

บทที่ 4

ปัญหาในการบริหารงบลงทุนระบบใหม่โครงการก่อสร้างการไฟฟ้าฝ่ายผลิต
แห่งประเทศไทยแม่เมาะ จังหวัดลำปาง

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ศึกษาปัญหาในการบริหารงบลงทุนระบบใหม่โครงการก่อสร้างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ตั้งอยู่ที่ อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ซึ่งประกอบด้วยโครงการก่อสร้าง 2 โครงการด้วยกัน คือโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะระยะที่ 2 (อคม.2) และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ (อคน.) ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ออกแบบสอบถาม เพื่อเก็บและรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับผู้ช่วยหัวหน้าหมวดจนถึงผู้อำนวยการโครงการก่อสร้าง ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนจัดทำและควบคุมงบลงทุนประจำปี ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโครงการ จำนวน 2 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการ จำนวน 4 คน หัวหน้าหน่วย จำนวน 17 คน ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย จำนวน 10 คน หัวหน้าหมวด จำนวน 50 คน ผู้ช่วยหัวหน้าหมวด จำนวน 35 คน เนื่องจากในการเก็บข้อมูลดังกล่าว อยู่ในช่วงระหว่างการปรับเปลี่ยนและโยกย้ายตำแหน่งงาน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลได้กับที่แจ้งไว้ในวิธีการศึกษาอาจไม่ตรงกัน ประกอบกับขณะนี้โครงการก่อสร้างทั้งสองโครงการกำลังใกล้ที่จะแล้วเสร็จ ทำให้มีผู้บริหารในบางตำแหน่ง ย้ายกลับเข้าสำนักงานประจำหรือย้ายเข้าประจำในโรงไฟฟ้าแม่เมาะ สำหรับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 118 ชุด ได้นำมาทำการวิเคราะห์โดยอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows 6.13 และโปรแกรม Microsoft Excel ประกอบกัน โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำและบริหารงบลงทุน

2.1. ความรู้พื้นฐาน

2.2. วิธีการในการจัดทำงบลงทุน

2.3. การวิเคราะห์และการใช้รายงานงบลงทุน

ส่วนที่ 3 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดทำและบริหารงบลงทุน

ส่วนที่ 4 ปัญหาในการจัดทำและบริหารงบลงทุน

4.1. ปัญหาในการตั้งงบลงทุนประจำปี

4.2. ปัญหาในการวางแผน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนประจำปี

4.3. ปัญหาในการเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี

4.4. ปัญหาในการควบคุมงบลงทุนประจำปี

4.5. ปัญหาในการประเมินผล โดยใช้รายงานงบลงทุน

ส่วนที่ 5 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบลงทุนและแนวทางแก้ไขปัญหา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลของผู้บริหารโครงการตั้งแต่ผู้ช่วยหัวหน้าหมวด จนถึงผู้อำนวยการโครงการ สามารถจำแนกตามตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
ผู้อำนวยการโครงการ	1	1.30	1	2.44	2	1.69
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโครงการ	3	3.90	1	2.44	4	3.39
หัวหน้าหน่วย	10	12.99	7	17.07	17	14.41
ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย	6	7.79	4	9.76	10	8.47
หัวหน้าหมวด	33	42.86	17	41.46	50	42.37
ผู้ช่วยหัวหน้าหมวด	24	31.17	11	26.83	35	29.66
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 และผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าหมวดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.86 และ 41.46 โดยสัดส่วนของผู้บริหารทั้งสองโครงการเป็นไปในทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามเพศ

เพศ	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
ชาย	71	92.21	39	95.12	110	93.22
หญิง	6	7.79	2	4.88	8	6.78
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่า สัดส่วนของผู้บริหารทั้งสองโครงการเป็นไปในทางเดียวกัน โดยผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ส่วนใหญ่จะเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 92.21 และผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ส่วนใหญ่จะเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 95.12

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามอายุ

อายุ	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
ต่ำกว่า 30 ปี	5	6.49	2	4.88	7	5.93
ระหว่าง 31 ถึง 40 ปี	20	25.97	8	19.51	28	23.73
ระหว่าง 41 ถึง 50 ปี	40	51.95	26	63.41	66	55.93
ระหว่าง 51 ถึง 60 ปี	12	15.58	5	12.20	17	14.41
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่า สัดส่วนของอายุของผู้บริหารทั้งสองโครงการ เป็นไปทางเดียวกัน โดยผู้บริหารโครงการก่อสร้างพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะส่วนใหญ่ จะมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 41 ถึง 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.95 และ 63.41 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 31 ถึง 40 ปี คิดเป็น ร้อยละ 25.97 และ 19.51 อายุระหว่าง 51 ถึง 60 ปี ร้อยละ 15.58 และ 12.20

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามอายุงานที่ทำใน กฟผ.

อายุงานใน กฟผ.	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
ระหว่าง 1 ถึง 5 ปี	2	2.60	2	4.88	4	3.39
ระหว่าง 6 ถึง 10 ปี	13	16.88	4	9.76	17	14.41
ระหว่าง 11 ถึง 20 ปี	37	48.05	15	36.59	52	44.07
มากกว่า 20 ปี	25	32.47	20	48.78	45	38.14
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่า อายุงานที่ทำงานใน กฟผ. ของผู้บริหารโครงการทั้งสองโครงการ มีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ส่วนใหญ่ จะมีอายุงานที่ทำงานใน กฟผ. อยู่ในช่วงระหว่าง 11 ถึง 20 ปี มากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 48.05 รองลงมาอายุงาน มากกว่า 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 32.47 อายุงานอยู่ระหว่าง 6 ถึง 10 ปี ร้อยละ 16.88 และผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ส่วนใหญ่ จะมีอายุงานที่ทำงานใน กฟผ. อายุงาน มากกว่า 20 ปี ขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 48.78 รองลงมาอยู่ในช่วงระหว่าง 11 ถึง 20 ปี ร้อยละ 36.59 และอายุงานอยู่ระหว่าง 6 ถึง 10 ปี ร้อยละ 9.76

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามอายุงานที่ทำในโครงการก่อสร้างต่าง ๆ ของ กฟผ.

อายุงานที่ทำในโครงการก่อสร้างต่าง ๆ	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
ระหว่าง 1 ถึง 5 ปี	5	6.49	6	14.63	11	9.32
ระหว่าง 6 ถึง 10 ปี	15	19.48	8	19.51	23	19.49
ระหว่าง 11 ถึง 20 ปี	38	49.35	19	46.34	57	48.31
มากกว่า 20 ปี	19	24.68	8	19.51	27	22.88
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่า อายุงานเป็นไปในทางเดียวกัน โดยผู้บริหารโครงการก่อสร้างพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ส่วนใหญ่ มีอายุงานที่ทำงานอยู่กับโครงการต่าง ๆ ของ กฟผ. อยู่ในช่วงระหว่าง 11 ถึง 20 ปี มากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 49.35 และ 46.34 รองลงมา มีอายุงานมากกว่า 20 ปี ขึ้นไป คิดเป็น ร้อยละ 24.68 และ 19.51 และอายุงานระหว่าง 6 ถึง 10 ปี ร้อยละ 19.48 และ 19.51

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	33.77	21	51.22	47	39.83
ปริญญาตรี	43	55.84	18	43.90	61	51.69
สูงกว่าปริญญาตรี	8	10.39	2	4.88	10	8.47
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหารโครงการทั้งสองโครงการแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโครงการก่อสร้างพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 มีระดับการศึกษาในชั้นปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.84 รองลงมา เป็นระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 33.77 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 10.39 ส่วนผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.22 รองลงมา เป็นระดับการศึกษาในชั้นปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 43.90 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 4.88

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามสายงานที่สังกัด

สายงานที่สังกัด ¹	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
รองผู้ว่าการก่อสร้าง (รทส.)	59	76.62	27	65.85	86	72.88
รองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน (รวบ.)	6	7.79	6	14.63	12	10.17
รองผู้ว่าการบริหาร (รวบ.)	11	14.29	8	19.51	19	16.10
อื่น ผู้จัดการใหญ่ธุรกิจผลิตไฟฟ้า 2 (ผรฟ2.)	1	1.30	0	-	1	0.85
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่า สายงานที่สังกัดของผู้บริหารทั้งสองโครงการเป็นไปในทางเดียวกัน โดยผู้
บริหารโครงการก่อสร้างพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะส่วนใหญ่
มาจากสายงานรองผู้ว่าการก่อสร้าง (รทส.) คิดเป็นร้อยละ 76.62 และ 65.85 รองลงมาเป็นสายรองผู้ว่า
การบริหาร (รวบ.) คิดเป็น ร้อยละ 14.29 และ 19.51 สายรองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน (รวบ.) คิดเป็น
ร้อยละ 7.79 และ 14.63 และสายผู้จัดการใหญ่ธุรกิจผลิตไฟฟ้า 2 (ผรฟ2.) ร้อยละ 1.30 สาเหตุที่สาย
งานรองผู้ว่าการก่อสร้างมีจำนวนมาก เนื่องจากลักษณะงานโครงการก่อสร้างต่าง ๆ ของ กฟผ. สาย
งานนี้จะเป็นผู้รับผิดชอบเป็นหลัก โดยมีสายงานอื่น ๆ ให้การสนับสนุน

โครงสร้างองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (ดูภาคผนวก ง)

¹ ผังโครงสร้างองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยปี 2542

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามลักษณะงานที่ทำ

ลักษณะงาน	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
บริหาร (หัวหน้าหน่วยขึ้นไป)	13	16.88	7	17.07	20	16.95
บัญชี, การเงิน, งบประมาณ, ตรวจสอบ	5	6.49	5	12.20	10	8.47
ไฟฟ้า	19	24.68	2	4.88	21	17.80
พัสดุ, จัดหา, บริการ	6	7.79	7	17.07	13	11.02
เครื่องกล	11	14.29	2	4.88	13	11.02
ประชาสัมพันธ์, ความปลอดภัย, SATETY, กฎหมาย, การพนักงาน, จัดฝึกอบรม	7	9.09	4	9.76	11	9.32
ออกแบบ, วางแผน และวิเคราะห์	8	10.39	2	4.88	10	8.47
โยธา	6	7.79	11	26.83	17	14.41
บำรุงรักษา (สิ่งปลูกสร้าง, ยานพาหนะ)	2	2.60	1	2.44	3	2.54
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่าลักษณะงานที่ผู้บริหารของผู้บริหารทั้งสองโครงการแตกต่างกัน โดยลักษณะงานที่ผู้บริหารระดับตั้งแต่ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยลงมาจนถึงผู้ช่วยหัวหน้าหมวด ของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 จะทำงานด้านไฟฟ้าเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็น ร้อยละ 24.68 รองลงมาเป็นงานด้านเครื่องกล คิดเป็น ร้อยละ 14.29 และงานด้านออกแบบ วางแผน และวิเคราะห์ คิดเป็น ร้อยละ 10.39 ตามลำดับ สำหรับงานด้านบริหารนั้นจะเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าหน่วยขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.88 และลักษณะงานที่ผู้บริหารระดับตั้งแต่ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยลงมาจนถึงผู้ช่วยหัวหน้าหมวด ของโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ จะทำงานด้านโยธาเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็น ร้อยละ 26.83 รองลงมาเป็นงานด้าน พักดู จัดหา บริการ คิดเป็น ร้อยละ 17.07 และงานด้านบัญชี การเงิน งบประมาณ ตรวจสอบ ร้อยละ 12.20 ตามลำดับ สำหรับงานด้านบริหาร จะเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าหน่วยขึ้นไป คิดเป็น ร้อยละ 17.07

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
วิศวกร	30	38.96	11	26.83	41	34.75
สถาปนิก	1	1.30	0	-	1	0.85
นักธรณีวิทยา	0	-	1	2.44	1	0.85
นักวิทยาศาสตร์	1	1.30	0	-	1	0.85
นักบัญชี	5	6.49	1	2.44	6	5.08
นิติกร	2	2.60	0	-	2	1.69
วิทยากร	7	9.09	3	7.32	10	8.47
ช่าง	26	33.77	16	39.02	42	35.59
พนักงานวิชาชีพ	5	6.49	9	21.95	14	11.86
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่า ตำแหน่งงาน² ของผู้บริหารโครงการของทั้งสองโครงการ มีความแตกต่างกัน โดยตำแหน่งงานของผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ส่วนใหญ่เป็นวิศวกร คิดเป็น ร้อยละ 38.96 รองลงมาคือ ตำแหน่งช่าง คิดเป็น ร้อยละ 33.77 และตำแหน่งวิทยากร ร้อยละ 9.09 ส่วนผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ พบว่าตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นช่าง คิดเป็น ร้อยละ 39.02 รองลงมาคือ ตำแหน่ง วิศวกร คิดเป็น ร้อยละ 26.83 และตำแหน่งพนักงานวิชาชีพ ร้อยละ 21.95

² คู่มือคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงาน แผนกการจัดการองค์กร กองระบบงานบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2541

ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำและบริหารงบประมาณ

2.1. ความรู้พื้นฐานในการจัดทำและบริหารงบประมาณ

ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ การทราบถึงหลักการและความรู้พื้นฐานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ภารกิจหรืองานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพื่อที่จะสามารถบ่งชี้ได้ว่า ผู้บริหารโครงการส่วนใหญ่มีความเข้าใจเป็นอย่างไร สามารถแสดงได้ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองโครงการ จำแนกตามเกณฑ์ความเข้าใจในการจัดทำและบริหารงบประมาณประจำปีของผู้บริหารโครงการ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
แบบฟอร์มการตั้งและรายละเอียดประกอบ	0	-	17	17.53	57	18.27	32	10.85	12	9.84	2.67
ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณประจำปี	0	-	22	22.68	45	14.42	38	12.88	13	10.66	2.64
ความหมายของรหัสงบประมาณ แต่ละรายการ (ACK)	0	-	13	13.40	44	14.10	45	15.25	16	13.11	2.46
วงจรการเบิกจ่ายงบประมาณแต่ละปีงบประมาณ	0	-	10	10.31	48	15.38	42	14.24	19	15.57	2.43
ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณ และการเบิกครุภัณฑ์	0	-	14	14.43	45	14.42	42	14.24	17	13.93	2.47
การขออนุมัติจัดสรรงบประมาณระหว่างปี	0	-	9	9.28	42	13.46	48	16.27	19	15.57	2.35
การขอผูกพันงบประมาณ	1	100.00	12	12.37	31	9.94	48	16.27	26	21.31	2.27
รวม	1	100.00	97	100.00	312	100.00	295	100.00	122	100.00	2.47

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการทั้งสองโครงการ มีความเข้าใจในการจัดทำและบริหารงบประมาณเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย ระดับคะแนน 2.47 พิจารณาจากคะแนนแล้วจะเห็นว่า ผู้บริหารโครงการมีความเข้าใจในเรื่องของแบบฟอร์มการตั้งงบประมาณและรายละเอียดประกอบ มากที่สุด ในความเข้าใจทั้งหมด โดยคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง ระดับคะแนน 2.67 รองลงมาเข้าใจขั้นตอนการจัดทำงบประมาณประจำปีในระดับปานกลาง ระดับคะแนน 2.64 และเรื่องที่เข้าใจน้อยที่สุด คือ เรื่องการขอผูกพันงบประมาณ ระดับคะแนน อยู่ในเกณฑ์น้อย คือ ระดับคะแนน 2.27

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนนของ ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อน
แม่เมาะ ระยะที่ 2 จำแนกตามเกณฑ์ความเข้าใจในการจัดทำและบริหารงบประมาณประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
แบบฟอร์มการตั้งและรายละเอียดประกอบ	0	-	13	20.00	34	18.18	23	11.56	7	8.14	2.69
ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณประจำปี	0	-	14	21.54	31	16.58	23	11.56	9	10.47	2.65
ความหมายของรหัสงบประมาณ แต่ละรายการ (ACK)	0	-	10	15.38	28	14.97	28	14.07	11	12.79	2.48
วงจรรายการเบิกจ่ายงบประมาณแต่ละปีงบประมาณ	0	-	6	9.23	28	14.97	28	14.07	15	17.44	2.32
ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณ และการเบิกครุภัณฑ์	1	50.00	9	13.85	23	12.30	30	15.08	14	16.28	2.39
การขออนุมัติจัดสรรงบประมาณระหว่างปี	0	-	6	9.23	24	12.83	34	17.09	13	15.12	2.30
การขอผูกพันงบประมาณ	1	50.00	7	10.77	19	10.16	33	16.58	17	19.77	2.25
รวม	2	100.00	65	100.00	187	100.00	199	100.00	86	100.00	2.44

จากตารางพบว่า ผู้บริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 มีความเข้าใจในการจัดทำและบริหารงบประมาณเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย ที่ระดับคะแนน 2.44 โดยผู้บริหารโครงการมีความเข้าใจในเรื่องของแบบฟอร์มการตั้งงบประมาณและรายละเอียดประกอบมากที่สุด ในระดับปานกลาง ระดับคะแนน 2.69 รองลงมาคือ เรื่องความเข้าใจขั้นตอนการจัดทำงบประมาณประจำปี อยู่ในระดับปานกลาง คะแนน 2.65 และเรื่องที่เข้าใจน้อยที่สุด คือ เรื่องการขอผูกพันงบประมาณ ระดับคะแนน อยู่ในเกณฑ์น้อย คือ คะแนน 2.25

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนนของผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ จำแนกตาม
เกณฑ์ความเข้าใจในการจัดทำและบริหารงบลงทุนประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
แบบฟอร์มการตั้งและรายละเอียดประกอบ	0	-	4	13.33	23	18.40	9	9.38	5	13.89	2.63
ขั้นตอนการจัดทำงบลงทุนประจำปี	0	-	8	26.67	14	11.20	15	15.63	4	11.11	2.63
ความหมายของรหัสงบลงทุน แต่ละรายการ (ACK)	0	-	3	10.00	16	12.80	17	17.71	5	13.89	2.41
วงจรรการเบิกจ่ายงบประมาณแต่ละปีงบประมาณ	0	-	3	10.00	20	16.00	14	14.58	4	11.11	2.54
ระเบียบการเบิกจ่ายงบลงทุน และการเบิกครุภัณฑ์	0	-	4	13.33	22	17.60	12	12.50	3	8.33	2.66
การขออนุมัติจัดสรรงบลงทุนระหว่างปี	0	-	3	10.00	18	14.40	14	14.58	6	16.67	2.44
การขออนุมัติงบลงทุน	0	-	5	16.67	12	9.60	15	15.63	9	25.00	2.32
รวม	0	-	30	100.00	125	100.00	96	100.00	36	100.00	2.52

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ มีความเข้าใจในการจัดทำและบริหาร
งบลงทุนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 2.52 เมื่อดูจากคะแนนแล้วจะเห็นว่า ผู้บริหารโครง
การ มีความเข้าใจในเรื่องระเบียบการเบิกจ่ายงบลงทุน และการเบิกครุภัณฑ์ มากที่สุด ในความเข้าใจทั้ง
หมด โดยคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง ระดับคะแนน 2.66 รองลงมาเข้าใจเรื่องของแบบฟอร์มการตั้ง
งบลงทุนและรายละเอียดประกอบ และขั้นตอนการจัดทำงบลงทุนประจำปีเท่ากัน ในระดับปานกลาง
ระดับคะแนน 2.63 และเรื่องที่เข้าใจน้อยที่สุดคือ เรื่องการขออนุมัติงบลงทุน ระดับคะแนนอยู่ในเกณฑ์
น้อย คือ ระดับคะแนน 2.32

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามความเข้าใจในลักษณะการจัดทำงบลงทุนของ กฟผ. ในปัจจุบัน

ลักษณะการจัดทำงบลงทุน	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
รวมศูนย์ (Cost Center)	13	16.88	6	14.63	19	16.10
แยกความรับผิดชอบ (Provider)	64	83.12	35	85.37	99	83.90
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่า ความเข้าใจของผู้บริหารโครงการในลักษณะการจัดทำงบลงทุน เป็นไปในทางเดียวกัน โดยผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 และผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ส่วนใหญ่ มีความเข้าใจในการจัดทำงบลงทุนแบบตามความรับผิดชอบ (Provider) คิดเป็น ร้อยละ 83.12 และ 85.37 ซึ่งเป็นลักษณะวิธีการจัดทำงบลงทุนในปัจจุบันของ กฟผ. และจัดทำแบบรวมศูนย์ (Cost Center) คิดเป็น ร้อยละ 16.88 และ 14.63 ซึ่งเป็นวิธีการจัดทำแบบเดิม แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโครงการบางส่วนยังขาดความเข้าใจในเรื่องนี้

ตารางที่ 18 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามความเข้าใจของผู้บริหารในงานงบลงทุนงานที่เคยดำเนินการ หรือดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

งานที่ดำเนินการหรือเคยดำเนินการ	อคม.2		อคน.		รวม	
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%
งบลลงทุน						
งานก่อสร้างอาคารโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ	54	43.55	0	-	54	25.47
งานก่อสร้างระบบจัดส่งน้ำให้โรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ	2	1.61	40	45.45	42	19.81
งานก่อสร้างเครื่องกำจัดก๊าซซัลเฟอร์ไดออกไซด์ให้โรงไฟฟ้าแม่เมาะ	63	50.81	0	-	63	29.72
รวม	119	95.97	40	45.45	159	75.00
งบทำการ						
งานก่อสร้างคันดินทิ้งขี้เถ้าให้โรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ	0	-	28	31.82	28	13.21
งานก่อสร้างระบบคั่นน้ำอ้อมบ่อเหมืองแม่เมาะ SE และ SW	2	1.61	20	22.73	22	10.38
ซ่อมแซมถนนให้โรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ UNIT 1 - 3	1	0.81	0	-	1	0.47
ก่อสร้างบานประตูระบายน้ำอ่างเก็บน้ำแม่เมาะ	1	0.81	0	-	1	0.47
ทำสิ่วรอกันตกบริเวณเขื่อนแม่เมาะ	1	0.81	0	-	1	0.47
รวม	5	4.03	48	54.55	53	25.00

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ส่วนใหญ่ มีความเข้าใจลักษณะงานที่เป็นงบลลงทุน คิดเป็นร้อยละ 95.97 และยังไม่เข้าใจงานที่เป็นงบลงทุน

อีกร้อยละ 4.03 สำหรับผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจลักษณะงานที่เป็นงบลงทุน คิดเป็นร้อยละ 54.55 และเข้าใจงานที่เป็นงบลงทุน ร้อยละ 45.45 สาเหตุที่โครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ มีความเข้าใจในลักษณะงานงบลงทุนน้อย เป็นเพราะว่างานที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ จะเป็นงานงบทำการ แต่ผู้บริหาร โครงการบางส่วนคิดว่างานโครงการส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงบลงทุนมากกว่า จึงไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างงบลงทุนกับงบทำการได้

2.2. วิธีการจัดทำงบลงทุน

ตารางที่ 19 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามการเป็นผู้จัดทำงบลงทุน

การจัดทำงบลงทุน	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
จัดทำเอง	19	24.68	11	26.83	30	25.42
ไม่ได้จัดทำเอง	58	75.32	30	73.17	88	74.58
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ของโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ไม่ได้จัดทำงบลงทุนเอง คิดเป็น ร้อยละ 75.32 และ 73.17 และจัดทำเอง ร้อยละ 24.68 และ 26.83 ซึ่งเป็นสัดส่วนไปในทางเดียวกันในภาพรวม

ตารางที่ 20 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามผู้จัดทำงบลงทุน

ให้หน่วยงานอื่นจัดทำงบลงทุนให้	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
หน่วยประสานงาน / หน่วยวิศวกรรมสนาม	35	60.34	23	76.67	58	65.91
หมวดงบประมาณ	15	25.86	5	16.67	20	22.73
สายงานในหน่วยงานของผู้ตั้งงบลงทุน	8	13.79	2	6.67	10	11.36
รวม	58	100.00	30	100.00	88	100.00

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ไม่ได้จัดทำงบลงทุนเอง จะให้หน่วยประสานงานหรือหน่วยวิศวกรรมสนามเป็นผู้จัดทำให้ คิดเป็นร้อยละ 60.34 และ 76.67 รองลงมา คือ หมวดงบประมาณ ร้อยละ 25.86 และ 16.67 และให้สายงานในหน่วยงานของผู้ที่จะจัดทำเป็นผู้จัดทำให้ คิดเป็นร้อยละ 13.79 และ 6.67 ซึ่งเป็นสัดส่วนไปในทางเดียวกันในภาพรวม

ตารางที่ 21 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามวิธีการตั้งงบประมาณประจำปี

วิธีการตั้งงบประมาณ	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
บนลงล่าง (Top Down Management)	13	16.88	2	4.88	15	12.71
ล่างขึ้นบน (Bottom Up Management)	47	61.04	20	48.78	67	56.78
ทั้งสองแบบ	17	22.08	19	46.34	36	30.51
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการตั้งงบประมาณประจำปีในลักษณะล่างขึ้นบน (Bottom Up Management) คิดเป็น ร้อยละ 61.04 และ 48.78 รองลงมาเป็นทั้งสองแบบ คิดเป็น ร้อยละ 22.08 และ 46.34 และแบบบนลงล่าง (Top Down Management) ร้อยละ 16.88 และ 4.88 ซึ่งเป็นสัดส่วนไปในทางเดียวกันในภาพรวม

ตารางที่ 22 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามการนำหลักเกณฑ์การประเมินโครงการลงทุนมาใช้ ในการจัดทำงบประมาณประจำปี

การใช้หลักเกณฑ์การประเมิน	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
ใช้	4	5.19	4	9.76	8	6.78
ไม่ใช้	73	94.81	37	90.24	110	93.22
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ มีการใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินการลงทุนค่อนข้างน้อย คิดเป็นร้อยละ 5.19 และ 9.76 สาเหตุเนื่องมาจากการจัดทำแผนการก่อสร้างโครงการต่างๆ ของ กฟผ. จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก่อสร้าง และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนไว้ก่อนแล้ว โดยจะต้องทำแผนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าหลักของ กฟผ. (Power Development Plan: PDP) จากนั้นต้องนำเสนอคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณาอนุมัติแผนก่อนที่นำมาจัดทำงบประมาณประจำปี ซึ่งเป็นสัดส่วนไปในทางเดียวกันในภาพรวม

