทำลาย

๕. การควบคุมการใช้จ่ายเงิน ควรให้มีการบันทึกค่าใช้จ่ายแยกตามกิจกรรมที่ดำเนินงาน เพื่อควบคุมต้นทุนการผลิตให้อยู่ในวงเงินงบประมาณที่ได้รับ

๖. คุณภาพของผลผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ทุกหน่วยงานที่ดำเนินการผลิต ควรปฏิบัติตามคู่มือคำแนะนำของศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นแบบที่มีความชำนาญ

๗. ให้หน่วยงาน นำรูปแบบทะเบียนคุมการผลิตพันธุ์พืช และทะเบียนคุมการนำไปใช้ประโยชน์ ไปใช้เป็นแนวปฏิบัติ โดยจัดให้มีเอกสารหลักฐานประกอบการรับ - จ่าย ทุกขั้นตอนระหว่างการผลิต รวมทั้งการจ่ายผลผลิตออกจากทะเบียนคุมการนำไปใช้ประโยชน์ทุกครั้ง ทั้งนี้รูปแบบทะเบียนคุมการนำไปใช้ประโยชน์ สามารถนำไปปรับใช้กับการผลิตพันธุ์พืชอื่นๆ และปัจจัยการผลิตได้ต่อไป



๘. ควรให้กองแผนงานและวิชาการ ทบทวนรายงานผลการดำเนินงานตามแบบ พป.๕๖ (พป : แบบรายงานพันธุ์พืชและปัจจัยการผลิตปรับปรุงปี ๕๖) ซึ่งควรเป็นรายงานที่แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ดำเนินการได้จริง รวมทั้งควรมีการสอบถามผลผลิตที่ผลิตได้ หรือที่คงเหลือ เพื่อเปรียบเทียบระหว่างยอดที่ตรวจนับได้จริงกับยอดตามทะเบียนคุมผลผลิต และทะเบียนคุมการนำไปใช้ประโยชน์ เป็นการยืนยันยอดระหว่างกัน

๙. ต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่ยังไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานกิจกรรมอื่นๆ และไม่เป็นการระทบประมาณปีถัดไป หากไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณมาดำเนินงาน

๑๐. ควรให้มีการจัดทำผังขั้นตอนการส่งออก และการรายงาน รวมทั้งจัดให้มีการเก็บข้อมูลระหว่างการดำเนินการผลิต ทั้งด้านการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน แยกตามกิจกรรมการผลิตที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเป็นข้อมูลใช้ในการวางแผนการผลิต และการตัดสินใจของผู้บริหาร

๑๑. ควรมีการกำกับดูแลผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุ ให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และระเบียบที่กำหนด มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลเพียงพอ

ทะเบียนคุมการผลิตพันธุ์พืช (ระบุ) ปีงบประมาณ พ.ศ.

วันเดือนปี	ยอดยกมา	เมล็ดคงอก ที่ได้รับ	จำนวนที่สูญเสีย			จำนวนต้นกล้าที่ สภาพสมบูรณ์แล้ว	ยอดคงเหลือ ต้องอนุบาล	รหัสพันธุ์ Lot No.	หมายเหตุ
			ตาย	ผิดปกติ	อื่นๆ				

ทะเบียนคุมการใช้ประโยชน์พันธุ์พืช/ปัจจัยการผลิต (ระบุ).....ของหน่วยงาน.....

ปีงบประมาณ พ.ศ.

วันเดือนปี	เลขที่ เอกสาร	รับจาก/จ่ายให้/ฝากให้	รับ	จำนวนการใช้ประโยชน์				คงเหลือ	หมายเหตุ
				จำหน่าย	วิจัย	แจกจ่าย	เสียหาย		



๕.๒ การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด แต่การดูแลรักษาระหว่างการผลิต มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

๕.๒.๑ หลักเกณฑ์ / สิ่งที่จะควรจะเป็น (Criteria)

ปัจจัยสำคัญในการจัดการแปลงเพาะต้นกล้าปาล์มน้ำมัน คือ ให้ได้ต้นกล้าที่มีคุณภาพสูง สมบูรณ์แข็งแรงไม่มีความผิดปกติเพื่อนำไปปลูก ซึ่งจะทำได้ผลผลิตสูงและใช้ระยะสั้นในการเริ่มให้ผลผลิตและสมดุลกับค่าใช้จ่าย รวมทั้งให้ผลตอบแทนสูงสุด ในการดำเนินงานผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน พันธุ์ดี มีวิธีการจัดการแปลงเพาะตามคู่มือคำแนะนำของศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี ๒ วิธี ได้แก่

๑. การเพาะต้นกล้าแบบอนุบาลสองครั้ง (double stage nursery) มีการปฏิบัติดูแลรักษาต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ๒ ระยะ คือ

๑.๑ ระยะอนุบาลแรก (pre-nursery) เริ่มตั้งแต่นำเมล็ดงอกเพาะในถุงพลาสติกสีดำ ขนาดเล็ก ๑๓ x ๑๘ หรือ ๑๕ x ๒๓ เซนติเมตร (๕ x ๗ หรือ ๖ x ๙ นิ้ว) หนา ๐.๐๖ มิลลิเมตร ในแปลงเพาะที่มีวัสดุพรางแสงได้ ๖๐% ถุงพลาสติกเมื่อบรรจุดินแล้วมีน้ำหนักประมาณ ๑.๒๐ - ๑.๕๐ กิโลกรัม จากนั้นดูแลรักษาจนต้นกล้ามีอายุ ๑๒ - ๑๔ สัปดาห์ หรือต้นกล้าสร้างใบได้ จำนวน ๓ - ๕ ใบ จึงย้ายต้นกล้าลงปลูกในถุงพลาสติกขนาด ๑๕ x ๑๘ นิ้ว

