

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

โรงพยาบาลบ้านสร้าง

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕



Integrity and Transparency Assessment

รายงานการวิเคราะห์ผลการจัดซื้อจัดจ้าง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

โรงพยาบาลบ้านสร้าง
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปราจีนบุรี

คำนำ

โรงพยาบาลบ้านสร้าง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปราจีนบุรี ได้จัดทำรายงานวิเคราะห์ผลการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ เพื่อแสดงให้เห็นว่าในรอบปีที่ผ่านมา มีผลการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างจำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้างเป็นอย่างไร เพื่อให้เป็นไปตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ที่กำหนดส่วนราชการมีการวิเคราะห์ผลการจัดซื้อจัดจ้างในรอบปีที่ผ่านมา และนำผลวิเคราะห์ไปปรับปรุงการจัดซื้อจัดจ้าง ในงบประมาณ ๒๕๖๖ ต่อไป

โดยรายงานการวิเคราะห์การจัดซื้อจัดจ้าง ฉบับนี้ประกอบด้วย งบประมาณภาพรวมของหน่วยงาน โดยจำแนกเป็นรายหมวดซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ สัดส่วนของการจัดซื้อจัดจ้างแต่ละประเภท เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดในการจัดซื้อจัดจ้าง การประหยัดงบประมาณ แนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพของการจัดหาพัสดุ โรงพยาบาลบ้านสร้าง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปราจีนบุรี ในงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ หวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน ผู้ที่สนใจและขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ

โรงพยาบาลบ้านสร้าง
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปราจีนบุรี
ตุลาคม ๒๕๖๕

สารบัญ

| เรื่อง | หน้า |
|---|------|
| รายงานการวิเคราะห์ผลการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ | ๑ |
| ๑. สรุปผลการจัดซื้อจัดจ้าง | ๑ |
| ๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยง | ๓ |
| ๓. ปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัด | ๔ |
| ๔. การวิเคราะห์ความสามารถในการประหยัดงบประมาณ | ๔ |
| ๕. แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงกระบวนการซื้อจ้างและการจัดหาพัสดุ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ | ๕ |
| ภาคผนวก | ๖ |

รายงานการวิเคราะห์ผลการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
โรงพยาบาลบ้านสร้าง

โรงพยาบาลบ้านสร้าง ได้จัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ จากข้อมูลด้านการจัดซื้อจัดจ้างทุกแหล่งงบประมาณ ทุกวิธีการ ที่ดำเนินการโดยส่วนงานพัสดุ โรงพยาบาลบ้านสร้าง เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ที่กำหนดให้ส่วนราชการ วิเคราะห์ ร้อยละของจำนวนโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ จำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง และร้อยละของจำนวนงบประมาณที่ดำเนินการแล้วเสร็จในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ จำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง ทั้งนี้เพื่อเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการทุจริตคอร์รัปชันและเป็นข้อมูลในการวางแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างในปีงบประมาณต่อไป พร้อมทั้งหน่วยงานภาครัฐต้องแสดงถึงความโปร่งใสตรวจสอบได้ ในการดำเนินงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเกิดความคุ้มค่า และเป็นประโยชน์ต่อภาครัฐ

งานพัสดุ กลุ่มงานบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดหาพัสดุ ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน จึงได้จัดทำรายงานผลการวิเคราะห์การจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ ประกอบการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานประจำปี .ศ. ๒๕๖๕ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประกาศคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ในส่วนที่เกี่ยวข้อง โรงพยาบาลบ้านสร้าง ได้ดำเนินงานบริหารการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เรียบร้อยแล้ว โดยรายงานการวิเคราะห์การจัดซื้อจัดจ้าง ฉบับนี้ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดในการจัดซื้อจัดจ้าง การประหยัดงบประมาณ แนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพของการจัดหาพัสดุ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ ๑ สรุปผลการดำเนินงานการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