ตารางที่ 23 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ ที่เลือกใช้หลักเกณฑ์การประเมินโครงการลงทุนมาใช้ ในการจัดทำงบประมาณ โดยจำแนกตามวิธีการ

วิธีการ	อคม.2		อคน.		รวม	
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%
ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)	2	22.22	1	11.11	3	16.67
อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยจากการลงทุน (Average of Return on Investment)	1	11.11	1	11.11	2	11.11
อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยจากการลงทุนถัวเฉลี่ย (Average of Return on Average Investment)	2	22.22	3	33.33	5	27.78
มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value)	1	11.11	1	11.11	2	11.11
ดัชนีการทำกำไร (Profitabilities Index)	1	11.11	1	11.11	2	11.11
อัตราผลตอบแทนลดค่า (Internal Rate of Return)	1	11.11	2	22.22	3	16.67
อื่น ๆ บริหารตามวงเงินที่ได้รับ	1	11.11	0	-	1	5.56
รวม	9	100.00	9	100.00	18	100.00

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการก่อสร้างพลังความร้อนแม่เมาะระยะที่ 2 เลือกใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินผลโครงการลงทุน ตามวิธี ระยะเวลาคืนทุน และ วิธีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนถัวเฉลี่ย เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ส่วนโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ เลือกใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินผลโครงการลงทุน ตามวิธี อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนถัวเฉลี่ย คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาวิธี อัตราผลตอบแทนลดค่า ร้อยละ 22.22

ตารางที่ 24 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามความเห็นของผู้บริหารสำหรับระยะเวลาที่เหมาะสมในการตั้งงบประมาณประจำปี

ระยะเวลา	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
30 วัน	12	15.58	6	14.63	18	15.25
45 วัน	23	29.87	8	19.51	31	26.27
60 วัน	33	42.86	22	53.66	55	46.61
75 วัน	8	10.39	0	-	8	6.78
90 วัน	1	1.30	3	7.32	4	3.39
อื่น ๆ 7 วัน (1), 180 วัน (1)	0	-	2	4.88	2	1.69
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะส่วนใหญ่ เลือกระยะเวลาที่เหมาะสมในการตั้งงบประมาณประจำปี ในช่วงเวลา 60 วัน คิดเป็น ร้อยละ 42.86 และ 53.66 รองลงมาคือ 45 วัน ร้อยละ 29.87 และ 19.51 ส่วน 30 วัน คิดเป็น ร้อยละ 15.58 และ 14.63 ซึ่งเป็นสัดส่วนไปในทางเดียวกันในภาพรวม

ตารางที่ 25 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ ที่เลือกใช้หลักเกณฑ์การตั้งงบประมาณประจำปี โดยจำแนกตามวิธีการ

หลักเกณฑ์การตั้งงบประมาณ	อคม.2		อคน.		รวม	
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%
ใช้ข้อมูลในอดีตบวกส่วนเพิ่ม	31	30.69	11	22.00	42	27.81
ประมาณการตามจ่ายจริง	44	43.56	21	42.00	65	43.05
คำนวณจากความก้าวหน้าของงาน	3	2.97	4	8.00	7	4.64
ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการคำนวณ	1	0.99	1	2.00	2	1.32
ประมาณการตามจ่ายจริง บวกส่วนเพิ่ม เพื่อถูกต้อง	18	17.82	10	20.00	28	18.54
ใช้ต้นทุนมาตรฐาน	2	1.98	2	4.00	4	2.65
อื่น ๆ ประเมินจากศักยภาพบุคคล, เครื่องมือ, เครื่องจักร	2	1.98	1	2.00	3	1.99
รวม	101	100.00	50	100.00	151	100.00

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ส่วนใหญ่เลือกใช้หลักเกณฑ์การประมาณการตามจ่ายจริงในการตั้งงบประมาณประจำปี คิดเป็น ร้อยละ 43.56 และ 42.00 รองลงมาใช้วิธีการนำข้อมูลในอดีตมาตั้งงบประมาณบวกเปอร์เซ็นต์ส่วนเพิ่มเข้าไป คิดเป็น ร้อยละ 30.69 และ 22.00 และใช้วิธีประมาณการตามจ่ายจริงบวกส่วนเพิ่ม เพื่อถูกต้อง ร้อยละ 17.82 และ 20.00 ซึ่งเป็นสัดส่วนไปในทางเดียวกันในภาพรวม

2.3. การวิเคราะห์และการใช้รายงานงบประมาณ

ตารางที่ 26 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ ในการรับทราบงบประมาณที่ได้ รับการอนุมัติ

รับทราบรายงาน	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
ภาพรวมทั้งโครงการ	25	32.47	16	39.02	41	34.75
เฉพาะในส่วนที่รับผิดชอบ	35	45.45	22	53.66	57	48.31
ไม่ได้รับทราบ	17	22.08	3	7.32	20	16.95
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ส่วนใหญ่รับทราบงบประมาณที่ได้ รับการอนุมัติ เฉพาะส่วนที่รับผิดชอบ คิดเป็น ร้อยละ 45.45 และ 53.66 รองลงมาเป็นการรับทราบในภาพรวมของโครงการ คิดเป็นร้อยละ 32.47 และ 39.02 และไม่ได้รับทราบงบประมาณอนุมัติ ร้อยละ 22.08 และ 7.32 ซึ่งเป็นสัดส่วนไปในทางเดียวกันในภาพรวม

ตารางที่ 27 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามรายงานที่ผู้บริหารโครงการได้รับ

รายงานที่ได้รับ	อคม.2		อคน.		รวม	
	คน	%	คน	%	คน	%
รายงานตามรายการลงทุน (EGL/C010)	0	-	2	4.88	2	1.69
รายงานตามหน่วยงานขอตั้งลงทุน (EGL/C014)	31	40.26	23	56.10	54	45.76
ได้รับทั้งสอง	18	23.38	9	21.95	27	22.88
ไม่ได้รับเลย	28	36.36	7	17.07	35	29.66
รวม	77	100.00	41	100.00	118	100.00

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ส่วนใหญ่ ได้รับรายงานตามหน่วยงานขอตั้งลงทุน คิดเป็น ร้อยละ 40.26 รองลงมา คือ ไม่ได้รับเลย คิดเป็นร้อยละ 36.36 และได้รับทั้งสอง คิดเป็นร้อยละ 23.38 และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะส่วนใหญ่ได้รับรายงานตามหน่วยงานขอตั้งลงทุน คิดเป็นร้อยละ 56.10 รองลงมา คือ ได้รับทั้งสอง ร้อยละ 21.95 และไม่ได้รับเลย ร้อยละ 17.07

ตารางที่ 28 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแต่ละโครงการ จำแนกตามวิธีการประเมินผลของผู้บริหารโครงการ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

ระบบประเมินผล	อคม.2		อคน.		รวม	
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%
วัดจากงบประมาณที่ตั้งไว้เทียบกับค่าใช้จ่ายจริง	44	38.60	28	42.42	72	40.00
วัดจากเป้าหมายการทำงานเทียบกับผลงานความก้าวหน้า	32	28.07	20	30.30	52	28.89
วัดจากเป้าหมายที่กำหนดในรูปของตัวเงินเทียบกับค่าใช้จ่ายจริง	10	8.77	7	10.61	17	9.44
วัดจากเป้าหมายเทียบกับผลสำเร็จของงาน	17	14.91	9	13.64	26	14.44
วัดจากประสิทธิภาพโดยเทียบจาก Input และ Output	9	7.89	0	-	9	5.00
อื่นๆ วัดจากความปลอดภัย (1), ไม่มี (3)	2	1.75	2	3.03	4	2.22
รวม	114	100.00	66	100.00	180	100.00

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 และโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์ประเมินผลโดยวัดจากงบประมาณที่ตั้งไว้เทียบกับค่าใช้จ่ายจริง คิดเป็น ร้อยละ 38.60 และ 42.42 รองลงมาวัดจากเป้าหมายการทำงานเทียบกับผลงานความก้าวหน้า ร้อยละ 28.07 และ 30.30 และวัดจากเป้าหมายเทียบกับผลสำเร็จของงาน ร้อยละ 14.91 และ 13.64

ส่วนที่ 3 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดทำและบริหารงบประมาณ

การมีส่วนร่วม ก็เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะระดมสมอง ในการผลักดันกิจกรรมหรืองาน ให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ โดยสามารถแสดงในรูปตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 29 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของผู้บริหารทั้งสองโครงการ ที่มีส่วนร่วมในขั้นตอน การจัดทำและตั้งงบประมาณประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
กำหนดแผนงาน และภาระกิจของโครงการ	1	100.00	7	14.58	17	19.32	46	30.46	47	25.54	1.89
เตรียมแผนงาน และข้อมูลในการตั้งงบประมาณ	0	-	14	29.17	31	35.23	41	27.15	32	17.39	2.23
กำหนดวงเงินงบประมาณที่รับผิดชอบ	0	-	15	31.25	27	30.68	28	18.54	48	26.09	2.08
พิจารณาปรับ เพิ่ม/ลด วงเงินขอตั้งงบประมาณ	0	-	12	25.00	13	14.77	36	23.84	57	30.98	1.83
รวม	1	100.00	48	100.00	88	100.00	151	100.00	184	100.00	2.01

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการทั้งสองโครงการ มีส่วนร่วมในการตั้งงบประมาณประจำปี เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย คือ ระดับคะแนน 2.01 โดยมีส่วนร่วมในการเตรียมแผนงานและข้อมูลในการตั้งงบประมาณในลำดับมากที่สุด แต่ก็ยังอยู่ในเกณฑ์น้อย คือ ระดับคะแนน 2.23 รองลงมา คือ เรื่องการกำหนดวงเงินงบประมาณที่รับผิดชอบ อยู่ในเกณฑ์น้อย ระดับคะแนน 2.08 และเรื่องที่มีส่วนร่วมน้อยที่สุด คือ การพิจารณาปรับ เพิ่ม/ลด วงเงินงบประมาณขอตั้ง ที่ระดับคะแนน 1.83

ตารางที่ 30 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของผู้บริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อน
แม่เมาะ ระยะที่ 2 ที่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการจัดทำและตั้งงบประมาณประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
กำหนดแผนงาน และภารกิจของโครงการ	0	-	6	16.22	7	16.67	29	30.53	35	26.12	1.79
เตรียมแผนงาน และข้อมูลในการตั้งงบประมาณ	0	-	10	27.03	17	40.48	26	27.37	24	17.91	2.17
กำหนดวงเงินลงทุนที่รับผิดชอบ	0	-	11	29.73	13	30.95	19	20.00	34	25.37	2.01
พิจารณาปรับ เพิ่ม/ลด วงเงินขอตั้งงบประมาณ	0	-	10	27.03	5	11.90	21	22.11	41	30.60	1.79
รวม	0	-	37	100.00	42	100.00	95	100.00	134	100.00	1.94

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 มีส่วนร่วมในการตั้งงบประมาณประจำปี เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย (1.94) โดยมีส่วนร่วมในการเตรียมแผนงานและข้อมูลในการตั้งงบประมาณในลำดับมากที่สุด ในเกณฑ์น้อย (2.17) รองลงมา คือ เรื่องการกำหนดวงเงินลงทุน ที่รับผิดชอบ (2.01) และเรื่องที่มีส่วนร่วมน้อยที่สุด คือ การพิจารณาปรับ เพิ่ม/ลด วงเงินงบประมาณขอตั้ง และการกำหนดแผนงาน และภารกิจของโครงการ เท่ากัน (1.79)

ตารางที่ 31 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของผู้บริหาร โครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ที่มีส่วนร่วม
ในขั้นตอนการจัดทำและตั้งงบประมาณประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
กำหนดแผนงาน และภารกิจของโครงการ	1	100.00	1	9.09	10	21.74	17	30.36	12	24.00	2.07
เตรียมแผนงาน และข้อมูลในการตั้งงบประมาณ	0	-	4	36.36	14	30.43	15	26.79	8	16.00	2.34
กำหนดวงเงินลงทุนที่รับผิดชอบ	0	-	4	36.36	14	30.43	9	16.07	14	28.00	2.20
พิจารณาปรับ เพิ่ม/ลด วงเงินขอตั้งงบประมาณ	0	-	2	18.18	8	17.39	15	26.79	16	32.00	1.90
รวม	1	100.00	11	100.00	46	100.00	56	100.00	50	100.00	2.13

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ มีส่วนร่วมในการตั้งงบประมาณประจำปี เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย (2.13) โดยมีส่วนร่วมในการเตรียมแผนงานและข้อมูลในการตั้งงบประมาณ ในลำดับมากที่สุด ในเกณฑ์น้อย (2.34) รองลงมา คือ เรื่องการกำหนดวงเงินลงทุนที่รับผิดชอบ (2.20) และเรื่องที่มีส่วนร่วมน้อยที่สุด คือ การพิจารณาปรับ เพิ่ม/ลด วงเงินงบประมาณขอตั้ง (1.90)