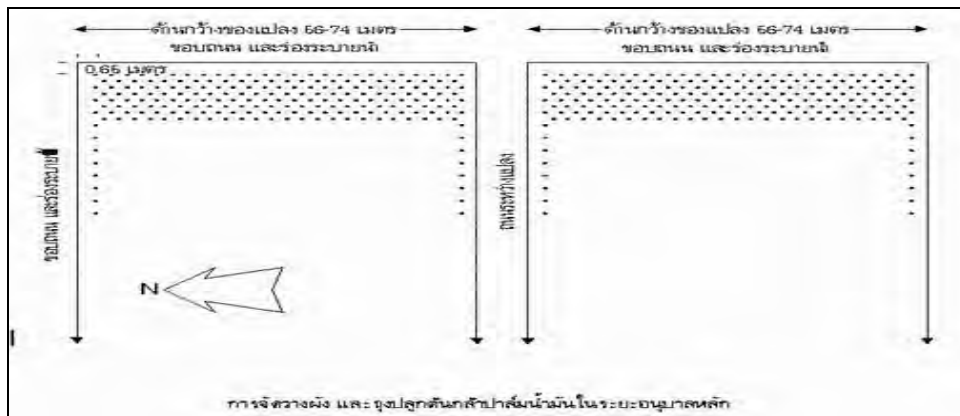
การจัดการแปลงเพาะกล้าปาล์มน้ำมันในระยะอนุบาลแรก (pre-nursery)



วัตถุประสงค์ของการเพาะต้นกล้าแบบนี้ เพื่อให้สามารถดูแลรักษาต้นกล้าปาล์มน้ำมันอย่างใกล้ชิดในระยะแรกของการเจริญเติบโต

๑.๒ ระยะอนุบาลหลัก (main-nursery) เริ่มจากการย้ายต้นกล้าจากระยะอนุบาลแรกอายุ ๑๒ - ๑๔ สัปดาห์ลงปลูกในถุงใหญ่ขนาด ๓๘ x ๔๕ เซนติเมตร (๑๕ x ๑๘ นิ้ว) หนา ๐.๑๒ มิลลิเมตร เมื่อบรรจุดินแล้วจะมีน้ำหนัก ประมาณ ๑๘ - ๒๐ กิโลกรัม ซึ่งขึ้นอยู่กับชนิดของดินที่นำมาบรรจุถุง ดูแลรักษาต้นกล้าจนมีอายุ ๑๐ - ๑๔ เดือน จากนั้นสามารถย้ายต้นกล้าที่สมบูรณ์ลงปลูกในแปลงจริงได้

การจัดการแปลงเพาะกล้าปาล์มน้ำมันในระยะอนุบาลหลัก (Main-Nursery)



๒. การเพาะต้นกล้าแบบอนุบาลครั้งเดียว (single stage nursery) การเพาะต้นกล้าแบบนี้เป็นที่นิยมปฏิบัติในประเทศแหล่งปลูกปาล์มน้ำมันในแอฟริกาตะวันตก และลาตินอเมริกา (Turner และ Gillbanks, ๑๙๘๒) การเพาะต้นกล้าแบบนี้เป็นวิธีที่นำเมล็ดงอกลงเพาะในถุงพลาสติก ขนาด ๓๘ x ๔๖ เซนติเมตร (๑๕ x ๑๘ นิ้ว) โดยไม่ต้องผ่านระยะ Pre-nursery ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกันกับระยะอนุบาลหลัก (Main-nursery) ของรูปแบบการเพาะแบบอนุบาลสองครั้ง และมีการปฏิบัติดูแลรักษาเหมือนกับการดูแลรักษา ตามอายุการพัฒนาของต้นกล้าในแบบอนุบาลสองครั้งทุกประการ แต่จะแตกต่างกันตรงที่การเพาะต้นกล้าแบบ Single stage มีการเลี้ยงภายใต้วัสดุ พรางแสง ๖๐% ในช่วงอายุ ๐ - ๑๐ สัปดาห์แรกของการเพาะเมล็ด โดยให้ทิศทางการบังแสงด้านทิศตะวันออก - ตก การจัดการแปลงเพาะกล้าปาล์มน้ำมันที่น่าเสนอนี้ จะเน้นในการจัดการแปลงเพาะแบบอนุบาลสองครั้ง (double stage nursery) ทั้งนี้เพราะการจัดการแปลงเพาะแบบอนุบาลสองครั้ง มีการปฏิบัติที่ครอบคลุมการจัดการแปลงเพาะแบบอนุบาลครั้งเดียว คือ ในขั้นตอนการอนุบาลหลัก (main-nursery)

การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี หน่วยงานที่ดำเนินการผลิตจะได้รับเมล็ดงอกมาใช้ในการเพาะเป็นต้นกล้าจากศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นหน่วยงานเดียวที่ผลิตเมล็ดงอกของกรมวิชาการเกษตร เนื่องจากมีต้นพ่อแม่พันธุ์ปาล์มน้ำมันในพื้นที่ของหน่วยงานเอง การจัดสรรเมล็ดงอกให้หน่วยงานที่ดำเนินการผลิต จะมีหลักเกณฑ์ในการส่งมอบเมล็ดงอกเพื่อการคัดทั้งต้นกล้าที่ไม่สมบูรณ์ตายหรือผิดปกติเพิ่มขึ้นจากเป้าหมายการผลิต ดังนี้

การผลิตต้นกล้าที่มีอายุ ๓ - ๕ เดือน จะส่งมอบเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๕ ของเป้าหมายการผลิต การผลิตต้นกล้าที่มีอายุ ๘-๑๒ เดือน จะส่งมอบเพิ่มขึ้นร้อยละ ๒๕ ของเป้าหมายการผลิต

๕.๒.๒ ข้อเท็จจริง / สิ่งที่เป็นจริง (Condition)

หน่วยงานมีเป้าหมายการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี ลูกผสมอายุ ๓ - ๕ เดือน และ ลูกผสมอายุ ๘ - ๑๒ เดือน ตามแผนที่ได้รับอนุมัติประจำแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งได้ดำเนินการภายใน แปลงเพาะพันธุ์ของหน่วยงาน โดยได้รับเมล็ดงอกจากศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี มาผลิตเป็น ต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี จากการสอบถามข้อมูลผลการดำเนินงาน การปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดตามแผนการปฏิบัติงาน การสังเกตการณ์ รวมถึงการสอบถามเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผลการดำเนินงานมีข้อตรวจพบ เป็นดังนี้