๑. ร้อยละของจำนวนโครงการจำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

ตารางที่ ๑ แสดงร้อยละของจำนวนกิจกรรมจำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

หน่วย : กิจกรรม

| กิจกรรม | | | วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง | | | | |
|---------------------|-----------------------|--------|--------------------------------|----------|---|---|---------|
| จำนวนกิจกรรมทั้งหมด | จำนวนกิจกรรมดำเนินการ | ร้อยละ | เฉพาะเจาะจง | คัดเลือก | ประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Bidding : e-bidding) | ตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Market : e-Market) | สอบราคา |
| ๔๕๓ | ๔๕๓ | ๑๐๐.๐๐ | ๔๕๒ | ๐ | ๑ | ๐ | ๐ |
| หมายเหตุ | | | ดำเนินการโดยโรงพยาบาลบ้านสร้าง | | ดำเนินการโดยโรงพยาบาลบ้านสร้าง | | |

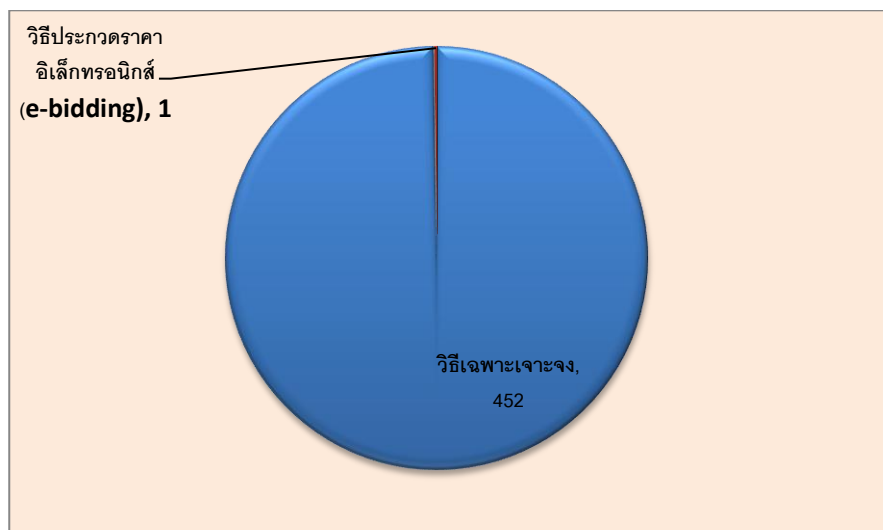
๒. ร้อยละของจำนวนงบประมาณจำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕
ตารางที่ ๒ แสดงร้อยละจำนวนงบประมาณจำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

หน่วย : บาท

| ลำดับ | วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง | แหล่งงบประมาณ | จำนวนงบประมาณ |
|---|---|--------------------------|-------------------------------|
| ๑ | เฉพาะเจาะจง | เงินบำรุง งบค่าเสื่อม | ๑๖,๗๔๔,๑๑๘.๐๗ ๑,๗๓๒,๐๕๓.๗๕ |
| รวมการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง | | | ๑๗,๔๗๖,๑๗๑.๘๒ |
| ๒ | ประกาศเชิญชวนเป็นการทั่วไป โดยวิธี ประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) | เงินบำรุง งบค่าเสื่อม | - - |
| รวมการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีประกาศเชิญชวนเป็นการทั่วไป โดยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) | | | - |
| รวมทั้งสิ้น | | | - |