ตารางที่ 32 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน จำแนกตามผู้บริหารทั้งสองโครงการ ที่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ประชุมวางแผน	0	-	15	23.08	27	20.61	36	19.57	40	19.42	2.14
วิเคราะห์แผนงาน	0	-	12	18.46	27	20.61	34	18.48	45	21.84	2.05
จัดทำแผนงาน	1	25.00	13	20.00	26	19.85	33	17.93	45	21.84	2.08
ติดตามงาน	2	50.00	14	21.54	27	20.61	36	19.57	39	18.93	2.19
ประเมินแผนงาน	1	25.00	11	16.92	24	18.32	45	24.46	37	17.96	2.10
รวม	4	100.00	65	100.00	131	100.00	184	100.00	206	100.00	2.11

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการทั้งสองโครงการ มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนประจำปีเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย ระดับคะแนน 2.11 โดยกิจกรรมที่ผู้บริหารโครงการมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ ติดตามแผนงาน อยู่ในเกณฑ์น้อย ระดับคะแนน 2.19 รองลงมา คือ การประชุมวางแผน อยู่ในเกณฑ์น้อย ระดับคะแนน 2.14 และที่มีส่วนร่วมน้อยที่สุด คือ การวิเคราะห์แผนงาน อยู่ในเกณฑ์น้อย มีระดับคะแนน 2.05

ตารางที่ 33 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน จำแนกตามผู้บริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ที่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ประชุมวางแผน	0	-	10	20.83	14	23.33	22	18.64	31	19.87	2.04
วิเคราะห์แผนงาน	0	-	9	18.75	13	21.67	23	19.49	32	20.51	1.99
จัดทำแผนงาน	1	33.33	10	20.83	11	18.33	23	19.49	32	20.51	2.03
ติดตามงาน	1	33.33	11	22.92	11	18.33	23	19.49	31	19.87	2.06
ประเมินแผนงาน	1	33.33	8	16.67	11	18.33	27	22.88	30	19.23	2.00
รวม	3	100.00	48	100.00	60	100.00	118	100.00	156	100.00	2.02

จากตารางพบว่าผู้บริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนประจำปีเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย (2.02) โดยกิจกรรมที่ผู้บริหารโครงการมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ ติดตามแผนงาน ในเกณฑ์น้อย (2.06) รองลงมา คือ การประชุมวางแผนในเกณฑ์น้อย (2.04) และที่มีส่วนร่วมน้อยที่สุด คือ การวิเคราะห์แผนงาน อยู่ในเกณฑ์น้อย (1.99)

ตารางที่ 34 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน จำแนกตามผู้บริหาร โครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ที่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ประชุมวางแผน	0	-	5	29.41	13	18.31	14	21.21	9	18.00	2.34
วิเคราะห์แผนงาน	0	-	3	17.65	14	19.72	11	16.67	13	26.00	2.17
จัดทำแผนงาน	0	-	3	17.65	15	21.13	10	15.15	13	26.00	2.20
ติดตามงาน	1	100.00	3	17.65	16	22.54	13	19.70	8	16.00	2.41
ประเมินแผนงาน	0	-	3	17.65	13	18.31	18	27.27	7	14.00	2.29
รวม	1	100.00	17	100.00	71	100.00	66	100.00	50	100.00	2.28

จากตารางพบว่าผู้บริหาร โครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนประจำปี เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย (2.28) โดยกิจกรรมที่ผู้บริหารโครงการมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ ติดตามแผนงาน ในเกณฑ์น้อย (2.41) รองลงมา คือ การประชุมวางแผน ในเกณฑ์น้อย (2.34) และที่มีส่วนร่วมน้อยที่สุด คือ การวิเคราะห์แผนงาน อยู่ในเกณฑ์น้อย (2.17)

ตารางที่ 35 แสดงจำนวนร้อยละและ คะแนน จำแนกตาม แผนงานที่ผู้บริหาร โครงการทั้งสองโครงการ ที่มีส่วนร่วม ในการพิจารณาและกำหนดเป้าหมาย

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
แผนงานก่อสร้าง และการติดตั้ง	4	44.44	23	23.00	30	16.76	32	16.08	29	13.12	2.50
แผนการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์	0	-	22	22.00	31	17.32	30	15.08	35	15.84	2.34
แผนการเบิกจ่ายเงิน	0	-	3	3.00	26	14.53	45	22.61	44	19.91	1.90
แผนอัตราค่าจ้าง	2	22.22	21	21.00	31	17.32	26	13.07	38	17.19	2.35
แผนการบริหารงานที่เป็นสัญญา	1	11.11	19	19.00	23	12.85	35	17.59	40	18.10	2.20
แผนการเบิกพัสดุ และซื้อจ้าง	2	22.22	12	12.00	38	21.23	31	15.58	35	15.84	2.28
รวม	9	100.00	100	100.00	179	100.00	199	100.00	221	100.00	2.26

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการทั้งสองโครงการ มีส่วนร่วมในการพิจารณาและกำหนดเป้าหมายในแผนงานต่าง ๆ เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย ระดับคะแนน 2.26 โดยมีส่วนร่วมในแผนงานก่อสร้างและติดตั้งมากที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 2.50 รองลงมาคือ ส่วนร่วมในแผนอัตราค่าจ้าง อยู่ในเกณฑ์น้อย ระดับคะแนน 2.35 และที่มีส่วนร่วมในแผนการเบิกจ่ายเงินน้อยที่สุด อยู่ในเกณฑ์น้อย คะแนน 1.90

ตารางที่ 36 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน จำแนกตาม แผนงานที่ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า พลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ที่มีส่วนร่วมในการพิจารณาและกำหนดเป้าหมาย

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
แผนงานก่อสร้าง และการศึกษา	3	37.50	18	23.68	14	14.74	21	16.41	21	13.55	2.49
แผนการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์	0	-	16	21.05	19	20.00	18	14.06	24	15.48	2.35
แผนการเบิกจ่ายเงิน	0	-	3	3.95	13	13.68	29	22.66	32	20.65	1.83
แผนอัตรากำลัง	2	25.00	18	23.68	17	17.89	15	11.72	25	16.13	2.44
แผนการบริหารงานที่เป็นสัญญา	1	12.50	14	18.42	10	10.53	24	18.75	28	18.06	2.17
แผนการเบิกพัสดุ และซื้อจ้าง	2	25.00	7	9.21	22	23.16	21	16.41	25	16.13	2.22
รวม	8	100.00	76	100.00	95	100.00	128	100.00	155	100.00	2.25

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 มีส่วนร่วมในการพิจารณาและกำหนดเป้าหมายในแผนงานต่าง ๆ เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย (2.25) โดยมีส่วนร่วมในแผนงานก่อสร้างและติดตั้งมากที่สุด ในเกณฑ์น้อย (2.49) รองลงมา คือ ส่วนร่วมในแผนอัตรากำลังในเกณฑ์น้อย (2.44) และที่มีส่วนร่วมในแผนการเบิกจ่ายเงินน้อยที่สุดในเกณฑ์น้อย (1.83)

ตารางที่ 37 แสดงจำนวนร้อยละและ คะแนน จำแนกตาม แผนงานที่ผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ที่มีส่วนร่วมในการพิจารณาและกำหนดเป้าหมาย

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
แผนงานก่อสร้าง และการศึกษา	1	100.00	5	20.83	16	19.05	11	15.49	8	12.12	2.51
แผนการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์	0	-	6	25.00	12	14.29	12	16.90	11	16.67	2.32
แผนการเบิกจ่ายเงิน	0	-	0	-	13	15.48	16	22.54	12	18.18	2.02
แผนอัตรากำลัง	0	-	3	12.50	14	16.67	11	15.49	13	19.70	2.17
แผนการบริหารงานที่เป็นสัญญา	0	-	5	20.83	13	15.48	11	15.49	12	18.18	2.27
แผนการเบิกพัสดุ และซื้อจ้าง	0	-	5	20.83	16	19.05	10	14.08	10	15.15	2.39
รวม	1	100.00	24	100.00	84	100.00	71	100.00	66	100.00	2.28

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ มีส่วนร่วมในการพิจารณาและกำหนดเป้าหมายในแผนงานต่าง ๆ เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย (2.28) โดยมีส่วนร่วมในแผนงานก่อสร้างและติดตั้งมากที่สุด ในเกณฑ์ปานกลาง (2.51) รองลงมา คือ ส่วนร่วมในแผนการเบิกพัสดุและซื้อจ้างในเกณฑ์น้อย (2.39) และที่มีส่วนร่วมในแผนการเบิกจ่ายเงินน้อยที่สุดในเกณฑ์น้อย (2.02)

ส่วนที่ 4 ปัญหาในการจัดทำและบริหารงบลงทุน

การพิจารณาปัญหาในการจัดทำและบริหารงบลงทุน นั้น สามารถแบ่งปัญหาตามกระบวนการบริหารงบลงทุนได้ ดังนี้

4.1. ปัญหาการตั้งงบลงทุนประจำปี

ตารางที่ 38 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งสองโครงการ ในปัญหาการตั้งงบลงทุนประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ขาดการกำหนดเป้าหมาย และแผนงานที่ชัดเจน	12	19.05	61	17.58	27	7.18	16	12.90	2	5.88	3.55
หน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน	8	12.70	51	14.70	38	10.11	18	14.52	3	8.82	3.36
แบบฟอร์มขอตั้งงบลงทุน มีความยุ่งยากในการกรอกข้อมูล	3	4.76	26	7.49	69	18.35	17	13.71	3	8.82	3.08
ผู้รับผิดชอบโดยตรงไม่ได้เป็นผู้ตั้งงบลงทุน	7	11.11	47	13.54	49	13.03	10	8.06	5	14.71	3.35
ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจัง	18	28.57	49	14.12	29	7.71	15	12.10	7	20.59	3.47
ขาดความรู้และเทคนิคการวิเคราะห์อย่างเพียงพอ	6	9.52	40	11.53	60	15.96	8	6.45	4	11.76	3.31
ได้รับทราบข้อมูลไม่ครบถ้วน	5	7.94	51	14.70	44	11.70	14	11.29	4	11.76	3.33
ไม่มีคู่มือประกอบ หรืออธิบายการจัดทำ	4	6.35	22	6.34	60	15.96	26	20.97	6	17.65	2.93
รวม	63	100.00	347	100.00	376	100.00	124	100.00	34	100.00	3.30

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการทั้งสองโครงการ มีปัญหาในการตั้งงบลงทุนประจำปี เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 3.30 จากเกณฑ์คะแนนจะเห็นว่า ผู้บริหารโครงการให้ความสำคัญของปัญหาการขาดการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนมากที่สุด ในเกณฑ์มาก ระดับคะแนน 3.55 รองลงมา คือ ปัญหาที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจัง ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 3.47 และหัวข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุด เป็นเรื่องของ ไม่มีคู่มือประกอบ หรือการอธิบายการจัดทำงบลงทุน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 2.93

ตารางที่ 39 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โครงการก่อสร้าง
โรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ในปัญหาการตั้งงบประมาณประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ขาดการกำหนดเป้าหมาย และแผนงานที่ชัดเจน	9	19.15	45	19.15	12	4.90	9	14.06	2	8.00	3.65
หน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน	4	8.51	39	16.60	21	8.57	11	17.19	2	8.00	3.42
แบบฟอร์มขอตั้งงบประมาณ มีความยุ่งยากในการกรอกข้อมูล	1	2.13	17	7.23	48	19.59	8	12.50	3	12.00	3.06
ผู้รับผิดชอบโดยตรงไม่ได้เป็นผู้ตั้งงบประมาณ	5	10.64	35	14.89	29	11.84	5	7.81	3	12.00	3.44
ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจัง	13	27.66	33	14.04	17	6.94	9	14.06	5	20.00	3.52
ขาดความรู้และเทคนิคการวิเคราะห์อย่างเพียงพอ	6	12.77	22	9.36	43	17.55	3	4.69	3	12.00	3.32
ได้รับทราบข้อมูลไม่ครบถ้วน	5	10.64	30	12.77	34	13.88	5	7.81	3	12.00	3.38
ไม่มีคู่มือประกอบ หรืออธิบายการจัดทำ	4	8.51	14	5.96	41	16.73	14	21.88	4	16.00	3.00
รวม	47	100.00	235	100.00	245	100.00	64	100.00	25	100.00	3.35

จากตารางพบว่า ผู้บริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 มีปัญหาในการตั้งงบประมาณประจำปี เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.35) โดยผู้บริหาร โครงการให้ความสำคัญของปัญหาการขาดการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนมากที่สุด ในเกณฑ์มาก (3.65) รองลงมา คือ ปัญหาที่ผู้บริหาร ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจังในเกณฑ์มาก (3.52) และหัวข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุดเป็นเรื่องของ ไม่มีคู่มือประกอบ หรือการอธิบายการจัดทำงบประมาณ ในเกณฑ์ปานกลาง (3.00)