๑. การดำเนินงานผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี บรรลุผลสำเร็จตามขั้นตอนวิธีการผลิตที่กำหนด เพื่อให้ได้ต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี ที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนด จากการสอบถาม ข้อมูลการดำเนินงานผลิต พบว่า การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี ได้ผลผลิตตามเป้าหมายหรือสูงกว่า เป้าหมาย ที่กำหนด

๒. หน่วยงานเลือกวิธีการเพาะต้นกล้าแบบอนุบาลสองครั้ง (double stage nursery) ซึ่ง ดำเนินงานในแปลงเพาะพันธุ์ภายในหน่วยงานเอง โดยการจ้างเหมาบริการเอกชนดำเนินงาน ตั้งแต่การ เตรียมดินปลูก บรรจุดินใส่ถาด การนำเมล็ดงอกลงเพาะในถาด การกำจัดวัชพืช การย้ายเปลี่ยนถาดต้นกล้า รวมถึงการดูแลบำรุงรักษาต้นกล้า ตามขั้นตอนมาตรฐานการผลิตที่ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี กำหนด จนถึงขั้นตอนสุดท้ายได้ผลผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ได้

๓. ในการปฏิบัติงาน พบว่าหน่วยงานมีแผนกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานเป็นรายปีฯ แต่ไม่ได้จัดทำผังขั้นตอนการดำเนินงานผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ไว้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน

๔. การดำเนินงานผลิตในแต่ละขั้นตอน ได้ปฏิบัติตามคู่มือการผลิตที่ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมัน สุราษฎร์ธานีให้คำแนะนำ แต่ก็มีบางหน่วยงานที่ดำเนินงานผลิต โดยผู้ปฏิบัติงานไม่ได้นำคู่มือการผลิตที่ ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานีแนะนำ มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ปฏิบัติงานโดยการ สอบถามจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันมาก่อน

๕. ต้นกล้าปาล์มน้ำมันในแปลงอนุบาลหลัก บางหน่วยงานมีพื้นที่จำกัดไม่เพียงพอในการ บริหารจัดการแปลงเพาะต้นกล้าให้ถูกต้องตามมาตรฐานคำแนะนำ การจัดวางไม่เป็นระเบียบ โดยจัดวาง เรียงชิดกันตั้งแต่ขั้นตอนการย้ายเปลี่ยนถาดจากแปลงอนุบาลแรก ทำให้ต้นกล้าฯ โตสูงขึ้นเบียดชิดกัน มี หญ้าและวัชพืชขึ้นปกคลุม รกรุงรังมาก เจ้าหน้าที่จะดำเนินการคัดเลือกต้นกล้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน มาจำหน่ายให้เกษตรกร ส่วนต้นกล้าที่ตาย ผิดปกติหรือไม่สมบูรณ์ ไม่มีคุณภาพจะรวมอยู่ในแปลง อนุบาลหลัก จึงไม่สามารถตรวจนับจำนวนต้นกล้าที่มีอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานได้



๖. ต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่ดำเนินการผลิตในพื้นที่การผลิตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการสอบถามข้อมูลการนำไปใช้ประโยชน์ พบว่า มีการนำไปใช้ประโยชน์ได้น้อยกว่าภาคอื่นๆ คงเหลือต้นกล้าที่อยู่ในแปลงอนุบาลหลักเป็นจำนวนมาก เมื่อเทียบกับจำนวนต้นกล้าที่ผลิตได้พร้อมนำไปใช้ประโยชน์ ไม่สามารถตรวจนับจำนวนได้ถูกต้อง และไม่อยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ดังภาพ

ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรเลย



ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเกษตรอุดรธานี



จากข้อตรวจพบ และการสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี มีสาเหตุซึ่งทำให้เกิดผลกระทบ และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๒.๓ สาเหตุ (Cause)

๑. สืบเนื่องจากหน่วยงานยังขาดความรู้ และไม่มีความเข้าใจเพียงพอเรื่องระบบการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พืชที่กรมวิชาการเกษตรกำหนด จึงไม่ได้จัดทำผังขั้นตอนการดำเนินงานผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ไว้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน

๒. บางหน่วยงานที่ดำเนินงานผลิต โดยไม่ปฏิบัติตามคู่มือการผลิตที่ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานีให้คำแนะนำ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันมาก่อน จะสามารถให้ความรู้ในการดำเนินงานผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันได้ตามเป้าหมาย

๓. หน่วยงานที่ไม่ได้มีการบริหารจัดการแปลงเพาะต้นกล้าให้ถูกต้องตามมาตรฐานคำแนะนำ เนื่องจากมีพื้นที่จำกัดไม่เพียงพอ มีการนำไปใช้ประโยชน์ได้น้อยกว่าที่ผลิตได้ กอปรกับการขาดแรงงานในการดูแลรักษาแปลงเพาะต้นกล้าปาล์มน้ำมันในแปลงอนุบาลหลัก

๔. ต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่นำไปใช้ประโยชน์ได้น้อยกว่าที่ผลิตได้ ทำให้มีผลผลิตคงเหลือในแปลงเพาะต้นกล้าจำนวนมาก เนื่องจากเกษตรกรประสบปัญหาภัยแล้ง พันธุ์ปาล์มน้ำมันไม่เป็นที่ต้องการ การกำหนด Zoning ของรัฐบาล เป็นผลให้มีผลผลิตคงเหลือในแปลงเพาะจำนวนมาก ต้นกล้าที่มีอายุเกิน ๑๒ เดือนขึ้นไป มีรากงอกลงในดินขนย้ายไม่ได้เพราะจะทำให้ต้นกล้าตาย การดูแลรักษาผลผลิตในแปลงทำได้ยากเนื่องจากมีหญ้าและวัชพืชขึ้นรกราก

๕. การขาดหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการกระจายผลผลิตไปใช้ประโยชน์ หรือขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง

๕.๒.๔ ผลกระทบ (Effect)

๑. การไม่ได้จัดทำผังขั้นตอนการดำเนินงานผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ไว้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การไม่ปฏิบัติตามคู่มือการผลิตที่ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานีให้คำแนะนำ อาจทำให้คุณภาพของผลผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันไม่เป็นที่ไปตามมาตรฐานหลักวิชาการที่กำหนด หากเกษตรกรนำไปปลูกจะทำให้ได้ผลผลิตไม่ดีเท่าที่ควร