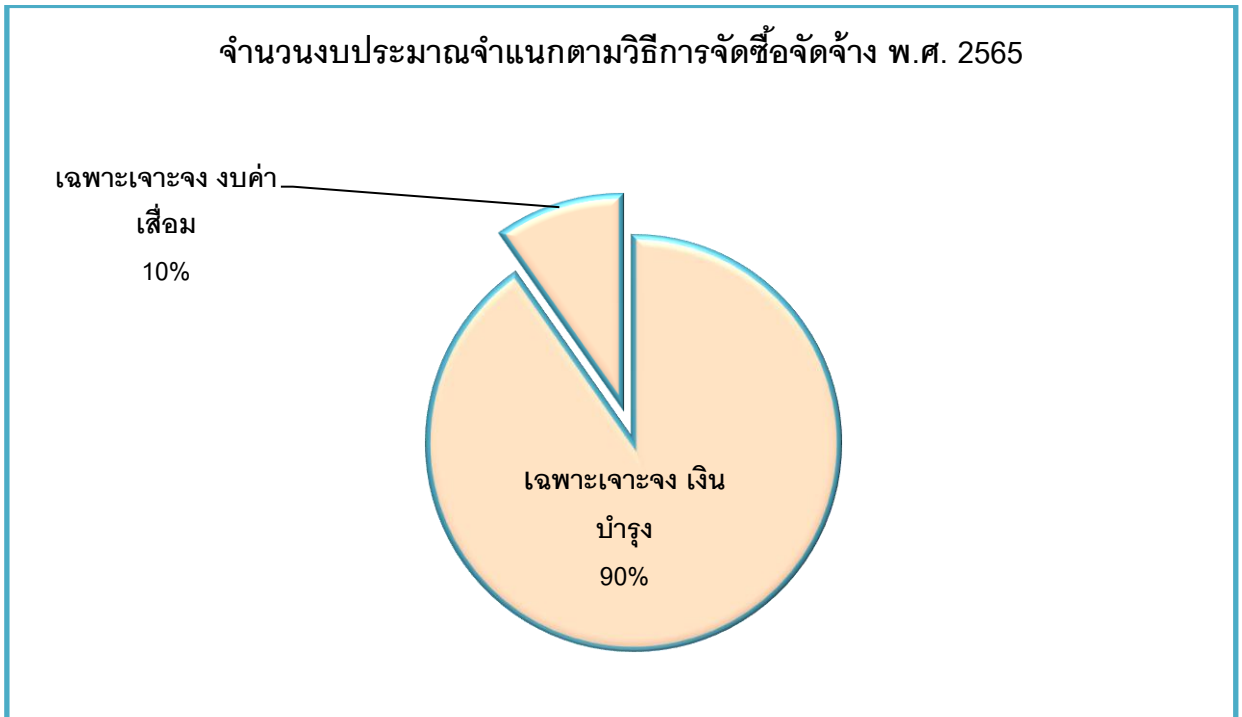
ส่วนที่ ๒ การวิเคราะห์ผลการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

๑. รายงานสรุปผลการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕



แผนภูมิที่ ๑ แสดงจำนวนรายการจำแนกตามวิธีจัดซื้อจัดจ้าง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลบ้านสร้าง มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕ โดยจำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้างทั้งหมด ๔๕๓ กิจกรรม ดำเนินการ จำนวน ๔๕๓ กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ เป็นการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง จำนวน ๔๕๒ เรื่อง และดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) จำนวน ๑ เรื่อง



โรงพยาบาลบ้านสร้าง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปราจีนบุรี ได้รับจัดสรรเงินดังนี้

- งบเงินบำรุงที่ใช้ในการจัดซื้อจัดจ้าง ปี ๒๕๖๕ เป็นเงิน ๑๘,๒๑๙,๓๕๕.๓๕ บาท
- งบประมาณรายงานการดำเนินการงบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง งบประมาณ ปี ๒๕๖๔ (งบค่าเสื่อม) เป็นเงิน ๑,๗๓๒,๐๕๓.๗๕- บาท
- งบเงินงบประมาณ การก่อหนี้ผูกพันงบประมาณรายจ่ายประจำปี ๒๕๖๕ จากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปราจีนบุรี รายการก่อสร้างอาคารผู้ป่วยนอก ขนาด ๓๐ เตียง โรงพยาบาลบ้านสร้าง จำนวนเงิน บาท เป็นการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีประกาศเชิญชวนเป็นการทั่วไป โดยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) เป็นการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปราจีนบุรี

รวมเป็นเงินทั้งสิ้น ๑๘,๒๑๙,๓๕๕.๓๕- บาท ได้ดำเนินการเบิกจ่ายด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง จำนวน ๑๗,๕๙๐,๐๘๕.๓๕- บาท คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ โดยแบ่งเป็นวิธีเฉพาะเจาะจงงบเงินบำรุง คิดเป็นร้อยละ ๙๐ และ วิธีเฉพาะเจาะจงงบค่าเสื่อมร้อยละ ๑๐

๒. ความเสี่ยง

๒.๑ งานพัสดุเป็นงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความชำนาญ เชี่ยวชาญ และเน้นความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงาน ตามระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวทาง และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติงานต้องมาศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบ หลักเกณฑ์แนวทางและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

๒.๒ กฎหมาย ระเบียบพัสดุฯ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างซึ่งต้องถือปฏิบัติหลายฉบับ และมีการเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมอยู่เสมอ ทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และมีกฎหมาย ระเบียบพัสดุฯ และคำสั่งบางข้อเข้าใจยากต้องใช้การตีความ ทำให้การดำเนินงานการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านพัสดุมีความล่าช้า

๒.๓ การก่อสร้างอาคาร ภายในโรงพยาบาลบ้านสร้าง มีอายุการใช้งานนานกว่า ๒๕ ปี เช่น อาคารผู้ป่วยนอก (เก่า) อาคารผู้ป่วยใน ขนาด ๓๐ เตียง อาคารพักพยาบาล ๒๐ ห้อง ทำให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายที่ต้องจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์งานช่างสำหรับซ่อมแซมอุปกรณ์ต่างๆ และระบบสาธารณูปโภค

๒.๔ ระยะเวลาในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องกระทำเร่งด่วน กระชั้นชิด และมีปริมาณงานจำนวนมาก อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้

๓. ปัญหา/อุปสรรคและข้อกำหนดในการจัดซื้อจัดจ้างปีงบประมาณ ๒๕๖๕

๓.๑ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ จึงทำให้เกิดความล่าช้า และขาดความชำนาญในการแก้ไข เอกสารการขออนุมัติจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และระเบียบปฏิบัติการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

๓.๒ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ หัวหน้าเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความชำนาญด้านพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และระเบียบปฏิบัติการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

๓.๓ ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) ยังไม่มีความเสถียรเท่าที่ควร ทำให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างได้ล่าช้า

๓.๔ ผู้ค้าภาครัฐมีน้อยราย ขาดการแข่งขัน ในการจัดซื้อจัดจ้างงานบางประเภท เช่น งานก่อสร้างงานซ่อมแซมต่อเติมอาคาร

๓.๕ การจัดซื้อจัดจ้างนอกแผนที่ยาวไว้ ทำให้เกิดผลกระทบต่อแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี และอาจส่งผลกระทบต่อด้านการเงินของหน่วยงาน

๔. การวิเคราะห์ความสามารถในการประหยัดงบประมาณ

โรงพยาบาลบ้านสร้าง ได้ดำเนินการจัดหาพัสดุตามแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ตามแผนงานทั้งสิ้น ๔๕๓ โครงการ ดังนี้