ตารางที่ 40 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โครงการจัดการส่งน้ำแม่เกาะ ในปัญหาการตั้งงบประมาณประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ขาดการกำหนดเป้าหมาย และแผนงานที่ชัดเจน	3	18.75	16	14.29	15	11.45	7	11.67	0	-	3.37
หน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน	4	25.00	12	10.71	17	12.98	7	11.67	1	11.11	3.27
แบบฟอร์มขอตั้งงบประมาณ มีความยุ่งยากในการกรอกข้อมูล	2	12.50	9	8.04	21	16.03	9	15.00	0	-	3.10
ผู้รับผิดชอบ โดยตรงไม่ได้เป็นผู้ตั้งงบประมาณ	2	12.50	12	10.71	20	15.27	5	8.33	2	22.22	3.17
ผู้บริหาร ไม่ได้ให้ความสนใจ อย่างจริงจัง	5	31.25	16	14.29	12	9.16	6	10.00	2	22.22	3.39
ขาดความรู้และเทคนิคการวิเคราะห์อย่างเพียงพอ	0	-	18	16.07	17	12.98	5	8.33	1	11.11	3.27
ได้รับทราบข้อมูลไม่ครบถ้วน	0	-	21	18.75	10	7.63	9	15.00	1	11.11	3.24
ไม่มีคู่มือประกอบ หรืออธิบายการจัดทำ	0	-	8	7.14	19	14.50	12	20.00	2	22.22	2.80
รวม	16	100.00	112	100.00	131	100.00	60	100.00	9	100.00	3.20

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เกาะ มีปัญหาในการตั้งงบประมาณประจำปี เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.20) โดยผู้บริหารโครงการให้ความสำคัญของปัญหาที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ อย่างจริงจังในเกณฑ์ปานกลาง (3.39) รองลงมาคือ ปัญหาการขาดการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนมากที่สุด ในเกณฑ์ปานกลาง (3.37) และหัวข้อที่มีปัญหาน้อยที่สุดเป็นเรื่องของไม่มีคู่มือประกอบ หรือการอธิบายการจัดทำงบประมาณ ในเกณฑ์ปานกลาง (2.80)

จากปัญหาในการตั้งงบประมาณประจำปี ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อน ระยะที่ 2 ได้ให้ความสำคัญของลำดับแรก คือ ปัญหาการขาดการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน ส่วนผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เกาะ ได้ให้ความสำคัญของลำดับแรก คือ ปัญหาที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ ในการบริหารงบประมาณ อย่างจริงจัง โดยปัญหาในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

4.2. ปัญหาในการวางแผน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนประจำปี

ตารางที่ 41 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของความเห็นของผู้บริหารทั้งสองโครงการ ในปัญหา การวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากผู้บริหาร	13	30.23	63	23.60	29	14.36	9	16.67	4	16.67	3.61
ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ มีผลให้ขาดการถ่วง ปรอง และการจัดลำดับความสำคัญของงาน	18	41.86	56	20.97	31	15.35	6	11.11	7	29.17	3.61
การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ชัดเจน	6	13.95	46	17.23	49	24.26	12	22.22	5	20.83	3.31
ได้รับข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงไม่ครบถ้วน ทำให้ แผนขาดความสมบูรณ์	3	6.98	50	18.73	46	22.77	14	25.93	5	20.83	3.27
ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติ ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน	3	6.98	52	19.48	47	23.27	13	24.07	3	12.50	3.33
รวม	43	100.00	267	100.00	202	100.00	54	100.00	24	100.00	3.43

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการทั้งสองโครงการ มีปัญหาในการวางแผนงาน เพื่อกำหนด กรอบการใช้งบลงทุนประจำปี เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 3.43 โดยมีปัญหามากที่สุดใน เรื่องของการขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากผู้บริหาร และการที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ ใน การวางแผนงาน มีผลให้ขาดการถ่วงปรอง และจัดลำดับความสำคัญของงาน อยู่ในระดับคะแนนที่เท่า กัน ในเกณฑ์มาก ระดับคะแนน 3.61รองลงมา คือปัญหาที่ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติ ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนด แผนงาน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 3.33 และปัญหาที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ การได้รับข้อมูล, ข่าวสาร, ข้อเท็จจริงไม่ครบถ้วน ทำให้แผนขาดความสมบูรณ์ เกณฑ์ปานกลาง ระดับ คะแนน 3.27

ตารางที่ 42 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของความเห็นของผู้บริหาร โครงการ ก่อสร้างโรงไฟฟ้า พลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ในปัญหาการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบ ลงทุนประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากผู้บริหาร	9	28.13	43	24.71	17	13.39	5	14.71	3	16.67	3.65
ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ มีผลให้ขาดการกั่นกรอง และการจัดลำดับความสำคัญของงาน	11	34.38	36	20.69	22	17.32	2	5.88	6	33.33	3.57
การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ชัดเจน	6	18.75	29	16.67	29	22.83	10	29.41	3	16.67	3.32
ได้รับข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงไม่ครบถ้วน ทำให้แผนขาดความสมบูรณ์	3	9.38	32	18.39	30	23.62	8	23.53	4	22.22	3.29
ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติ ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน	3	9.38	34	19.54	29	22.83	9	26.47	2	11.11	3.35
รวม	32	100.00	174	100.00	127	100.00	34	100.00	18	100.00	3.44

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 มีปัญหา ในการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนประจำปี เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.44) โดยมี ปัญหามากที่สุดในเรื่องของการขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากผู้บริหาร ในเกณฑ์มาก (3.65) รอง ลงมา คือ ปัญหาการที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ ในการวางแผนงาน มีผลให้ขาดการกั่นกรอง และ จัดลำดับความสำคัญของงาน ในเกณฑ์มาก (3.57) และปัญหาที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ การได้รับข้อมูล, ข่าวสาร, ข้อเท็จจริงไม่ครบถ้วน ทำให้แผนขาดความสมบูรณ์ เกณฑ์ปานกลาง (3.29)

ตารางที่ 43 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของความเห็นของผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่
เกาะ ในปัญหาการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากผู้บริหาร	4	36.36	20	21.51	12	16.00	4	20.00	1	16.67	3.54
ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ มีผลให้ขาดการถ่วง กรอง และการจัดลำดับความสำคัญของงาน	7	63.64	20	21.51	9	12.00	4	20.00	1	16.67	3.68
การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ชัดเจน	0	-	17	18.28	20	26.67	2	10.00	2	33.33	3.27
ได้รับข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงไม่ครบถ้วน ทำให้ แผนขาดความสมบูรณ์	0	-	18	19.35	16	21.33	6	30.00	1	16.67	3.24
ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติ ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน	0	-	18	19.35	18	24.00	4	20.00	1	16.67	3.29
รวม	11	100.00	93	100.00	75	100.00	20	100.00	6	100.00	3.40

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เกาะมีปัญหาในการวางแผนงานเพื่อกำหนด
กรอบการใช้งบลงทุนประจำปี เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.40) โดยมีปัญหามากที่สุดในเรื่องการที่ผู้
บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ ในการวางแผนงาน มีผลให้ขาดการถ่วงกรอง และจัดลำดับความสำคัญของ
งาน ในเกณฑ์มาก (3.68) รองลงมา คือ ปัญหาการขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากผู้บริหาร อยู่ใน
เกณฑ์มาก (3.54) และปัญหาที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ การได้รับข้อมูล, ข่าวสาร, ข้อเท็จ
จริงไม่ครบถ้วน ทำให้แผนขาดความสมบูรณ์ เกณฑ์ปานกลาง (3.24)

จากปัญหาในการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนประจำปี พบว่า ผู้บริหารโครง
การก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เกาะ ระยะที่ 2 ให้ความสำคัญของปัญหาต่างๆ ลำดับแรก คือ
ปัญหาการขาดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จากผู้บริหาร สำหรับผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เกาะ
ให้ความสำคัญของปัญหาในลำดับแรก คือ ปัญหาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจ มีผลให้ขาดการถ่วง
กรอง และการจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยปัญหาในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

4.3. ปัญหาในการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี

ตารางที่ 44 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของความเห็นของผู้บริหารทั้งสองโครงการ ในปัญหาการเบิกจ่ายตามระเบียบวิธีงบประมาณ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ได้รับทราบระเบียบจากบันทึก คำสั่ง ข่าวดสาร น้อย ทำให้ปฏิบัติไม่ถูกต้อง	0	-	36	13.69	59	12.97	21	12.50	2	6.25	3.09
ขั้นตอนการเบิกจ่ายมีมากเกินไป ทำให้ได้รับวัสดุ หรือ อุปกรณ์ใช้งานไม่ได้ไม่ทัน	5	19.23	34	12.93	58	12.75	18	10.71	3	9.38	3.17
ระเบียบ คำสั่ง ข้อกำหนด มีมากเกินไป ทำให้ล่า ช้าในการขออนุมัติดำเนินการ	3	11.54	50	19.01	49	10.77	15	8.93	1	3.13	3.33
การสื่อสารระหว่างผู้เบิกของ กับผู้จัดหาไม่ตรง กัน ทำให้ได้รับของผิด Spec.	1	3.85	29	11.03	60	13.19	25	14.88	3	9.38	3.00
การเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน ในระหว่างปี งบประมาณ	7	26.92	40	15.21	46	10.11	20	11.90	5	15.63	3.20
หน่วยงานไม่ตรวจสอบงบลงทุนก่อนการเบิกจ่าย ทำให้มีปัญหาตามมาในภายหลัง ต้องจัดสรรงบ ลงทุนรายการใหม่	1	3.85	28	10.65	64	14.07	23	13.69	2	6.25	3.03
ผู้เบิก เขียนรายการเพื่อใช้งานไม่ชัดเจน ทำให้ การบันทึกรายการงบประมาณผิดพลาด	3	11.54	22	8.37	63	13.85	23	13.69	7	21.88	2.92
ไม่ทราบว่าจะงานที่ทำ เบิกจ่ายจากงบลงทุนรหัส ACK อะไร	6	23.08	24	9.13	56	12.31	23	13.69	9	28.13	2.96
รวม	26	100.00	263	100.00	455	100.00	168	100.00	32	100.00	3.09

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการมีปัญหาในเรื่องการเบิกจ่ายตามระเบียบวิธีงบประมาณ เฉลี่ย อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 3.09 โดยมีปัญหาในเรื่องของการมีระเบียบ คำสั่ง ข้อกำหนด ที่มีมากเกินไป ทำให้ล่าช้าในการขออนุมัติและดำเนินการ มากที่สุดในเกณฑ์ปานกลางระดับคะแนน 3.33 รองลงมา คือ ปัญหาในการเปลี่ยนแปลงแผนงานการดำเนินการ ในระหว่างปีงบประมาณ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 3.20 และมีปัญหาเรื่องผู้เบิก เขียนรายการเพื่อใช้งานไม่ชัด ทำให้การบันทึกรายการงบประมาณผิดพลาด น้อยที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 2.92

ตารางที่ 45 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของความเห็นของผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า พลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ในปัญหาการเบิกจ่ายตามระเบียบวิธีงบประมาณ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ได้รับทราบระเบียบจากบันทึก คำสั่ง ข่าวดารา น้อย ทำให้ปฏิบัติไม่ถูกต้อง	0	-	22	13.50	37	12.01	16	15.69	2	8.33	3.03
ขั้นตอนการเบิกจ่ายมีมากเกินไป ทำให้ได้รับวัสดุ หรือ อุปกรณ์ใช้งาน ได้ไม่ทัน	5	26.32	23	14.11	38	12.34	8	7.84	3	12.50	3.25
ระเบียบ คำสั่ง ข้อกำหนด มีมากเกินไป ทำให้ล่าช้าในการขออนุมัติดำเนินการ	3	15.79	33	20.25	34	11.04	6	5.88	1	4.17	3.40
การสื่อสารระหว่างผู้เบิกของ กับผู้จัดหาไม่ตรงกัน ทำให้ได้รับของผิด Spec.	1	5.26	17	10.43	42	13.64	16	15.69	1	4.17	3.01
การเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน ในระหว่างปีงบประมาณ	3	15.79	28	17.18	28	9.09	14	13.73	4	16.67	3.16
หน่วยงานไม่ตรวจสอบงบลงทุนก่อนการเบิกจ่าย ทำให้มีปัญหาตามมาในภายหลัง ต้องจัดสรรงบลงทุนรายการใหม่	1	5.26	19	11.66	45	14.61	10	9.80	2	8.33	3.09
ผู้เบิก เขียนรายการเพื่อใช้งานไม่ชัดเจน ทำให้การบันทึกรายการงบประมาณผิดพลาด	1	5.26	10	6.13	47	15.26	15	14.71	4	16.67	2.86
ไม่ทราบว่างานที่ทำ เบิกจ่ายจากงบลงทุนรหัส ACK อะไร	5	26.32	11	6.75	37	12.01	17	16.67	7	29.17	2.87
รวม	19	100.00	163	100.00	308	100.00	102	100.00	24	100.00	3.08

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 มีปัญหาในเรื่องการเบิกจ่ายตามระเบียบวิธีงบประมาณ เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.08) โดยมีปัญหาในเรื่องของการมีระเบียบ คำสั่ง ข้อกำหนด ที่มีมากเกินไป ทำให้ล่าช้าในการขออนุมัติและดำเนินการ มากที่สุดในเกณฑ์ปานกลาง (3.40) รองลงมา คือ ขั้นตอนการเบิกจ่ายมีมากเกินไป ทำให้ได้รับวัสดุ หรืออุปกรณ์ใช้งาน ได้ไม่ทัน เกณฑ์ปานกลาง (3.25) และมีปัญหาเรื่องผู้เบิก เขียนรายการเพื่อใช้งานไม่ชัดเจน ทำให้การบันทึกรายการงบประมาณผิดพลาด น้อยที่สุด เกณฑ์ปานกลาง (2.86)