๓. การบริหารจัดการแปลงเพาะต้นกล้า หากหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามวิธีการดูแลรักษาผลผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันตามคู่มือคำแนะนำการผลิตที่ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานีให้คำแนะนำ อาจส่งผลให้ต้นกล้าฯ ในแปลงเพาะได้รับความเสียหายจากการดูแลรักษาที่ไม่ถูกต้อง รวมทั้งต้นกล้าฯ ที่ผลิตได้อาจไม่มีคุณภาพ

๔. จากการที่ผลผลิตถูกนำไปใช้ประโยชน์ได้น้อย ส่งผลให้มีต้นกล้าปาล์มน้ำมันคงเหลือในแปลงเพาะจำนวนมาก และเป็นต้นกล้าฯ ที่มีอายุเกิน ๑๒ เดือนขึ้นไป มีรากงอกลงในดินขนย้ายไม่ได้ ทำให้ผลผลิตเสียหาย สูญเสียงบประมาณ และทำให้เป็นภาระด้านค่าใช้จ่ายของหน่วยงานผลิตที่ต้องดูแลรักษาต้นกล้าต่อไป

๕. การที่ไม่มีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ หรือช่องทางการประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงในการกระจายผลผลิต ทำให้การนำต้นกล้าปาล์มน้ำมันไปใช้ประโยชน์ได้น้อย มีผลผลิตคงเหลือในแปลงเพาะจำนวนมาก



๕.๒.๕ ข้อเสนอแนะ (Recommendation)

จากข้อตรวจพบที่ได้เสนอดังกล่าวข้างต้น มีข้อเสนอแนะให้หน่วยงานพิจารณาเพื่อควบคุม กำกับดูแล การดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยิ่งขึ้น ดังนี้

๑. ให้หน่วยงานจัดทำผังขั้นตอนการดำเนินงาน พร้อมแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดระยะเวลาดำเนินงานเป็นรายพีช ตามแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในด้านการผลิตพันธุ์พีช ที่กรมวิชาการเกษตรกำหนด ไว้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

๒. ทุกหน่วยงาน ควรดำเนินการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน และปฏิบัติตามคู่มือคำแนะนำของ ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี เพื่อให้ได้ผลผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นแบบที่มีความชำนาญ

๓. หน่วยงานที่ได้รับเป้าหมายในการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ควรมีการศึกษาและวางแผนการดำเนินงานทั้งในเรื่องพื้นที่ดำเนินการ และการบริหารจัดการแปลงเพาะต้นกล้าตามคู่มือการผลิต ที่ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานีให้คำแนะนำ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งไม่เป็น แหล่งอาหารของสัตว์ที่เข้าทำลายต้นกล้าปาล์มน้ำมัน เช่น หนู กระรอก และลดความเสียหาย จากการดูแลรักษาที่ไม่ถูกต้อง

๔. หน่วยงาน ควรมีการสำรวจความต้องการของเกษตรกร เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการผลิต และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฉุกเฉินเพื่อการเปลี่ยนแปลง กรณีที่เกษตรกรไม่มารับต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่มีการจองไว้แล้ว และช่วยลดความเสี่ยงในการดูแลรักษาผลผลิต ที่คงเหลือในแปลงเพาะจำนวนมาก

๕. ควรกำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกระจายผลผลิตเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ และเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง

๕.๓ การจัดสรร และการใช้จ่ายเงินไม่สอดคล้องตามแผนที่ได้รับอนุมัติ

๕.๓.๑ หลักเกณฑ์ / สิ่งที่จะควรจะเป็น (Criteria)

การดำเนินงานผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี หน่วยงานที่ได้รับเป้าหมายให้มีการผลิตจะได้รับงบประมาณ โดยกองแผนงานและวิชาการ ได้จัดสรรเงินให้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการผลิต แบ่งเป็น ๒ ส่วน ได้แก่

๑. งบ KPI เป็นต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (Unit Cost เฉพาะงบดำเนินงาน) ตามแผนเป้าหมายการผลิตที่กำหนด แยกตามผลผลิตแต่ละประเภท ดังนี้



๑.๑ ค่าใช้จ่ายในการผลิตการผลิตเมล็ดพันธุ์ปาล์มน้ำมัน (germinated seeds)

ประกอบด้วย

หมวดค่าใช้จ่าย	รายการ	บาท/เมล็ด
๑. ค่าจ้างเหมา	๑.๑ ค่าจ้างในการเตรียมช่อดอกตัวเมีย	๒.๖๐
	๑.๒ ค่าจ้างเตรียมเมล็ดพันธุ์ (Pre heated seed)	๓.๕๐
	๑.๓ ค่าผลิตเมล็ดตอก (germinated seeds)	๑.๒๐
	๑.๔ ค่าจ้างในการดูแลรักษาสวนพ่อ - แม่พันธุ์	๑.๒๐
	รวม	๘.๕๐
๒. ค่าตอบแทนใช้สอย	๒.๑ ค่าวัสดุที่ใช้ในการผสมเกสร	๑.๗๐
	๒.๒ ค่าวัสดุในการทำ Pre heated seed	๐.๗๐
	๒.๓ ค่าวัสดุในการทำเมล็ดตอก	๐.๘๐
	๒.๔ ค่าวัสดุในการดูแลรักษาสวนพ่อ - แม่พันธุ์	๐.๓๐
	รวม	๓.๕๐
	รวมค่าใช้จ่ายในการผลิตเมล็ดพันธุ์	๑๒.๐๐

๑.๒ ค่าใช้จ่ายในการเพาะต้นกล้าปาล์มน้ำมันระยะ pre nursery (๓ - ๕ เดือน)