| ลำดับ | วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง | วงเงินรวมทั้งสิ้น | จำนวนเงินที่จัดซื้อจัดจ้างได้ | เงินเหลือจ่าย (บาท) | ร้อยละของเงินที่ประหยัดได้ |
|-------|--|-------------------|-------------------------------|---------------------|----------------------------|
| ๑. | วิธีเฉพาะเจาะจง จำนวน ๔๕๒ โครงการ | ๑๖,๒๘๗,๓๓๑.๖ | ๑๖,๑๘๗,๑๓๑.๖ | ๑๐๐,๒๐๐.๐๐ | ๐.๖๒ |
| | งบค่าบริการทางการแพทย์ที่ใช้จ่ายในลักษณะเงินลงทุน (งบค่าเสื่อม) จำนวน ๓๓ โครงการ | ๑,๗๓๒,๐๕๓.๗๕ | ๑,๖๑๖,๒๖๖.๔๖ | ๑๑๕,๗๘๗.๒๙ | ๖.๖๘ |
| ๒. | วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) จำนวน ๑ โครงการ | ๖๒๙,๓๐๐.๐๐ | ๔๘๘,๕๐๐.๐๐ | ๑๔๐,๘๐๐.๐๐ | ๒๒.๓๗ |
| | รวม ๔๕๓ โครงการ | ๑๘,๖๔๘,๖๘๕.๓๕ | ๑๗,๒๗๑,๘๙๘.๑๑ | ๑๑๖,๘๘๗.๒๙ | ๐.๖๒ |

การประหยัดงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ผลการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างทั้งหมด สามารถประหยัดงบประมาณได้ ๑๑๖,๘๘๗.๒๙.- บาท (สองแสนหนึ่งหมื่นห้าพันเก้าร้อยแปดสิบเจ็ดบาทยี่สิบเก้าสตางค์) โรงพยาบาลบ้านสร้าง ได้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างภายใต้งบประมาณดังนี้

รายการลำดับที่ ๑ วิธีเฉพาะเจาะจง งบค่าเสื่อมที่ได้รับอนุมัติ จำนวน ๓๓ โครงการ ได้รับเงินจัดสรรทั้งสิ้น ๑,๗๓๒,๐๕๓.๗๕ บาท (หนึ่งล้านเจ็ดแสนสามหมื่นสองพันห้าสิบบสามบาทเจ็ดสิบบห้าสตางค์) ดำเนินการเบิกจ่ายทั้งสิ้น ๓๓ โครงการ ซึ่งเมื่อเทียบกับร้อยละการเบิกจ่ายสามารถประหยัดงบประมาณได้ ร้อยละ ๖.๖๘

๕. แนวทางแก้ไขในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

จากประเด็น การวิเคราะห์การจัดซื้อจัดจ้างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ โรงพยาบาลบ้านสร้าง มีแนวทางการพัฒนาเพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ดังนี้

๕.๑ ควรมีผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะ และด้านพัสดุที่มีความชำนาญ ในการจัดซื้อจัดจ้าง โดยจัดให้มีการอบรมความรู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

๕.๒ จัดทำแนวทางการขั้นตอนการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มให้ชัดเจน และประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

๕.๓ ให้องค์กรที่มีความต้องการซื้อหรือจ้างพัสดุ กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะของงานมาให้พร้อม กับขั้นตอนการขออนุมัติซื้อ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างของเจ้าหน้าที่พัสดุ

๕.๔ จัดให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่พัสดุที่มาจากใหม่ ในเรื่องพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และขั้นตอนการลงข้อมูลระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) เพื่อความถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

๕.๕ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ มีการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะ เรื่องกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างต่อเนื่องในกลุ่มงาน ผู้รับผิดชอบพัสดุรายใหม่ และเร่งรัดติดตามในการจัดหาพัสดุ การจ้างงานและการซ่อมบำรุง ต่างๆ ที่ต้องดำเนินการในปี ๒๕๖๕

๕.๖ ควรจัดทำแผนการจัดซื้อ/จัดจ้าง ให้มีเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการจัดซื้อจัดจ้างนอกแผนประจำปี

๕.๗ วางแผนการดำเนินการตามแผน และกำกับติดตามเป็นรายเดือนตามแบบรายงาน สขร.๑

๕.๘ ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างแบบมีส่วนร่วม โดยเริ่มดำเนินการ ไตรมาส ๓ ในส่วน

๕.๙ นำผลรายงานการจัดซื้อจัดจ้างปีที่ผ่านมา มาทบทวนและปรับปรุงแผนการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕.๑๐ รายงานผลความก้าวหน้าให้ผู้บริหารทราบ

ภาคผนวก