ตารางที่ 46 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของความเห็นของผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่
 เมาะ ในปัญหาการเบิกจ่ายตามระเบียบวิธีงบประมาณ

รายการ	มากที่สุด 5		มาก 4		ปานกลาง 3		น้อย 2		น้อยมาก 1		คะแนน
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ได้รับทราบระเบียบจากบันทึก คำสั่ง ข่าวดสาร น้อย ทำให้ปฏิบัติไม่ถูกต้อง	0	-	14	14.00	22	14.97	5	7.58	0	-	3.22
ขั้นตอนการเบิกจ่ายมีมากเกินไป ทำให้ได้รับวัสดุ หรือ อุปกรณ์ใช้งานไม่ได้ไม่ทัน	0	-	11	11.00	20	13.61	10	15.15	0	-	3.02
ระเบียบ คำสั่ง ข้อกำหนด มีมากเกินไป ทำให้ล่า ช้าในการขออนุมัติดำเนินการ	0	-	17	17.00	15	10.20	9	13.64	0	-	3.20
การสื่อสารระหว่างผู้เบิกของ กับผู้จัดหาไม่ตรง กัน ทำให้ได้รับของผิด Spec.	0	-	12	12.00	18	12.24	9	13.64	2	25.00	2.98
การเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน ในระหว่างปี งบประมาณ	4	57.14	12	12.00	18	12.24	6	9.09	1	12.50	3.29
หน่วยงานไม่ตรวจสอบงบลงทุนก่อนการเบิกจ่าย ทำให้มีปัญหาตามมาในภายหลัง ต้องจัดสรรงบ ลงทุนรายการใหม่	0	-	9	9.00	19	12.93	13	19.70	0	-	2.90
ผู้เบิก เขียนรายการเพื่อใช้งานไม่ชัดเจน ทำให้ การบันทึกรายการงบประมาณผิดพลาด	2	28.57	12	12.00	16	10.88	8	12.12	3	37.50	3.05
ไม่ทราบว่างานที่ทำ เบิกจ่ายจากงบลงทุนรหัส ACK อะไร	1	14.29	13	13.00	19	12.93	6	9.09	2	25.00	3.12
รวม	7	100.00	100	100.00	147	100.00	66	100.00	8	100.00	3.10

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ มีปัญหาในเรื่องการเบิกจ่ายตาม
 ระเบียบวิธีงบประมาณ เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.10) โดยมีปัญหาในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงแผน
 การดำเนินงาน ในระหว่างปีงบประมาณ มากที่สุด ในเกณฑ์ปานกลาง (3.29) รองลงมา คือ ปัญหาการ
 ได้รับทราบระเบียบจาก บันทึก คำสั่ง ข่าวดสาร น้อยทำให้ปฏิบัติได้ไม่ถูกต้องในเกณฑ์ปานกลาง (3.22)
 และปัญหาเรื่องหน่วยงานไม่ตรวจสอบงบลงทุนก่อนการเบิกจ่าย ทำให้มีปัญหาตามมาภายหลัง ต้องจัด
 สรรงบลงทุนรายการใหม่ น้อยที่สุด เกณฑ์ปานกลาง (2.90)

จากปัญหาการเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี พบว่าผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ให้ความสำคัญลำดับแรก ในเรื่องปัญหา ระเบียบ คำสั่ง ข้อกำหนด มีมากเกินไป ทำให้ล่าช้าในการขออนุมัติดำเนินการ โดยที่ผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ให้ความสำคัญของปัญหาในลำดับแรก คือ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานในระหว่างปีงบประมาณ และปัญหาในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

4.4. ปัญหาในการควบคุมงบลงทุนประจำปี

ตารางที่ 47 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของความเห็นของผู้บริหารทั้งสองโครงการ ในปัญหาการควบคุมงบลงทุนประจำปี

รายการ	มากที่สุด 5		มาก 4		ปานกลาง 3		น้อย 2		น้อยมาก 1		คะแนน
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
การเบิกจ่ายโดยไม่ได้พิจารณาถึงแผนงานและงบลงทุนที่ตั้งไว้	9	21.43	62	24.41	31	11.83	12	9.84	4	14.29	3.51
การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน ค่าเช่า หรือคร่อมปีงบประมาณ	9	21.43	49	19.29	42	16.03	16	13.11	2	7.14	3.40
มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานระหว่างตอนตั้งกับตอนใช้งบลงทุน	8	19.05	48	18.90	42	34.43	19	15.57	1	3.57	3.36
การนำรายจ่ายลงทุนมาใช้ผิดรายการ	6	14.29	21	8.27	56	21.37	28	22.95	7	25.00	2.92
มีการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ตรงกับรายการ เนื่องจากผู้เบิกเขียนรายการใช้งานไม่ชัดเจน	5	11.90	26	10.24	54	20.61	24	19.67	9	32.14	2.95
งบลงทุนที่ตั้งไว้ไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติ	5	11.90	48	18.90	37	14.12	23	18.85	5	17.86	3.21
รวม	42	100.00	254	100.00	262	118.40	122	100.00	28	100.00	3.23

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการทั้งสองโครงการ มีปัญหาในการควบคุมงบลงทุนประจำปีเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 3.23 โดยปัญหามากที่สุด คือ เรื่องของการเบิกจ่าย โดยไม่ได้พิจารณาถึงแผนงาน และงบลงทุนที่ตั้งไว้ อยู่ในเกณฑ์มาก ระดับคะแนน 3.51 รองลงมาคือ ปัญหาการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน ค่าเช่า หรือคร่อมปีงบประมาณ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 3.40 และปัญหาในเรื่องของ การนำรายจ่ายลงทุน มาใช้ผิดรายการ น้อยที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 2.92

ตารางที่ 48 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของความเห็นของผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า
พลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ในปัญหาการควบคุมงบประมาณประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
การเบิกจ่ายโดยไม่ได้พิจารณาถึงแผนงาน และงบประมาณที่ตั้งไว้	8	24.24	42	24.14	17	10.63	6	8.00	4	20.00	3.57
การเบิกจ่าย ไม่เป็นไปตามแผน ค่าเช่า หรือ คร่อมปีงบประมาณ	9	27.27	31	17.82	24	15.00	11	14.67	2	10.00	3.44
มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานระหว่างตอนตั้ง กับตอนใช้งบลงทุน	7	21.21	34	19.54	23	30.67	12	16.00	1	5.00	3.44
การนำรายจ่ายลงทุนมาใช้คิดรายการ	3	9.09	15	8.62	37	23.13	18	24.00	4	20.00	2.94
มีการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่ตรงกับรายการ เนื่องผู้เบิกเขียนรายการใช้งานไม่ชัดเจน	2	6.06	20	11.49	34	21.25	15	20.00	6	30.00	2.96
งบลงทุนที่ตั้งไว้ไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติ	4	12.12	32	18.39	25	15.63	13	17.33	3	15.00	3.27
รวม	33	100.00	174	100.00	160	116.29	75	100.00	20	100.00	3.27

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 มีปัญหา
ในการควบคุมงบประมาณประจำปี เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.27) โดยปัญหามากที่สุด คือ เรื่องของการ
เบิกจ่าย โดยไม่พิจารณาถึงแผนงาน และงบประมาณที่ตั้งไว้ อยู่ในเกณฑ์มาก (3.57) รองลงมาคือ ปัญหาการ
เบิกจ่าย ไม่เป็นไปตามแผน ค่าเช่า หรือคร่อมปีงบประมาณ และการเปลี่ยนแปลงแผนงานระหว่างตอนตั้ง
กับตอนใช้งบลงทุน เท่ากัน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.44) และปัญหาในเรื่องของ การนำรายจ่ายลงทุนมา
ใช้คิดรายการ น้อยที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (2.94)

ตารางที่ 49 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของความเห็นของผู้บริหาร โครงการจัดการส่งน้ำแม่เกาะ
ในปัญหาการควบคุมงบประมาณประจำปี

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
การเบิกจ่ายโดยไม่ได้พิจารณาถึงแผนงาน และงบประมาณที่ตั้งไว้	1	11.11	20	25.00	14	13.73	6	12.77	0	-	3.39
การเบิกจ่าย ไม่เป็นไปตามแผน ค่าเช่า หรือ คร่อมปีงบประมาณ	0	-	18	22.50	18	17.65	5	10.64	0	-	3.32
มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานระหว่างคองตั้ง กับคองใช้จ่ายงบประมาณ	1	11.11	14	17.50	19	40.43	7	14.89	0	-	3.22
การนำรายจ่ายงบประมาณมาใช้ผิดรายการ	3	33.33	6	7.50	19	18.63	10	21.28	3	37.50	2.90
มีการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ตรงกับรายการ เนื่องผู้เบิกเขียนรายการใช้งานไม่ชัดเจน	3	33.33	6	7.50	20	19.61	9	19.15	3	37.50	2.93
งบประมาณที่ตั้งไว้ไม่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติ	1	11.11	16	20.00	12	11.76	10	21.28	2	25.00	3.10
รวม	9	100.00	80	100.00	102	121.80	47	100.00	8	100.00	3.14

จากตารางพบว่าผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เกาะ มีปัญหาในการควบคุมงบประมาณประจำปี เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.14) โดยปัญหามากที่สุด คือ เรื่องของการเบิกจ่าย โดยไม่พิจารณาถึงแผนงาน และงบประมาณที่ตั้งไว้ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.39) รองลงมาคือ ปัญหาการเบิกจ่าย ไม่เป็นไปตามแผน ค่าเช่า หรือคร่อมปีงบประมาณ ในเกณฑ์ปานกลาง (3.32) และปัญหาในเรื่องของ การนำรายจ่ายงบประมาณมาใช้ผิดรายการ น้อยที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (2.90)

จากปัญหาการควบคุมงบประมาณประจำปี พบว่า ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เกาะระยะที่ 2 และผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เกาะให้ความสำคัญในเรื่องของการเบิกจ่าย โดยไม่พิจารณาถึงแผนที่ตั้งไว้เป็นลำดับแรก โดยภาพรวมปัญหาการควบคุมงบประมาณประจำปี อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

4.5. ปัญหาการประเมินผลโดยใช้รายงานงบลงทุน

ตารางที่ 50 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของความเห็นของผู้บริหารทั้งสองโครงการ ในปัญหา ประเมินผลโดยใช้รายงานงบลงทุน

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
รายงานงบลงทุนออกล่าช้า ทำให้ใช้ประโยชน์ได้น้อย	2	8.00	47	24.87	43	12.76	25	17.36	1	7.69	3.20
มีรายละเอียดน้อยเกินไป ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้	4	16.00	36	19.05	55	16.32	21	14.58	2	15.38	3.16
รายการงบลงทุนแยกรายการมากเกินไป ขาดต่อการอ่าน	2	8.00	19	10.05	67	19.88	26	18.06	4	30.77	2.91
อ่านรายงานงบลงทุนแล้ว ไม่ค่อยเข้าใจ	8	32.00	37	19.58	44	13.06	26	18.06	3	23.08	3.18
การปรับปรุงรายงานทำได้ยาก ขาดความยืดหยุ่น	3	12.00	27	14.29	63	18.69	23	15.97	2	15.38	3.05
ขาดข้อมูลที่เป็มาตรฐาน ในการวัด	6	24.00	23	12.17	65	19.29	23	15.97	1	7.69	3.08
รวม	25	100.00	189	100.00	337	100.00	144	100.00	13	100.00	3.10

จากตารางพบว่า ปัญหาการประเมินผลโดยใช้รายงานงบลงทุน ของผู้บริหารทั้งสองโครงการ เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 3.10 โดยมีปัญหาในเรื่องของรายงานงบลงทุนที่ออกล่าช้า ทำให้นำมาใช้ประโยชน์ได้น้อย มากที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 3.20 รองลงมา คือ ปัญหาการอ่านรายงานงบลงทุน แล้วไม่ค่อยเข้าใจ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 3.18 และปัญหาเรื่องรายงานมีรายการน้อยเกินไป ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 3.16 และมีปัญหาในเรื่องของรายงานงบลงทุนที่แยกรายการมากเกินไป ทำให้ยากต่อการอ่านน้อยที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ระดับคะแนน 2.91

ตารางที่ 51 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของความเห็นของผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้า พลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ในปัญหาประเมินผลโดยใช้รายงานงบลงทุน