ประกอบด้วย

หมวดค่าใช้จ่าย	รายการ	บาท/ต้น
๑. ค่าจ้างเหมา	๑.๑ ค่าบรรจุนดิน ขนย้าย และจัดวางถุง	๑.๐๐
	๑.๒ ค่าเพาะเมล็ดลงถุง	๐.๖๐
	๑.๓ ค่าแรงงานใส่ปุ๋ย	๐.๘๐
	๑.๔ ค่าแรงงานกำจัดวัชพืช	๐.๘๐
	๑.๕ ค่าให้น้ำ	๐.๘๐
	รวม	๔.๐๐
๒. ค่าวัสดุ	๒.๑ ค่าถุงพลาสติก	๑.๐๐
	๒.๒ ค่าดิน	๑.๒๐
	๒.๓ ค่าปุ๋ย	๑.๕๐
	๒.๔ ค่าให้น้ำ	๐.๗๐
	๒.๕ ค่าสารเคมีป้องกันกำจัดโรคและแมลง	๑.๕๐
	๒.๖ ค่าขนย้าย ค่าวัสดุอุปกรณ์ดูแลรักษาต้นกล้า	๐.๗๐
	๒.๗ ค่าบำรุงรักษาระบบโรงเรือน	๐.๔๐
	รวม	๗.๐๐
	รวมค่าใช้จ่ายการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันระยะ pre nursery	๑๑.๐๐



๑.๓ ค่าใช้จ่ายในการเพาะต้นกล้าปาล์มน้ำมันระยะ main nursery (๘ - ๑๒ เดือน)

ประกอบด้วย

หมวดค่าใช้จ่าย	รายการ	บาท/ต้น
๑. ค่าจ้างเหมา	๓.๑ ค่ากำจัดวัชพืช	๑.๗๐
	๓.๒ ค่าแรงงานใส่ปุ๋ย	๑.๗๕
	๓.๓ ค่าให้น้ำ	๑.๗๕
	๓.๔ ค่าจ้างยาม	๐.๕๐
	รวม	๕.๗๐
๒. ค่าวัสดุ	๓.๑ ค่าจ้างเหมาบรรจูดิน	๑.๐๐
	๓.๒ ค่าจ้างเหมาวางถุง และปลูก	๒.๕๐
	๓.๓ ค่าถุง	๒.๘๐
	๓.๔ ค่าดิน	๑.๗๐
	๓.๕ ค่าปุ๋ยเคมี	๔.๐๐
	๓.๖ ค่าสารเคมีป้องกันกำจัดโรคและแมลง	๒.๐๐
	๓.๗ ค่าการใช้น้ำ และแสงสว่าง	๑.๕๐
	๓.๘ ค่าขนย้าย	๑.๕๐
	๓.๙ ค่าบำรุงรักษาโรงเรือน พื้นที่	๐.๓๐
	รวม	๑๗.๓๐
	รวมค่าใช้จ่ายการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันระยะ main nursery	๒๓.๐๐

๒. งบบริหาร KPI ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่จัดสรรไว้สำหรับการติดตาม ควบคุม กำกับดูแลการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จัดสรรให้ร้อยละ ๑๐ ของต้นทุนการผลิตตามเป้าหมาย (งบ KPI)

๕.๓.๒ ข้อเท็จจริง / สิ่งที่เป็นจริง (Condition)

จากการตรวจสอบหลักฐานใบสำคัญคู่จ่าย ผลผลิตที่ ๒ : พันธุ์พืชและปัจจัยการผลิต ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และการสอบทานการบันทึกค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน จากทะเบียนคุมเงินงบประมาณ รายงานการใช้จ่ายเงินตามแบบ สงป.๓๐๑ ,๓๐๒ (สงป. : แบบรายงานของสำนักงบประมาณ) รวมทั้งใช้การวิเคราะห์ เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีประเด็นข้อตรวจพบ ดังนี้

๑. การดำเนินงานผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในกิจกรรมการผลิตส่วนใหญ่เป็นการดูแลรักษาต้นกล้าปาล์มน้ำมันระหว่างการผลิตอย่างต่อเนื่อง และการสอบทานการใช้จ่ายเงินตามกิจกรรมประจำแต่ละปีงบประมาณที่มีการตรวจสอบ พบว่า มีการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพมีการใช้จ่ายเงิน ต่ำกว่า จำนวนต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (Unit Cost) ตามแผนการผลิตที่กำหนดให้



๒. จากการสอบทานผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ตรวจสอบ พบว่า มีผลการดำเนินงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว แต่มีผลการใช้จ่ายเงินในกิจกรรมการผลิตจริงแต่ละปีงบประมาณคิดเป็นร้อยละ ๒๐ - ๘๕ ของงบประมาณต่อกิจกรรมที่ได้รับ

๓. หน่วยงานที่ได้รับเมล็ดงอกมาเพาะเป็นต้นกล้าอายุ ๘ - ๑๒ เดือน ลำงอก ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันภายในรอบปีงบประมาณ ไม่ได้กันเงินไว้จ่ายเหลืออมปีสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาต้นกล้าฯ จนกว่าจะพร้อมนำไปใช้ประโยชน์

๔. ผลผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ที่ยังเหลืออยู่ในแปลงอนุบาลหลัก ของหน่วยงานที่ไม่ได้รับเป้าหมายในการผลิตในปีงบประมาณถัดไป แต่ยังคงมีการดูแลรักษาต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่ยังเหลืออยู่ในแปลงเพาะ โดยใช้ค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมอื่นมาสนับสนุน

จากข้อตรวจพบ และการสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี มีสาเหตุซึ่งทำให้เกิดผลกระทบ และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๓.๓ สาเหตุ (Cause)

๑. การใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับต่ำกว่าจำนวนต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (Unit Cost) ตามแผนการผลิตที่กำหนดให้ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายอื่นที่มีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการผลิตตามกิจกรรมที่จัดสรรให้

๒. การจัดทำต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (Unit Cost) เจ้าหน้าที่อาจไม่เข้าใจถึงการวิเคราะห์รายการค่าใช้จ่ายรวมถึงวิธีการบันทึกต้นทุน และการนำข้อมูลที่ได้บันทึกไปใช้ประโยชน์ในเชิงบริหาร จึงไม่มีการบันทึกต้นทุนตามกิจกรรมที่ใช้ไปจริง

๓. ต้นกล้าอายุ ๘ - ๑๒ เดือน ที่ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันภายในรอบปีงบประมาณ และไม่ได้กันเงินไว้จ่ายเหลืออมปีสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาต้นกล้าฯ จนกว่าจะพร้อมนำไปใช้ประโยชน์ อาจเกิดจากเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุ

๔. การใช้จ่ายจากกิจกรรมอื่นมาสนับสนุน ในการดูแลรักษาต้นกล้าปาล์มน้ำมันที่ยังเหลืออยู่ในแปลงเพาะ อาจเนื่องมาจากการจัดทำแผนการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายเงิน

๕. อาจเกิดจากการขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและจริงจังอย่างเป็นระบบ

๕.๓.๔ ผลกระทบ (Effect)

๑. การเบิกจ่ายเงินค่าใช้จ่ายที่ใช้ในกิจกรรมต่างๆ ตามผลผลิต ได้ถูกกำหนดตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรมนั้นๆ การใช้จ่ายเงินต่ำกว่าแผนที่กำหนดตามเป้าหมายการผลิต ทำให้อาจมองได้ว่าการตั้งงบประมาณต้นทุนการผลิตต่อหน่วย (Unit Cost เฉพาะงบดำเนินงาน) สูงเกินจริง

๒. การที่เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจหลักการวิเคราะห์รายการค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (Unit Cost) อาจทำให้การบันทึกต้นทุนตามกิจกรรมที่ใช้ไปจริงไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน และข้อมูลขาดความน่าเชื่อถือ

๓. ในการปฏิบัติงานหากเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุ อาจทำให้การเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ไม่เป็นไปตามแผนการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งอาจเป็นการปฏิบัติผิดระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยวินัยทางงบประมาณและการคลัง พ.ศ.๒๕๔๔ ด้วย

๔. การจัดทำแผนการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายเงิน อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานกิจกรรมอื่นๆ

๕. ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน หากไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัด

๕.๓.๕ ข้อเสนอแนะ (Recommendation)

จากข้อตรวจพบที่ได้เสนอดังกล่าวข้างต้น มีข้อเสนอแนะให้หน่วยงานพิจารณาเพื่อควบคุม กำกับดูแล การใช้จ่ายเงินในการดำเนินงานการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังนี้

๑. ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในกิจกรรมการผลิต ควรเป็นค่าใช้จ่ายตามกิจกรรมที่จัดสรรให้ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงในการดำเนินงานผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี

๒. ควรให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ในการวิเคราะห์รายการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เพื่อบันทึกต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (Unit Cost) ตามกิจกรรมที่ใช้ไปจริงให้ถูกต้อง ครบถ้วน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในเชิงบริหาร และการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ

๓. ควรให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวมทั้งให้มีการกันเงินไว้จ่ายเหลือมอบปีสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาต้นกล้าฯ จนกว่าจะพร้อมนำไปใช้ประโยชน์

๔. ให้จัดทำแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อมิให้การดำเนินงานผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี มีผลกระทบกับการดำเนินงานกิจกรรมอื่นๆ

๕. ควรให้มีผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ



๕.๔ ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานกิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี

จากปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานการผลิต – กิจกรรมการผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี หน่วยงานมีการบริหารจัดการปัญหาเร่งด่วนเฉพาะหน้าได้ แต่ยังมีปัญหาอุปสรรคบางประการที่ควรมีการบริหารจัดการในระดับนโยบายของกรมวิชาการเกษตร ดังนั้น ผู้เสนอผลงานจึงมีข้อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ดังนี้

๑. กรมวิชาการเกษตร ควรกำหนดบุคลากร หรือหน่วยงานที่มีศักยภาพเพียงพอในการรับผิดชอบงานด้านการผลิตพันธุ์พืชทุกชนิดให้ชัดเจน และควรแบ่งแยกงานภารกิจหลักออกจากภารกิจสนับสนุน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

๒. ควรจัดให้มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ในการกระจายผลผลิตพันธุ์พืชทุกชนิด (ทำหน้าที่ด้านการตลาด) เพื่อเป็นการเผยแพร่ผลผลิตของกรมวิชาการเกษตร ให้เกษตรกรนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างทั่วถึง เป็นการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่มีการผลิตพันธุ์พืช และเป็นศูนย์กลางรวบรวมความต้องการพันธุ์พืชต่างๆ ตามแต่ละพื้นที่ รวมทั้งเป็นช่องทางการติดต่อที่เป็นแหล่งข้อมูลพันธุ์พืชของกรมวิชาการเกษตร ที่มีข้อมูลเชื่อถือได้ และมีการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนการผลิตต่อไป

๓. กรมวิชาการเกษตร ควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรองรับเหตุการณ์ กรณีที่เกษตรกรยกเลิกการจองผลผลิต เพื่อมิให้ราชการต้องรับภาระต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตที่ได้จ่ายไปแล้ว และค่าใช้จ่ายที่ต้องดูแลรักษาต้นกล้าปาล์มน้ำมัน ต่อเนื่องจนกว่าจะมีการนำไปใช้ประโยชน์



ผลผลิตทะวายสดเฉลี่ย - 3,450 กก./ไร่/ปี
เปอร์เซ็นต์น้ำมัน/ทะวาย - 26



ผลผลิตทะวายสดเฉลี่ย - 3,617 กก./ไร่/ปี
เปอร์เซ็นต์น้ำมัน/ทะวาย - 23

บทที่ ๖

การนำผลงานการตรวจสอบการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์และการติดตามผล

การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) เข้ามามีบทบาทร่วมกับการตรวจสอบทางบัญชีและการเงิน เนื่องจากการตรวจสอบทางบัญชี และการเงินเพียงด้านเดียวไม่เพียงพอที่จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัดและได้ผลคุ้มค่าหรือไม่ ระบบงบประมาณแผ่นดินที่ใช้กันอยู่ในประเทศไทย ก็เป็นระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning Programming Budgeting System) หรืองบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance based Budgeting) ซึ่งเป็นระบบที่เน้นความสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานเป็นสำคัญ หรือ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting -SPBB) และต้องมีการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นระบบและเป็นรูปธรรม

หลังจากที่ได้ผลสรุปการตรวจสอบการดำเนินงาน - การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี เพื่อจัดทำร่างรายงานผลการตรวจสอบเสนอหน่วยรับตรวจ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงาน ข้อตรวจพบสาเหตุ ผลกระทบ และมีข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้หน่วยรับตรวจแสดงข้อคิดเห็นต่อร่างรายงานการตรวจสอบ ภายในเวลาที่กำหนด แล้วจึงรวบรวมผลการตรวจสอบทั้งหมดจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ เสนอหัวหน้าส่วนราชการเห็นชอบพิจารณาสั่งการ แล้วจึงแจ้งเวียนหน่วยรับตรวจให้ถือปฏิบัติ และมีการติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในตามที่หัวหน้าส่วนราชการได้สั่งการ พร้อมทั้งสรุปเสนอหัวหน้าส่วนราชการเพื่อทราบอีกครั้ง ภายหลังจากการติดตามผลการตรวจสอบ ทั้งนี้รายงานผลการตรวจสอบการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์ สามารถนำข้อเสนอแนะไปปรับใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานการผลิตพันธุ์พืชอื่นๆ และปัจจัยการผลิตได้อีกด้วย

หลักการสำคัญของการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) จะมีลักษณะของการแก้ไขข้อบกพร่องปัจจุบัน เพื่อการดำเนินงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีสัญญาณการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning) เพื่อให้ทราบจุดอ่อนที่มีความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้เสนอผลงานได้จัดทำผลงานการตรวจสอบการดำเนินงาน และติดตามผล - การผลิตต้นกล้าปาล์มน้ำมันพันธุ์ดี โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบตามแนวปฏิบัติการตรวจสอบการดำเนินงาน ที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งมีกระบวนการวางแผน ขั้นตอน เทคนิคที่ใช้ในการตรวจสอบ และที่สำคัญสามารถสรุปประมวล และวิเคราะห์ผล ปัญหาอุปสรรค ที่ได้นำเสนอมาทั้งหมด ผู้เสนอผลงานจึงมีข้อเสนอเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพสำหรับหน่วยรับตรวจของกรมวิชาการเกษตร และผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบการดำเนินงาน ดังนี้



๑. หน่วยรับตรวจ

๑.๑ ควรต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนงาน กิจกรรม และการเขียนข้อเสนอโครงการให้ชัดเจน ว่าแผนงาน กิจกรรม โครงการ ตอบสนอง ยุทธศาสตร์กรม ยุทธศาสตร์กระทรวง หรือเพื่อแก้ไขปัญหา โดยระบุเหตุผลความจำเป็น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ วิธีดำเนินการ ค่าใช้จ่าย ตัวชี้วัด ผลผลิต ผลลัพธ์ ฯลฯ ที่ชัดเจน โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม การจัดทำแผน แผนงาน โครงการ การฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาจากตัวแบบที่ดี หรือการใช้เครื่องมือช่วยในการจัดทำ เช่น RBM รวมทั้งมีการนำเทคนิควิธีการในด้านการวางแผนและการบริหารโครงการมาใช้ประกอบ เป็นต้น ทั้งนี้การจะบรรลุเป้าหมายข้างต้น ผู้ที่รับผิดชอบกลั่นกรองข้อเสนอ แผนงาน กิจกรรม โครงการในระดับกรม จะต้องช่วยผลักดันอีกทางหนึ่ง โดยให้มีการกลั่นกรองอย่างรอบคอบ และพิจารณาเสนออธิบดีหรือผู้มีอำนาจ อนุมัติเฉพาะ แผนงาน โครงการ ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน มีความชัดเจนในการจัดทำเท่านั้น

๑.๒ พัฒนาระบบข้อมูลการปฏิบัติงานให้ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้โดยสะดวกรวดเร็ว

๑.๓ ควรพิจารณาความพร้อมและความสามารถในการบริหารจัดการแผนงาน กิจกรรม โครงการ โดยมีการชี้แจงทำความเข้าใจ สอนงานให้ทีมงานบุคลากร รวมทั้งพิจารณาถึงการบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้แผนงาน กิจกรรม โครงการบรรลุผลสำเร็จได้

๒. ผู้ตรวจสอบภายใน

ควรพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ตรวจสอบภายใน ทั้งด้านความรู้ความสามารถ และทักษะแขนงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการที่จะตรวจสอบให้กว้างขวางครอบคลุมทุกสาขา นอกเหนือจากความรู้ทางการเงินและบัญชี การทำความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์กรม ยุทธศาสตร์กระทรวง เพื่อจะได้เข้าใจในเนื้อหาสาระของแผนงาน กิจกรรม โครงการ ที่จะตรวจสอบได้อย่างถ่องแท้ รวมถึงพัฒนาและเพิ่มทักษะด้านการวิเคราะห์โครงการ การติดตามและประเมินผลโครงการและการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งอาจสรุปภาพรวมการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ตรวจสอบภายใน แยกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๒.๑ พัฒนาคน (Man)

๑.) เพิ่มพูนศักยภาพด้านวิชาชีพ โดยการพัฒนาระดับความรู้ความสามารถด้านต่างๆ ให้ได้มาตรฐานทัดเทียมระดับสากล เพื่อสร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือและความมั่นใจในความเป็นมืออาชีพให้ปรากฏแก่ผู้บริหาร หน่วยรับตรวจ และผู้รับบริการอื่นๆ เช่น การเข้ารับการอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ (CGIA) หรือการเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่มีการสอบเพื่อให้ได้วุฒิปับตรเป็นที่รับรองกันในระดับสากลของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (IIA) เป็นต้น



๒.) ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ สนใจศึกษาค้นคว้า แสวงหาความรู้และทักษะเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งการศึกษาในแนวกว้างและแนวลึก ในสหวิทยาการสมัยใหม่แขนงต่างๆ เพื่อวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ก่อให้เกิดทักษะความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ จากหลายช่องทาง เช่น E-Book , E-Learning สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) และผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๓.) เทคนิคการคิดและวิธีคิดที่เปิดกว้าง หลากหลาย มีกรอบความคิด หรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ที่ยืดหยุ่น มีความสามารถการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategy Thinking) คิดในภาพรวมเชิงระบบ (Systematic Thinking) คิดให้กว้างอย่างสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และคิดให้ลึกเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) จึงจะสามารถเปรียบเทียบทางเลือกและตัดสินใจได้ถูกต้อง ในการสรุปผลการตรวจสอบการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง สมเหตุสมผล มีประสิทธิภาพ