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
รายงานงบลงทุนออกล่าช้า ทำให้ใช้ประโยชน์ได้น้อย	2	11.76	34	28.10	26	11.45	14	15.73	1	12.50	3.29
มีรายละเอียดน้อยเกินไป ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้	1	5.88	25	20.66	39	17.18	10	11.24	2	25.00	3.17
รายการงบลงทุนแยกรายการมากเกินไป ยากต่อการอ่าน	2	11.76	13	10.74	43	18.94	18	20.22	1	12.50	2.96
อ่านรายงานงบลงทุนแล้ว ไม่ค่อยเข้าใจ	4	23.53	21	17.36	32	14.10	19	21.35	1	12.50	3.10
การปรับปรุงรายงานทำได้ยาก ขาดความยืดหยุ่น	3	17.65	15	12.40	41	18.06	16	17.98	2	25.00	3.01
ขาดข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน ในการวัด	5	29.41	13	10.74	46	20.26	12	13.48	1	12.50	3.12
รวม	17	100.00	121	100.00	227	100.00	89	100.00	8	100.00	3.11

จากตารางพบว่า ปัญหาการประเมินผลโดยใช้รายงานงบลงทุนของผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.11) โดยมีปัญหาในเรื่องของรายงานงบลงทุนที่ออกล่าช้า ทำให้นำมาใช้ประโยชน์ได้น้อย มากที่สุดในเกณฑ์ปานกลาง (3.29) รองลงมา คือ ปัญหาเรื่องรายงานมีรายการน้อยเกินไป ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ ในเกณฑ์ปานกลาง (3.17) และมีปัญหาในเรื่องของรายงานงบลงทุนที่แยกรายการมากเกินไปทำให้ยากต่อการอ่านน้อยที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (2.96)

ตารางที่ 52 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของความเห็นของผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ
 ในปัญหาประเมินผลโดยใช้รายงานงบลงทุน

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยมาก		คะแนน
	5		4		3		2		1		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
รายงานงบลงทุนออกล่าช้า ทำให้ใช้ประโยชน์ได้น้อย	0	-	13	19.12	17	15.45	11	20.00	0	-	3.05
มีรายละเอียดน้อยเกินไป ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้	3	37.50	11	16.18	16	14.55	11	20.00	0	-	3.15
รายการงบลงทุนแยกรายการมากเกินไป ยากต่อการอ่าน	0	-	6	8.82	24	21.82	8	14.55	3	60.00	2.80
อ่านรายงานงบลงทุนแล้ว ไม่ค่อยเข้าใจ	4	50.00	16	23.53	12	10.91	7	12.73	2	40.00	3.32
การปรับปรุงรายงานทำได้ยาก ขาดความยืดหยุ่น	0	-	12	17.65	22	20.00	7	12.73	0	-	3.12
ขาดข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน ในการวัด	1	12.50	10	14.71	19	17.27	11	20.00	0	-	3.02
รวม	8	100.00	68	100.00	110	100.00	55	100.00	5	100.00	3.08

จากตารางพบว่า ปัญหาการประเมินผลโดยใช้รายงานงบลงทุนของผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ เฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.08) โดยมีปัญหาในเรื่องอ่านรายงานงบลงทุนแล้ว ไม่ค่อยเข้าใจ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (3.32) รองลงมา คือ ปัญหารายงานงบลงทุนมีรายละเอียดน้อยเกินไปไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ ในเกณฑ์ปานกลาง (3.15) และมีปัญหาในเรื่องของรายงานงบลงทุนที่แยกรายการมากเกินไปทำให้ยากต่อการอ่านน้อยที่สุด อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (2.80)

จากปัญหาการประเมินผลโดยใช้รายงานงบลงทุน พบว่า ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ให้ความสำคัญของปัญหาลำดับแรก คือ ปัญหาเรื่องของรายงานงบลงทุนที่ออกล่าช้า ทำให้นำไปใช้ประโยชน์ได้น้อย สำหรับผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ได้ให้ความสำคัญของปัญหาในลำดับแรก คือ เรื่องการอ่านรายงานงบลงทุน แล้วไม่ค่อยเข้าใจ โดยในภาพรวมแล้ว ปัญหาการประเมินผลโดยการใช้รายงานงบลงทุนอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ส่วนที่ 5 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณและแนวทางแก้ไขปัญหา

ผู้บริหารโครงการ ต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารงบประมาณ เพื่อที่จะประเมินและวิเคราะห์ ศักยภาพของโครงการ หาจุดเด่นหรือจุดด้อย โอกาสและอุปสรรค นำมาประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการ โดยแยกเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณ

ตารางที่ 53 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณ ตามความเห็นของผู้บริหารทั้งสองโครงการ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
เศรษฐกิจ	86	72.27	17	15.04	5	4.07	4	3.39	6	5.61	4.47
การเมือง	15	12.61	51	45.13	18	14.63	11	9.32	5	4.67	3.60
เทคโนโลยี	9	7.56	14	12.39	38	32.20	18	15.25	14	13.08	2.85
สิ่งแวดล้อม	2	1.68	19	16.81	18	14.63	20	16.95	28	26.17	2.39
กฎหมาย	0	-	2	1.77	18	14.63	38	32.20	27	25.23	1.94
สังคม	3	2.52	4	3.54	8	6.50	17	14.41	14	13.08	2.24
ตลาดแรงงาน	3	2.52	6	5.31	11	8.94	7	5.93	8	7.48	2.69
วัฒนธรรม	0	-	0	-	7	5.69	3	2.54	5	4.67	2.13
อื่น ๆ ผู้นำท้องถิ่น	1	0.84	0	-	0	-	0	-	0	-	5.00

จากตารางพบว่า ปัจจัยภายนอกที่ผู้บริหารทั้งสองโครงการ เห็นว่ามีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณมากที่สุด คือ ปัญหาเรื่องเศรษฐกิจ รองลงมาคือการเมือง และเทคโนโลยี และมีผู้บริหาร 1 คน ที่ให้ความสำคัญเรื่องผู้นำท้องถิ่นเป็นอันดับแรก

ตารางที่ 54 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณ ตามความเห็นของผู้บริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
เศรษฐกิจ	59	74.68	10	13.89	4	5.19	3	4.11	1	1.43	4.60
การเมือง	10	12.66	33	45.83	10	12.99	4	5.48	4	5.71	3.67
เทคโนโลยี	4	5.06	11	15.28	31	42.47	11	15.07	8	11.43	2.88
สิ่งแวดล้อม	1	1.27	15	20.83	12	15.58	14	19.18	21	30.00	2.38
กฎหมาย	0	-	1	1.39	10	12.99	27	36.99	17	24.29	1.91
สังคม	2	2.53	0	-	5	6.49	11	15.07	8	11.43	2.12
ตลาดแรงงาน	3	3.80	2	2.78	3	3.90	2	2.74	7	10.00	2.53
วัฒนธรรม	0	-	0	-	2	2.60	1	1.37	4	5.71	1.71

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 มีความเห็นว่า ปัจจัยภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณมากที่สุด คือ ปัญหาเรื่องเศรษฐกิจ รองลงมา คือ การเมือง และเทคโนโลยี

ตารางที่ 55 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณ ตามความเห็นของผู้บริหาร โครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
เศรษฐกิจ	27	67.50	7	17.07	1	2.17	1	2.22	5	13.51	4.22
การเมือง	5	12.50	18	43.90	8	17.39	7	15.56	1	2.70	3.49
เทคโนโลยี	5	12.50	3	7.32	7	15.56	7	15.56	6	16.22	2.79
สิ่งแวดล้อม	1	2.50	4	9.76	6	13.04	6	13.33	7	18.92	2.42
กฎหมาย	0	-	1	2.44	8	17.39	11	24.44	10	27.03	2.00
สังคม	1	2.50	4	9.76	3	6.52	6	13.33	6	16.22	2.40
ตลาดแรงงาน	0	-	4	9.76	8	17.39	5	11.11	1	2.70	2.83
วัฒนธรรม	0	-	0	-	5	10.87	2	4.44	1	2.70	2.50
อื่น ๆ ผู้นำท้องถิ่น	1	2.50	0	-	0	-	0	-	0	-	5.00

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ มีความเห็นว่าปัจจัยภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณมากที่สุด คือ ปัญหาเรื่องเศรษฐกิจ รองลงมา คือการเมือง และตลาดแรงงาน และมีผู้บริหาร 1 คน ที่ให้ความสำคัญเรื่องผู้นำท้องถิ่นเป็นอันดับแรก

ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบลงทุน

ตารางที่ 56 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบลงทุน ตามความเห็นของผู้บริหารทั้งสองโครงการ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ฐานะการเงินขององค์กร	67	56.30	23	19.49	9	7.56	6	4.96	8	7.14	4.19
นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ	22	18.49	38	32.20	20	16.81	19	15.70	12	10.71	3.35
คุณภาพและปริมาณบุคลากรที่มีอยู่	11	9.24	17	14.41	15	12.61	29	23.97	22	19.64	2.64
ความเหมาะสมของโครงสร้างขององค์กร	4	3.36	11	9.32	34	28.57	19	15.70	22	19.64	2.51
สภาพวัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักร	6	5.04	13	11.02	16	13.45	19	15.70	17	15.18	2.61
ระเบียบ คำสั่ง ต่าง ๆ	1	0.84	9	7.63	19	15.97	23	19.01	23	20.54	2.23
การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร	8	6.72	6	5.08	6	5.04	6	4.96	8	7.14	3.00
อื่น ๆ สไตร์การบริหาร	0	-	1	0.85	0	-	0	-	0	-	4.00

จากตารางพบว่า ปัจจัยภายในที่ผู้บริหารทั้งสองโครงการ เห็นว่า มีผลกระทบต่อการบริหารงบลงทุนมากที่สุด คือ ฐานะการเงินขององค์กร รองลงมาคือ นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ และคุณภาพและปริมาณของบุคลากรที่มีอยู่ และมีผู้บริหารโครงการ 1 คน ที่ให้ความเห็นในเรื่องสไตร์การบริหารในเกณฑ์มาก

ตารางที่ 57 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของปัจจัยภายใน ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณ ตามความเห็นของผู้บริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ฐานะการเงินขององค์กร	46	58.97	18	23.68	5	6.41	5	6.76	2	2.70	4.33
นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ	14	17.95	25	32.89	14	17.95	11	14.86	8	10.81	3.36
คุณภาพและปริมาณบุคลากรที่มีอยู่	8	10.26	8	10.53	10	12.82	21	28.38	16	21.62	2.54
ความเหมาะสมของโครงสร้างขององค์กร	4	5.13	8	10.53	21	26.92	12	16.22	16	21.62	2.54
สภาพวัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักร	2	2.56	8	10.53	9	11.54	12	16.22	11	14.86	2.48
ระเบียบ คำสั่ง ต่าง ๆ	0	-	4	5.26	14	17.95	11	14.86	17	22.97	2.11
การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร	4	5.13	5	6.58	5	6.41	2	2.70	4	5.41	3.15

จากตารางพบว่า ผู้บริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 มีความเห็นว่า ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณมากที่สุด คือ ฐานะการเงินขององค์กร รองลงมา คือ นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ และคุณภาพและปริมาณของบุคลากรที่มีอยู่รวมถึงความเหมาะสมของโครงสร้างขององค์กร

ตารางที่ 58 แสดงจำนวนร้อยละและคะแนน ของปัจจัยภายใน ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณ ตามความเห็นของผู้บริหาร โครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
ฐานะการเงินขององค์กร	21	51.22	5	11.90	4	9.76	1	2.13	6	15.79	3.92
นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ	8	19.51	13	30.95	6	14.63	8	17.02	4	10.53	3.33
คุณภาพและปริมาณบุคลากรที่มีอยู่	3	7.32	9	21.43	5	12.20	8	17.02	6	15.79	2.84
ความเหมาะสมของโครงสร้างขององค์กร	0	-	3	7.14	13	31.71	7	14.89	6	15.79	2.45
สภาพวัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักร	4	9.76	5	11.90	7	17.07	7	14.89	6	15.79	2.79
ระเบียบ คำสั่ง ต่าง ๆ	1	2.44	5	11.90	5	12.20	12	25.53	6	15.79	2.41
การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร	4	9.76	1	2.38	1	2.44	4	8.51	4	10.53	2.79
อื่น ๆ สวัสดิการผู้บริหาร	0	-	1	2.38	0	-	0	-	0	-	4.00

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ มีความเห็นว่า ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณมากที่สุด คือ ฐานะการเงินขององค์กร รองลงมา คือนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ และคุณภาพและปริมาณของบุคลากรที่มีอยู่ และมีผู้บริหารโครงการ 1 คน ที่ให้ความเห็นในเรื่องสวัสดิการผู้บริหาร ในเกณฑ์มาก

ในกระบวนการบริหารงบประมาณ ปัจจัยภายในที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในลำดับรองจากฐานะการเงินขององค์กร คือ เรื่องนโยบายและกลยุทธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร โครงการ ดังนั้น หากทราบถึงลำดับความสำคัญของกระบวนการและปัญหาในการบริหารงบประมาณ ก็สามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายของโครงการได้ โดยแสดงได้ ดังนี้