๔.) มีระบบการสอนงาน การจัดทำองค์ความรู้ (Knowledge Management) ภายในกลุ่มตรวจสอบภายใน สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing Knowledge) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงที่ดี โดยนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะแนวคิด หลักการหรือเทคนิควิธีการใหม่ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาการตรวจสอบการดำเนินงาน

๕.) การศึกษาดูงานทั้งของภาครัฐและเอกชนที่ได้รับการยอมรับว่าประสบผลสำเร็จ มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการตรวจสอบการดำเนินงาน หรือมีการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้เรียนรู้แนวทางการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ การบริหารความเสี่ยงและการบริหารงานตรวจสอบ โดยนำมาประยุกต์ใช้พัฒนาการทำงานของตนเอง และองค์กรให้มีศักยภาพดียิ่งขึ้น

๒.๒ พัฒนารูปแบบปฏิบัติงาน (Procedures)

๑.) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ควรเป็นการทำงานเชิงรุกที่ใช้กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ร่วมกับการทำงานเป็นทีมที่ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระหว่างกลุ่มติดตามประเมินผล หน่วยรับตรวจ และกลุ่มตรวจสอบภายใน ในการเรียนรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้ร่วมดำเนินการ มีความผูกพัน โดยการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) การบริหารงานเชิงผลสัมฤทธิ์สมดุล (Balanced Score Card : BSC) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ซึ่งการทำงานเช่นนี้จะมีลักษณะเป็นแบบการเรียนรู้ร่วมกัน โดยใช้ทักษะความรู้และประสบการณ์ตามสมรรถนะของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มงาน มาปฏิบัติงานร่วมกัน



๒.) พัฒนาการตรวจสอบไปสู่การตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม (Participative Audit) ให้ผู้รับการตรวจหรือหน่วยรับตรวจเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบมากขึ้น โดยจะมีการประชุมปรึกษาหารือประสานงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ และผู้ตรวจสอบภายใน ทั้งในระหว่างการตรวจสอบ และหลังการตรวจสอบ เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงาน เป็นกระบวนการตรวจสอบที่สร้างความเข้าใจและยอมรับผลการตรวจสอบของทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานและการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๓.) เปิดมุมมองแนวความคิด เทคนิคและวิธีการตรวจสอบใหม่ๆ โดยการเทียบเคียง (Benchmarking) การตรวจสอบการดำเนินงานในลักษณะเดียวกันกับกลุ่มตรวจสอบภายในอื่น หรือหน่วยงานตรวจสอบภายนอกที่มีผลงาน หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีกว่า เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินและสรุปผลความแตกต่าง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานตรวจสอบ ช่วยเพิ่มคุณค่าและศักยภาพของกลุ่มตรวจสอบภายในกรมวิชาการเกษตรต่อไป

๔.) นำเสนอหัวหน้าส่วนราชการจัดให้มีทีมที่ปรึกษาการตรวจสอบการดำเนินงาน หรือ แต่งตั้งคณะบุคคลที่มีความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ ในแขนงวิชาสาขาต่างๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเทคนิคหรือวิชาการเฉพาะสาขา ที่มีการตรวจสอบการดำเนินงานเรื่องนั้นๆ

๕.) ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยบูรณาการการปฏิบัติงานตรวจสอบ (Integrated Audit) ร่วมกับผู้ตรวจสอบภายในระดับกระทรวง โดยเฉพาะการตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวง เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม

๒.๓ พัฒนาเครื่องมือ หรือปัจจัยสนับสนุน

๑.) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น Software ด้านการวิเคราะห์ วิจัย ที่ใช้ในการประมวลผลด้านสถิติประยุกต์ที่เกี่ยวข้อง สำหรับ ประกอบ การพิจารณาตัดสินใจสรุปผลการตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อความแม่นยำให้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้นตามหลักวิชาการ เช่น โปรแกรมสำเร็จรูปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

๒.) พัฒนาการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นเครื่องมือช่วยในการตรวจสอบ เช่น โปรแกรม หรือ Software ACL หรือ Excel เป็นต้น สำหรับการตรวจสอบการดำเนินงานที่ใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง กรณี ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีเป็นจำนวนมาก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดเวลา



บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๕๒). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.
- รศ.จันทนา สาขากร. รศ.นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ. ดร.ศิลปพร ศรีจันเพชร (๒๕๕๗) : การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (๒๕๕๑). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ. : บริษัทกราฟิคฟอรัม (ไทยแลนด์) จำกัด
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (๒๕๕๓) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM).
- เอกกมล เอี่ยมศรี. (๒๕๕๔). การวิเคราะห์ SWOT Analysis.
<http://www.oknation.net/blog/newmanagement>.
- ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์. (๒๕๕๕) แนวคิดการบริหารงานเชิงผลสัมฤทธิ์สมดุล (BSC).
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (๒๕๓๙). การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ . กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประจักษ์ บุญยัง. (๒๕๕๒). สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. เอกสารประกอบคำบรรยาย
เรื่อง การตรวจสอบการดำเนินงาน.
- เจริญ เกษภูววัลย์. (๒๕๕๒) คู่มือวิธีปฏิบัติการตรวจสอบการดำเนินงาน,
บูรณะศักดิ์ มาตหมาย. การบริหารโซ่แห่งคุณภาพ (value chain) อย่างไรให้เกิดผล :
buranasak_madmai@yahoo.com
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๕๑). เรื่องการบริหารราชการ
แบบมีส่วนร่วม (Participation)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๕๖). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖.
- กรมบัญชีกลาง. (๒๕๕๖). แนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานของงาน โครงการ .
- กรมบัญชีกลาง. (๒๕๕๘). แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในภาคราชการ : การตรวจสอบการดำเนินงาน.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (๒๕๕๒). : แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน
และการประเมินผลการควบคุมภายใน.
- กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (๒๕๕๖). : ระบบการควบคุมภายใน
ของกรมวิชาการเกษตร.
- ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี กรมวิชาการเกษตร. (๒๕๕๕). : การจัดการสวนปาล์มน้ำมัน
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
- ศูนย์วิจัยปาล์มน้ำมันสุราษฎร์ธานี กรมวิชาการเกษตร. (๒๕๕๙). : คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการผลิต
พันธุ์ปาล์มน้ำมัน (ฉบับปรับปรุง)