ลำดับความสำคัญของกระบวนการบริหารงบประมาณ

พิจารณาจากความคิดเห็นของผู้บริหาร โครงการก่อสร้างทั้งสองโครงการ ที่ให้ความสำคัญตามลำดับความสำคัญในกระบวนการบริหารงบประมาณ ใน 5 ขั้นตอน โดยแสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 59 แสดงจำนวนและคะแนน ตามความเห็นของผู้บริหารทั้งสองโครงการ ตามลำดับความสำคัญของกระบวนการบริหารงบประมาณ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
การวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุน	64	55.65	37	31.09	6	5.04	5	4.24	6	5.36	4.25
การตั้งงบประมาณประจำปี	33	28.70	58	48.74	11	9.24	11	9.32	3	2.68	3.92
การเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี	6	5.22	7	5.88	62	52.10	35	29.66	7	6.25	2.74
การควบคุมงบประมาณประจำปี	8	6.96	12	10.08	34	28.57	56	47.46	7	6.25	2.64
การประเมินผล โดยใช้รายงานงบประมาณ	4	3.48	5	4.20	6	5.04	11	9.32	89	79.46	1.47

จากตารางพบว่า ผู้บริหาร โครงการทั้งสองโครงการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของการบริหารงบประมาณในเรื่องของการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การตั้งงบประมาณประจำปี และ การเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี

ตารางที่ 60 แสดงจำนวนและคะแนน ตามความเห็นของผู้บริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ตามลำดับความสำคัญของกระบวนการบริหารงบลงทุน

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
การวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุน	43	56.58	24	31.17	6	7.69	1	1.35	3	4.05	4.34
การตั้งงบลงทุนประจำปี	21	27.63	39	50.65	6	7.69	7	9.46	2	2.70	3.93
การเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี	2	2.63	5	6.49	42	53.85	21	28.38	6	8.11	2.68
การควบคุมงบลงทุนประจำปี	6	7.89	6	7.79	21	26.92	39	52.70	4	5.41	2.62
การประเมินผล โดยใช้รายงานงบลงทุน	4	5.26	3	3.90	3	3.85	6	8.11	59	79.73	1.49

จากตารางพบว่า ผู้บริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญของการบริหารงบลงทุนในเรื่องของการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การตั้งงบลงทุนประจำปี และการเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี

ตารางที่ 61 แสดงจำนวนและคะแนน ตามความเห็นของผู้บริหาร โครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ตามลำดับความสำคัญของกระบวนการบริหารงบลงทุน

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
การวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุน	21	53.85	13	30.95	0	-	4	9.09	3	7.89	4.10
การตั้งงบลงทุนประจำปี	12	30.77	19	45.24	5	12.20	4	9.09	1	2.63	3.90
การเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี	4	10.26	2	4.76	20	48.78	14	31.82	1	2.63	2.85
การควบคุมงบลงทุนประจำปี	2	5.13	6	14.29	13	31.71	17	38.64	3	7.89	2.68
การประเมินผล โดยใช้รายงานงบลงทุน	0	-	2	4.76	3	7.32	5	11.36	30	78.95	1.43

จากตารางพบว่า ผู้บริหาร โครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญของการบริหารงบลงทุนในเรื่องของการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การตั้งงบลงทุนประจำปี และการเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี

ลำดับความสำคัญของปัญหาการบริหารงบประมาณ

พิจารณาจากความคิดเห็นของผู้บริหารโครงการก่อสร้างทั้งสองโครงการ ที่ให้ความสำคัญตามลำดับความสำคัญในปัญหาการบริหารงบประมาณ ใน 5 ขั้นตอน โดยแสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 62 แสดงจำนวนและคะแนน ตามความเห็นของผู้บริหารทั้งสองโครงการ ตามลำดับความสำคัญของปัญหาการบริหารงบประมาณ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
การวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการ ใช้งบลงทุน	60	50.42	19	16.24	14	11.97	12	10.26	10	9.01	3.93
การตั้งงบประมาณประจำปี	19	15.97	57	48.72	13	11.11	17	14.66	9	8.11	3.52
การควบคุมงบประมาณประจำปี	27	22.69	20	17.09	23	19.66	44	37.93	4	3.60	3.19
การเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี	7	5.88	16	13.68	54	46.15	26	22.41	12	10.81	2.83
การประเมินผล โดยใช้รายงานงบประมาณ	4	3.36	5	4.27	13	11.11	17	14.66	76	68.47	1.64
อื่น ๆ แผนไม่ชัดเจน (1),ขาดความรู้ (1)	2	1.68	0	-	0	-	0	-	0	-	5.00

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการทั้งสองโครงการ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของปัญหาการบริหารงบประมาณในเรื่องของการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การตั้งงบประมาณประจำปี และการควบคุมงบประมาณประจำปี และมีผู้บริหารโครงการ 2 คน ที่ให้ความสำคัญของปัญหาการบริหารงบประมาณ เรื่องแผนงาน ไม่ชัดเจน และขาดความรู้ ในลำดับมากที่สุด

ตารางที่ 63 แสดงจำนวนและคะแนน ตามความเห็นของผู้บริหาร โครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ตามลำดับความสำคัญของปัญหาการบริหารงบประมาณ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
การวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุน	39	49.37	15	20.00	10	13.33	5	6.67	7	9.46	3.97
การตั้งงบประมาณประจำปี	13	16.46	40	53.33	6	7.79	12	16.22	4	5.41	3.61
การควบคุมงบประมาณประจำปี	20	25.32	8	10.67	13	16.88	35	47.30	1	1.35	3.14
การเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี	2	2.53	9	12.00	39	50.65	16	21.62	8	10.81	2.74
การประเมินผล โดยใช้รายงานงบประมาณ	3	3.80	3	4.00	9	11.69	6	8.11	54	72.97	1.60
อื่น ๆ แผนไม่ชัดเจน (1),ขาดความรู้ (1)	2	2.53	0	-	0	-	0	-	0	-	5.00

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของปัญหาการบริหารงบประมาณในเรื่องของการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การตั้งงบประมาณประจำปี และการควบคุมงบประมาณประจำปี และมีผู้บริหารโครงการ 2 คน ที่ให้ความสำคัญของปัญหาการบริหารงบประมาณ เรื่องแผนงานไม่ชัดเจน และขาดความรู้ ในลำดับมากที่สุด

ตารางที่ 64 แสดงจำนวนและคะแนน ตามความเห็นของผู้บริหาร โครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ตามลำดับความสำคัญของปัญหาการบริหารงบประมาณ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	จ.น.	%	
การวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุน	21	52.50	4	9.52	4	9.52	7	16.67	3	8.11	3.85
การตั้งงบประมาณประจำปี	6	15.00	17	40.48	7	17.50	5	11.90	5	13.51	3.35
การควบคุมงบประมาณประจำปี	7	17.50	12	28.57	10	25.00	9	21.43	3	8.11	3.27
การเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี	5	12.50	7	16.67	15	37.50	10	23.81	4	10.81	2.98
การประเมินผล โดยใช้รายงานงบประมาณ	1	2.50	2	4.76	4	10.00	11	26.19	22	59.46	1.73

จากตารางพบว่า ผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของปัญหาการบริหารงบประมาณในเรื่องของการวางแผนงาน เพื่อกำหนดกรอบการใช้งบลงทุนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การตั้งงบประมาณประจำปี และการควบคุมงบประมาณประจำปี

แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงบประมาณ

พิจารณาจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ในการให้ลำดับความสำคัญ โดยแสดงได้ ดังนี้ ตารางที่ 65 แสดงจำนวนและคะแนน ความคิดเห็นของผู้บริหาร โครงการทั้งสองโครงการ สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาของการบริหารงบประมาณ ตามลำดับความสำคัญ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	
จัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องของงบประมาณ ให้มากขึ้นกว่าเดิม	46	38.98	21	17.36	6	5.22	10	8.33	14	12.61	3.77
ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการจัดทำ และบริหารงบประมาณให้มากยิ่งขึ้น	33	27.97	27	22.31	16	13.91	17	14.17	9	8.11	3.57
นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ควรสื่อให้รู้ ให้ชัดเจนและเป็นทางเดียวกัน	18	15.25	27	22.31	31	26.96	23	19.17	8	7.21	3.22
กำหนดหน้าที่และการมอบหมายงาน ให้แต่ละหน่วยให้ชัดเจน	13	11.02	17	14.05	18	15.65	27	22.50	23	20.72	2.69
ให้ข้อมูล ข่าวสาร ในกรณีมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารและควบคุมงบประมาณ ให้มากขึ้นกว่าเดิม	2	1.69	10	8.26	25	21.74	19	15.83	32	28.83	2.22
ปรับปรุงรายงานงบประมาณให้อ่านง่ายและชัดเจนกว่านี้	4	3.39	16	13.22	8	6.96	10	8.33	12	10.81	2.80
รายงานงบประมาณต้องออกให้ทันความต้องการ เพื่อสามารถใช้ประกอบการตัดสินใจ ได้ทันที	2	1.69	3	2.48	11	9.57	14	11.67	13	11.71	2.23

จากตารางพบว่า แนวทางในการแก้ปัญหาการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารโครงการทั้งสองโครงการ ได้ให้ความสำคัญ อันดับแรกในเรื่อง ของการจัดให้มีการจัดอบรมให้ความรู้ ในเรื่องงบประมาณให้มากยิ่งขึ้น รองลงมาก็เป็นเรื่องของการที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ การจัดทำและบริหารงบประมาณให้มากยิ่งขึ้น และเรื่องของการสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ ของกิจการให้ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกัน

ตารางที่ 66 แสดงจำนวนและคะแนน ความคิดเห็นของผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาของการบริหารงบประมาณ ตามลำดับความสำคัญ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	
จัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องของงบประมาณให้มากขึ้นกว่าเดิม	33	42.86	15	19.23	4	5.33	2	2.70	9	12.16	3.97
ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้มากยิ่งขึ้น	19	24.68	23	29.49	4	5.33	15	20.27	5	6.76	3.55
นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ควรสื่อให้รู้ให้ชัดเจนและเป็นทางเดียวกัน	12	15.58	16	20.51	23	30.67	15	20.27	5	6.76	3.21
กำหนดหน้าที่และการมอบหมายงาน ให้แต่ละหน่วยให้ชัดเจน	9	11.69	11	14.10	13	17.33	20	27.03	13	17.57	2.74
ให้ข้อมูล ข่าวสาร ในกรณีมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารและควบคุมงบประมาณให้มากขึ้นกว่าเดิม	2	2.60	6	7.69	16	21.33	11	14.86	24	32.43	2.17
ปรับปรุงรายงานงบประมาณให้อ่านง่ายและชัดเจนกว่านี้	1	1.30	7	8.97	6	8.00	3	4.05	8	10.81	2.60
รายงานงบประมาณต้องออกให้ทันความต้องการ เพื่อสามารถใช้ประกอบการตัดสินใจได้ทันที	1	1.30	0	-	9	12.00	8	10.81	10	13.51	2.07

จากตารางพบว่า แนวทางในการแก้ปัญหการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังความร้อนแม่เมาะ ระยะที่ 2 ได้ให้ความสำคัญ อันดับแรกในเรื่องของการจัดให้มีการจัดอบรม ให้ความรู้ ในเรื่องงบประมาณให้มากยิ่งขึ้น รองลงมาเป็นเรื่องการที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ การจัดทำและบริหารงบประมาณให้มากยิ่งขึ้น และเรื่องของการสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ของกิจการให้ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกัน

ตารางที่ 67 แสดงจำนวนและคะแนน ความคิดเห็นของผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ สำหรับ
แนวทางแก้ไขปัญหาของการบริหารงบลงทุน ตามลำดับความสำคัญ

รายการ	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		คะแนน
	1		2		3		4		5		
	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	NO	%	
จัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องของงบลงทุนให้มากขึ้นกว่าเดิม	13	31.71	6	13.95	2	5.00	8	17.39	5	13.51	3.41
ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการจัดทำและบริหารงบลงทุนให้มากยิ่งขึ้น	14	34.15	4	9.30	12	30.00	2	4.35	4	10.81	3.61
นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ควรสื่อให้รู้ให้ชัดเจนและเป็นทางเดียวกัน	6	14.63	11	25.58	8	20.00	8	17.39	3	8.11	3.25
กำหนดหน้าที่และการมอบหมายงาน ให้แต่ละหน่วยให้ชัดเจน	4	9.76	6	13.95	5	12.50	7	15.22	10	27.03	2.59
ให้ข้อมูล ข่าวสาร ในกรณีมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารและควบคุมงบลงทุนให้มากขึ้นกว่าเดิม	0	-	4	9.30	9	22.50	8	17.39	8	21.62	2.31
ปรับปรุงรายงานงบลงทุนให้อ่านง่ายและชัดเจนกว่านี้	3	7.32	9	20.93	2	5.00	7	15.22	4	10.81	3.00
รายงานงบลงทุนต้องออกให้ทันความต้องการ เพื่อสามารถใช้ประกอบการตัดสินใจได้ทันที	1	2.44	3	6.98	2	5.00	6	13.04	3	8.11	2.53

จากตารางพบว่า แนวทางในการแก้ปัญหาการบริหารงบลงทุน ผู้บริหารโครงการจัดการส่งน้ำแม่เมาะ ได้ให้ความสำคัญ อันดับแรกในเรื่อง การที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ การจัดทำและบริหารงบลงทุนให้มากยิ่งขึ้น รองลงมาเป็นเรื่องของการ จัดให้มีการจัดอบรมให้ความรู้ ในเรื่องงบลงทุนให้มากยิ่งขึ้น และเรื่องของการสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ของกิจการให้ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกัน