

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ ทั้งที่เป็นเอกสารภายในของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เอกสารบทความทางวิชาการภายในประเทศและต่างประเทศรวมถึงการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารที่ดูแลรับผิดชอบด้านการบริหารการเงินและกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัย ทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมถึงแนวคิดและทิศทางของกลยุทธ์การบริหารการเงินที่มีความเหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหาและกลยุทธ์การบริหารการเงิน ของมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน ของไทย
2. เพื่อศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎี หลักการหรือแนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งของไทยและต่างประเทศ
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐประเภทมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง และมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย
4. เพื่อตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์การบริหารการเงินที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้ทำการนำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

- ส่วนที่ 1 : ผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหาและกลยุทธ์การบริหารของมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย
- ส่วนที่ 2 : ผลการวิจัยแนวคิดเชิงทฤษฎี หลักการหรือแนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทยและต่างประเทศ
- ส่วนที่ 3 : การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประเภทมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง และมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย
- ส่วนที่ 4 : การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาและกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการสรุปผลการวิจัยออกเป็นหัวข้อย่อยดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย
2. สภาพปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขปัญหา
3. กลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย

1. สภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาของไทย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน การเงินอุดมศึกษาของไทยจากบทความ เอกสารวิชาการของมหาวิทยาลัยต่างๆ และของทบวงมหาวิทยาลัย และรายงานประจำปี รายงานการวิจัยของทบวงและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ฯลฯ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกอง/ฝ่าย ที่รับผิดชอบด้านการเงิน หรือการวางแผนของมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชนของไทย จำนวน 19 แห่ง สามารถสรุปผลการวิจัยในด้านดังกล่าวได้ดังนี้

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยปัจจุบันที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีจำนวนทั้งสิ้น 75 แห่ง โดยแบ่งเป็นลักษณะต่างๆ ดังนี้

1.1 สถาบันอุดมศึกษาที่มีลักษณะเป็นส่วนราชการในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก มีทั้งหมด 20 แห่ง เป็นสถาบันในระบบปิด 18 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และเป็นสถาบันในระบบเปิดอีก 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.2 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกำกับทบวงมหาวิทยาลัย จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาลบางส่วน และจัดหารายได้เลี้ยงตัวเองมี 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

1.3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป อยู่ภายใต้การกำกับด้านวิชาการและมาตรฐานการศึกษาโดยทบวงมหาวิทยาลัย มีทั้งสิ้น 51 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยชินวัตร มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยนิวัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งเอเชีย มหาวิทยาลัยเว็บสเตอร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย วิทยาลัยแสงธรรม วิทยาลัยคริสเตียน วิทยาลัยภาคกลาง วิทยาลัยศรีโสภณ วิทยาลัยรัตนบัณฑิต วิทยาลัยรัชต์ภาคย์ วิทยาลัยมิชชัน วิทยาลัยเมืองหาดใหญ่ วิทยาลัยดุสิตธานี วิทยาลัยทองสุข วิทยาลัยเทคโนโลยีธนบุรี วิทยาลัยเทคโนโลยีราชธานี วิทยาลัยนานาชาติอัลเดอร์-แสตมฟอร์ด วิทยาลัยเทคโนโลยีราชธานีอุดร วิทยาลัยเซนต์หลุยส์ วิทยาลัยโยนก วิทยาลัยลุ่มน้ำปิง วิทยาลัยสันตผล วิทยาลัยอิสลามยะลา วิทยาลัยตาปี วิทยาลัยโปลีเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย วิทยาลัยฟาร์อีสเทิร์น วิทยาลัยปทุมธานี วิทยาลัยเซาท์อีสบางกอก วิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้ วิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ วิทยาลัยเซนต์เทเรซา-อินต์

สภาพการณ์ด้านการเงินอุดมศึกษาของไทยในปัจจุบัน

เริ่มต้นจากการที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐรวมทั้งในกำกับของรัฐ จะต้องเป็นผู้จัดการวางแผนงบประมาณของสถาบันเพื่อนำเสนอต่อหน่วยงานกลางของรัฐ ได้แก่ สำนักงบประมาณ ซึ่งในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยใช้รูปแบบงบประมาณแบบแผนงานโครงการ (PPBS) ในการจัดเตรียมงบประมาณเพื่อขอรับการจัดสรรซึ่งแม้แต่สถาบันอุดมศึกษาที่ใช้รูปแบบงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปบางแห่งก็ใช้การเสนอโครงการเช่นกัน ในขั้นการวิเคราะห์งบประมาณนั้นเจ้าหน้าที่จะใช้การวิเคราะห์ตามรายการ (Line Items) ซึ่งเป็นรูปแบบงบประมาณที่เป็นการควบคุมการใช้ทรัพยากรเป็นหลัก โดยในทางปฏิบัติสำนักงบประมาณต้องได้รับคำชี้แจงเกี่ยวกับรายละเอียดงบประมาณที่เสนอจากสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง

สำหรับด้านการจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษา หลักเกณฑ์ในการจัดสรรนั้น อาจกล่าวได้ว่ายังไม่ชัดเจน การของบประมาณเป็นไปตามโครงการที่สถาบันอุดมศึกษาดังขอมมา การจะกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรได้นั้น ต้องมีแผนความต้องการกำลังคนเพื่อการพัฒนาประเทศ กับแผนการผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกัน รวมทั้งการประเมินศักยภาพการ

ผลิตต้องมีความชัดเจนด้วย ดังนั้น การจัดสรรโดยการกำหนดว่าจะให้สถาบันใดผลิตบัณฑิตในสาขาใด จำนวนเท่าใดนั้นต้องมาจากการประสานแผนเหล่านี้ และการประสานแผนที่จะต้องเกิดจากการมีระบบสารสนเทศ เพื่อการวางแผนที่ดีด้วย ดังนั้น เมื่อหลักเกณฑ์ไม่ชัดเจน การประเมินผลการใช้งบประมาณตามผลงานเพื่อดูความคุ้มค่าของการจัดบริการการศึกษาก็ทำได้ยาก วิธีการเดียวที่รัฐบาลจะทำได้คือ การควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบและพิจารณาจากงบประมาณแผนงานในปีที่ผ่านมาประกอบ ซึ่งจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของงบประมาณสถาบันอุดมศึกษา ก็พบว่า การควบคุมโดยระเบียบที่เคร่งครัดและขั้นตอนที่ซับซ้อน เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานด้านวิชาการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งไม่ทำให้เกิดการประหยัดด้วย เพราะขั้นตอนต่าง ๆ ยังเป็นระบบราชการ

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้านงบประมาณสำหรับการศึกษาและอุดมศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2545 รวมถึงประมาณการในปี 2546 ซึ่งสรุปได้ว่าในช่วงปี 2541 – 2546 งบประมาณรายจ่ายด้านอุดมศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งปริมาณและสัดส่วนต่องบประมาณรายจ่ายทั้งหมด และต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ โดยเฉพาะในช่วงปี 2543 – 2545 ซึ่งเป็นช่วงที่รัฐบาลเร่งดำเนินการในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่างบประมาณด้านอุดมศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น โดยหารายได้จากแหล่งอื่นมาเสริมเพื่อทดแทนเงินงบประมาณ ดังตารางที่ 7 และตารางที่ 8 ต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ร้อยละของงบประมาณรายจ่ายเพื่ออุดมศึกษาต่องบประมาณรายจ่ายทั้งหมด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539– 2546

(หน่วย: ล้านบาท)

ปีงบประมาณ (1)	รายจ่ายเพื่อ การศึกษารวม (2)	รายจ่ายเพื่อ อุดมศึกษา (3)	งบประมาณ รายจ่ายทั้งหมด (4)	ร้อยละ (5) = (3) / (4)
2539	167,560	29,743	842,000	3.53
2540	214,298	37,899	944,000	4.01
2541	201,708	33,986	982,000	3.46
2542	207,316	35,543	825,000	4.30
2543	220,621	34,482	860,000	4.00
2544	221,603	32,881	910,000	3.61
2545	222,990	31,913	1,023,000	3.11
2546 (ประมาณการ)	235,092	N/A	999,900	N/A

ที่มา : สำนักงานงบประมาณและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ตารางที่ 8 ร้อยละของงบประมาณรายจ่ายเพื่ออุดมศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 – 2546

(หน่วย : ล้านบาท)

ปีงบประมาณ (1)	รายจ่ายเพื่อ การศึกษา (2)	รายจ่าย เพื่ออุดมศึกษา (3)	GDP (4)	ร้อยละ (5) = (3) / (4)
2539	167,560	29,743	4,622,832	0.64
2540	207,397	37,899	4,740,249	0.79
2541	227,390	33,986	4,628,431	0.73
2542	209,926	35,543	4,632,100	0.76
2543	222,416	34,482	4,904,700	0.70
2544	224,046	32,881	5,098,100	0.64
2545	225,969	31,913	5,309,200	0.60
2546 (ประมาณการ)	235,092	N/A	5,588,800	

ที่มา : สำนักงานประมาณและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ในส่วนของงบดำเนินการด้านอุดมศึกษาทั้งที่เป็นประเภทเงินเดือนและไม่ใช้เงินเดือน เมื่อเปรียบเทียบกับงบลงทุนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 – 2545 ซึ่งเป็นผลมาจากกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาลดการลงทุนลง เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวยและหันมามุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการสอนมากขึ้น ดังตารางที่ 9 ต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ร้อยละของงบดำเนินการกับงบลงทุนของงบประมาณรายจ่ายด้านอุดมศึกษา ของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 – 2545

(หน่วย : ร้อยละ)

ปีงบประมาณ	งบดำเนินการ			งบลงทุน
	เงินเดือน	ไม่ใช่เงินเดือน	รวม	
2539	35.1	25.3	60.4	39.6
2540	30.1	27.5	57.6	42.4
2541	35.6	27.9	63.4	36.6
2542	35.6	30.1	65.7	34.3
2543	37.5	35.1	72.6	27.4
2544	40.3	38.8	79.1	20.9
2545	40.3	41.6	81.9	18.1

ที่มา : สำนักงานประมาณและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

แนวโน้มของการปฏิรูปการเงินอุดมศึกษาของไทย

เนื่องจากนโยบายของรัฐที่จะผลักดันให้มหาวิทยาลัยของรัฐออกนอกระบบภายในปี พ.ศ. 2545 ขึ้นไป ประกอบกับข้อมูลด้านงบประมาณตามตารางที่ 7 ถึงตารางที่ 9 ส่งผลให้เห็นถึงสภาพแนวโน้มในการพิจารณางบประมาณที่รัฐจัดสรรให้กับสถาบันอุดมศึกษาที่จะมีจำนวนลดลงในอนาคต ทำให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องรีบเร่งในการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพให้สามารถหารายได้จุนเจือการดำเนินงานของตนพร้อม ๆ กับดูแลควบคุมการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ด้วยเหตุนี้ความเป็นอิสระและยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เพื่อให้สถาบันสามารถดำเนินงานลู่ตามจุดมุ่งหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารการเงินซึ่งเป็นหัวใจสำคัญต่อความอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต

จุดมุ่งหมายของการบริหารการเงินอุดมศึกษาคือ การวางแผนการเงินที่ถูกต้องและสามารถปฏิบัติได้จริง การใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์เต็มที่ ทั้งในด้านการจัดสรรรายจ่าย การใช้อาคารสถานที่ บุคลากรให้มีประสิทธิผล การสรรหาแหล่งที่มาของทรัพยากร และการบริหารทรัพยากรการเงินของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้กรอบระเบียบข้อบังคับของแต่ละมหาวิทยาลัย

สภาพความเป็นจริงจะเห็นได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีรัฐบาลเป็นผู้รับผิดชอบรับภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง โดยจัดเงินสนับสนุนจากงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาล และเงินงบประมาณที่กำหนดให้เป็นรายปีและสถานะการเงินของประเทศในช่วงเวลานั้น ซึ่งระบบงบประมาณของประเทศไทยในปัจจุบันจะมีลักษณะเป็นแบบตามอุปทาน (Supply-Side Budgeting) กล่าวคือ รัฐบาลจะกำหนดงบประมาณให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามหมวดค่าใช้จ่ายที่สถาบันฯ เสนอเข้ามา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ รัฐบาลจะเป็นผู้รับภาระใน ค่าใช้จ่ายบางส่วนแทนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จึงมีผลทำให้จำนวนเงินงบประมาณที่ใช้ในการอุดมศึกษาในแต่ละปีมีจำนวนมหาศาลและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นทุกปี รัฐบาลจำเป็นต้องตัดลดเงินงบประมาณจากหน่วยงานอื่น ๆ มาเพิ่มในงบประมาณการอุดมศึกษาทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในด้าน โอกาสการได้เงินสนับสนุนจากรัฐดังที่เป็นอยู่ทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยเฉพาะในช่วงภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ เมื่อ 5 ปีก่อน ซึ่งประเทศไทยได้กู้ยืมเงินจาก IMF เพื่อมาใช้ประคับประคองฐานะการเงินของประเทศ ทำให้รัฐบาลต้องเปลี่ยนจัดทำระบบบัญชีการเงินของประเทศให้เป็นงบประมาณดุล และมีการปรับลดเงินงบประมาณแผ่นดินทุกหน่วยงานลง เนื่องจากรัฐบาลต้องแบ่งเงินส่วนหนึ่งเพื่อชำระหนี้ต่างประเทศ ดังนั้นการพิจารณาปฏิรูประบบงบประมาณรายจ่ายและระบบการบริหารการเงินของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและความต้องการ

ของสังคม จึงเป็นสิ่งที่รัฐบาลและสถาบันอุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึงและให้ความร่วมมือกัน เพื่อให้ระบบการเงินอุดมศึกษาสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้โดยอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มสัดส่วนการพึ่งตนเองทางการเงินของมหาวิทยาลัย โดยการเพิ่มค่าหน่วยกิตและค่าธรรมเนียมการศึกษา เพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สินและรณรงค์ให้เอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนเพื่อการศึกษา และการจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาและวิจัย ฯลฯ

2. รูปแบบการจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันอุดมศึกษา และการควบคุมการใช้จ่าย ซึ่งมีการจัดสรรแบบการให้เงินอุดหนุนที่มีลักษณะเป็นเงินก้อน (Block Grant) และให้มีระบบตรวจสอบโดยใช้ระบบตรวจสอบภายหลัง

3. การคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญและการให้ผู้เรียนแต่ละคนจ่ายค่าบริการการศึกษาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล (Demand-Side Approach)

สำหรับในส่วน of สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เนื่องจากมิได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณจากรัฐโดยตรง แต่จะอยู่ในรูปของการช่วยเหลือทางอ้อม ได้แก่ ด้านการยกเว้นภาษี การอุดหนุน ทุนวิจัย ฯลฯ ดังนั้นแหล่งที่มาของรายได้หลักคือ ค่าเล่าเรียน และส่วนต่างของรายได้แต่ละปีใช้จ่ายในแต่ละปีจัดไว้เป็นทุนสะสม เพื่อนำมาลงทุนในการพัฒนาสถาบันให้มีความมั่นคงและก้าวหน้า มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาการและสังคม กล่าวได้ว่า ผู้ที่สนับสนุนค่าใช้จ่ายแก่ผู้เรียนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคือตัวผู้เรียนหรือผู้ปกครองทั้งหมด สภาพการณ์เช่นนี้จะยังดำเนินไปอย่างต่อเนื่องหรือไม่ เป็นเรื่องที่ยากต่อการคาดเดา เนื่องจากการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศโดยตรง ถ้าประชาชนมีอำนาจการซื้อสูง สภาพเศรษฐกิจมีการเจริญเติบโตก้าวหน้า การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็จะเป็นไปได้ดี แต่หากยามที่เศรษฐกิจตกต่ำหรือชะงักตัว อัตราการว่างงานสูง รวมทั้งการปรับลดงบประมาณการใช้จ่ายของภาครัฐ ปัจจัยที่กล่าวข้างต้น จะมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมาก

สภาพปัจจุบันด้านการบริหารการเงินของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนของไทย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารทางการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ และมหาวิทยาลัยมหิดล รวมทั้งเอกสารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและทบวงมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับด้านการวางแผนงบประมาณการเงิน รวมถึงบทความทางวิชาการและรายงานการสัมมนาทางวิชาการต่างๆ

รวมถึงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน จำนวน 19 แห่ง ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพปัจจุบันด้านการบริหารการเงินของสถาบันอุดมศึกษาไทยได้ดังนี้

1. การวางแผนด้านงบประมาณและการเงินของสถาบันอุดมศึกษา

การวางแผนทางการเงินและงบประมาณถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการเงิน สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนที่เป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน ประกอบด้วยแผนงานด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องและเป็นไปตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา แผนในการบริหารจัดการกองทุนต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงแผนด้านงบประมาณและแผนกลยุทธ์อันเป็นสิ่งสำคัญของระบบการเงินอุดมศึกษาที่จะต้องมีความมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ยืดหยุ่น และเหมาะสม กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

แผนงานของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังนี้

แผนงานบริหารการศึกษา คือ แผนงานที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารงานทั่วไป และการประสานงาน รวมทั้งการกำหนดนโยบายและแผนของสถาบันอุดมศึกษา

แผนงานการเรียนการสอน คือ แผนงานที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการให้การศึกษาลักษณะต่าง ๆ

แผนงานการวิจัย คือ แผนงานที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการดำเนินงาน เพื่อทำการวิจัยค้นคว้าแสวงหาความรู้และความก้าวหน้าทางวิชาการ รวมทั้งการค้นคิดสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ

แผนงานการบริการวิชาการ คือ แผนงานที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดประชุมวิชาการ สัมมนา ให้คำปรึกษาทางวิชาการ การอบรม และการบริการวิชาการด้านต่าง ๆ แก่ชุมชน

แผนงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คือ แผนงานที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการดำเนินการฟื้นฟู อนุรักษ์ เผยแพร่ และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

แผนงานปรับเปลี่ยน ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี คือ แผนงานที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และการพัฒนาเทคโนโลยีให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

แผนการเงินและงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาจะจัดอยู่ในแผนงานด้านการบริหารการศึกษา ซึ่งแต่ละสถาบันจะมีการจัดทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการเงินและการลงทุน ตลอดจนการใช้จ่ายและการหารายได้ของสถาบันฯ ในอนาคต ซึ่งแผนดังกล่าวประกอบด้วย

(1) งบดำเนินการ (Operation Budget) เป็นแผนงานที่แสดงกิจกรรมของสถาบันอุดมศึกษา โดยแสดงเป็นตัวเลขทั้งด้านรายได้และรายจ่าย

(1.1) งบประมาณรายได้ เป็นการประมาณการรายได้ของสถาบันการศึกษาของทุกแหล่งรายได้ เช่น รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล รายได้จากการจัดการศึกษาและอื่นๆ

(1.2) งบประมาณรายจ่าย เป็นการประมาณการรายจ่ายของสถาบันการศึกษา เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ และอื่นๆ

(2) งบลงทุน (Capital Budget) เป็นแผนงานที่แสดงกิจกรรมของสถาบันอุดมศึกษา โดยแสดงเป็นตัวเลขทางด้านรายจ่ายเพื่อประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาทั้งปีปัจจุบันและอนาคต

(3) งบกระแสเงินสด (Cash Budget) เป็นแผนงานที่แสดงถึงโครงการหรือกิจกรรมของสถาบันอุดมศึกษา โดยแสดงเป็นตัวเลขเกี่ยวกับการหมุนเวียนของเงินสด ซึ่งรวมถึงการรับและการจ่ายเงินตามโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ

ในส่วนของงบประมาณการเงินของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยใช้รูปแบบงบประมาณแบบแผนงานโครงการ (PPBS) ในการจัดเตรียมงบประมาณเพื่อรองรับการจัดสรร ซึ่งแม้แต่สถาบันอุดมศึกษาที่ใช้รูปแบบงบประมาณเงินอุดหนุนเฉพาะกิจอย่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ก็ใช้การเสนอโครงการเช่นกัน ในขั้นการวิเคราะห์งบประมาณนั้น เจ้าหน้าที่จะใช้การวิเคราะห์ตามรายการ (Line Items) ซึ่งเป็นรูปแบบงบประมาณที่เป็นการควบคุมการใช้ทรัพยากรเป็นหลัก ในกระบวนการวางแผนงบประมาณ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นผู้เริ่มดำเนินการวางแผนด้านการจัดทำงบประมาณของสถาบัน เพื่อนำเสนอต่อหน่วยงานกลาง คือ สำนักงบประมาณ เพื่อทำการพิจารณาจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

ในขั้นการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ใช้รูปแบบงบประมาณแผนงานโครงการ (PPBS) ต้องบริหารงานตามโครงการที่ได้รับอนุมัติใช้จ่ายตามรายการ ในปัจจุบันได้มีการผ่อนผันให้ใช้จ่ายข้ามรายการในหมวดเงินเดือนและในโครงการเดียวกันได้ นอกนั้นยังต้องยึดการใช้จ่ายตามระเบียบขั้นตอนต่างๆ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เงินอุดหนุนแบบทั่วไปก็มีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ สามารถนำเงินอุดหนุนไปใช้จ่ายข้ามโครงการข้ามหมวดได้ แต่ก็ต้องมีการตรวจสอบหลังการดำเนินงาน (Post Audit) ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาไทยแห่งอื่นใช้การตรวจสอบก่อนและหลังการดำเนินงาน (Pre-Post Audit) โดยหน่วยตรวจสอบภายในและหน่วยตรวจสอบภายนอกเป็นการตรวจสอบตามระเบียบ

2. แหล่งที่มาของเงินทุนของสถาบันอุดมศึกษา

แหล่งที่มาของเงินทุนอุดมศึกษา มี 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

เงินงบประมาณแผ่นดิน ได้จากเงินงบประมาณแผ่นดินต้องจัดตามวิธีการงบประมาณแผ่นดิน จัดตามประเภทรายจ่าย หมวดรายจ่าย และรายการรายจ่าย รวมถึงเงินที่ได้เป็นเงินอุดหนุนในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant)

ข. เงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ได้จากแหล่งเงินทุนและรายได้ต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา แหล่งรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ค่าเล่าเรียน ค่าหน่วยกิต ค่าบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียมการศึกษา เป็นเงินรายได้หลักของสถาบันอุดมศึกษา โดยคิดได้เป็นส่วนที่มากกว่าครึ่งหนึ่งของรายได้นอกงบประมาณแผ่นดินในสถาบันอุดมศึกษาจำกัดรับของรัฐบาล ส่วนในสถาบันอุดมศึกษาไม่จำกัดรับของรัฐถือเป็นรายได้นอกงบประมาณเกือบทั้งหมด สำหรับเงินรายได้อื่นๆ เช่น ค่าบริการ ค่าปรับ หรือค่าตอบแทนต่างๆ เงินช่วยเหลือจากแหล่งต่างๆ และเงินบริจาคต่างประเทศ ตลอดจนรายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ฯลฯ มีความแตกต่างกันไปตามมหาวิทยาลัย ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้จากทรัพย์สินที่ดินที่ได้รับพระราชทานให้จัดหาผลประโยชน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้จากการบริการทางวิชาการและสถานีสตูดิโอต่าง ๆ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้จากการบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้จากการให้บริการวิชาการและวิจัยทำนุไปในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้มหาวิทยาลัยของรัฐเกือบทุกแห่งยังมีรายได้จากดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารของมหาวิทยาลัย

ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐยังต้องอาศัยเงินทุนจากเงินงบประมาณแผ่นดินเป็นสำคัญ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเงินทุนของสถาบันอุดมศึกษาเองแล้ว จะอยู่ในระดับสัดส่วนประมาณ 80 : 20 ซึ่งจากตัวเลขที่ได้จากการศึกษาเอกสารข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ ซึ่งจัดทำโดยทบวงมหาวิทยาลัยพบว่า ประเทศออสเตรเลีย เดิมมีสัดส่วนเงินงบประมาณ : เงินนอกงบประมาณ 70 : 30 ปัจจุบันอยู่ในระดับสัดส่วน 46 : 54 ในขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เดิมมีสัดส่วน 72 : 28 และในปัจจุบันมีสัดส่วนที่ลดลงเหลือ 27 : 73

3. การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีเสนอไปยังสำนักงบประมาณ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดสรรงบประมาณให้กับส่วนราชการทุกแห่ง รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีทบวงมหาวิทยาลัยเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงระหว่างสถาบันอุดม

ศึกษากับสำนักงานงบประมาณ ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาจะเป็นผู้ชี้แจงรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายดังกล่าวต่อสำนักงานงบประมาณโดยตรง

สำหรับหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดสรรนั้น สำนักงานงบประมาณจะพิจารณาตามโครงการแต่ละสถาบันอุดมศึกษาเสนอขอมา และจัดสรรแบบตามรายการ โดยมีหลักเกณฑ์ในการจัดสรรที่ต้องอาศัยการพิจารณาประกอบกันหลายปัจจัยได้แก่ แผนความต้องการกำลังคนเพื่อการพัฒนาประเทศ และแผนการผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคน แผนการศึกษาของชาติ รวมถึงแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

นอกจากนี้แล้วสำนักงานงบประมาณจะมีหน้าที่ควบคุมการใช้จ่ายตามงบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบราชการ ซึ่งจะมีความเคร่งครัดและมีขั้นตอนที่ซับซ้อนมากพอสมควร และในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงการจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันการศึกษาเป็นระบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) แล้ว ซึ่งจะทำให้ขั้นตอนต่างๆ เป็นไปอย่างคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

สำหรับในส่วนการจัดสรรทรัพยากรการเงินภายในสถาบันอุดมศึกษานั้น จะมีแหล่งเงินมาจาก 2 ทาง ได้แก่ จากเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ ในส่วนของเงินงบประมาณ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะจัดสรรงบประมาณตามหมวดค่าใช้จ่ายให้คณะ/หน่วยงานตามที่ได้นำเสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจะได้รับการจัดสรรงบประมาณในรูปของเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาสามารถจะนำเงินงบประมาณที่ได้รับมาทำการจัดสรรตามที่เห็นควร ทั้งนี้โดยพิจารณาถึงความจำเป็นของแต่ละหน่วยงานหรือแผนงานโครงการที่แต่ละหน่วยงานได้นำเสนอ

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณจากรัฐบาล จะนำรายได้ของสถาบันหรือที่เรียกว่าเงินนอกงบประมาณมาทำการจัดสรรเข้าในรูปของกองทุนต่างๆ ตามระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัย

วิธีการจัดสรรเงินทุนภายในแก่สถาบันอุดมศึกษาสามารถพิจารณาได้หลายแนวทาง ได้แก่ การจัดสรรตามแผนงาน การจัดสรรตามหน่วยงาน และการจัดสรรตามประเภทของกองทุน ตามแนวคิดของการเงิน 3 มิติ ซึ่งหลักเกณฑ์ในการจัดสรรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดสรรแบบพิจารณาตามต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost & Benefit Method) หรือการจัดสรรตามกิจกรรมของหน่วยงาน (Activity-Based Method) ฯลฯ

4. การบริหารงานด้านการเงิน

ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 19 แห่งที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างโดยการแจกแจงความถี่และวิเคราะห์สาระ และจากการศึกษาจากเอกสารคู่มือปฏิบัติงาน รายงานการวิจัยของทบวงมหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ รวมถึงกรอบโครงสร้างองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง ผู้วิจัยนำมาประมวลผลและสรุปได้ดังนี้

4.1 โครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ ผลการวิจัย สรุปได้ว่า

งานด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยงานด้านการเงินและการคลัง งานด้านบัญชี งานด้านงบประมาณ งานด้านการบริหารทรัพย์สิน และงานด้านการจัดซื้อ / พัสดุ ซึ่งงานดังกล่าวส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับกองการคลัง / การเงิน ในกรณีที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ หรือขึ้นอยู่กับฝ่ายการบัญชีและการเงิน ในกรณีที่เป็นมหาวิทยาลัยของเอกชน ซึ่งจะมีผู้รับผิดชอบในระดับผู้อำนวยการกอง / ฝ่าย โดยจะขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ซึ่งดูแลสายงานดังกล่าว ได้แก่ รอง / ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการเงินและการคลังหรืองานด้านบริหารและหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย จะอยู่ในความรับผิดชอบของรอง / ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายทรัพย์สิน เป็นต้น สำหรับหน่วยงานที่รองรับงานดังกล่าวข้างต้น จะขึ้นอยู่กับสำนักงานอธิการบดี

จำนวนบุคลากรด้านการบริหารการเงินของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จะมีจำนวนประมาณ 20 – 59 คน ขึ้นอยู่กับขนาดของทบวงมหาวิทยาลัย จำนวนคณะหน่วยงานและจำนวนนักศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ซึ่งจากการสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงประมาณ 30 – 39 คนมากที่สุด

4.2 กระบวนการทางการเงิน

4.2.1 ด้านการพิจารณาตัดสินใจทางการเงิน และการลงทุน ส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้บริหารของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านการเงิน ด้านการวางแผน สำหรับมหาวิทยาลัยบางแห่งที่มีขนาดใหญ่ หรือมีการกระจายอำนาจหน้าที่ในหลายระดับ จะมีการพิจารณาโดยคณะกรรมการเฉพาะด้านที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัย เช่น คณะกรรมการการเงิน คณะกรรมการการลงทุนและทรัพย์สิน ฯลฯ ทั้งนี้โดยมีกอง / ฝ่ายแผนงานหรือการเงิน ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ

4.2.2 กระบวนการอนุมัติการจ่ายเงินของมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะมอบหมายให้อธิการบดีเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการอนุมัติจ่ายเงินที่เป็นจำนวนสูงแต่เพียงผู้เดียว หรือโดยมีการพิจารณามอบหมายอำนาจให้ผู้บริหารในระดับรองลงมาได้แก่ รอง / ผู้ช่วยอธิการบดี หรือผู้อำนวยการกอง / ฝ่ายการเงิน เป็นผู้ที่มีอำนาจอนุมัติแทน หรือมีอำนาจอนุมัติในจำนวนเงินที่ลดหลั่นกันลงมา

บางมหาวิทยาลัยจะมีการกระจายอำนาจให้คณะบดีแต่ละคณะ มีอำนาจในการอนุมัติจ่ายคืนภายในวงเงินที่กำหนดหรือภายในกรอบค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย

4.2.3 กระบวนการวางแผนทางการเงินของมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะดำเนินการในลักษณะของคณะกรรมการเฉพาะด้านที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพิจารณาถ่วงถ่วงแผนการเงินและงบประมาณ หรือดำเนินการโดยฝ่ายวางแผน ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดทำแผนงานของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว ซึ่งแผนที่ได้จะถูกนำเสนอในระดับสูง ได้แก่ อธิการบดีและหรือสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาเห็นชอบต่อไป

4.2.4 กระบวนการตรวจสอบและควบคุมทางการเงิน ส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน ซึ่งในบางมหาวิทยาลัยจะยังมีได้ตั้งหน่วยงานนี้ขึ้นมาหรือตั้งแล้ว แต่งานของฝ่ายตรวจสอบภายในจะมุ่งเน้นด้านการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นหากเป็นในกรณีดังกล่าว หน่วยงานด้านการเงินและบัญชีจะรับผิดชอบในด้านการตรวจสอบและควบคุมทางการเงินแทน แต่จะทำในลักษณะการตรวจสอบระหว่างกัน (Counter Check) โดยที่ผู้ทำหน้าที่ในการตรวจสอบจะเป็นคนละคนกับผู้ทำรายการทางบัญชี หรือรับจ่ายเงินเพื่อป้องกันการทุจริตหรือความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

5. การจัดการเกี่ยวกับรายได้และทรัพย์สินของสถาบันอุดมศึกษา

5.1 การส่งรายได้ให้กระทรวงการคลัง ทุกสถาบันจะระบุไว้ในพระราชบัญญัติว่าด้วยรายได้ของสถาบันไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ซึ่งมีบางสถาบันอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยทักษิณจะระบุไว้ว่า “วันแต่เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือสัญญาจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้งบประมาณ”

5.2 การใช้จ่ายรายได้และทรัพย์สิน ทุกสถาบันอุดมศึกษาจะระบุวัตถุประสงค์ในการใช้จ่ายรายได้และทรัพย์สิน จะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่มีผู้ทูลเกล้าให้

5.3 การครอบครองสิทธิในทรัพย์สิน สถาบันอุดมศึกษาบางแห่งจะกำหนดเรื่องการครอบครองสิทธิไว้ ดังนี้

5.3.1 มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ.2533 และมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2539)

5.3.2 บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่มหาวิทยาลัยได้มาโดยมีผู้ทูลเกล้าฯ หรือได้มาโดยการซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติฉบับนี้บังคับใช้ไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุ และให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2539)

5.3.3 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533)

5.4 การจัดตั้งเป็นเงินกองทุน สถาบันอุดมศึกษานำเงินรายได้มาจัดตั้งเป็นกองทุนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การใช้ที่ชัดเจน ส่วนใหญ่แล้วการใช้จ่ายเงินจากกองทุนจะเป็นการใช้จ่ายเงินดอกผลมากกว่าการนำกองทุนมาใช้ เงินกองทุนนั้นนอกจากจะใช้เพื่อตอบสนองนโยบายในด้านใดด้านหนึ่งแล้ว ยังสร้างความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณ รวมทั้งยังสร้างความมั่นคงของเสถียรภาพทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษาด้วย

5.5 การใช้จ่ายเงินรายได้ไปหาผลประโยชน์ สถาบันอุดมศึกษาบางแห่งเสริมสร้างดอกผลจากการนำเงินรายได้ไปหาผลประโยชน์ในขอบเขตที่กำหนดไว้ในระเบียบของสถาบัน เช่น ซื้อพันธบัตรรัฐบาล ฝากธนาคารพาณิชย์ ฝากสหกรณ์ออมทรัพย์ ซื้อตั๋วสัญญาใช้เงิน สถาบันการเงินที่มีฐานะมั่นคง ลงทุนในกิจการที่สภามหาวิทยาลัยอนุญาต

โดยสรุปแล้วในสภาพการณ์ปัจจุบันการจัดการงบประมาณด้านอุดมศึกษาของไทยในส่วนของมหาวิทยาลัยของรัฐ ปัจจุบันยังมีการควบคุมที่เคร่งครัดจากภาครัฐ โดยมีลักษณะเป็นการพิจารณาจัดสรรตามราชการซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยเกิดความไม่คล่องตัวและไม่ยืดหยุ่นต่อการใช้งบประมาณ รวมถึงการที่เป็นระบบราชการซึ่งมีระเบียบปฏิบัติและขั้นตอนมากมาย ทำให้การเบิกจ่ายเงินเกิดความล่าช้า ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน ประกอบกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาซึ่งจะส่งผลให้เงินงบประมาณที่จัดสรรให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะลดลง ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินโดยตรงจากภาครัฐ แต่ได้ในลักษณะทางอ้อมในรูปของเงินอุดหนุนวิจัยหรือการยกเว้นและลดหย่อนภาษี เป็นสาเหตุให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น จึงเป็นแรงผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาเองก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระเบียบวิธีการปฏิบัติงานและแนวการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพิ่มขึ้น อันจะนำมาซึ่งการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยในระยะยาว โดยการมุ่งเน้นในกลยุทธ์ 4 ด้านที่มีความสำคัญต่อการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านการวางแผนทางการเงิน การระดมทรัพยากรทางการเงิน การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน และการบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน

2. สภาพปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการเงินอุดมศึกษา

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนของไทยจำนวน 19 แห่ง รวมทั้งจากการศึกษาจากเอกสารด้านการเงินอุดมศึกษาของเทียนฉาย กิระนันท์ (2538) ประกอบกับจากการศึกษารายงานการวิจัย เรื่องสถานภาพทางการเงินและงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

2.1 สภาพปัญหาการเงินอุดมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันฯ

จากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ สามารถสรุปสภาพปัญหาทางการเงินที่สถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนประสบอยู่ดังตารางที่ 10 ต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ปัญหาทางด้านการเงินอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน
1. ปัญหางบประมาณที่ได้รับจากรัฐไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ	1. ปัญหาด้านการไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินโดยตรงในรูปของเงินงบประมาณจากภาครัฐ
2. ปัญหาด้านการที่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานมาก และซ้ำซ้อน ทำให้งานเกิดความล่าช้าในด้านต่างๆ เช่น การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การจัดซื้อ ฯลฯ	2. ปัญหาด้านบุคลากรทางการเงินที่มีจำนวนไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการเงิน
3. ปัญหาด้านบุคลากรทางการเงินที่มีจำนวนไม่เพียงพอหรือขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการเงิน	3. ปัญหาด้านการขาดการวางแผนทางการเงินล่วงหน้าในระยะปานกลางถึงระยะยาว
4. ปัญหาด้านระบบงานการเงินและบัญชีที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ หรือมีการนำมาใช้ในบางระบบเท่านั้น แบบ Stand Alone ไม่สามารถนำมาเชื่อมโยงระบบให้เกิดความสมบูรณ์ (Integrated System) ได้	4. ปัญหาด้านการหารายได้ที่ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย ขาดการพัฒนากิจกรรมหารายได้
	5. ปัญหาด้านทรัพยากรทางการเงินที่มีอยู่จำกัด เช่น เงินทุน ที่ดิน สถานที่ อาคาร อุปกรณ์การเรียนการสอน
	6. ปัญหาด้านผลตอบแทนทางการเงินและการลงทุนที่อยู่ในระดับที่ต่ำ เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจและอัตรา

ตารางที่ 10 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน
<p>5. ปัญหาด้านเอกสารแบบฟอร์มและข้อมูลทางการเงินที่ค่อนข้างมาก ทำให้เกิดความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและพัฒนาระบบงาน รวมทั้งทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนในการปฏิบัติ เช่น กรอกรายละเอียดไม่ถูกต้อง หรือกรอกผิดแบบฟอร์ม</p> <p>6. ปัญหาด้านการขาดการวางแผนทางการเงินล่วงหน้าในระยะปานกลางถึงระยะยาว</p> <p>7. ปัญหาด้านการหารายได้ที่ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายขาดการพัฒนากิจกรรมหารายได้</p> <p>8. ปัญหาด้านทรัพยากรทางการเงินที่มีอยู่จำกัด เช่น เงินทุน ที่ดิน สถานที่ อาคาร อุปกรณ์การเรียนการสอน</p> <p>9. ปัญหาด้านการขาดอิสระในการปฏิบัติงานการเงินเนื่องจากอยู่ภายใต้กรอบ หรือระเบียบที่เคร่งครัดของทบวงมหาวิทยาลัย หรือของมหาวิทยาลัยเอง</p> <p>10. ปัญหาด้านผลตอบแทนทางการเงินและการลงทุนที่อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจและอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับต่ำ</p> <p>11. ปัญหาด้านขาดหลักเกณฑ์การจัดสรรเงินที่เหมาะสม</p> <p>12. ปัญหาด้านความไม่หลากหลายของแหล่งเงินทุน</p>	<p>ดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับต่ำ</p> <p>7. ปัญหาด้านระบบการบริหารงานแบบครอบครัวหรือรวมอำนาจที่เจ้าของ ทำให้การตัดสินใจทางการเงินไม่เป็นอิสระ ขาดความคล่องตัว</p>

2.2 สรุปสาเหตุของปัญหาด้านการเงินและแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการเงินของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนจำนวน 19 แห่ง เกี่ยวกับสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารเรื่องการเงินอุดมศึกษาของเทียนฉายกีระนันท์ (2538) และรายงานวิจัยเรื่อง การเงินอุดมศึกษาเอกชนของทบวงมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ได้สามตารางที่ 11 และ 12 ดังนี้

ตารางที่ 11 สาเหตุของปัญหาด้านการเงิน

มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน
<ol style="list-style-type: none"> 1. ระเบียบราชการ กฎเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัยและกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่เคร่งครัด ไม่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ 2. นโยบายของรัฐบาลในการจัดสรรงบประมาณ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย 3. ข้อมูลและเอกสารทางการเงินมีจำนวนมาก ทำให้คนและระบบที่รองรับมีไม่เพียงพอ 4. การลงทุนของมหาวิทยาลัยที่ต้องใช้จ่ายเงินในจำนวนที่สูง แต่ให้ผลตอบแทนที่ต่ำ 5. สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำและภาวะการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา 6. ทศนคติและความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการเงินที่ไม่ดีพอ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำและภาวะการแข่งขันที่สูง 2. การไม่ได้รับความช่วยเหลือด้านงบประมาณจากรัฐบาล ทำให้มหาวิทยาลัยต้องพึ่งพาการจัดหาเงินทุนของตนเองที่มีอยู่อย่างจำกัด 3. ระบบการบริหารงานแบบครอบครัว 4. การลงทุนของมหาวิทยาลัยที่ต้องใช้จ่ายเงินในจำนวนที่สูง แต่ให้ผลตอบแทนที่ต่ำ 5. มีจำนวนนักศึกษาน้อย เพราะเป็นระยะเริ่มต้นดำเนินการหรือสอนในหลักสูตรเฉพาะทางที่มีผู้สนใจเรียนน้อย 6. ฐานะทางเศรษฐกิจและปัญหาส่วนตัวของนักศึกษา ทำให้นักศึกษาไม่ศึกษาต่อหรือทิ้งการเรียน

ตารางที่ 12 แนวทางแก้ไข ปัญหาด้านการเงิน

มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน
<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โดยการนำระบบคอมพิวเตอร์ MIS (Management Information System) และระบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน 2. พัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร โดยจัดให้มีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ดีและดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 3. ใช้เทคนิคการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน 4. มีการติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณหรือเงินตามโครงการที่ขออนุมัติ เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรโดยจัดให้มีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ดีและดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 2. ใช้เทคนิคการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน 3. ติดตามผลการใช้เงินตามโครงการลงทุนที่ขออนุมัติ เพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 4. ภาครัฐควรพิจารณาทบทวนการให้ความช่วยเหลือแก่มหาวิทยาลัยเอกชนในด้านเงินอุดหนุนเพิ่มขึ้น 5. ควรนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือการกระจายอำนาจมาใช้ในการบริหารการเงิน

ตารางที่ 12 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน
5. ควรมีการปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	6. ให้มีการวางแผนการเงินทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว
6. ปรับปรุงระบบงานด้านการเงินต่างๆ โดยนำเอาหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ในงานด้านการจัดซื้อ การจัดการทรัพย์สิน การบัญชีต้นทุน ฯลฯ	7. ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลง ในขณะที่เดียวกันหาวิธีในการเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานขึ้น เช่น การเพิ่มหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด การเพิ่มค่าเล่าเรียน การหารายได้จากงานวิจัย
7. ให้มีการวางแผนการเงินทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว	8. จัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่มีฐานะยากจน รวมทั้งหาวิธีผ่อนผันการชำระเงินค่าเล่าเรียนของนักศึกษา
8. ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลง ในขณะที่เดียวกันหาวิธีในการเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานขึ้น เช่น การเพิ่มหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของตลาด การเพิ่มค่าเล่าเรียน การหารายได้จากงานวิจัย	9. การจัดตั้งกองทุนคองคอกเงินต้น
9. การจัดตั้งกองทุนคองคอกเงินต้น	

โดยสรุปแล้ว สภาพปัญหาด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ การได้รับงบประมาณจากรัฐบาลไม่เพียงพอและด้านระเบียบวิธีปฏิบัติทางราชการซึ่งขั้นตอนมาก ทำให้เกิดความล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงปัญหาด้านระบบงานการเงินภายในสถาบัน ซึ่งยังไม่ทันสมัยและขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนมีปัญหาด้านการไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินโดยตรงจากรัฐบาล ทำให้ต้องพึ่งพาตนเองมาโดยตลอด บางมหาวิทยาลัยประสบปัญหารายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย รวมทั้งปัญหาด้านการบริหารในแบบครอบครัว หรือรวมอำนาจอยู่ที่เจ้าของ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความเป็นอิสระ

สรุปสาเหตุของปัญหาในส่วนของมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ ระเบียบ กฎเกณฑ์ทางราชการที่เคร่งครัด ไม่มีความยืดหยุ่น ประกอบกับนโยบายของรัฐบาลในการจัดสรรงบประมาณที่ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ในส่วนของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ การที่สภาพเศรษฐกิจตกต่ำและภาวะการแข่งขันที่สูง ทำให้นักศึกษาไม่มีเงินเพียงพอเป็นค่าเล่าเรียนหรือเลือกเรียนในมหาวิทยาลัยที่มีค่าเล่าเรียนถูกกว่า รวมทั้งด้านเงินทุนที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหา ในส่วนของมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ การปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนควรมีการปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐให้มี

ความเหมาะสมยิ่งขึ้น รวมถึงการหาวิธีเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่าย และมีการวางแผนทางการเงินในทุก ระดับ ในส่วนของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ การพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรให้สูงขึ้นการนำ หลักการกระจายอำนาจและบริหารระบบมีส่วนร่วมมาใช้ และการที่ภาครัฐควรให้ความช่วยเหลือ มหาวิทยาลัยเอกชนเพิ่มขึ้น รวมทั้งการจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่มีฐานะยากจน

สำหรับสภาพปัญหาในภาพรวมของการเงินอุดมศึกษาแบ่งได้เป็นด้านต่างๆ ได้แก่ สภาพปัญหาเชิงปรัชญาอุดมศึกษา สภาพปัญหาด้านแหล่งที่มาของเงินทุนอุดมศึกษา สภาพปัญหา ด้านเสถียรภาพทางการเงิน สภาพปัญหาด้านการพัฒนากิจกรรมหารายได้ และสภาพปัญหาด้านการ จัดสรรเงินทุนอุดมศึกษา

3. กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน

จากการศึกษาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยหลายแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงการ สัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการบริหารการเงิน หรือด้านวางแผนเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารการเงินของ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน ผู้วิจัยได้นำมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา สังเคราะห์และสรุปเป็นกลยุทธ์ การบริหารการเงิน 4 ด้านได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านการวางแผนทางการเงิน
2. กลยุทธ์ด้านการระดมทรัพยากรทางการเงิน
3. กลยุทธ์ด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน
4. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรทางการเงิน

ดังตารางที่ 13 ต่อไปนี้

ตารางที่ 13 กลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนของไทย

กลยุทธ์การบริหาร การเงิน	มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน
1. ด้านการวางแผน ทางการเงิน	- มุ่งเน้นการวางแผนประจำปีและการวางแผน ในระยะปานกลาง - เริ่มนำเทคนิคในการวิเคราะห์และวางแผนทาง การเงินมาใช้ในการวางแผนโครงการลงทุน เช่น การจัดทำประมาณการงบกระแสเงินสด (Cashflow Projection) การวิเคราะห์ความเป็น ไปได้ของโครงการ (Feasibility Study)	- มุ่งเน้นการวางแผนประจำปีและการวางแผน ในระยะปานกลาง - ใช้เทคนิคในการวิเคราะห์และวางแผนทาง การเงินในการวางแผนโครงการลงทุน เช่น การจัดทำประมาณการงบกระแสเงินสด (Cashflow Projection) การวิเคราะห์ความ เป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study)

ตารางที่ 13 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารการเงิน	มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน
<p>2. ด้านการระดมทรัพยากรทางการเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการนำแนวคิดเชิงธุรกิจมาใช้ในการวางแผนอย่างแพร่หลาย - เริ่มใช้วิธีการกระจายอำนาจในการวางแผนทางการเงิน แต่การรับจ่ายเงินยังเป็นแบบรวมอำนาจที่ส่วนกลาง - มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบัน - ใช้ระบบงบประมาณแบบ PPBS โดยนำเสนอในลักษณะเป็นตามหมวดค่าใช้จ่าย (Itemized) และกำลังจะระบบงบประมาณแบบ PBBS - การวางแผนส่วนใหญ่เป็นลักษณะ Top-down - แหล่งเงินทุนที่สำคัญระดมมาจากงบประมาณของรัฐที่จัดสรรให้โดยได้รับเงินอุดหนุนแบบตามหมวดค่าใช้จ่าย แต่มีแนวโน้มที่จะได้รับเป็นเงินอุดหนุนแบบก้อน (Block Grant) แทน - ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลโดยการจัดสรรตามอุปทาน (Supply – Side Financing) - แหล่งรายได้ส่วนใหญ่มาจากรายได้ที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ (Academic – Based Revenue) - ได้รับการยกเว้นและลดหย่อนภาษีจากรัฐบาล 	<p>การวิเคราะห์หาจุดคุ้มทุน (Break Even Point) การคำนวณหาอัตราผลตอบแทน (IRR) รวมทั้งใช้ประกอบในการกู้เงินจากสถาบันการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการนำแนวความคิดเชิงธุรกิจมาใช้ในการวางแผนอย่างแพร่หลาย - มีทั้งการกระจายอำนาจและรวมอำนาจในการวางแผนทางการเงิน ขึ้นอยู่กับแนวคิดของผู้บริหารหรือเจ้าของสถาบันอุดมศึกษา - มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบัน - จัดทำงบประมาณการเงินตามระบบบัญชีมาตรฐาน หรือระบบงบประมาณโครงการ (Project – Based Budgeting) - การวางแผนมีทั้งในลักษณะ Top - down และ Bottom – up ผสมผสานกัน - แหล่งเงินทุนที่สำคัญระดมมาจากรายได้จากค่าเล่าเรียน ค่าธรรมเนียม และค่าบำรุงการศึกษา การให้บริการทางวิชาการ การจัดการและหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย - สามารถระดมทุนโดยการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินได้ (Leverage Financing) - แหล่งรายได้ส่วนใหญ่มาจากรายได้ที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ (Academic – Based Revenue) - ได้รับการยกเว้นและลดหย่อนภาษีจากรัฐบาล

ตารางที่ 13 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารการเงิน	มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน
<p>3. ด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เริ่มมีการจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนการหารายได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น สถาบันวิจัย หอพักนักศึกษาวิทยาลัยนานาชาติ ฯลฯ - ร่วมกับภาคเอกชนในการจัดตั้งโครงการต่างๆ เช่น โครงการอุทยานเทคโนโลยี สวนอุตสาหกรรม - มุ่งเน้นการหารายได้จากการค้นคว้า วิจัย การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อขายลิขสิทธิ์ และการบริการทางวิชาการให้แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มขึ้น - เริ่มนำแนวคิดการเงิน 3 มิติมาใช้ในระบบการบริหารการเงินเพื่อใช้ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายตามมิติต่างๆ - การจัดสรรเงินทุนในระดับคณะ / หน่วยงาน พิจารณาตามงบประมาณที่กำหนดเป็นรายรายการ ไม่มีความยืดหยุ่น - การจัดสรรเงินทุนในรูปแบบของแผนงาน - กำลังอยู่ในช่วงการนำระบบการจัดสรรแบบตามค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost per Head) มาใช้ - พิจารณาจัดสรรงบประมาณแบบปีต่อปี หรือแบบฐานศูนย์ (Zero – Based Budgeting) แทนแบบเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (Incremental Approach) 	<ul style="list-style-type: none"> - เริ่มมีการจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนการหารายได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น สถาบันวิจัย หอพักนักศึกษาวิทยาลัยนานาชาติ ฯลฯ - มีการจัดตั้งบริษัทที่ให้บริการด้านวิชาการ หรือเป็นที่ปรึกษาร่วมกับธุรกิจภาคเอกชน โดยการเข้าไปถือหุ้นในบริษัท - มุ่งเน้นการหารายได้จากการเพิ่มหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของตลาด การปรับเพิ่มค่าเล่าเรียน และการให้บริการทางวิชาการแก่ธุรกิจภาคเอกชนเพิ่มขึ้น - เริ่มนำแนวคิดการเงิน 3 มิติมาใช้ในระบบการบริหารการเงินเพื่อใช้ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายตามมิติต่างๆ - การจัดสรรเงินทุนในระดับคณะ / หน่วยงาน พิจารณาได้อย่างยืดหยุ่นตามความจำเป็น หรือตามต้นทุน / ผลประโยชน์ (Cost & Benefit Analysis) ที่คณะ / หน่วยงาน ทำให้เกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัยหรือจัดสรรแบบตามกิจกรรม (Activity – Based Method) - การจัดสรรเงินทุนในรูปแบบของกองทุน - พิจารณาจัดสรรงบประมาณแบบปีต่อปี หรือแบบฐานศูนย์ (Zero – Based Budgeting)

ตารางที่ 13 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารการเงิน	มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน
<p>4. ด้านการบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีแนวโน้มที่จะจัดสรรให้กับกองทุนเพื่อการวิจัยหรือกองทุนเพื่อการศึกษาของนักศึกษาที่ยากจน หรือกองทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น - บริหารงานการเงิน โดยเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย โดยมีการพัฒนาอบรมความรู้ใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น - เริ่มนำเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ เช่น TQM - ใช้ระบบการจ้างงานแบบคลอคลีฟ โดยใช้ระบบเงินเดือนตามระบบราชการ และกำลังจะเปลี่ยนเป็นระบบสัญญาจ้างหรือระบบผสมซึ่งบุคลากรมีสิทธิ์ที่จะเลือกได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรงบประมาณให้ระดับคณะ / หน่วยงาน ตามดุลยพินิจของผู้บริหารระดับสูง (เฉพาะมหาวิทยาลัยที่มีขนาดค่อนข้างเล็ก หรือมีการบริหารแบบระบบครอบครัว) - บริหารงานการเงิน โดยเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย โดยมีการพัฒนาอบรมความรู้ใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น - บริหารงานแบบมีอาชีพในงานการเงิน บางด้าน เช่น การลงทุนทางการเงิน การบริหารหน่วยธุรกิจของมหาวิทยาลัย เช่น ร้านค้า ศูนย์หนังสือ ซ้อปิ้งพลาซ่า - มีการใช้เทคนิคในการบริหารสมัยใหม่ในการบริหารทรัพยากร เช่น TQM, Balanced Scorecard - ให้ความสำคัญต่อการบริหารและควบคุมต้นทุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ให้อยู่ในระดับที่ต่ำและมีประสิทธิภาพ - พัฒนาระบบงานการเงิน โดยใช้คอมพิวเตอร์แบบรวมศูนย์ (Integrated System) - มีระบบการจ้างงานแบบเป็นสัญญาจ้าง (Contract) โดยมีการพิจารณาผลตอบแทนตามผลงานที่ทำได้ - มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Optimization)

โดยสรุปแล้ว แนวกลยุทธ์ด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะพื้นฐานของระบบการเงินของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท โดยมหาวิทยาลัยของรัฐจะมีระบบการเงินที่ไม่ค่อยทันสมัย มีระเบียบ กฎเกณฑ์ขั้นตอนในการปฏิบัติงานมาก เนื่องจากเป็นระบบราชการ แม้จะได้รับการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐ แต่ก็มีกระบวนการที่ยุ่งยาก ซับซ้อนและไม่เป็นธรรมชาติ ประกอบกับไม่มีระบบการติดตามผลการใช้งบประมาณที่รัดกุม ทำให้การใช้งบประมาณไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมทั้งระบบบริหารจัดการที่เป็นระบบเดิม ไม่มีการนำระบบบริหารจัดการใหม่มาใช้ บุคลากรขาดความกระตือรือร้น เพราะเคยชินกับระบบราชการ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้แนวกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นลักษณะแบบการอนุรักษ์ (Conservative Strategy) ในขณะที่ลักษณะพื้นฐานของมหาวิทยาลัยเอกชน จะมีความเป็นธุรกิจสูงและบริหารการเงินโดยการพึ่งพา ตนเองมาโดยตลอด เนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนจากภาครัฐ รวมทั้งมีการแข่งขันสูง ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงด้านระบบงานต่างๆ และด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมกับคู่แข่งชั้น บริหารงานแบบมืออาชีพและมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงแข่งขัน รวมทั้งมีการหารายได้ที่หลากหลายและการควบคุมต้นทุนที่รัดกุม ส่งผลให้กลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยเอกชนมีลักษณะเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) หรือกลยุทธ์การพัฒนา (Development Strategy) หรือกลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy) ซึ่งในส่วนที่ 3 ผู้วิจัยจะได้กล่าวหาแนวทางหรือทิศทางกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเปรียบเทียบกับทิศทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยแนวคิดเชิงทฤษฎี หลักการหรือแนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทย และต่างประเทศ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ ได้แก่ ตำราและบทความทางวิชาการ ทั้งของไทยและต่างประเทศ รายงานการวิจัยการปฏิรูปอุดมศึกษาล่างประเทศ ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น และทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลก ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ รายงานด้านการเงินอุดมศึกษาต่างประเทศ และการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของทบวง แผนกลยุทธ์สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทยระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการจำนวน 19 แห่ง ทั้งที่เป็นของรัฐและของเอกชนจำนวน 19 แห่ง ถึงแนวทางกลยุทธ์การบริหารการเงินที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทยในอนาคต ซึ่งผลการวิจัยแบ่งออกเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. แนวคิดเชิงทฤษฎีหรือหลักการด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทยและต่างประเทศ
2. แนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทยและต่างประเทศ

1. แนวคิดเชิงทฤษฎีหรือหลักการด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทยและต่างประเทศ

จากผลการศึกษา รายงานการวิจัยเกี่ยวกับการเงินอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของต่างประเทศและของไทย รายงานการประชุมทางวิชาการเรื่องการเตรียมความพร้อมเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย ตำรา วารสารและบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ แนวคิดและหลักการด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทยและต่างประเทศได้ดังนี้

1.1 แนวคิดหรือหลักการด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทย

ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทย แม้ว่าในหลักการจะมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารการเงินมากขึ้นกว่าการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ทั้งนี้ในปัจจุบันก็ยังมีการบริหารทรัพยากรทางการเงิน โดยยึดแบบปฏิบัติตามระเบียบและวิธีปฏิบัติของระบบราชการอยู่เป็นส่วนใหญ่ เนื่องด้วยความเป็นหน่วยราชการที่สืบเนื่องมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ประกอบกับ

ด้วยปรัชญาการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่ยึดแบบแผนของระบบราชการเป็นหลัก โดยที่ระบบหลักในการบริหารทรัพยากรการเงิน ได้แก่ ระบบการเงิน ระบบบัญชี ระบบงบประมาณ และระบบการตรวจสอบทางการเงิน ซึ่งระบบต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกัน หากระบบใดเกิดความผิดปกติหรือล่าช้าในการปฏิบัติงานก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของระบบ การบริหารทรัพยากรทางการเงินโดยรวมได้

1.1.1 แนวคิดหรือหลักการด้านงบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รัฐบาลให้เสรีภาพแก่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในการจัดการศึกษาภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรในรูปของเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ทั้งนี้โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักการกระจายอำนาจและการพึ่งพาตนเอง เนื่องจากรัฐบาลเห็นว่า การกระจายอำนาจในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาจะมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เมื่อรัฐบาลกระจายอำนาจทางการเงินมาให้สถาบันบริหารจัดการเอง ในรูปของงบประมาณที่สนับสนุนแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ซึ่งสถาบันสามารถไปบริหารจัดการใช้ได้ภายในเงื่อนไขหลักเกณฑ์ที่ตกลงกัน

เสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์โดยตรงกับศักยภาพในการระดมทรัพยากร และการแสวงหารายได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องทำอยู่ภายในกรอบของวิสัยและฐานะของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาล อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะสามารถสร้างศักยภาพด้านเงินนอกงบประมาณของตนเองขึ้นได้ในระดับที่แตกต่างกัน โดยมีเงื่อนไขของคุณลักษณะเฉพาะตาม โครงสร้างพื้นฐานของแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นตัวกำหนดที่สำคัญ

1.1.2 แนวคิดหรือหลักการด้านการหารายได้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ความหลากหลายของแหล่งที่มาของรายได้ และสัดส่วนระหว่างประเภทของรายได้ เป็นสิ่งที่มีมหาวิทยาลัยต้องพยายามสร้างเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการพึ่งพาตนเองให้ได้ โดยการมีเงินนอกงบประมาณในสัดส่วนที่สูงมากพอที่จะไม่ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีสภาพวิกฤตด้านการเงินในอนาคต การปรับเปลี่ยนวิธีการจัดสรรงบประมาณให้เป็นงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) เป็นมาตรการทางภาครัฐส่วนหนึ่งที่สร้างความเป็นอิสระด้านการเงินและการงบประมาณของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีผลผลักดันให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องหาแนวทางและวิธีการที่จะจัดหารายได้ที่เป็นส่วนของเงินนอกงบประมาณเพิ่มขึ้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงความสมดุลย์ในแหล่งที่มา รายได้ เงินนอกงบประมาณและไม่สร้างระบบการเงินของมหาวิทยาลัยให้ผูกติดกับแหล่งรายได้ใดรายได้หนึ่งจนเกินไป ทั้งนี้ เพื่อป้องกันผลกระทบที่เกิดขึ้น หากแหล่งรายได้นั้นมีวิกฤตการณ์ด้านการเงิน จนไม่สามารถให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยได้ต่อไป

รายได้หลักของมหาวิทยาลัย ควรเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมวิชาการตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยด้านการเน้นการเรียนการสอน การบริการทางวิชาการ หรือการวิจัย ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องสร้างกิจกรรมด้านวิชาการที่สอดคล้องกับพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยให้ตรงกับความต้องการของสังคมหรือผู้รับบริการ ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนารายได้ที่สำคัญที่สุดต่อการบริหารมหาวิทยาลัยให้อยู่รอดและสามารถพึ่งพาตนเองได้

1.1.3 แนวคิดหรือหลักการด้านกลยุทธ์ในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากแนวคิดและหลักการด้านงบประมาณและรายได้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถสรุปแนวคิดในด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินได้ดังนี้

ด้านการวางแผนทางการเงิน

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องมีการวางแผนทางการเงินล่วงหน้าทั้งในระยะปานกลางและระยะยาวเพิ่มขึ้น เพื่อช่วยในการกำหนดแนวทางของกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานะของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องมีการพึ่งพาตนเองมากขึ้น นอกจากนั้นแผนเชิงกลยุทธ์และแผนเชิงธุรกิจเป็นสิ่งที่จำเป็นในอนาคต เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงภายนอกได้

ด้านการระดมทรัพยากรทางการเงิน

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกแห่ง จะต้องเพิ่มศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการแสวงหาแหล่งเงินทุนและแหล่งรายได้อื่นที่เป็นเงินนอกงบประมาณที่มีความแน่นอนและสัดส่วนและจำนวนเพิ่มขึ้นให้สูงกว่า หรืออย่างน้อยเท่าเทียมกับเงินงบประมาณแผ่นดิน เพื่อสร้างความเป็นอิสระในการบริหารงาน (Autonomy) และความสามารถพึ่งพาตนเอง (Self-Sufficiency) ทางการเงินของมหาวิทยาลัย รวมถึงการพัฒนองค์กรให้เป็นองค์กรที่แสวงหารายได้เพิ่มขึ้น โดยการนำรูปแบบการบริหารแบบศูนย์กำไร หรือหน่วยธุรกิจมาใช้ในการดำเนินงานด้านดังกล่าวเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน ทั้งในส่วนของเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณอย่างอิสระ โดยมีการกำหนดนโยบายการจัดสรรรูปแบบ และวิธีการงบประมาณ และอื่น ๆ ให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือที่มาของเงินทุนนั้น โดยใช้วิธีการจัดสรรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดสรรตามต้นทุน

และผลประโยชน์ (Cost & Benefit Method) หรือการจัดสรรตามกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ (Activity – Based Method)

ด้านการบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงิน

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องมีอิสระในการกำหนดรูปแบบ วิธีการ ระเบียบข้อบังคับในการใช้จ่ายและเบิกจ่ายงบประมาณเองได้ เช่น ในส่วนของระเบียบพัสดุและจัดซื้อ ระเบียบด้านการจัดการทรัพย์สิน ระเบียบด้านการลงทุน ฯลฯ เพื่อให้เกิดความอิสระและคล่องตัวในการบริหารงาน รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย รวมถึงการปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นแบบมืออาชีพ โดยมีการนำเทคนิคการบริหารสมัยใหม่และระบบงานด้านคอมพิวเตอร์และ IT ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัย

โดยสรุปแล้วการบริหารจัดการด้านการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรให้ความสำคัญในเรื่องของความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้ การตรวจสอบด้านการเงินควรเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการด้านการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร โดยให้ขึ้นตรงกับสภามหาวิทยาลัย โดยมีระบบตรวจสอบเป็นเครื่องถ่วงดุล การตรวจสอบควรเป็นการตรวจสอบภายหลัง (Post – audit) หรือมุ่งเน้นที่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ (Outcome – oriented) มิใช่การตรวจสอบก่อนดำเนินการ (Pre – audit) หรือระหว่างดำเนินการและมีใช้การตรวจสอบเป็นรายการที่มีรายละเอียดปลีกย่อย และมีหลายขั้นตอน มหาวิทยาลัยและหน่วยงานในมหาวิทยาลัยต้องมีหลักการจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจน เปิดเผย เป็นธรรม ทำด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง ต้องจัดทำรายงานทางการเงินประจำปีโปร่งใส แสดงถึงค่าใช้จ่ายด้านการเรียนการสอน การวิจัย และกิจกรรมต่างๆ โดยมีวิธีการจัดสรรเวลาระหว่างงานและกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน มีการประเมินผลของการใช้จ่ายเงินอย่างสม่ำเสมอและรอบคอบ โดยมีระบบบัญชีที่เปิดเผย โปร่งใส และถูกต้อง (รัชนา สานติยานนท์และคณะ, 2544)

1.2 แนวคิดเชิงทฤษฎีหรือหลักการด้านการเงินอุดมศึกษาของต่างประเทศ

1.2.1 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับแหล่งรายได้ของการอุดมศึกษา

ทฤษฎีเกี่ยวกับแหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยคือ ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ (Neo-liberal theory) จุดมุ่งหมายของทฤษฎีนี้คือ ต้องการลดภาระงบประมาณจากรัฐบาลที่จะให้กับการอุดมศึกษา ซึ่งมาจากการตีความของคำว่า “รายได้ที่มาจากการศึกษา (education-derived income)” หรือผลประโยชน์ทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมที่เกิดขึ้นจากการศึกษา เหตุผลที่สนับสนุนแนวโน้มการใช้ทฤษฎีนี้ มีดังนี้

- ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผลผลิตของการอุดมศึกษามีอยู่มากและผู้ที่ได้รับประโยชน์หลักจากการได้รับการศึกษาระดับนี้คือตัวนักศึกษาเอง
- การศึกษาระดับนี้ทำให้นักศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการอบรมมโนธรรมและสามารถประกอบอาชีพขั้นสูงได้ ซึ่งทำให้เกิดการผลิตและทำให้มีรายได้สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการศึกษาระดับนี้

ด้วยเหตุผลข้างต้น จึงไม่ยุติธรรมที่จะให้ประชาชนทั้งหมดแบกภาระด้านการเงินสำหรับการอุดมศึกษา และประชาชนส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ผลประโยชน์หรือไม่ได้เข้าเรียนระดับนี้ โดยเฉพาะคนยากจนซึ่งจะต้องเสียภาษีให้กับรัฐในสัดส่วนที่มากกว่าผู้ร่ำรวยเมื่อเทียบกับรายได้ และคนยากจนเหล่านี้ได้รับประโยชน์น้อยมากจากการเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษา

ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงสรุปได้ว่ารัฐบาลควรลดเงินอุดหนุนให้กับการอุดมศึกษา และควรหาทางเลือกอื่นซึ่งมีนัยว่า ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการอุดมศึกษามากย่อมต้องมีส่วนจ่ายเงินสนับสนุนให้มาก

1.2.2 แนวคิดหรือหลักการด้านการเงินอุดมศึกษาต่างประเทศ

จากการศึกษารายงานการวิจัยเรื่องการเงินอุดมศึกษาต่างประเทศ สามารถสรุปแนวคิดหลักการด้านการเงินอุดมศึกษาต่างประเทศได้ว่าการอุดมศึกษาเป็นบริการสาธารณะ แม้ว่างบประมาณสำหรับการอุดมศึกษาจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชนแต่ควรถือว่าการสนับสนุน งบประมาณต่อการอุดมศึกษาและการวิจัยจะต้องมาจากภาครัฐเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาบรรลุเป้าหมายของพันธกิจด้านการศึกษาและด้านบริการสังคมได้อย่างสมดุล สถาบันอุดมศึกษาควรใช้การจัดการและงบประมาณเป็นเครื่องมือนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพและสอดคล้อง ในการนี้จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถวิสัยและกลยุทธ์อันเหมาะสมในการวางแผนและวิเคราะห์นโยบายโดยอาศัยความร่วมมือ ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา และองค์กรของรัฐที่รับผิดชอบร่วมกัน สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีอิสระในการจัดการกิจกรรมภายในของตนเอง แต่ต้องดำเนินการอย่างชัดเจนและโปร่งใส ซึ่งตรวจสอบได้โดยสังคมภายนอก

ที่ประชุมภูมิภาคของยูเนสโกส่วนใหญ่เห็นว่า ความหมายของ “รายได้ที่มาจากการศึกษา” ควรอยู่ในรูปของ “การได้ประโยชน์ของสังคม” ที่ประชุมดังกล่าวให้เหตุผลอยู่บนพื้นฐานของความสอดคล้องทางสังคม (social relevance) คุณภาพ (quality) และความเป็นธรรม (equity) ทั้ง 3 ด้านนี้คล้ายคลึงกับแนวคิดของ “การได้ประโยชน์ของสังคม” ดังนั้น ที่ประชุมจึงสนับสนุนความคิดว่า “ประเทศสมาชิกของยูเนสโก มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการให้

ประมาณสนับสนุนการอุดมศึกษาเป็นหลัก” (Unesco, 1998) และยังเสนอแนะต่อไปว่า การสนับสนุนทั้งหมดจากรัฐบาลอาจมีความยากลำบาก ดังนั้นควรจะแสวงหาการสนับสนุนจากทางอื่นด้วย

สำหรับการแสวงหาแหล่งการเงินต่าง ๆ Jamil Salmi (1996) ได้เสนอแนะดังตารางที่ 14 ต่อไปนี้

ตารางที่ 14 แสดงทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเงินอุดมศึกษา

	รัฐบาล	นักศึกษา	อุตสาหกรรม การศึกษา	ผู้สำเร็จ
งบประมาณจากรัฐบาล	X			
ค่าเล่าเรียน				
จากหลักสูตรปริญญา		X		
จากรายวิชาที่จัดบริการ		X	X	
กิจกรรมที่เกิดผลผลิต				
จากบริการ	X			
จากการให้คำปรึกษา	X		X	
จากการวิจัย	X		X	
จากการทดสอบทางห้องทดลอง			X	
การผลิตสินค้า				
จากผลผลิตทางการเกษตร			X	
จากผลผลิตทางอุตสาหกรรม			X	
การให้เช่าที่ดินและอาคาร			X	X
เงินช่วยเหลือ (grants)				
โดยตรง			X	X
โดยอ้อม				X

ที่มา : Jamil Salmi (อ้างถึงใน ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์, 2542)

สำหรับรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาที่เก็บจากค่าเล่าเรียนนั้นอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น ค่าเล่าเรียนจากนักศึกษาโดยตรงที่จ่ายเต็มจำนวนหรืออาจจะผ่อนเป็นงวด ๆ การให้กู้ยืมเงินก่อนแล้วจ่ายเงินภายหลัง ซึ่งอาจจะจ่ายเงินเมื่อตอนนักศึกษาสำเร็จการศึกษาแล้วและมีงานทำ

2. แนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของต่างประเทศและของไทย

2.1 แนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของต่างประเทศ

จากการศึกษารายงานการวิจัยเรื่อง การปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศต่างๆ ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งรายงานการวิจัยเรื่องการเงินอุดมศึกษาต่างประเทศของทบวงมหาวิทยาลัย และบทความที่เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติด้านกลยุทธ์ด้านการเงินของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ จากหนังสือ Higher Education Management โดย Warner (1996) ฯลฯ สรุปได้ดังนี้

แนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การเงินอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา

1. การนำรูปแบบการบริหารจัดการจากภาคธุรกิจมาใช้

ระบบอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาในขณะนี้ ต้องเผชิญกับแรงกดดันทั้งในด้านของรายได้ที่ลดลง ค่าใช้จ่ายเพื่อทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น การเรียกร้องในเรื่องคุณภาพการศึกษาและการตรวจสอบได้ ทั้งจากนักศึกษาและผู้ปกครอง สภามหาวิทยาลัยและรัฐบาล ตลอดจนปัญหาการต่อต้านการขึ้นค่าเล่าเรียน ปัจจัยทั้งหมดนี้ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างขนานใหญ่ สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ ระบบอุดมศึกษาได้มีการนำเอารูปแบบทางธุรกิจจากภาคอุตสาหกรรมมาใช้ เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น โดยการลดขนาดองค์กร (Downsizing) การจัดหาบริษัทภายนอกมาให้บริการ (Outsourcing) และหรือปรับกระบวนการ (Reengineering) ในการทำงานบริหารจัดการต่าง ๆ ของสถาบัน เพื่อเป็นการปรับลดค่าใช้จ่าย ซึ่งต่อมากการปรับปรุงและปฏิรูปในลักษณะดังกล่าวได้ขยายไปในด้านการเรียนการสอนด้านวิชาการเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ เพื่อเป็นการสนองตอบต่อเสียงเรียกร้องในการสามารถตรวจสอบได้ สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ได้มีการพัฒนากลยุทธ์ในด้านการควบคุมต้นทุนให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมกับการดำเนินงานและสามารถควบคุมได้ พร้อมทั้งปรับปรุงคุณภาพและการให้โอกาสทางการศึกษาที่เพิ่มขึ้น

2. การควบคุมและการบริหารต้นทุน

ปัญหาการเพิ่มขึ้นของต้นทุนค่าใช้จ่ายในสถาบันอุดมศึกษาและค่าใช้จ่ายโดยรวมของระบบอุดมศึกษาที่เพิ่มขึ้นอย่างมากมาย เป็นปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ทำให้มหาวิทยาลัยต่างๆ พยายามควบคุมและบริหารต้นทุนทั้งในส่วนของงานด้านบริหารและงานด้าน

วิชาการ โดยการปรับโครงสร้างองค์กร และกระบวนการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3. การพัฒนารายได้จากแหล่งต่างๆ

แนวโน้มโดยทั่วไปในประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลายในกลุ่ม OECD จะมีการลดความสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อการอุดมศึกษาลง โดยมักจะยึดระบบของสหรัฐอเมริกาเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องนี้ ผลของการลดงบประมาณของภาครัฐลงเช่นนี้ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ต้องหารายได้ด้วยตนเองโดยวิธีการต่าง ๆ นานา เช่น การเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาแบบใหม่ หรือเพิ่มค่าเล่าเรียน การรับทุนวิจัยหรือทำสัญญาวิจัยกับภาครัฐกิจและอุตสาหกรรม และการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเป็นการบริการวิชาการแก่กลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น สำหรับในสหรัฐอเมริกาก็เช่นเดียวกับในประเทศในกลุ่ม OECD ทั้งหมด คือทำให้จำเป็นต้องมีการขึ้นค่าเล่าเรียนเพิ่มความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและธุรกิจอุตสาหกรรม และมีการขยายโครงการศึกษาต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

4. การใช้แผนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบด้านการแข่งขัน

ผู้บริหารในปัจจุบันจะยึดหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาในระยะยาว แทนที่จะเป็นการแก้ไขวิกฤตเฉพาะหน้าเช่นที่เคยเป็นมา นอกจากนั้น ฝ่ายบริหารจัดการเองยังมีการเปลี่ยนแปลงให้มีความคล่องตัวและมีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยอาศัยการบริหารที่มีความตื่นตัวต่อสถานะการแข่งขันและสภาพแวดล้อมในสังคมตลอดจนการวิวัฒนาการเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนภายนอกเพิ่มขึ้น ได้แก่ เงินสนับสนุนหรือเงินบริจาคจากหน่วยงานในภาครัฐกิจ อุตสาหกรรมและศิษย์เก่าของสถาบัน

6. การจัดตั้งหน่วยงานหารายได้

มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ได้มีการนำเอารูปแบบการบริหารงานและองค์กรในเชิงธุรกิจมาใช้ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพในการหารายได้เพิ่มขึ้น เช่น การจัดตั้งสถาบันการศึกษาผู้ใหญ่ที่มุ่งผลกำไร โดยมีลักษณะเป็นสถาบันที่มีรายได้เกือบจะทั้งหมดมาจากค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมการศึกษาที่เรียกเก็บจากนักศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่ทำงานเต็มเวลา ซึ่งตลาดดังกล่าวเป็นตลาดที่อยู่ระหว่างการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และการจัดตั้งสถาบันการศึกษาทางไกลที่อิงเทคโนโลยี โดยอาศัยระบบเทคโนโลยี World Wide Web และระบบการประชุมทางไกลผ่านทางคอมพิวเตอร์เป็นสื่อการเรียนรู้ที่สำคัญ ซึ่งก็เป็นตลาดที่มีการขยายตัวมาซึ่งภูมิภาคอื่น ๆ ของโลกอย่างรวดเร็ว และมีโอกาสที่จะหารายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น ฯลฯ การ

บริหารหน่วยงานดังกล่าว จะมีลักษณะเป็นแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit) โดยเป็นหน่วยงานที่มุ่งแสวงหากำไรเป็นสำคัญ (Profit Center)

แนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร สถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร เป็นสถาบันที่มีการจัดตั้งมาเป็นเวลานาน การบริหารงานในด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีระบบที่มีประสิทธิภาพ และเป็นมาตรฐาน สำหรับอุดมศึกษาทั่วโลกที่นำไปประยุกต์ใช้ แนวทางปฏิบัติด้านกลยุทธ์ในการบริหารการเงินของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหราชอาณาจักร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. แนวทางด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร

1.1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา จะต้องไม่เกินกว่ารายได้ที่สถาบันอุดมศึกษาจัดหาได้ (Income Cost Expense)

1.2 จะไม่กู้ยืมเงินระยะสั้น เพื่อนำมาใช้ในค่าใช้จ่ายประเภทดำเนินการ (Recurrent)

1.3 ควรมีการจัดตั้งเงินทุนสำรองของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้จ่ายทั้งในด้านการดำเนินการและการลงทุนในยามจำเป็น

1.4 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรจะต้องไม่เกิน 2 ใน 3 ของรายได้ต่อปี

จะเห็นได้ว่า แนวคิดกลยุทธ์ดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของการจี้มุ่งให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพึ่งพาตนเองจากรายได้ที่จัดหาได้ แทนการพึ่งพาเงินอุดหนุนช่วยเหลือจากภาครัฐ ซึ่งมีแนวโน้มจะลดลงเรื่อย ๆ

2. แนวทางด้านกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรการเงิน (รายได้) ของสถาบันอุดมศึกษา สามารถสรุปได้หลายแนวทาง ดังนี้

2.1 รายได้ทั้งหมดโอนเข้าสู่ส่วนกลาง ซึ่งส่วนกลางทำการตัดสินใจด้านค่าใช้จ่าย ทั้งด้านเชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติงานทั้งหมดเอง

2.2 เมื่อรับรายได้เข้าสู่ส่วนกลางแล้ว ส่วนกลางจะเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านการใช้จ่ายโดยเริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติงานบางเรื่อง มักจะเป็น ระยะยาว เช่น การรับสมัครพนักงาน แต่การตัดสินใจเรื่องค่าใช้จ่ายที่เป็นประจำ หน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน เช่น คณะ/ฝ่ายต่าง ๆ จะเป็นผู้กำหนดเอง

2.3 รายได้รับเข้าสู่ส่วนกลาง และจะถูกจัดสรรจากข้างบนเป็นค่าบริการส่วนกลาง ส่วนที่เหลือจัดสรรให้กับคณะและหน่วยงานต่าง ๆ (Department) ซึ่งจะบริหารศูนย์งบประมาณแบบกึ่งพึ่งพาตนเอง

2.4 รายได้รับเข้าส่วนกลางก่อน แต่ส่วนใหญ่จะถูกโอนต่อไปที่หน่วยงานต่าง ๆ หรือคณะซึ่งซื้อบริการจากหน่วยบริการส่วนกลาง (Central Service Unit)

2.5 รายได้และเงินอุดหนุน จะถูกแบ่งบางส่วนไปเก็บไว้ที่ส่วนกลาง และจะถูกจัดสรรตามข้อตกลง/สัญญา กับหน่วยงานต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้

2.6 รายได้ที่ได้รับจากหน่วยปฏิบัติการ (Operating Unit) สำหรับบริการเฉพาะด้าน จะถูกรักษาไว้ที่ส่วนกลาง ซึ่งจะบริหารรายได้นี้ในนามของคณะ/ฝ่าย ส่วนบริการทั่วไปหน่วยงานจะเก็บรักษาเอง

2.7 รายได้ที่ได้รับจากหน่วยงานปฏิบัติการ จะถูกหักไว้ขึ้นอยู่กับเก็บไว้บางส่วน เพื่อให้คุ้มกับค่าใช้จ่ายส่วนกลาง และส่วนที่เหลือจะถูกเก็บไว้ที่หน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้หารายได้นี้ โดยไม่ได้ส่งส่วนกลาง

2.8 รายได้ทั้งหมดที่ได้จากหน่วยปฏิบัติงานจะถูกเก็บไว้ที่หน่วยงานเองไม่ต้องส่งส่วนกลาง และจะนำมาใช้ซื้อบริการจากส่วนกลางเมื่อต้องการ

3. แนวปฏิบัติด้านการวางแผนทางการเงิน

3.1 ใช้ระบบการวางแผนแบบสองทาง ได้แก่ แบบจากบนลงล่าง (Top - down) และจากล่างขึ้นบน (Bottom - up)

3.2 กระจายอำนาจในการวางแผนทางการเงินให้คณะ / หน่วยงานของมหาวิทยาลัย

3.3 การวางแผนงบประมาณ โดยมุ่งเน้นลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญนั้น

3.4 การวางแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่กำหนดพันธกิจที่ชัดเจนว่าต้องการมุ่งไปในทิศทางใด

4. แนวปฏิบัติด้านแหล่งรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร

ในมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร มี 7 แนวทางที่มหาวิทยาลัยจะสามารถหารายได้เพิ่มเติมได้จากรายได้หลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่

4.1 รายได้จากเงินกองทุน เงินบริจาค เงินช่วยเหลือ (Endowment, donation and gift) มหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักรมีรายได้จากแหล่งนี้ประมาณ 0.5-5.5%

4.2 รายได้จากการลงทุน (Investment Income)

บางมหาวิทยาลัยมีรายได้มาจากการบริหารการลงทุน (Portfolio Management) โดยการนำสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัยมาบริหารให้เกิดผลตอบแทน เช่น การบริหารเงินสดโดยการฝาก

ธนาคาร หรือนำไปลงทุนหาผลประโยชน์ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น นำไปซื้อหน่วยลงทุน หุ้นกู้ ฯลฯ ซึ่งให้ผลตอบแทนสูงกว่าการฝากเงินกับธนาคาร รวมถึงการบริหารสินทรัพย์ถาวร เช่น ที่ดิน และอาคารของมหาวิทยาลัย โดยการให้บุคคลภายนอกเช่า

4.3 รายได้จากเงินสนับสนุนด้านการวิจัย (Research Grant)

มหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร มีรายได้กว่า 20% มาจากเงินสนับสนุนด้านการวิจัย (Research Grant) และการให้บริการด้านงานวิจัย (Research Contract) รายได้จากเงินสนับสนุนด้านการวิจัยเป็นงานที่ตัวผู้วิจัยทำงานวิจัยตามวัตถุประสงค์ด้านวิชาการ และได้เงินสนับสนุนมาจากภายนอก นอกเหนือจากเงินทุนทั่วไปของสถาบัน ซึ่งได้จัดสรรไว้สำหรับเป็นเงินทุนวิจัยภายในมหาวิทยาลัย

4.4 รายได้จากกรให้บริการด้านงานวิจัยหรือข้อตกลงด้านการวิจัย (Research Contract)

รายได้จากการให้บริการด้านงานวิจัย จะมาจากผู้สนับสนุนภายนอกที่มักจะเป็นบริษัทเอกชน ที่มาว่าจ้างให้มหาวิทยาลัยทำการวิจัยสำรองข้อมูลและการพัฒนาปรับปรุงงาน (work development) ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยที่มักจะทำในรูปของสถาบันหรือศูนย์วิจัยที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น เพื่อปฏิบัติงานด้านวิจัยในแต่ละสาขา เช่น สถาบันวิจัยสิ่งแวดล้อม สถาบันวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม สถาบันวิจัยทางการแพทย์ ฯลฯ

4.5 รายได้จากกรให้บริการที่ปรึกษา (Consultancy)

โดยมหาวิทยาลัยจะให้บริการเป็นที่ปรึกษาให้แก่หน่วยงานธุรกิจต่าง ๆ ในด้านที่มีความต้องการ เช่น ด้านการบริหาร ด้านการวิจัย ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านการฝึกอบรมและแนะแนว ฯลฯ ในนามของมหาวิทยาลัย หรือสถาบันที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาโดยเฉพาะ

4.6 ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ (Fees)

นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยในต่างประเทศของสหราชอาณาจักรบางแห่ง มีรูปแบบการจัดการรายได้โดยการจัดตั้งเป็นหน่วยงานวิจัยขึ้นมารับผิดชอบในด้านดังกล่าว ในรูปแบบดังต่อไปนี้

- รูปแบบในการตั้งบริษัท มหาวิทยาลัยและโพลีเทคนิค จำกัด เป็นวิธีที่ช่วยบรรเทาปัญหาด้านบุคลากร เพราะบริษัทจะจ้างบุคลากรแยกจากตัวมหาวิทยาลัย ทำให้อัตรากำลังคนสามารถกำหนดตามอัตราตลาดได้ โดยอาจใช้พนักงานตำแหน่งประจำ 2-3 ตำแหน่ง ได้แก่ ผู้จัดการและผู้บริหาร ที่เหลือเป็นพนักงาน Part time โดยจะทำงานด้านที่ปรึกษา หรือผู้รับของงานมาจากมหาวิทยาลัยอีกที วิธีนี้จะทำให้เกิดการประหยัดต่อ

ขนาด (Economy of Scales) และการกระจาย (Diversity) มหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร มักจะตั้งบริษัทในเครือ (Umbrella Company) ไว้เพื่อดำเนินการด้านการทำข้อตกลงด้านการวิจัย (Research Contract) การให้คำปรึกษา (Consultancies) และการจัดอบรมเรื่องงานช่วงสั้น ๆ (Short Course Work)

- การจัดหลักสูตรอบรม (Training Course) ให้กับบริษัท หน่วยงานในชุมชน การลงทุนในบริษัทเหล่านี้ บางมหาวิทยาลัยใช้เงินลงทุนสูง บางมหาวิทยาลัยใช้เงินลงทุนต่ำ บางมหาวิทยาลัยนำที่ดินและเครื่องมือเครื่องใช้มาลงทุนด้วย บางมหาวิทยาลัยใช้เงินกู้ในการลงทุน

- การตั้งอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology Park) มีลักษณะเป็นการร่วมทุนระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับบริษัทในภาคอุตสาหกรรม หรือเทคโนโลยีที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันพัฒนาความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง การทำวิจัยร่วมกัน การให้คำปรึกษา และให้บริการทางวิชาการ ในรูปของการจัดอบรมสัมมนา การให้นักศึกษาฝึกงาน ฯลฯ ซึ่งจะเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการแสวงหารายได้ของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต

4.7 รายได้จากบริการต่าง ๆ ที่สถาบันจัด เช่น หอพัก ร้านค้า ร้านอาหาร ศูนย์หนังสือ โรงพิมพ์ นอกจากนี้ยังมีโครงการบริการวิชาการ การเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น

แนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การเงินอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยปี

1. การระดมเงินทุนจากเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายดำเนินการและโครงการต่าง ๆ

1.1 เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายดำเนินการ

เงินอุดหนุนแบ่งออกเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปและเงินอุดหนุนพิเศษ และการคำนวณเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด การให้เงินอุดหนุนทั่วไปคิดจากจำนวนอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา และนำมาเปรียบเทียบกับน้ำหนักขององค์ประกอบต่าง ๆ เช่น

- การจัดการสถานที่สำหรับนักศึกษา
- คุณภาพของอาจารย์
- สัดส่วนค่าเล่าเรียนจากนักศึกษาที่ใช้ในกิจกรรมการศึกษาและวิจัย

เงินอุดหนุนพิเศษจ่ายให้นอกเหนือจากเงินอุดหนุนทั่วไป สำหรับสถานศึกษาที่จัดกิจกรรมการศึกษาและวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของสังคม เช่น การขยายหลักสูตร

ระดับบัณฑิตศึกษา การวิจัย การพัฒนากิจกรรมการแลกเปลี่ยนการศึกษาและวิจัยกับนานาชาติ และการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต

1.2 เงินอุดหนุนเพื่ออุปกรณ์การศึกษาและวิจัย

รัฐบาลมีเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายอุปกรณ์เครื่องมือสำหรับโครงการวิจัยขนาดใหญ่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและบัณฑิตวิทยาลัย และสำหรับอุปกรณ์การศึกษาของมหาวิทยาลัย เอกชน วิทยาลัยเทคโนโลยี และวิทยาลัยฝึกอบรมเฉพาะด้าน วัตถุประสงค์ของเงินอุดหนุนก็เพื่อส่งเสริมการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และสารสนเทศ และสาขาอื่น ๆ เพื่อให้การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความตื่นตัวขึ้น

1.3 การระดมเงินทุนจากการช่วยเหลือทางการเงินจากรัฐบาลท้องถิ่น

รัฐบาลท้องถิ่นจัดสรรเงินอุดหนุนให้กับสถาบันการศึกษาเอกชนทุกระดับ รัฐบาลกลางจัดสรรทรัพยากรการเงินให้กับรัฐบาลท้องถิ่นจากการจัดสรรภาษีท้องถิ่นและเงินอุดหนุนจากส่วนกลางเพื่อยกระดับของเงินอุดหนุนที่รัฐบาลท้องถิ่นจัดให้กับสถาบันการศึกษา และเพื่อประกันความเท่าเทียมกันของโอกาสทางการศึกษาของพลเมืองญี่ปุ่น เงินอุดหนุนจากส่วนกลางจะเป็นไปตามระดับการอุดหนุนจากท้องถิ่น (เงินช่วยนักเรียนเป็นรายบุคคล) รัฐบาลท้องถิ่นมีกฎหมายที่ใช้กับศูนย์ฝึกอบรมเอกชน ให้ทุนการศึกษาสำหรับค่าใช้จ่ายดำเนินการและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เงินอุดหนุนนี้ให้กับศูนย์ฝึกอบรมเป็นเงินที่เพิ่มจากเงินช่วยเหลือที่อนุมัติจากภาษี จำนวนเงินเพิ่มขึ้นทุกปี

2. การระดมเงินทุนจากเงินกู้จากมูลนิธิส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนของญี่ปุ่น

มูลนิธิส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนของญี่ปุ่น ได้ให้เงินกู้ระยะยาวดอกเบี้ยต่ำ เพื่อช่วยสถานศึกษาเอกชน ในการจัดหาอุปกรณ์การศึกษาและการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ วัตถุประสงค์ก็เพื่อปรับปรุงสภาพการศึกษาและวิจัย และให้เกิดความมั่นคงของสถานศึกษาเอกชน ในปี 1994 มูลนิธิมีแผนเพิ่มการให้กู้ยืมเป็น 7 พันล้านเยน ตามแนวโน้มความต้องการของสถาบันการศึกษา เงื่อนไขการกู้ยืมมีการปรับปรุงด้วยเช่นกัน รวมทั้งการจัดให้มีระบบระดับท้องถิ่นในการติดต่อคนพิการ

3. การพัฒนาระบบภาษีที่เอื้อต่อสถาบันอุดมศึกษา

บริษัทที่จัดตั้งสถานศึกษาเอกชนที่มีได้หวังกำไรจะได้รับการยกเว้นภาษีจากรัฐบาลกลาง รวมทั้งภาษีรายได้ ภาษีที่ดิน และภาษีท้องถิ่น เช่น ภาษีธุรกิจ ภาษีเทศบาล ภาษีโรงเรือน นอกจากนี้ ยังลดภาษีสำหรับรายได้จากกิจกรรมที่มีกำไรด้วย นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังได้รับประโยชน์จากมาตรการทางภาษีอื่น ๆ เช่น ผู้ที่บริจาคเงินให้กับสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับการรับรองว่าเป็นสถาบันเพื่อสังคม สามารถนำไปหักลดหย่อนภาษีเงินได้ตามพยานขอ

เงินที่กำหนด ในกรณีที่ผู้บริจาคเป็นบริษัทก็สามารถนำไปหักลดหย่อนภาษีในรายการ “special registration of a pecuniary loss” ได้ ทรัพย์สินมรดกที่บริจาคให้กับสถานศึกษาเอกชน จะไม่ต้องเสียภาษีมรดกในทรัพย์สินที่บริจาค

4. การจัดตั้งกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาและทุนการศึกษาในทวีปยุโรปตะวันตก และสหรัฐอเมริกา

แนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การเงินอุดมศึกษาของประเทศจีนได้ห้าวัน

1. การปฏิรูประบบงบประมาณ

1.1 มหาวิทยาลัยรัฐบาลและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยรัฐบาลเคยรับเงินอุดหนุนทั้งหมดจากรัฐบาล ต่อมาเพื่อให้เกิดความเป็นอิสระในทางการเงินในมหาวิทยาลัยของรัฐ รัฐบาลจึงได้จัดตั้งกองทุนมหาวิทยาลัย (University Fund) ในปี 1995 ขึ้น แผนการจัดตั้งกองทุนนี้ก็เพื่อให้มหาวิทยาลัยลดการพึ่งพารัฐบาล และหามาตรการเลี้ยงตัวเองได้มากขึ้น ในปี 1999 แต่ละมหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนและเริ่มรณรงค์การหาทุนของตนเอง

1.2 มหาวิทยาลัยเอกชน

การเงินของมหาวิทยาลัยเอกชนที่เคยเป็นมาอาศัยรายได้จากค่าเล่าเรียนเป็นหลัก เพื่อลดภาระของนักศึกษาและเพื่อแสวงหาความสมดุลระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ให้เงินอุดหนุนแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในระยะสองสามปีที่ผ่านมา ในปี 1998 มหาวิทยาลัยเอกชนได้รับงบประมาณช่วยเหลือประมาณ 120 ล้านเหรียญได้ห้าวัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 10 ของยอดงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ

การให้เงินอุดหนุนแก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนนี้ จะเพิ่มขึ้นตามสถานภาพทางการเงินของรัฐบาล โดยมีเป้าหมายให้การช่วยเหลือจากรัฐบาลเป็นร้อยละ 20 ของรายรับของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับปกติ จะมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการจัดตั้งสถานศึกษาเอกชน เพื่อขยายแหล่งทรัพยากรการเงินของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. การรณรงค์เพื่อหาทุน

ภายใต้นโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กระทรวงศึกษาธิการได้ห้าวัน ได้กำหนดงบประมาณให้แต่ละมหาวิทยาลัยไม่เกินร้อยละ 80 จากที่เคยได้รับร้อยละ 100 ในแต่ละปีงบประมาณ ที่เหลืออีกร้อยละ 20 แต่ละสถาบันจะต้องรณรงค์หารายได้เอง

นโยบายการรณรงค์หาทุนของมหาวิทยาลัยของรัฐที่ผ่านมาเป็นเรื่องใหม่ เมื่อนำมาใช้ก็ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีในไต้หวัน ด้วยระยะเวลาไม่ถึงปี National Taiwan University สามารถหาเงินได้มากกว่าจำนวนที่จะต้องนำไปสมทบกับงบประมาณจากรัฐบาล ด้วยนโยบายดังกล่าวมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีอิสระในการริเริ่มจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น เพื่อส่งเสริมโครงการศึกษานานาชาติได้

แนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การเงินอุดมศึกษาของประเทศสิงคโปร์

1. การกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละมหาวิทยาลัย รัฐบาลประเทศสิงคโปร์ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งใหม่ คือ SMU (Singapore Management University) โดยมุ่งทางสาขาธุรกิจและสาขาที่เกี่ยวข้อง เพิ่มขึ้นจากเดิมที่มีมหาวิทยาลัยของรัฐ 2 แห่ง คือ NUS และ NTU ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยมีลักษณะเฉพาะและกลุ่มเป้าหมายของตนเอง โดย NUS (National University of Singapore) จะเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ NTU (Nanyang Technological University) จะมีลักษณะเด่นทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิชาชีพและธุรกิจ และ SMU (Singapore Management University) จะมุ่งเน้นสนองตอบทางด้านภาคธุรกิจและบริการ การจัดทำรูปแบบนี้เพื่อให้เกิดการแข่งขันและหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน สิ้นเปลือง
2. การพัฒนานวัตกรรมใหม่ทางการศึกษา เพื่อการหารายได้และความเป็นเลิศทางวิชาการ
3. การพัฒนารูปแบบของมหาวิทยาลัยเป็นแบบบริษัทเอกชน เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีแนวปฏิบัติเพื่อความเป็นเลิศระดับแนวหน้าของโลก เช่น การบริหารมหาวิทยาลัย การคัดเลือกบุคลากร การจัดการและค่าตอบแทน
4. การเน้นการวางแผนเชิงธุรกิจและแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนระยะยาว โดยรัฐบาลเข้ามามีบทบาทในการเสนอแนะแผน เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม

ผู้วิจัยได้สรุปแนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของต่างประเทศของประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ญี่ปุ่น จีน ไต้หวัน และสิงคโปร์ ตามรายละเอียดซึ่งปรากฏในตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 สรุปแนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ของต่างประเทศ

กลยุทธ์การบริหารการเงิน	แนวทางปฏิบัติ
1. ด้านการวางแผนทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้ระบบเงินอุดหนุนแบบทั่วไป (Block Grant) และใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและเป้าหมาย (Performance – Based Budgeting System) - การวางแผนเชิงกลยุทธ์และแผนระยะยาวเพื่อเตรียมรองรับสถานการณ์และแก้ไขปัญหาในระยะยาวของมหาวิทยาลัย - การกระจายอำนาจในการวางแผนทางการเงินในระดับคณะ / หน่วยงาน - การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มุ่งให้แต่ละมหาวิทยาลัยมีลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์และมีกลุ่มเป้าหมายของตนเอง - การกำหนดรูปแบบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยให้มีลักษณะเป็นรูปแบบของบริษัทเอกชน - การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และมีลักษณะเฉพาะตัว ทำให้สะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงิน และสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน - การรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลโดยให้รัฐบาลเข้ามามีบทบาทในการเสนอแนะแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม
2. ด้านการระดมทรัพยากรทางการเงิน	
2.1 จากแหล่งเงินทุน	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดตั้งกองทุนขอยอดเงินต้น - การรับเงินบริจาคหรือเงินสนับสนุนทางการศึกษาจากศิษย์เก่าหรือหน่วยงานภาครัฐจากรูปของเงินทุน อาคาร ทรัพย์สินหรืออุปกรณ์การศึกษา

ศูนย์วิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารการเงิน	แนวทางปฏิบัติ
2.2 จากแหล่งรายได้	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดตั้งกองทุนมหาวิทยาลัย (University Fund) โดยภาครัฐเพื่อช่วยเหลือเงินทุนแก่มหาวิทยาลัยในช่วงที่รัฐบาลลดจำนวนเงินงบประมาณลง - การใช้นโยบายการรณรงค์หาทุนของมหาวิทยาลัยเพื่อนำเงินมาสมทบกับเงินงบประมาณจากรัฐบาล - การระดมเงินทุนจากรัฐบาลท้องถิ่น โดยการเก็บภาษีจากท้องถิ่น - การจัดตั้งกองทุนสำหรับนักศึกษาที่ขาดแคลนทั้งในรูปของเงินให้เปล่าและเงินกู้ยืมที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ - การให้แนวคิดด้านการจัดสรรเงินอุดหนุนตามอุปสงค์ (Demand – Side Financing) โดยให้มหาวิทยาลัยและนักศึกษามีส่วนร่วมและรับภาระด้านค่าใช้จ่ายมากขึ้น - การระดมเงินทุนจากแหล่งเงินกู้ที่เป็นสถาบันการเงินหรือมูลนิธิในอัตราดอกเบี้ยต่ำ - การพัฒนารายได้โดยเพิ่มสัดส่วนรายได้จากการวิจัยทั้งในแบบเงินอุดหนุนการวิจัย (Research Grant) และสัญญาว่าจ้างวิจัย (Research Contract) - การจัดตั้งหน่วยงานหารายได้เพิ่มขึ้น โดยนำรูปแบบการบริหารแบบธุรกิจมาใช้ เช่น หน่วยธุรกิจ ศูนย์กำไร - การหารายได้จากบริการที่ปรึกษา (Consultancy) และการให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานต่างๆ ในรูปของการจัดอบรมสัมมนา - การจัดการรายได้จากแหล่งรายได้ใหม่ๆ เพิ่ม รวมทั้งการเพิ่มรายได้จากด้านวิชาการ โดยการปรับเพิ่มค่าเล่าเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น - การร่วมมือกับธุรกิจอุตสาหกรรมในการดำเนินโครงการต่างๆ ทางธุรกิจร่วมกัน หรือการร่วมทุนกับธุรกิจเอกชนในการจัดตั้งบริษัทจำกัด เช่น โครงการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หรือบริษัทมหาวิทยาลัยและโพลีเทคนิค จำกัด - การขยายโครงการศึกษาต่อเนื่องเพื่อพัฒนาหลักสูตร ให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น โครงการสถาบันศึกษาทางไกล สถาบันศึกษาผู้ใหญ่

ตารางที่ 15 (ต่อ)

กลยุทธ์การบริหารการเงิน	แนวทางปฏิบัติ
3. ด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - การขยายตัวไปยังตลาดต่างประเทศในรูปแบบของการจัดโครงการศึกษาร่วมกับมหาวิทยาลัยในประเทศต่างๆ - การเพิ่มรายได้จากการลงทุน (Investment Income) โดยการบริหารเงินและลงทุน (Investment Portfolio Management) - การจัดสรรทรัพยากรอิงตามความสอดคล้องกับพันธกิจ และความต้องการของตลาด - การจัดสรรเงินทุนเพื่อสนับสนุนผลงานด้านวิจัยและเพื่อการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น - การจัดสรรเงินทุนตามต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost & Benefit Method) หรือตามกิจกรรมที่หน่วยงานรับผิดชอบ (Activity – Based Method)
4. การบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารแบบมืออาชีพโดยพิจารณาผลตอบแทนตามผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด - การมุ่งเน้นการปรับปรุงระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น โดยใช้วิธีต่างๆ เช่น การลดขนาดกร (Downsizing) การจัดหาทรัพยากรภายนอกมาให้บริการในงานด้านสนับสนุนหรือด้านที่มหาวิทยาลัยไม่มีความชำนาญ (Outsourcing) การรีอับกระบวนการบริหาร (Reengineering) - การควบคุมต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และปรับปรุงคุณภาพงานโดยใช้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ - การพัฒนาระบบงานด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยในระดับสากล - การนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชิงธุรกิจมาใช้ในการบริหารการเงิน - การเพิ่มความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาหรือกับธุรกิจอุตสาหกรรมในลักษณะการเสริมแรง (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุด - การวิเคราะห์และหาความเชี่ยวชาญหลักของหน่วยงาน (Core Competency) เพื่อวัดเป้าหมายเชิงคุณภาพและเชิงประสิทธิผลและเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แนวทางปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทย

ผู้วิจัยได้ทำการสรุป วิเคราะห์ข้อมูลด้านแนวทางกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการกอง/ฝ่าย ที่รับผิดชอบด้านการบริหารการเงินหรือด้านวางแผน จำนวน 19 แห่ง สรุปโดยแยกตามประเภทของมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง และมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย ดังตารางที่ 16 ถึงตารางที่ 20 ดังนี้

1. กลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์กลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน

กลยุทธ์	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) และ กำหนดเป้าหมายชัดเจนในเชิงปฏิบัติ สามารถวัดประเมินผลและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้	21	11	6	4
2. การกำหนดแผนทุกระดับโดยเฉพาะแผนระยะปานกลาง (Medium Term Plan) และระยะยาว (Long Term Plan)	19	10	5	4
3. การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผล งาน (Performance Based Budgeting System หรือ PBBS)	12	5	4	3
4. การวางแผนแบบธุรกิจ (Business Plan) โดยการบริหารแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือศูนย์กำไร (Profit Center)	10	5	2	3
5. การกระจายอำนาจในการวางแผน (Decentralization)	5	4	-	1
6. อื่น ๆ	15	9	3	3
รวม	82	44	20	18

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า โดยภาพรวมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกประเภท กลยุทธ์การวางแผนทางการเงินที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มีรายละเอียด กลยุทธ์ (Strategy) กลวิธี (Tactic) รวมทั้งวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดประเมินผลได้ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2. การกำหนดให้มีการวางแผนทางการเงินทุกระดับทั้งในระยะสั้น (1 ปี) ระยะปานกลาง (1-5 ปี) และแผนระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) รวมทั้งควรมีการจัดทำแผนการเงินเฉพาะกิจของโครงการ ต่าง ๆ โดยมีการนำเทคนิค วิธีการทางการเงินต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ หรือจัดทำประมาณการทางการเงิน

3. การพิจารณาระบบการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting System) หรือ PBBS มาใช้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเงินงบประมาณที่ใช้ไปและเป้าหมายที่กำหนด

4. การพิจารณารูปแบบการวางแผนเชิงธุรกิจ (Business Plan) มาใช้ เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขัน และสอดคล้องกับการบริหารแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือศูนย์กำไร (Profit Center)

5. การกระจายอำนาจในการวางแผนทางการเงินให้กับคณะ / หน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ กลยุทธ์การวางแผนทางการเงินอื่นๆ ได้แก่ การวางแผนแบบ 2 ทาง (Two-way Planning) การวางแผนการเงินโดยเปรียบเทียบกับแผนของมหาวิทยาลัยชั้นนำโดยใช้วิธี Benchmarking การวางแผนการเงินโดยคณะกรรมการเฉพาะด้าน การวางแผนงบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting) และการวางแผนงบประมาณแบบเน้นโครงการ (Project-Based Budgeting)

ในส่วนของมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ กลยุทธ์การวางแผนทางการเงินที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มีรายละเอียดกลยุทธ์ (Strategic) กลวิธี (Tactic) รวมทั้งวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดประเมินผลได้ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2. การกำหนดให้มีการวางแผนทางการเงินทุกระดับทั้งในระยะสั้น (1 ปี) ระยะปานกลาง

กลาง (1-5 ปี) และแผนระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) รวมทั้งควรมีการจัดทำแผนการเงินเฉพาะกิจของโครงการต่าง ๆ โดยมีการนำเทคนิค วิธีการทางการเงินต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ หรือจัดทำประมาณการทางการเงิน

3. การพิจารณานำระบบการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting System) หรือ PBBS มาใช้

4. การพิจารณารูปแบบการวางแผนเชิงธุรกิจ (Business Plan) มาใช้ เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขัน และสอดคล้องกับการบริหารแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือศูนย์กำไร (Profit Center)

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง กลยุทธ์การวางแผนทางการเงินที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มีรายละเอียดกลยุทธ์ (Strategy) กลวิธี (Tactic) รวมทั้งวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดประเมินผลได้รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2. การกำหนดให้มีการวางแผนทางการเงินทุกระดับทั้งในระยะสั้น (1 ปี) ระยะปานกลาง (1-5 ปี) และแผนระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) รวมทั้งควรมีการจัดทำแผนการเงินเฉพาะกิจของโครงการต่าง ๆ โดยมีการนำเทคนิค วิธีการทางการเงินต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ หรือจัดทำประมาณการทางการเงิน

3. การพิจารณานำระบบการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting System) หรือ PBBS มาใช้

4. การพิจารณารูปแบบการวางแผนเชิงธุรกิจ (Business Plan) มาใช้ เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขัน และสอดคล้องกับการบริหารแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือศูนย์กำไร (Profit Center)

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย กลยุทธ์การวางแผนทางการเงินที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การกำหนดให้มีการวางแผนทางการเงินทุกระดับทั้งในระยะสั้น (1 ปี) ระยะปานกลาง (1-5 ปี) และแผนระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) รวมทั้งควรมีการจัดทำแผนการเงินเฉพาะกิจของโครงการต่าง ๆ โดยมีการนำเทคนิค วิธีการทางการเงินต่าง ๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ หรือจัดทำประมาณการทางการเงิน

2. การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มีรายละเอียดกลยุทธ์ (Strategic) กลวิธี (Tactic) รวมทั้งวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดประเมินผลได้ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3. การพิจารณาระบบการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting System) หรือ PBBS มาใช้

4. การพิจารณารูปแบบการวางแผนเชิงธุรกิจ (Business Plan) มาใช้ เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขัน และสอดคล้องกับการบริหารแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือศูนย์กำไร (Profit Center)

2. กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน

2.1 จากแหล่งเงินทุน

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุน

กลยุทธ์	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
1. การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund)	8	4	3	1
2. การระดมทุนจากศิษย์เก่าในรูปแบบการจัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า ฯลฯ	6	3	1	2
3. การขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในรูปแบบเงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินกองทุน ฯลฯ	5	2	2	1
4. การกู้เงินจากสถาบันการเงิน (Leverage Financing)	4	2	1	1
5. การขอรับเงินอุดหนุนแบบ Demand Side Financing	2	1	-	1
6. อื่น ๆ	2	1	1	-
รวม	27	13	8	6

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า โดยภาพรวมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกประเภท กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ขึ้นโดยระดมทุนจากเจ้าของผู้ก่อตั้ง มูลนิธิ ผู้ถือหุ้น ตลอดจนศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมจากแหล่งรายได้ต่าง ๆ

2. การระดมทุนจากศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นเงินทุนในการดำเนินงาน หรือก่อสร้างอาคาร หรือจัดซื้อทรัพย์สิน ฯลฯ โดยการจัดตั้งเป็นสมาคมศิษย์เก่า หรือจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าโดยเฉพาะ (Alumni Relationship Center)

3. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนที่ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาและวิจัย รวมถึงสถาบันการศึกษาต่างประเทศและองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อขอความสนับสนุนทางการเงินในรูปแบบของเงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินทุนเพื่อการวิจัย ฯลฯ

4. การกู้เงินจากสถาบันการเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศในการลงทุน โดยมี การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (Internal Rate of Return) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Point) การจัดทำประมาณการงบการเงินและกระแสเงินสดของโครงการ (Financial Statement & Cash flow Projection) เพื่อประกอบการตัดสินใจกู้เงินและลงทุน

5. การระดมทุนในลักษณะเงินอุดหนุนแบบตามอุปสงค์ (Demand-Side Financing)

นอกจากนั้นกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนอื่นๆ ได้แก่ การระดมเงินทุนในรูปแบบของการออกหุ้นสามัญโดยเข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และการจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์

ในส่วนของมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ขึ้นโดยระดมทุนจากเจ้าของผู้ก่อตั้ง มูลนิธิ ผู้ถือหุ้น ตลอดจนศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมจากแหล่งรายได้ต่างๆ

2. การระดมทุนจากศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นเงินทุนในการดำเนินงาน หรือก่อสร้างอาคาร หรือจัดซื้อทรัพย์สิน ฯลฯ โดยการจัดตั้งเป็นสมาคมศิษย์เก่า หรือจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าโดยเฉพาะ (Alumni Relationship Center)

3. การกู้เงินจากสถาบันการเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศในการลงทุน โดยมี การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (IRR) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Point) การจัดทำประมาณการงบการเงินและกระแสเงินสดของโครงการ (Financial Statement & Cash flow Projection) เพื่อประกอบการตัดสินใจกู้เงินและลงทุน

4. การขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศ

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ขึ้น โดยระดมทุนจากเจ้าของ ผู้ก่อตั้ง มูลนิธิ ผู้ถือหุ้น ตลอดจนศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมจากแหล่งรายได้ต่าง ๆ

2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนที่ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาและวิจัย รวมถึงสถาบันการศึกษาต่างประเทศและองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อขอความสนับสนุนทางการเงินในรูปแบบของเงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินทุนเพื่อการวิจัย ฯลฯ

3. การระดมทุนจากศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นเงินทุนในการดำเนินงานหรือก่อสร้างอาคาร หรือจัดซื้อทรัพย์สิน ฯลฯ โดยการจัดตั้งเป็นสมาคมศิษย์เก่า หรือจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าโดยเฉพาะ (Alumni Relationship Center)

4. การกู้เงินจากสถาบันการเงิน (Leverage Financing) ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยคิดเป็นร้อยละ 12.5 เท่ากัน

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การระดมทุนจากศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นเงินทุนในการดำเนินงานหรือก่อสร้างอาคาร หรือจัดซื้อทรัพย์สิน ฯลฯ โดยการจัดตั้งเป็นสมาคมศิษย์เก่า หรือจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าโดยเฉพาะ (Alumni Relationship Center)

2. การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ขึ้น โดยระดมทุนจากเจ้าของ ผู้ก่อตั้ง มูลนิธิ ผู้ถือหุ้น ตลอดจนศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมจากแหล่งรายได้ต่าง ๆ

3. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนที่ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาและวิจัย รวมถึงสถาบันการศึกษาต่างประเทศและองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อขอความสนับสนุนทางการเงินในรูปแบบของเงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินทุนเพื่อการวิจัย ฯลฯ

4. การกู้เงินจากสถาบันการเงิน (Leverage Financing) ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

5. การเปลี่ยนรูปแบบการขอรับเงินอุดหนุนเป็นแบบตามตัวผู้เรียน (Demand-Side Financing)

2.2 จากแหล่งรายได้

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งรายได้

กลยุทธ์	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
1. การจัดการรายได้ที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ (Academic Based Revenue) เพิ่มขึ้น	15	10	3	2
2. การจัดองค์กรในรูปแบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center)	11	6	2	3
3. การให้บริการทางวิชาการ (Academic Service) และนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation)	11	4	4	3
4. การพัฒนารายได้จากการวิจัยในลักษณะ Research Grant และ Research Contract	10	5	1	4
5. การจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนการจัดการรายได้ (Auxiliary Enterprise) ที่มีลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) เพิ่มขึ้น	9	4	3	2
6. อื่น ๆ	21	12	5	4
รวม	77	41	18	18

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า โดยภาพรวมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทุกประเภท กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งรายได้ที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การจัดการรายได้ที่มีลักษณะเป็นเงินนอกงบประมาณเพิ่มขึ้นจากแหล่งรายได้ประเภทที่เกี่ยวข้องกับด้านงานวิชาการ (Academic-Based Revenue) เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าบำรุงมหาวิทยาลัย ฯลฯ โดยการเพิ่มหลักสูตรให้มีความหลากหลายและตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย หรือปรับปรุงคุณภาพหลักสูตรให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้น

2. การจัดองค์กรที่มีหน้าที่หารายได้หลักให้แก่มหาวิทยาลัยในลักษณะรูปแบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) เพื่อให้เกิดความอิสระคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดให้คณะทุกคณะมีลักษณะการบริหารงานแบบศูนย์กำไร ในขณะที่ฝ่ายการเงินและฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ มีลักษณะการบริหารงานแบบศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center)

3. การพัฒนารายได้จากบริการทางวิชาการให้แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการจัดอบรมสัมมนาวิชาการ การเป็นที่ปรึกษาในด้านวิชาการต่าง ๆ เช่น ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ด้านกฎหมาย ด้านธุรกิจ ด้านการบริหารจัดการ ฯลฯ รวมถึงการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อจดลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา ทั้งนี้โดยอาจดำเนินการโดยส่วนกลางหรือจัดตั้งเป็นหน่วยงานอิสระเพื่อให้บริการดังกล่าว

4. การพัฒนารายได้จากการค้าและผลิตผลงานวิจัย ทั้งในลักษณะ Research Grant และ Research Contract โดยการจัดตั้งหน่วยงานอิสระในส่วนกลาง หรือกระจายตามคณะต่าง ๆ ในลักษณะ Cluster หรือจัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด

5. การจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนการหารายได้ (Auxiliary Enterprise) โดยอาจมีรูปแบบการบริหารงานในลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ซึ่งมีลักษณะเป็นหน่วยงานอิสระขึ้นตรงกับอธิการบดีหรือคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย หรือมีลักษณะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ซึ่งขึ้นอยู่กับคณะต่าง ๆ ก็ได้

นอกจากนี้ กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งรายได้อื่นๆ ได้แก่ การหารายได้จากการบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การหารายได้จากบริการต่างๆที่มีลักษณะไม่เป็นวิชาการ(Non-Academic -Based Revenue) การจัดตั้งบริษัทมหาวิทยาลัย (University Company) หรือการร่วมทุน(Joint Venture) กับสถาบันต่างประเทศ การปรับเพิ่มค่าเล่าเรียน และกำไรจากแนวการตลาดเชิงรุก

ในส่วนของมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งรายได้ที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การจัดการรายได้ที่มีลักษณะเป็นเงินนอกงบประมาณเพิ่มขึ้นจากแหล่งรายได้ประเภทที่เกี่ยวข้องกับด้านงานวิชาการ (Academic-Based Revenue) เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าบำรุงมหาวิทยาลัย ฯลฯ โดยการเพิ่มหลักสูตรให้มีความหลากหลายและตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย หรือปรับปรุงคุณภาพหลักสูตรให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้น

2. การจัดองค์กรที่มีหน้าที่หารายได้หลักให้แก่มหาวิทยาลัยในลักษณะรูปแบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) เพื่อให้เกิดความอิสระคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดให้คณะทุกคณะมีลักษณะการบริหารงานแบบศูนย์กำไร ในขณะที่ฝ่ายการเงินและฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ มีลักษณะการบริหารงานแบบศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center)

3. การพัฒนารายได้จาก การค้นคว้าและผลิตผลงานวิจัย ทั้งในลักษณะ Research Grant และ Research Contract โดยการจัดตั้งหน่วยงานอิสระในส่วนกลาง หรือกระจายตามคณะต่าง ๆ ในลักษณะ Cluster หรือจัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด

4. การพัฒนารายได้จาก การให้บริการทางวิชาการให้แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการจัดอบรมสัมมนาวิชาการ การเป็นที่ปรึกษาในด้านวิชาการต่าง ๆ เช่น ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ด้านกฎหมาย ด้านธุรกิจ ด้านการบริหารจัดการ ฯลฯ รวมถึงการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อจดลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา ทั้งนี้โดยอาจดำเนินการโดยส่วนกลางหรือจัดตั้งเป็นหน่วยงานอิสระเพื่อให้บริการดังกล่าว

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งรายได้ที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การพัฒนารายได้จาก การให้บริการทางวิชาการให้แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการจัดอบรมสัมมนาวิชาการ การเป็นที่ปรึกษาในด้านวิชาการต่าง ๆ เช่น ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ด้านกฎหมาย ด้านธุรกิจ ด้านการบริหารจัดการ ฯลฯ รวมถึงการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อจดลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา ทั้งนี้โดยอาจดำเนินการโดยส่วนกลางหรือจัดตั้งเป็นหน่วยงานอิสระเพื่อให้บริการดังกล่าว

2. การจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนการจัดหารายได้ (Auxiliary Enterprise) โดยอาจมีรูปแบบการบริหารงานในลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ซึ่งมีลักษณะเป็นหน่วยงานอิสระขึ้นตรงกับอธิการบดีหรือคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย หรือมีลักษณะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ซึ่งขึ้นอยู่กับคณะต่าง ๆ ก็ได้

3. การจัดหารายได้ที่มีลักษณะเป็นเงินนอกงบประมาณเพิ่มขึ้นจากแหล่งรายได้ประเภทที่เกี่ยวข้องกับด้านงานวิชาการ (Academic-Based Revenue) เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าบำรุงมหาวิทยาลัย ฯลฯ โดยการเพิ่มหลักสูตรให้มีความหลากหลายและตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย หรือปรับปรุงคุณภาพหลักสูตรให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้น

4. การจัดองค์กรที่มีหน้าที่หารายได้หลักให้แก่มหาวิทยาลัยในลักษณะรูปแบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) เพื่อให้เกิดความอิสระคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดให้คณะทุกคณะมีลักษณะการบริหารงานแบบศูนย์กำไร ในขณะที่ฝ่ายการเงินและฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ มีลักษณะการบริหารงานแบบศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center)

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งรายได้ที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การพัฒนารายได้จากการค้าความรู้และผลิตผลงานวิจัย ทั้งในลักษณะ Research Grant และ Research Contract โดยการจัดตั้งหน่วยงานอิสระในส่วนกลาง หรือกระจายตามคณะต่าง ๆ ในลักษณะ Cluster หรือจัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด

2. การพัฒนารายได้จากบริการทางวิชาการให้แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในด้านการจัดอบรมสัมมนาวิชาการ การเป็นที่ปรึกษาในด้านวิชาการต่าง ๆ เช่น ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ด้านกฎหมาย ด้านธุรกิจ ด้านการบริหารจัดการ ฯลฯ รวมถึงการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อจดลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา ทั้งนี้โดยอาจดำเนินการโดยส่วนกลางหรือจัดตั้งเป็นหน่วยงานอิสระเพื่อให้บริการดังกล่าว

3. การจัดองค์กรที่มีหน้าที่หารายได้หลักให้แก่มหาวิทยาลัยในลักษณะรูปแบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) เพื่อให้เกิดความอิสระคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดให้คณะทุกคณะมีลักษณะการบริหารงานแบบศูนย์กำไร ในขณะที่ฝ่ายการเงินและฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ มีลักษณะการบริหารงานแบบศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center)

4. การจัดการรายได้ที่มีลักษณะเป็นเงินนอกงบประมาณเพิ่มขึ้นจากแหล่งรายได้ประเภทที่เกี่ยวข้องกับด้านงานวิชาการ (Academic-Based Revenue) เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าบำรุงมหาวิทยาลัย ฯลฯ โดยการเพิ่มหลักสูตรให้มีความหลากหลายและตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย หรือปรับปรุงคุณภาพหลักสูตรให้ได้มาตรฐานยิ่งขึ้น

3. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน

กลยุทธ์	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
1. การจัดสรรให้หน่วยงานตามกิจกรรมที่ได้กระทำ (Activity Based Method) รวมถึงด้านต้นทุน และผลประโยชน์ (Cost & Benefit Analysis Method) ของแต่ละหน่วยงาน	14	7	4	3
2. การจัดสรรตามค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา (Cost per Head) โดยวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่าย	11	5	2	4
3. การจัดสรรเข้ากองทุนเพื่อการศึกษากองทุนบริการวิชาการ หรือกองทุนวิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น	10	5	2	3

ตารางที่ 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
4. การจัดสรรงบประมาณแบบปีต่อปี หรือ ฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting)	9	3	3	3
5. การจัดสรรตามความเป็นไปได้ และความ จำเป็นของแผนงาน (Project - Based Method)	8	4	3	1
6. อื่น ๆ	9	5	3	1
รวม	61	29	17	15

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า โดยภาพรวมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกประเภท กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้แก่หน่วยงานควรใช้วิธีการที่เหมาะสมหลายวิธีประกอบกัน โดยให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น การจัดสรรด้วยวิธีการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลประโยชน์ (Cost & Benefit Analysis) สำหรับหน่วยงานที่จัดการรายได้หรือการจัดสรรด้วยวิธี Activity-Based Method สำหรับหน่วยงานสนับสนุนหรือหน่วยงานวิชาการ ฯลฯ

2. การจัดสรรเงินทุนในมิติของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการเรียนการสอน ควรนำเอาวิธีการคิด Unit Cost แบบ Full-Time Equivalent Student หรือ FTE S มาใช้ในการคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษาแต่ละคณะ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรให้เกิดความเหมาะสม

3. การจัดสรรเข้ากองทุนเพื่อการศึกษา กองทุนพัฒนาด้านวิชาการและเทคโนโลยี หรือกองทุนวิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น

4. การจัดสรรงบประมาณของแต่ละคณะ / หน่วยงาน ควรใช้วิธีการพิจารณาแบบปีต่อปี หรือแบบฐานศูนย์ (Zero-Based Method) และวิธีการพิจารณาจัดสรรควรเป็นในลักษณะการกระจายอำนาจให้แก่แต่ละหน่วยงานดำเนินการในเบื้องต้นก่อนนำเสนอายังส่วนกลาง เพื่อพิจารณากลับกรองและอนุมัติต่อไป

5. การจัดสรรเงินทุนตามมิติของแผนงานหรือการลงทุน ควรพิจารณาตามความเป็นไปได้ และความจำเป็นเร่งด่วนของแผนงานเป็นสำคัญ ในลักษณะของการวิเคราะห์โครงการ(Project-Based Analysis) โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative)

นอกจากนี้ กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินอื่นๆ ได้แก่ การจัดสรรเงินทุนตามแนวคิดการเงิน 3 มิติ การพัฒนาระบบบัญชีต้นทุน และนำวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่าย / ต้นทุน(Cost Allocation)มาใช้ การจัดสรรเงินทุนโดยการยืดหยุ่นตามสถานการณ์ สภาพการแข่งขันและช่วง Life Cycle ของมหาวิทยาลัย

ในส่วนของมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้แก่หน่วยงานควรใช้วิธีการที่เหมาะสมหลายวิธีประกอบกัน โดยให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น การจัดสรรด้วยวิธีการวิเคราะห์ต้นทุน/ ผลประโยชน์ (Cost & Benefit Analysis) สำหรับหน่วยงานที่จัดหารายได้หรือการจัดสรรด้วยวิธี Activity-Based Method สำหรับหน่วยงานสนับสนุนหรือหน่วยงานวิชาการ ฯลฯ

2. การจัดสรรเงินทุนในมิติของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการเรียนการสอนควรนำเอาวิธีการคิด Unit Cost แบบ Full – Time Equivalent Student หรือ FTES มาใช้ในการคำนวณหาค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษาแต่ละคณะ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรให้เกิดความเหมาะสม

3. การจัดสรรเข้ากองทุนเพื่อการศึกษา กองทุนบริหารวิชาการ หรือกองทุนวิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น

4. การจัดสรรเงินทุนตามมิติของแผนงานหรือโครงการ ควรพิจารณาความเป็นไปได้ และความจำเป็นเร่งด่วนของแผนงานเป็นสำคัญ ในลักษณะของการวิเคราะห์โครงการ (Project-Based Analysis) โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative)

5. การจัดสรรงบประมาณของแต่ละคณะ / หน่วยงาน ควรใช้วิธีการพิจารณาแบบปีต่อปี หรือแบบฐานศูนย์ (Zero-Based Method) และวิธีการพิจารณาจัดสรรควรเป็นในลักษณะการกระจายอำนาจให้แก่แต่ละหน่วยงานดำเนินการในเบื้องต้นก่อนนำเสนออย่างส่วนกลาง เพื่อพิจารณากลับกรองและอนุมัติต่อไป

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้แก่หน่วยงานควรใช้วิธีการที่เหมาะสมหลายวิธีประกอบกัน โดยให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น การจัดสรรด้วยวิธีการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลประโยชน์ (Cost & Benefit Analysis) สำหรับหน่วยงาน

ที่จัดหารายได้หรือการจัดสรรตามกิจกรรม (Activity-Based Method) สำหรับหน่วยงานสนับสนุนหรือหน่วยงานวิชาการ ฯลฯ

2. การจัดสรรเงินทุนตามมิติของแผนงานหรืองบลงทุน ควรพิจารณาตามความเป็นไปได้ และความจำเป็นเร่งด่วนของแผนงานเป็นสำคัญ ในลักษณะของการวิเคราะห์โครงการ (Project-Based Analysis) โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative)

3. การจัดสรรงบประมาณของแต่ละคณะ / หน่วยงาน ควรใช้วิธีการพิจารณาแบบปีต่อปี หรือกับสภาพความเป็นจริง และวิธีการพิจารณาจัดสรรควรเป็นในลักษณะการกระจายอำนาจให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการในเบื้องต้นก่อนนำเสนออย่างส่วนกลาง เพื่อพิจารณากันก่อนและอนุมัติต่อไป

4. การจัดสรรเข้ากองทุนเพื่อการศึกษา กองทุนบริการวิชาการ หรือกองทุนวิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น

5. การจัดสรรเงินทุนในมิติของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการเรียนการสอน ควรนำเอาวิธีการคิด Unit Cost แบบ Full-Time Equivalent Student หรือ FTES มาใช้ในการคำนวณหาค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษาแต่ละคณะ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรให้เกิดความเหมาะสม

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การจัดสรรเงินทุนในมิติของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการเรียนการสอน ควรนำเอาวิธีการคิด Unit Cost แบบ Full-Time Equivalent Student หรือ FTES มาใช้ในการคำนวณหาค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษาแต่ละคณะ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรให้เกิดความเหมาะสม

2. การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้แก่หน่วยงานควรใช้วิธีการที่เหมาะสมหลายวิธีประกอบกัน โดยให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน เช่น การจัดสรรด้วยวิธีการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลประโยชน์ (Cost & Benefit Analysis) สำหรับหน่วยงานที่จัดหารายได้หรือการจัดสรรด้วยวิธี Activity-Based Method สำหรับหน่วยงานสนับสนุนหรือหน่วยงานวิชาการ ฯลฯ

3. การจัดสรรเข้ากองทุนเพื่อการศึกษา กองทุนบริการวิชาการ หรือกองทุนวิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น

4. การจัดสรรเงินทุนตามมติของแผนงานหรือการลงทุนควรพิจารณาตามความเป็นไปได้ และความจำเป็นเร่งด่วนของแผนงานเป็นสำคัญ ในลักษณะของการวิเคราะห์โครงการ (Project-Based Analysis) โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative)

5. การจัดสรรงบประมาณของแต่ละคณะ / หน่วยงาน ควรพิจารณาแบบปีต่อปี หรือแบบฐานศูนย์ (Zero-Based Method)

4. กลยุทธ์การบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงิน

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน

กลยุทธ์	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
1. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	12	6	3	3
2. การใช้เทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น Balanced Scorecard, Benchmarking	11	3	4	4
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และการบริหารเชิงธุรกิจ Corporative & Professional Management	8	5	2	1
4. การพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์แบบ Intergrated System	8	5	2	1
5. การบริหารและควบคุมต้นทุน (Cost Awareness & Cost Consciousness)	5	1	1	3
6. อื่น ๆ	16	8	4	4
รวม	60	28	16	16

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า โดยภาพรวมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกประเภท กลยุทธ์การบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงินที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การนำเอาหลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มาใช้ในระบบการบริหารการเงิน เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน โดยการกำหนดให้เป็นหน่วยงานหนึ่งภายในฝ่ายการเงินและบัญชี หรืออาจนำไปประยุกต์ในหน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น

2. การพิจารณานำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในงานบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ได้แก่ เทคนิคการบริหารแบบ Balanced Scorecard, Total Quality Management (TQM), Benchmarking, Financial Ratio Analysis, Asset & Liability Management (ALM), Cost Allocation Method

3. การพิจารณาคัดสินใจทางการเงินและการลงทุน โดยคณะกรรมการเฉพาะด้านที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาจากผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (Participative Management) และมีการเชิญบุคลากรภายนอกจากภาคธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างสูงในด้านดังกล่าวเข้าร่วมเป็นกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปอย่างรอบคอบ รัดกุม และมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ (Professional & Corporate Management)

4. การปรับปรุงและพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ด้านการบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้กับงานทุกด้านในระบบการบริหารการเงินแบบ Stand alone และให้สามารถเชื่อมกันได้ทุกระบบ (Integrated System) รวมถึงระบบงานที่อยู่ภายนอกงานด้านบริหารการเงิน เช่น งานด้านบุคคล งานด้านทะเบียนประวัติ งานด้านธุรการ

5. การบริหารต้นทุนในการดำเนินงาน โดยใช้หลัก Cost Awareness & Cost Consciousness โดยการพยายามควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสอดคล้องกับรายได้ของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ กลยุทธ์การบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงินอื่นๆ ได้แก่ การพิจารณาผลตอบแทนของบุคลากรตามภาระหน้าที่และผลงาน การจัดฝึกอบรมและสัมมนาบุคลากรแบบภายในและภายนอกสถาบัน การมีระบบประเมินผลการบริหารการเงินอย่างสม่ำเสมอ การจัดตั้งหรือเพิ่มบทบาทฝ่ายตรวจสอบภายในด้านการควบคุมตรวจสอบทางการเงิน

ในส่วนของมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ กลยุทธ์การบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงินที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การนำเอาหลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มาใช้ในระบบการบริหารการเงิน เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน โดยการกำหนดให้เป็นหน่วยงานหนึ่งภายในฝ่ายการเงินและบัญชี หรืออาจนำไปประยุกต์ในหน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น

2. การพิจารณาคัดสินใจทางการเงินและการลงทุน โดยคณะกรรมการเฉพาะด้านที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาจากผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมใน

การบริหารงาน (Participative Management) และมีการเชิญบุคลากรภายนอกจากภาคธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างสูงในด้านดังกล่าวเข้าร่วมเป็นกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปอย่างรอบคอบ รัดกุม และมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ (Professional & Corporative Management)

3. การปรับปรุงและพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ด้านการบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้กับงานทุกด้านในระบบการบริหารการเงินแบบ Stand alone และให้สามารถเชื่อมกันได้ทุกระบบ (Integrated System) รวมถึงระบบงานที่อยู่ภายนอกงานด้านบริหารการเงิน เช่น งานด้านบุคคล งานด้านทะเบียนประวัติ งานด้านธุรการ

4. การพิจารณานำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในงานบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย เช่น เทคนิคการบริหารแบบ Balanced Scorecard, Total Quality Management (TQM), Benchmarking, Financial Ratio Analysis, Asset & Liability Management (ALM), Cost Allocation Method ฯลฯ

5. การบริหารต้นทุนในการดำเนินงาน โดยใช้หลัก Cost Awareness & Cost Consciousness โดยการพยายามควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสอดคล้องกับรายได้ของมหาวิทยาลัย

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง กลยุทธ์การบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงินที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การพิจารณานำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในงานบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ได้แก่ เทคนิคการบริหารแบบ Balanced Scorecard, Total Quality Management (TQM), Benchmarking, Financial Ratio Analysis, Asset & Liability Management (ALM), Cost Allocation Method

2. การนำเอาหลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มาใช้ในระบบการบริหารการเงิน เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน โดยการกำหนดให้เป็นหน่วยงานหนึ่งในฝ่ายการเงินและบัญชี หรืออาจนำไปประยุกต์ในหน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น

3. การพิจารณาตัดสินใจทางการเงินและการลงทุน โดยคณะกรรมการเฉพาะด้านที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาจากผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (Participative Management) และมีการเชิญบุคลากรภายนอกจากภาคธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างสูงในด้านดังกล่าวเข้าร่วมเป็นกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปอย่าง

รอบคอบ รัดกุม และมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ (Professional & Corporate Management)

4. การปรับปรุงและพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ด้านการบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้กับงานทุกด้านในระบบการบริหารการเงินแบบ Stand alone และให้สามารถเชื่อมกันได้ทุกระบบ (Integrated System) รวมถึงระบบงานที่อยู่ภายนอกงานด้านบริหารการเงิน เช่น งานด้านบุคคล งานด้านทะเบียน ประวัติ งานด้านธุรการ

5. การกำหนดให้มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างสม่ำเสมอ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการรับจ่ายเงิน การบริหารเงินสดคงเหลือ การลงทุนในโครงการต่าง ๆ รวมทั้งด้านการหารายได้หรือการบริหารงานของหน่วยงานที่เป็น Business Unit หรือ Profit Center ฯลฯ ทั้งนี้โดยมีการรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการมหาวิทยาลัยหรือสภามหาวิทยาลัยให้รับทราบเป็นประจำ

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย กลยุทธ์การบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงินที่ควรพิจารณานำมาใช้ ได้แก่

1. การพิจารณานำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในงานบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ได้แก่ เทคนิคการบริหารแบบ Balanced Scorecard, Total Quality Management (TQM), Benchmarking, Financial Ratio Analysis, Asset & Liability Management (ALM), Cost Allocation Method

2. การบริหารต้นทุนในการดำเนินงาน โดยใช้หลัก Cost Awareness & Cost Consciousness โดยการพยายามควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสอดคล้องกับรายได้ของมหาวิทยาลัย

3. การนำเอาหลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มาใช้ในระบบการบริหารการเงิน เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน โดยการกำหนดให้เป็นหน่วยงานหนึ่งภายในฝ่ายการเงินและบัญชี หรืออาจนำไปประยุกต์ในหน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น

4. การปรับปรุงและพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ด้านการบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้กับงานทุกด้านในระบบการบริหารการเงินแบบ Stand alone และให้สามารถเชื่อมกันได้ทุกระบบ (Integrated System) รวมถึงระบบงานที่อยู่ภายนอกงานด้านบริหารการเงิน เช่น งานด้านบุคคล งานด้านทะเบียน ประวัติ งานด้านธุรการ

5. การพิจารณาตัดสินใจทางการเงินและการลงทุน โดยคณะกรรมการเฉพาะด้านที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาจากผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (Participative Management) และมีการเชิญบุคลากรภายนอกจากภาคธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างสูงในด้านดังกล่าวเข้าร่วมเป็นกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปอย่างรอบคอบ รัดกุม และมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ (Professional & Corporative Management)



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ได้แก่ ข้อมูลด้านวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ข้อมูลด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย และข้อมูลด้านแนวทางการกลยุทธ์การบริหารการเงิน เพื่อนำมาพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ละประเภท โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของแต่ละมหาวิทยาลัยโดยการสรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 19 แห่ง และทำการสรุปผลโดยแบ่งตามประเภทของมหาวิทยาลัยเป็น 3 ประเภท ได้แก่ มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง และมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย รวมทั้งสรุปผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยทุกประเภท ผลการเก็บข้อมูลจะแสดงในรูปของการแจกแจงความถี่โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย สรุปได้ดังตารางที่ 21 ถึงตารางที่ 24

1.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์จุดแข็งของมหาวิทยาลัย

จุดแข็ง	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณแบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
1. บุคลากร/อาจารย์มีความรู้ความสามารถ และคุณวุฒิสูง มีระบบการณด้านการเรียน การสอน วิชาการ และวิชาชีพเฉพาะด้าน	15	8	4	3
2. ความเข้มแข็งเป็นเลิศด้านวิชาการ และหลักสูตรการเรียนการสอนโดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตรงกับความต้องการของตลาด	12	7	3	2
3. มีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับสากล	9	5	2	2
4. มีระบบการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ และมีขั้นตอนการตัดสินใจที่รวดเร็ว เป็นอิสระ	8	4	2	2

ตารางที่ 21 (ต่อ)

จุดแข็ง	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
5. มีหน่วยงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ และมีผลงานวิจัยเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการ บุคลากรวิจัยมีคุณภาพสูง	7	2	2	3
6. อื่น ๆ	7	4	2	1
รวม	58	30	15	13

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนใหญ่ที่มหาวิทยาลัยทุกประเภทพิจารณาว่าเป็นจุดแข็ง ได้แก่ การมีอาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณวุฒิสูง มีประสบการณ์ด้านการเรียนการสอน ด้านวิชาการ รวมทั้งด้านวิชาชีพเฉพาะด้าน รองลงมาได้แก่ ความเข้มแข็งและเป็นเลิศทางด้านวิชาการ หลักสูตรการเรียนการสอนทั้งหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรเฉพาะทาง และมีการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง และตรงกับความต้องการของตลาด ด้านชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติและสากล และด้านระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีขั้นตอนการบริหารและตัดสินใจที่รวดเร็ว เป็นอิสระและคล่องตัว รวมทั้งด้านหน่วยงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับทั่วไป

จุดแข็งด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านระบบการบริหารจัดการที่ดี และระบบสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจ โดยมีโครงสร้างองค์กรที่เป็นระบบและมีระบบการควบคุมตรวจสอบที่ดี การมีทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองสะดวกในการเดินทาง การมีทรัพยากรจำนวนมากสามารถนำมาหารายได้เพียงพอ ผู้บริหารมีความสามารถสูงและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

หากพิจารณาตามประเภทของมหาวิทยาลัย ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า

- จุดแข็งของมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบได้แก่ ด้านบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความเข้มแข็งเป็นเลิศทางวิชาและหลักสูตรการเรียนการสอน
- จุดแข็งของมหาวิทยาลัยเฉพาะทางได้แก่ ด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความเข้มแข็งเป็นเลิศทางวิชาการ และหลักสูตรการเรียนการสอน
- จุดแข็งของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยได้แก่ ด้านบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถฯ และด้านการมีหน่วยงานด้านวิจัยที่มีประสิทธิภาพ มีผลงานวิจัยเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการ รวมทั้งมีบุคลากรด้านวิจัยที่มีคุณภาพสูงมากที่สุด

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์จุดอ่อนของมหาวิทยาลัย

จุดอ่อน	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
1. จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอในบางสาขาวิชา รวมทั้งขาดบุคลากรรุ่นใหม่มาทดแทนรุ่นเก่า	12	6	4	2
2. ขาดระบบการวางแผนและบริหารทรัพยากรทางการเงินที่ดี	12	7	3	2
3. ทำเลที่ตั้งค่อนข้างไกลจากแหล่งชุมชนหรือมีสถานที่คับแคบยากต่อการขยายตัว	10	4	4	2
4. มีระบบการบริหารและการปฏิบัติงานแบบเก่า ไม่เป็นมาตรฐาน มีความล่าช้าและซ้ำซ้อน	10	6	2	2
5. มีแหล่งรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน หรืองบประมาณที่ได้รับมีไม่เพียงพอ	9	3	2	4
6. อื่น ๆ	6	4	1	1
รวม	59	30	16	13

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า ในภาพรวมปัจจัยส่วนใหญ่ที่มหาวิทยาลัยทุกประเภทพิจารณาว่าเป็นจุดอ่อนได้แก่ ด้านจำนวนบุคลากรที่มีไม่เพียงพอในบางสาขา และการขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่มาทดแทนรุ่นเก่า ซึ่งมีปัญหาในด้านการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ และด้านการขาดระบบการวางแผนและบริหารทรัพยากรการเงินที่ดีฯ รองลงมาได้แก่ ด้านข้อจำกัดด้านทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัยที่ค่อนข้างไกลและมีบริเวณพื้นที่คับแคบ รวมถึงด้านแหล่งรายได้ที่ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน หรืองบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐไม่เพียงพอ

จุดอ่อนด้านอื่นๆ ได้แก่ ระบบบริหารแบบครอบครัวไม่เป็นมาตรฐาน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร อาจารย์ หรือบุคลากร ซึ่งทำให้งานไม่ต่อเนื่อง หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ปัจจัยนำเข้าได้แก่ นักศึกษาเข้าใหม่มีผลการเรียนอ่อน และขาดกระบวนการประเมินผล และตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

หากพิจารณาถึงจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า

- จุดอ่อนของมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบได้แก่ การขาดระบบการวางแผนและบริหารทรัพยากรทางการเงินที่ดี มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านระบบการบริหารงานแบบครบวงจร และด้านจำนวนบุคลากรที่มีไม่เพียงพอ

- จุดอ่อนของมหาวิทยาลัยเฉพาะทางได้แก่ ด้านจำนวนบุคลากรที่มีไม่เพียงพอ และด้านข้อจำกัดด้านทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัย รองลงมาได้แก่ ด้านการขาดระบบการวางแผนและบริหารทรัพยากรการเงินที่ดี

- จุดอ่อนของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย ได้แก่ ด้านการมีแหล่งรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย รองลงมาได้แก่ ด้านจำนวนบุคลากรที่มีไม่เพียงพอ และด้านการขาดระบบการวางแผนและบริหารทรัพยากรการเงินที่ดี ฯลฯ

1.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์โอกาสของมหาวิทยาลัย

โอกาส	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณแบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
1. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หรือ หน่วยงานจากต่างประเทศ โดยได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนทางด้านวิชาการ ฯลฯ	11	5	3	3
2. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในด้านการแลกเปลี่ยน หรือร่วมมือทางด้านวิชาการ หรือการทำธุรกิจร่วมกัน	9	4	3	2
3. การมุ่งเน้นในด้านการผลิตบุคลากร และ ผลงานวิจัยเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างชื่อเสียง และภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยในระยะยาว	7	2	2	3
4. รัฐบาลเล็งเห็นถึงความสำคัญและให้ความสำคัญและให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ	7	2	3	2
5. การมุ่งเน้นเป็นสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ ทำให้มีโอกาสดักนักศึกษาจากต่างประเทศมาศึกษาต่อเพิ่มขึ้น	6	2	2	2
6. อื่น ๆ	8	4	2	2
รวม	48	19	15	14

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า ในภาพรวมปัจจัยส่วนใหญ่ที่มหาวิทยาลัยทุกประเภทพิจารณาว่าเป็นโอกาสได้แก่ ด้านความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานจากต่างประเทศ โดยได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านวิชาการหรือด้านการเงิน ฯลฯ และรองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน โดยมีการร่วมมือและแลกเปลี่ยนด้านวิชาการ หรือได้รับการสนับสนุนด้านการเงิน และด้านการผลิตบุคลากรและผลงานวิจัยเพิ่มขึ้น

โอกาสอื่นๆ ได้แก่ ด้านการพัฒนาอาจารย์โดยส่งไปอบรมต่างประเทศ การเปิดกว้างจากการรับบุคลากรจากภาคธุรกิจเอกชนมาร่วมงาน การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยหลายรูปแบบมาใช้ในการขยายโครงการการศึกษาออกไปในเครือข่ายระดับภูมิภาค สภาพเศรษฐกิจที่เริ่มฟื้นตัว และศักยภาพของประเทศไทยในด้านการศึกษาที่อยู่ในระดับสูง

หากพิจารณาถึงโอกาสของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า

- โอกาสของมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบได้แก่ ด้านความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานต่างประเทศ รองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน

- โอกาสของมหาวิทยาลัยเฉพาะทางได้แก่ การที่รัฐบาลเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านสถาบันอุดมศึกษา และด้านความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานจากต่างประเทศ ในการขยายโครงการศึกษา และด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐและธุรกิจเอกชน

- โอกาสของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยได้แก่ ด้านความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานจากต่างประเทศ และด้านการมุ่งผลิตบุคลากร และผลงานวิจัยเพิ่มขึ้น มากที่สุด และรองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน ด้านการที่รัฐบาลให้ความสำคัญและสนับสนุนในด้านต่างๆ แก่สถาบันอุดมศึกษาและด้านการมุ่งที่จะเป็นสถาบันการศึกษานานาชาติ เท่ากัน

1.4 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats)

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์อุปสรรคของมหาวิทยาลัย

อุปสรรค	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณแบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
1. ภาวะการแข่งขันของมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐ, เอกชน, สถาบันราชภัฏ และราชชมงคล รวมทั้งมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ	11	6	2	3

ตารางที่ 24 (ต่อ)

อุปสรรค	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
2. สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัวส่งผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษาที่ลดลงและความต้องการแรงงานลดลงในบางสาขา	9	4	3	2
3. ความไม่แน่นอนและขาดเงินของนโยบายปฏิรูปการศึกษา และการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย	7	2	3	2
4. แนวโน้มที่รัฐบาลให้ความช่วยเหลือด้านการเงินลดลง	7	3	2	2
5. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและวิทยาการความรู้สมัยใหม่	6	2	2	2
6. อื่น ๆ	7	3	2	2
รวม	47	20	14	13

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า ในภาพรวมปัจจัยส่วนใหญ่ที่มหาวิทยาลัยทุกประเภทพิจารณาว่าเป็นอุปสรรคได้แก่ ด้านภาวะการแข่งขันของมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐ เอกชน สถาบันราชภัฏ ราชชมงคล รวมถึงมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ และด้านสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความช่วยเหลือจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลงในอนาคต และด้านความไม่แน่นอนของนโยบายรัฐบาลเรื่องการปฏิรูปอุดมศึกษา

อุปสรรคอื่นๆ ได้แก่ ด้านทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้านข้อจำกัดในการลงทุนของมหาวิทยาลัย ข้อจำกัดด้านสถานที่ตั้งที่ยากต่อการขยายตัว กลุ่มนักศึกษาเป้าหมายมีขนาดเล็ก การสรรหาอาจารย์ที่มีความรู้เฉพาะทางทำได้ยาก การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและด้านความต้องการแรงงานในบางสาขาที่ลดลง

หากพิจารณาถึงอุปสรรคของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า

- อุปสรรคของมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบได้แก่ ด้านภาวะการแข่งขันของมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐ เอกชน สถาบันราชภัฏ ราชชมงคล รวมถึงมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านเศรษฐกิจที่ชะลอตัว และด้านความช่วยเหลือจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลงในอนาคต

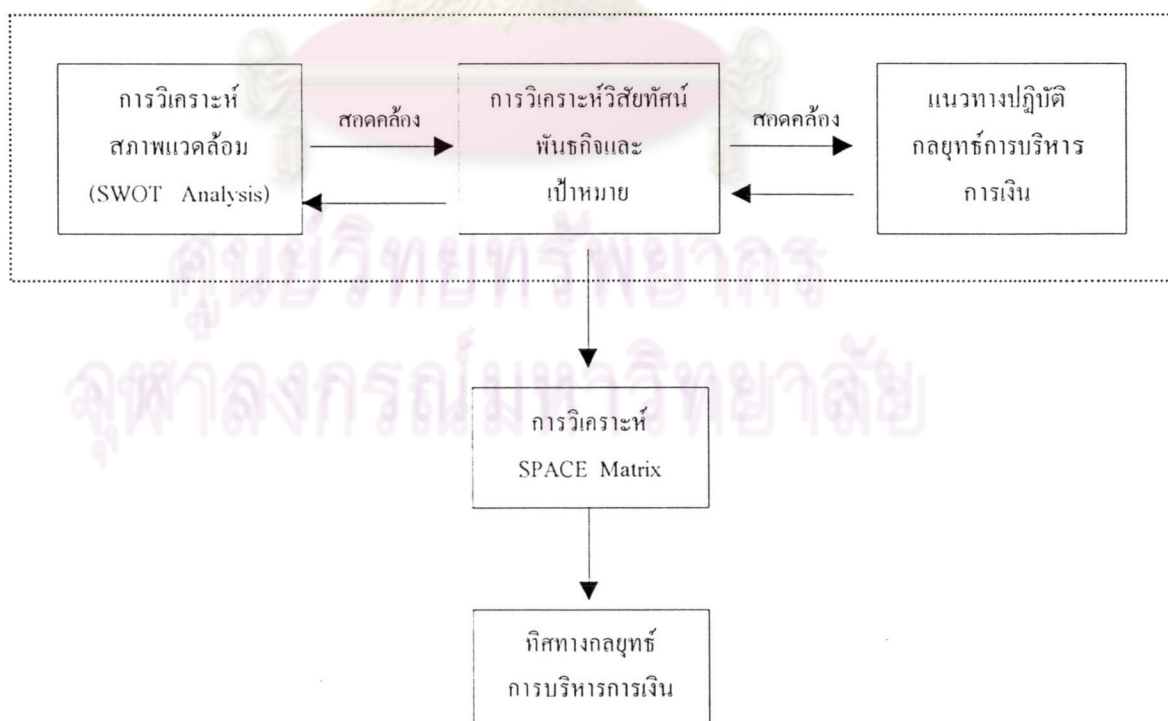
- อุปสรรคของมหาวิทยาลัยเฉพาะทางได้แก่ ด้านสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ด้านความไม่แน่นอนของนโยบายรัฐบาลด้านการปฏิรูปการศึกษา รongลงมาได้แก่ ด้านความช่วยเหลือจากภาครัฐที่มีแนวโน้มลดลงในอนาคต ฯลฯ

- อุปสรรคของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยได้แก่ ด้านภาวะการแข่งขันของมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน สถาบันราชภัฏ ราชวมงคล และมหาวิทยาลัยต่างประเทศ รongลงมาได้แก่ ความไม่แน่นอนของนโยบายปฏิรูปการศึกษาและ ด้านสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ฯลฯ

2. การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยทำการสรุปผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เพื่อนำมากำหนดเป็นทิศทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาร่วมกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและแนวทางปฏิบัติกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทย ตามที่ได้สรุปมาแล้วข้างต้น เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้โดยผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SPACE Matrix มาช่วยในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยขั้นตอนการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ สามารถแสดงได้ตามแผนภูมิที่ 7 ดังนี้

กรอบการพิจารณากำหนดกลยุทธ์



แผนภูมิที่ 7 ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์การบริหารการเงิน

2.1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์

ผู้วิจัยใช้วิธีสรุปโดยการวิเคราะห์สาระของวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท จากการศึกษาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันฯ จำนวน 19 แห่ง สรุปได้ดังตารางที่ 25 ดังนี้

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
1. มุ่งสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง หรือมีจุดเด่นด้านวิชาการที่เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	6	2	4	-
2. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางด้านวิจัยและมุ่งเน้นการนำกระบวนการวิจัยมาใช้พัฒนาองค์ความรู้	5	1	-	4
3. มุ่งสู่ความเป็นผู้นำหรือสถาบันการศึกษาชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ หลักสูตรการเรียนการสอนในสาขาวิชาต่าง ๆ และสหวิทยาการ	5	4	1	-
4. เป็นมหาวิทยาลัยที่ผลิตและพัฒนาบัณฑิตที่มีความรู้ คุณธรรม และ จริยธรรม เพื่อสร้างความเจริญแก่สังคมและประเทศชาติ	3	3	-	-
รวม	19	10	5	4

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า โดยภาพรวมของมหาวิทยาลัยทุกประเภทส่วนใหญ่จะมีวิสัยทัศน์ ในด้านการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง หรือมีจุดเด่นด้านวิชาการที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย มากที่สุด และรองลงมาได้แก่ การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางด้านวิจัยและมุ่งเน้นการนำกระบวนการวิจัยมาพัฒนาองค์ความรู้ และความเป็นสถาบันฯ ชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ

หากพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า

- มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบมีวิสัยทัศน์ในด้านการมุ่งสู่ความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ และรองลงมา ได้แก่ ด้านการเป็นมหาวิทยาลัยที่ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ คุณธรรมและจริยธรรม

- มหาวิทยาลัยเฉพาะทางมีวิสัยทัศน์ในด้านการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มากที่สุด
- มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยมีวิสัยทัศน์ในด้านการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการนำเอากระบวนการวิจัยมาใช้พัฒนาองค์ความรู้

2.2 การวิเคราะห์พันธกิจ

ผู้วิจัยใช้วิธีสรุปโดยการวิเคราะห์สาระของพันธกิจของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภทจากแผนกลยุทธ์และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันฯ ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัย

พันธกิจ	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
1. เน้นการพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาหลักสูตรที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน และเพื่อพัฒนาสังคม สิ่งแวดล้อม ชุมชน ชนบท	17	9	4	4
2. พัฒนาสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ และบูรณาการองค์ความรู้ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ	12	5	3	4
3. ให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน	12	4	5	3
4. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพทั้งด้านวิชาการ ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ และเป็นผู้นำของสังคม	8	3	4	1
5. กำนารุ่งศิลปวัฒนธรรม	7	2	3	2
6. อื่น ๆ	12	2	3	7
รวม	68	25	22	21

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า โดยภาพรวมของมหาวิทยาลัยทุกประเภทส่วนใหญ่จะมีพันธกิจที่สำคัญในด้านการพัฒนาการเรียนการสอนและหลักสูตรที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและรองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาและสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ และด้านการให้บริการแก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน

พันธกิจอื่นๆ ได้แก่ ด้านการพัฒนาาระบบการศึกษา ระบบการประเมินคุณภาพ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบบริหารจัดการให้มีคุณภาพได้มาตรฐานโปร่งใส ตรวจสอบได้ ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านการวิจัย ด้านความสามารถเป็นเลิศทางธุรกิจ และด้านการถ่ายโอนความรู้สู่สาธารณะชน

ในส่วนของมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า พันธกิจที่สำคัญได้แก่ ด้านการพัฒนาการเรียนการสอนและหลักสูตรที่มีคุณภาพ มากที่สุด ใกล้เคียง 37.5 รองลงมาได้แก่ ด้านการพัฒนาสร้างสรรค้องค์ความรู้ใหม่ และด้านการให้บริการทางวิชาการและด้านการสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ

ในส่วนมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า พันธกิจที่สำคัญได้แก่ ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการพัฒนาการเรียนการสอนและหลักสูตรที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

ในส่วนมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า พันธกิจที่สำคัญได้แก่ ด้านพัฒนาสร้างสรรค้องค์ความรู้ใหม่ และด้านการพัฒนาการเรียนการสอนและหลักสูตรที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของผู้เรียน รองลงมา ได้แก่ ด้านการให้บริการแก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน

2.3 การวิเคราะห์เป้าหมายและทิศทางของมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยใช้วิธีสรุปโดยการวิเคราะห์สาระของเป้าหมายและทิศทางของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์เป้าหมายและทิศทางของมหาวิทยาลัย

เป้าหมายและทิศทางของมหาวิทยาลัย	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณแบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
1. เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการวิจัย หรือเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง และมีผลงานด้านการวิจัยที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ ทั้งในระดับชาติและระดับสากล	11	3	4	4
2. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณภาพ หลักสูตรการเรียนการสอนในระดับสากล	11	5	5	1

ตารางที่ 27 (ต่อ)

เป้าหมายและทิศทางของมหาวิทยาลัย	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัย เฉพาะทาง	มหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย
3. จัดการศึกษาเพื่อบัณฑิตที่มีคุณภาพ โดยมีความรู้ ความสามารถในทางวิชาการเป็นที่ต้องการ และมีคุณธรรม จริยธรรมในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้เป็นอย่างดี	9	3	3	3
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการทั่วไป ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ และระบบการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างเพียงพอต่อการขยายตัวในอนาคต	8	3	2	3
5. พัฒนาคุณภาพอาจารย์และบุคลากร และคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ได้มาตรฐานทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	7	3	2	2
6. อื่น ๆ	10	5	2	3
รวม	56	22	18	16

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า โดยภาพรวมของมหาวิทยาลัยทุกประเภทส่วนใหญ่ได้มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง ในด้านการเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการวิจัยหรือเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง มีผลงานด้านการวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีคุณภาพของหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับสากล ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านการพัฒนาคุณภาพ อาจารย์และบุคลากร

เป้าหมายด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำรายได้และจัดการทรัพย์สิน ด้านสัดส่วนในการรับนักศึกษาแต่ละสาขาวิชา ด้านการเป็นแหล่งสะสมองค์ความรู้ในด้านวิชาการ ด้านความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาการเรียนการสอน และด้านการขยายเครือข่ายการศึกษาออกไปในภูมิภาคหรือต่างประเทศ

ในส่วนของมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ มีเป้าหมายและทิศทางที่สำคัญ ได้แก่ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีคุณภาพของหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับสากล มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง มีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ด้าน

พัฒนาคุณภาพอาจารย์และบุคลากรให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และด้านการพัฒนาระบบการบริหารงาน

ในส่วนมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง มีเป้าหมายและทิศทางที่สำคัญ ได้แก่ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณภาพหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับสากล และด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และรองลงมาได้แก่ การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง มีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ

ในส่วนมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย มีเป้าหมายและทิศทางที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง มีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ มากที่สุด รองลงมาได้แก่ การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทั่วไป ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ และระบบการเงินที่มีประสิทธิภาพ

ในขั้นต่อไป ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเงินด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย รวมทั้งแนวทางปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินมาสรุปเป็นกรอบในการพิจารณากลยุทธ์ดังตารางที่ 28 ดังนี้



ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 28 การกำหนดกรอบในการพิจารณากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

<p>สภาพแวดล้อม (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)</p>	<p>วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย</p>	<p>กลยุทธ์การบริหารการเงิน</p>
<p>สภาพแวดล้อมทั่วไป</p> <p>โอกาส</p> <ul style="list-style-type: none"> - แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาตามแนวแผนพัฒนาอุดมศึกษา และ พรบ. การศึกษาแห่งชาติ - นโยบายรัฐบาลด้านอุตสาหกรรม ด้านเศรษฐกิจ และด้านการศึกษา - แนวโน้มสภาพเศรษฐกิจที่เริ่มกระเตื้องขึ้น - ธุรกิจเริ่มมีการขยายตัว เพิ่มกำลังคน - ด้านเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าและพัฒนา <p>อุปสรรค</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระเบียบกฎหมายราชการที่เคร่งครัดและล่าช้า - ภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่จะลดตัวในช่วงที่ผ่านมา - ความไม่แน่นอนของนโยบายรัฐบาล 	<p>วิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> - มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง หรือมีจุดเด่นด้านวิชาการที่เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย - มุ่งสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ และหลักสูตรการเรียนการสอนในสาขาต่างๆ ทั่วไป - มุ่งสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเน้นการนำกระบวนการวิจัยมาใช้พัฒนาองค์ความรู้ - มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ผลิตและพัฒนานักนิสิตที่มีความรู้ คุณธรรม และจริยธรรมเพื่อสร้างความรู้แกสังคมและประเทศชาติ <p>พันธกิจและเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาสร้างสรรคองค์ความรู้ใหม่และบูรณาการองค์ความรู้ เพื่อประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ - พัฒนาระบบการศึกษา ระบบประกันคุณภาพ และระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐาน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - การปรับระบบงบประมาณตามแนวทางการปฏิรูปของภาค รัฐ เช่น การใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงงานการจัดสรรงบประมาณแบบตามอุปสงค์ (Demand – Side Financing) การรับเงินอุดหนุนแบบทั่วไป (Block Grant) งบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero – Based Budgeting) - การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ - การปรับปรุงหลักสูตรใหม่ๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดหรือสังคม และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลตามแนวทางการพัฒนาประเทศ

ตารางที่ 28 (ต่อ)

<p>สภาพแวดล้อม (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)</p>	<p>วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย</p>	<p>กลยุทธ์การบริหารการเงิน</p>
<p>สภาพแวดล้อมภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่เพิ่มขึ้น - ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และสถาบันการศึกษา หน่วยงานและองค์กรของต่างประเทศ - ตลาดแรงงานที่มีความต้องการเพิ่มขึ้น - ความช่วยเหลือจากภาครัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเรียนรู้และวิจัย - พัฒนานักศึกษาใหม่ความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม และจริยธรรม - ให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน - ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม - ถ่ายโอนความรู้ให้กับสาธารณะเพื่อพัฒนาสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> - การระดมทุนในรูปแบบเงินอุดหนุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ - การระดมทุนจากศิษย์เก่าหรือธุรกิจเอกชน - การร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรต่างประเทศเพื่อร่วมกันหารายได้หรือรับการสนับสนุนทางด้านเงินทุนและวิชาการ
<p>อุปสรรค</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของมหาวิทยาลัย - ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่จำกัด - การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความเป็นเลิศด้านการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยมีผลการดำเนินงานในระดับที่น่าพอใจ สามารถพึ่งพาตนเองได้ - ขยายสาขาออกไปในส่วนภูมิภาคเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วไป - เพิ่มประสิทธิภาพในการทำได้และจัดการทรัพย์สิน - พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย รวมทั้งระบบบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมในระดับสากล - พัฒนาคุณภาพด้านวิชาการและบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับนานาชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> - การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น เช่น ศูนย์กีฬาหรือหน่วยธุรกิจ เพื่อให้สามารถรับมือกับสภาพการแข่งขันได้ - การวางแผนเชิงกลยุทธ์และเชิงแข่งขัน - การจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษานักศึกษาที่ยากจนและกองทุนเพื่อการพัฒนาทางวิชาการ - การเสริมแรงกับธุรกิจเอกชนในการตั้งบริษัท / โครงการต่าง ๆ

<p>สภาพแวดล้อม (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)</p>	<p>วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย</p>	<p>กลยุทธ์การบริหารการเงิน</p>
<p>สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>จุดแข็ง</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูง - มีความเข้มแข็งด้านวิชาการ หลักสูตรการเรียน การสอน ทั้งแบบทั่วไปและแบบเฉพาะทาง - มีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี - มีผลการดำเนินงานในระดับที่น่าพอใจ - สามารถพึ่งพตนเองได้ - มีการนำระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ และมีระบบจัดการข้อมูลที่ดี - มีหน่วยงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ - จัดการศักยภาพในหลายระดับอย่างต่อเนื่อง <p>จุดอ่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความไม่เพียงพอของบุคลากรบางสาขา - การขาดระบบการวางแผนทางการเงินที่ดี - การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนโยบายของมหาวิทยาลัย ทำให้ขาดความต่อเนื่อง - การขาดการประชาสัมพันธ์ - หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด 		<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่หรือด้านการวิจัยอย่างต่อเนื่อง - บริหารจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด - พัฒนาแหล่งรายได้อื่นๆ เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากแหล่งรายได้ จากค่าเล่าเรียน เช่น รายได้จากการบริหารวิชาการ การวิจัย การพัฒนานวัตกรรมใหม่ - จัดสรรทรัพยากรทางการเงินอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดสรรตามต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost & Benefit Method) หรือการจัดสรรตามกิจกรรม (Activity – Based Method) - พัฒนาหลักสูตรการศึกษาให้มีความต่อเนื่อง เช่น หลักสูตร การศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตรการศึกษาทางไกล หรือ โครงการสถาบันการศึกษาผู้ใหญ่ โครงการการศึกษานานาชาติ - การจัดตั้งกองทุนของคณาจารย์และกองทุนเพื่อการวิจัย - การนำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ - การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย - การวางแผนทางการเงินที่มีประสิทธิภาพในทุกระดับ

ตารางที่ 28 (ต่อ)

สภาพแวดล้อม (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)	วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย	กลยุทธ์การบริหารการเงิน
จุดอ่อน <ul style="list-style-type: none"> - แหล่งรายได้ค่อนข้างน้อยและเงินหมุนที่มีจำกัด - ระเบียบการบริหารแบบเก่าที่ล้าสมัยมีความซ้ำซ้อน - ขาดการควบคุมและติดตามประเมินผลในด้านต่างๆ เช่น ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย ด้านการใช้จ่ายเงิน ด้านคุณภาพการบริการสอน ฯลฯ - ข้อจำกัดด้านการลงทุนของมหาวิทยาลัย 		<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ด้านการเงินและการลงทุน - การนำแนวทางการตลาดเชิงรุกมาประยุกต์ใช้ - การนำระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย ใต้ระบบแบบรวมศูนย์ (Integrated System) มาใช้ในงานด้านการเงิน - การบริหารแบบมีอาชีพและแบบมีส่วนร่วม

การวิเคราะห์ SPACE Matrix

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ SPACE Matrix ตามแนวคิดของเดวิด (อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539) เพื่อพิจารณากำหนดทิศทางหรือแนวทางของกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้แบ่งสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านจุดแข็งทางการเงิน (FS) ด้านข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) ด้านความมั่นคงของสภาพแวดล้อม (ES) และด้านจุดแข็งทางอุตสาหกรรม (IS)

การพิจารณาจุดแข็งทางการเงิน (Financial Strengths: FS) ได้แก่ การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับผลกำไร / ผลตอบแทนจากการลงทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ต้นทุน หนี้สิน ปริมาณเงินทุน สภาพคล่อง การวางแผนทางการเงิน ฯลฯ ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมภายในด้านการเงินของมหาวิทยาลัย

การพิจารณาจุดแข็งของอุตสาหกรรม (Industry Strengths : IS) ได้แก่ การพิจารณาปัจจัยด้านข้อได้เปรียบและเสียเปรียบของอุตสาหกรรม การช่วยเหลือจากรัฐบาลในด้านการเงินหรือวิชาการ เทคโนโลยี การยกเว้นหรือลดหย่อนภาษี แนวโน้มการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ความสนับสนุนจากธุรกิจภาคเอกชน ฯลฯ ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัย

การพิจารณาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages : CA) ได้แก่ การพิจารณาปัจจัยด้านการแข่งขันภายในธุรกิจ ข้อได้เปรียบและเสียเปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยประเภทอื่นหรือมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ในด้านต่างๆ ได้แก่ คุณภาพ บุคลากร อาจารย์และนักศึกษา ระบบบริหารจัดการ การหารายได้ของมหาวิทยาลัย ฯลฯ ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของมหาวิทยาลัย

การพิจารณาความมั่นคงของสภาพแวดล้อม (Environment Stability : ES) ได้แก่ การพิจารณาปัจจัยด้านภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ตลาดแรงงาน และอัตราเจริญเติบโตของประเทศ ฯลฯ ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปของมหาวิทยาลัย

วิธีการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ได้กำหนดให้แกน X และแกน Y มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 6 หรือ 0 ถึง -6 โดยกำหนดให้ค่าตัวเลขในช่วง +1 หมายถึงเลวมาก และ +6 หมายถึงดีมาก สำหรับค่าตัวแปรบนแกน FS และ IS และกำหนดในค่าตัวเลขในช่วง -1 หมายถึงเลวมาก และ -6 หมายถึงดีมาก สำหรับค่าตัวแปรบนแกน ES และ CA

ผู้วิจัยได้นำปัจจัยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาพิจารณาค่าเฉลี่ยในรูปของตัวแปรดังกล่าวข้างต้น ซึ่งผลการคำนวณค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน ได้แก่

ด้านจุดแข็งทางการเงิน (FS) อยู่ในระดับ +3.2

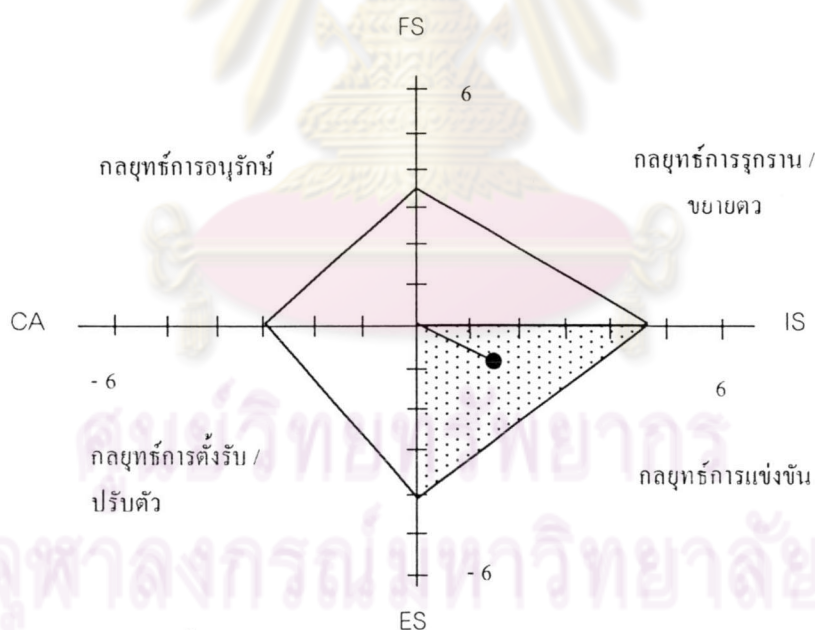
ด้านจุดแข็งของอุตสาหกรรม (IS) อยู่ในระดับ + 4.5

ด้านข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) อยู่ในระดับ -3

ด้านความมั่นคงของสภาพแวดล้อม (ES) อยู่ในระดับ -4

ตาราง Scoring ที่ใช้ในการคำนวณค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ ในการวิเคราะห์แบบ SPACE Matrix ปรากฏอยู่ในภาคผนวก ค

ผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยแต่ละด้านที่คำนวณได้มากำหนดจุดบนแกนของ Matrix จากนั้นลากเส้นเวกเตอร์ตัดจุดที่เป็นค่าเฉลี่ยในแต่ละแกนและจุดที่เป็นจุดตัดของค่าเฉลี่ยของแกน X และแกน Y เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังแสดงในแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 ตารางกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์แบบ SPACE Matrix

ทิศทางของกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ พบว่าลักษณะกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการแข่งขัน และรองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์การรุกกราน / ขยายตัว และกลยุทธ์การตั้งรับ / ปรับตัว ดังนั้น ทิศทางของกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทย จะมุ่งเน้นไปในกลยุทธ์ที่มุ่งในเชิงการแข่งขันและพัฒนาธุรกิจมากขึ้น เช่น

กลยุทธ์การพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารงาน ระบบคอมพิวเตอร์ให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาแหล่งรายได้ให้มีความหลากหลายขึ้น การพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ การจัดองค์กรที่เป็นการแข่งขันมากขึ้น ตลอดจนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ เพื่อให้สามารถต่อสู้กับคู่แข่งอื่นได้ รวมถึงกลยุทธ์ในการปรับองค์กรและหน่วยงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และกลยุทธ์การขยายตัวไปในธุรกิจอื่น โดยการร่วมทุนกับธุรกิจเอกชน หรือสถาบันการศึกษา หรือวิจัยในต่างประเทศ เป็นต้น

1.3 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.3.1 โดยการจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงและจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร / ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย จำนวน 19 มหาวิทยาลัย โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) และการแจกแจงความถี่เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่ต้องการ จากนั้นได้สรุปผลที่ได้ในรูปของเอกสารประกอบการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยสาระต่างๆ ดังนี้

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา
2. แนวคิดในการบริหารการเงิน
3. แนวคิดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
5. สรุปกรอบในการพิจารณากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ทั้งนี้ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีทั้งสิ้นจำนวน 11 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารด้านการบริหารการเงิน/แผนงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยมหิดล
2. ผู้บริหารด้านการบริหารการเงิน / แผนงานของสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
3. ผู้บริหารด้านการบริหารการเงิน / แผนงานของหน่วยงานในภาครัฐ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ทบวงมหาวิทยาลัยและธนาคารออมสิน
4. ผู้บริหารด้านการบริหารการเงิน/แผนงานของหน่วยงานในภาคเอกชน จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ ธนาคารธนชาติ และบริษัท คอนอโค จำกัด

ดังมีรายนามผู้เชี่ยวชาญตามที่ปรากฏในบทที่ 3

ผลจากการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสรุปได้ว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นพ้องในกรอบการพิจารณากลยุทธ์และทิศทางกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอรวมทั้งได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

กลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน

- มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าทั้งในระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure : MTEF) และแผนในระยะยาว (LTEF) เพื่อเป็นแผนที่เชื่อมโยงการตัดสินใจของงบประมาณรายจ่ายประจำปีเข้ากับกลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณระยะปานกลางและระยะยาว

- ระบบการวางแผนบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อไม่ให้เกิดการบิดเบือนในการใช้ทรัพยากร ซึ่งจะต้องมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมีการรายงานผลการดำเนินงานให้สาธารณชนรับรู้ถึงการใช้เงินเป็นระยะ โดยมีการจัดทำงบการเงินที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งประกอบด้วยงบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด ประมาณกระแสเงินสดล่วงหน้า 3 – 5 ปี ฯลฯ

กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน

- การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาควรอยู่บนหลักการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนของสังคม ซึ่งในส่วนของอุดมศึกษาจะเป็นการศึกษาเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้เรียนควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาของตนเองเพิ่มขึ้น แทนที่จะให้รัฐเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว (ปัจจุบันสัดส่วนเงินในงบประมาณ : เงินนอกงบประมาณของมหาวิทยาลัยของรัฐ ประมาณ 80 : 20 ซึ่งในอนาคตอาจปรับเปลี่ยนอยู่ในสัดส่วนประมาณ 50:50 และทยอยลดลงเรื่อยๆ จนมหาวิทยาลัยสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างสมบูรณ์)

- การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนภาครัฐ จะเปลี่ยนรูปแบบจากการได้รับเงินทุนผ่านด้านอุปทาน หรือสถานศึกษา (Supply – Side Financing) มาเป็นการได้รับผ่านด้านอุปสงค์หรือตามตัวผู้เรียน (Demand–Side Financing) ดังนั้น งบประมาณที่จัดสรรให้สถานศึกษาจะค่อยๆ ลดลง ในขณะที่งบประมาณที่จัดสรรให้กับผู้เรียนจะมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ระบบและวิธีการ

จัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

- รูปแบบเงินงบประมาณจากภาครัฐที่ให้เพื่อการอุดมศึกษาจะเปลี่ยนเป็นแบบเงินอุดหนุนทั่วไปและมีแนวโน้มที่จัดสรรให้แก่ผู้เรียนเพิ่มขึ้นโดยผ่านกองทุนการกู้ยืม ซึ่งในระยะแรกจะจัดสรรให้แก่ นักศึกษาที่ยากจนก่อน และหลังจากนั้นอาจมีการพิจารณาจัดสรรให้กับนักศึกษาอื่นๆ ที่มีความต้องการในรูปของเงินกู้ยืมแบบมีระยะเวลา

- การกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาจะพิจารณาจากต้นทุนในการดำเนินงานของแต่ละคณะ / สาขาวิชา ดังนั้น สาขาวิชาที่มีต้นทุนสูง ก็จะได้รับ การจัดสรรจากมหาวิทยาลัยสูง ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยก็สามารถปรับค่าหน่วยกิตให้สูงขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีรายได้มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันผู้เรียนต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

- การจัดตั้งองค์กรหารายได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น ศูนย์กำไร หน่วยธุรกิจ ตลอดจน การจัดตั้งแบบบริษัทมหาวิทยาลัย จำกัด (University Company) โดยที่มหาวิทยาลัยเข้าไปเป็นผู้ถือหุ้นบริษัทดังกล่าว และร่วมบริหารงานในรูปของกรรมการบริษัท หรือโครงการร่วมทุน (Joint Venture) สถาบันวิจัยจากต่างประเทศ เพื่อจัดตั้งสถาบันวิจัยนานาชาติ ฯลฯ

- การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยจัดทำเป็นโครงการเชิงพาณิชย์ เช่น ศูนย์การค้า, ศูนย์การอบรม, ศูนย์ประชุม, สตูดิโอ ฯลฯ

กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน

- ในการจัดสรรทรัพยากร ควรคำนึงถึงปรัชญาอุดมศึกษาประกอบการพิจารณาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมทั้งด้านการเงินและด้านสังคมสอดคล้องกันไป เช่น การจัดสรรไว้ให้คณะ/สาขาวิชาที่มีความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ ซึ่งจำเป็นต้องอนุรักษ์ไว้ เช่น คณะโบราณคดีและประวัติศาสตร์ เป็นต้น

- ควรนำเอาวิธีการจัดสรรเงินทุนในเชิงธุรกิจมาใช้ โดยการพิจารณาจัดสรรจากต้นทุน และผลประโยชน์ที่ได้รับ หรือตามกิจกรรมที่ได้กระทำให้เกิดผล ฯลฯ

กลยุทธ์การบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงิน

- มีระบบการบริหารการเงินที่มีความโปร่งใส สามารถบริหารจัดการกันเองโดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานสูงสุดในการกำหนดนโยบาย หรือพิจารณาอนุมัติในเรื่องที่มีความสำคัญ

- การบริหารการเงินจะมีลักษณะเป็นมืออาชีพขึ้น โดยการจ้างบุคลากรจากภายนอกที่มีประสบการณ์ ความชำนาญสูงมาเป็นพนักงาน รวมถึงการจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) มา

ดำเนินการในงานบ้าง ด้านที่มหาวิทยาลัยไม่มีความชำนาญ เช่น การบริหารเงินกองทุนมหาวิทยาลัย หรือกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การบริหารศูนย์ธุรกิจ หรือ Shopping Plaza ของมหาวิทยาลัยการบริหาร Catering Service, Food Court ฯลฯ

- ผลตอบแทนของบุคลากรจะสูงขึ้น แต่ก็ต้องควบคู่กับประสิทธิภาพและคุณภาพของงานที่เพิ่มขึ้น โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

- รูปแบบการลงทุนของมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มที่จะเป็นการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน หรือให้เอกชนเป็นผู้ลงทุนโดยตรงมากขึ้น เช่น การลงทุนสร้างหอพักนักศึกษา , การลงทุนในพื้นที่เชิงพาณิชย์ ฯลฯ

- มหาวิทยาลัยควรมีการบริหารงานในลักษณะการรวมกับหน่วยงานอื่น (Integration) หรือมหาวิทยาลัยอื่นที่มีความเข้มแข็ง (Strengths) ในด้านที่ใกล้เคียงกัน เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายและมีการเสริมแรง (Synergy) ซึ่งกันและกัน

- มหาวิทยาลัยควรมีการกำกับดูแล (Monitor) และประเมินผล (Evaluation) ระบบการบริหารจัดการด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

1.3.2 การสังเคราะห์กลยุทธ์ด้านการบริหารการเงิน

ในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์กลยุทธ์ด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการเงิน มหาวิทยาลัยของไทย รวมทั้งจากการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปตามตารางที่ 29 ได้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 29 การสังเคราะห์กลยุทธการบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากการศึกษาผู้บริหารด้านการเงิน มหาวิทยาลัยของไทย	ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
<p>1. กลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ที่มุ่งให้แต่ละมหาวิทยาลัยมีลักษณะเฉพาะและมีกลุ่มเป้าหมายของตนเอง - การวางแผนมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจหรือสังคมเป็นสำคัญ - การนำรูปแบบแผนการบริหารการเงินธุรกิจ (Corporate Treasury Model) มาใช้ - การใช้ระบบเงินอุดหนุนทั่วไปและระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและเป้าหมาย - การกระจายอำนาจในการวางแผนการเงินในระดับคณะ / หน่วยงาน - การรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล โดยให้รัฐบาลเข้ามามีบทบาทในการเสนอแนะแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดประเมินผลและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ - การกำหนดแผนทุกระดับโดยมุ่งเน้นแผนระยะปานกลางและแผนระยะยาว (Medium Term and Long Term Plan) - กาวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System) - การวางแผนแบบธุรกิจ (Corporate) โดยบริหารแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือศูนย์กำไร (Profit Center) - การกระจายอำนาจในการวางแผน (Decentralization) 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดหรือกรอบค่าใช้จ่ายดำเนินการของมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นระยะปานกลางและระยะยาว (Medium Term Expenditure Framework : MTEF และ Long Term Expenditure Framework : LTEF) - การกระจายอำนาจในการวางแผนทางการเงินให้คณะหน่วยงาน แต่รวมอำนาจในการรับจ่ายเงินและบริหารเงินและการลงทุนไว้ที่ส่วนกลาง - ระบบการวางแผนการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัยของรัฐ และต้องมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
<p>2. กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน</p> <p>2.1 จากแหล่งเงินทุน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การรับเงินบริจาคหรือเงินสนับสนุนทางการศึกษา จากศิษย์เก่าในรูปแบบของเงินทุน อาคาร ทรัพย์สิน และอุปกรณ์การศึกษาต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดตั้งกองทุนของอดิเงินต้น (Endowment Fund) - การระดมทุนจากศิษย์เก่า 	<ul style="list-style-type: none"> - ฐานการเงินงบประมาณจากภาครัฐได้เป็นแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) และมีแนวโน้มจัดสรรให้เพิ่มขึ้นทั้งในรูปแบบ

ตารางที่ 29 การตั้งคณะกรรมการบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

<p>กลยุทธ์</p>	<p>ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดตั้งกองทุนมหาวิทยาลัย (University Fund) - รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัยเอกชนในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปหรือเงินอุดหนุนพิเศษเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน - การระดมเงินทุนจากการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินหรือมูลนิธิ - การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น - การรณรงค์หาทุนของมหาวิทยาลัย เพื่อสมทบเงินงบประมาณ - การจัดตั้งเงินกองทุนสำหรับนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ทั้งในรูปแบบเงินให้เปล่า และเงินกู้ยืมระยะยาวที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ - การระดมเงินทุนจากรัฐบาลท้องถิ่น โดยการเก็บภาษีจากท้องถิ่น - การใช้แนวคิดด้านการจัดสรรเงินอุดหนุนตามอุปสงค์ (Demand – Side Financing) โดยให้มหาวิทยาลัยและนักศึกษามีส่วนร่วมและรับภาระด้านค่าใช้จ่ายมากขึ้น 	<p>ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการเงินมหาวิทยาลัยของไทย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การระดมทุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน - การระดม โดยการกู้จากสถาบันการเงิน (Leverage Financing) - การรับเงินอุดหนุนแบบตามตัวผู้เรียนหรือตามอุปสงค์ (Demand-Side Financing) 	<p>ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเงินอุดหนุนและกองทุนเงินกู้ยืมในลักษณะของ Demand-Side Financing</p> <ul style="list-style-type: none"> - สัดส่วนเงินในงบประมาณต่อเงินเบ็ดเตล็ดประมาณครึ่ง ๆ จนกว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถพึ่งพาตัวเองได้โดยสมบูรณ์ - การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) โดยในระยะแรกมีลักษณะเป็นเงินลงทุนในหุ้น - การจัดตั้งเงินกองทุนสำหรับนักศึกษาที่มีฐานะยากจน โดยมีอัตราดอกเบี้ยต่ำและอาจขยายผลเป็นการให้กู้แก่นักศึกษาทั่วไปเพิ่มขึ้น - การระดมเงินทุน โดยการเข้าทำบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อออกหุ้นสามัญ
----------------	--	--	--

ตารางที่ 29 การตั้งคณะกรรมการบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

กลยุทธ์	ผลกระทบกลยุทธ์ฯ ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผลกระทบกลยุทธ์ฯ จากการศึกษาจากผู้บริหารด้านการเงิน มหาวิทยาลัยของไทย	ผลกระทบกลยุทธ์ฯ จากการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
2.2 จากแหล่งรายได้	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนารายได้โดยการเพิ่มสัดส่วนรายได้จากการวิจัยทั้งในรูปแบบ Research Grant และ Research Contract - การหารายได้จากบริการเป็นที่ปรึกษา (Consultancy) - การเพิ่มรายได้จากการลงทุน (Investment Income) โดยการบริหารการลงทุน (Portfolio Management) - การจัดตั้งหน่วยงานหารายได้โดยมีรูปแบบเป็นองค์กรเชิงธุรกิจ (Corporate Unit) - การขยายโครงการศึกษาต่อเนื่อง - การขยายตัวไปยังตลาดต่างประเทศในรูปแบบของโครงการร่วมระหว่างมหาวิทยาลัย - การจัดตั้งเป็นบริษัทมหาวิทยาลัยและโพลีเทคนิคจำกัด (University Poly-technique Company) โดยมหาวิทยาลัยเข้าไปถือหุ้น หรืออุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฯลฯ เพื่อทำธุรกิจเชิงพาณิชย์ในด้าน การให้คำปรึกษา (Consultancy) การทำวิจัย การจับอบรมสัมมนา หรือการร่วมทำโครงการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กับภาคเอกชน 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการรายได้ที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ (Academic-Based Revenue) เพิ่มขึ้น - การจัดการหารายได้ภายในมหาวิทยาลัยแบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์ความรับผิดชอบต่อ (Responsibility Center) - การให้บริการทางวิชาการ (Academic Service) และนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) - การพัฒนารายได้จากการวิจัย - การจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนการจัดการหารายได้ (Auxiliary Enterprise) ที่มีลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) เพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการรายได้จากการวิจัยและพัฒนา (Research Development) โดยร่วมมือกับสถาบันที่มีชื่อเสียงของต่างประเทศ เพื่อผลิตงานวิจัยในระดับนานาชาติ หรือนงานวิจัยที่มีมาตรฐานระดับสากล - มหาวิทยาลัยควรดำเนินการหารายได้ธุรกิจที่เป็นผลที่ตามมา (By Product) ของมหาวิทยาลัย เช่น ด้านหอพัก, อาหาร, เครื่องแบบ, การถ่ายสำเนา, หนังสือ ฯลฯ โดยให้รูปแบบการบริหารแบบหน่วยธุรกิจ (Business Center) - การกำหนดค่าเล่าเรียน ควรสะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย แต่ไม่ควรคำนึงถึงศักยภาพด้านการเงินของผู้เรียนประเภทใด - การขยายตัวไปในธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา(Diversification) เช่น บริษัทผลิตสื่อการเรียนการสอน บริษัทจัดอันดับและประเมินสถาบัน

ตารางที่ 29 การสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการเงิน มหาวิทยาลัยของไทย	ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
<p>3. กลยุทธ์การจัดการเงิน</p> <p>ทรัพยากรทางการเงิน</p>	<p>ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการทรัพยากรองคกรตามความสอดคล้องกับพันธกิจและความต้องการของตลาด - การจัดการเงินทุนเพื่อสนับสนุนด้านการผลิตผลงานวิจัยและเพิ่มการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น - การจัดการเงินทุนตามต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost & Benefit Method) หรือตามกิจกรรมที่หน่วยงานรับผิดชอบ (Activity – Based Method) 	<p>ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการให้หน่วยงานตามกิจกรรม (Activity-Based Method) และตามต้นทุนกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน (Cost & Benefit Method) - การจัดการตามค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา (Cost per Head) แบบ FTES - การจัดการเชิงกองทุนเพื่อการศึกษา กองทุนบริการวิชาการ และกองทุนวิจัยเพิ่มขึ้น - การจัดการตามความเป็นไปได้และความจำเป็นของแผน (Project-Based Method) - การจัดการงบประมาณแบบปีต่อปีหรือแบบฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting) - การพัฒนาระบบบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) ในแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัย 	<p>ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการเงินทุนควรวัดแนวทางการเงิน 3 มิติ โดยมีการพัฒนาระบบงานต่างๆ ให้เกิดความสอดคล้องและเกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยได้ตลอดเวลา - การใช้วิธีการเป็นส่วนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation) ในการจัดสรรให้กับคณะ/ภาควิชา ตามค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา (Cost per Head) - การจัดการเข้ากองทุนเพื่อการวิจัยและเพื่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น - การนำระบบบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) และเกณฑ์พึงรับจ่าย (Accrual Basis) มาใช้เพื่อคำนวณค่าใช้จ่ายที่แท้จริงของแต่ละหน่วยงาน - ในการจัดสรรทรัพยากรควรคำนึงถึงปรัชญาอุดมศึกษาประกอบการพิจารณาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมทั้งด้านการเงินและด้านสังคม

ตารางที่ 29 การสังเคราะห์ที่กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากการศึกษาจากผู้บริหารด้านการเงิน มหาวิทยาลัยของไทย	ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ
<p>4. กลยุทธ์การบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ควรมีลักษณะเป็นรูปแบบของปริษัทเอกชน (Corporate University) โดยเน้นประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและนำหลักบริหารเชิงกลยุทธ์และเชิงธุรกิจมาใช้ - การควบคุมต้นทุนของมหาวิทยาลัยและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหาร โดยการปรับโครงสร้างองค์กรหรือการลดขนาดขององค์กร (Reengineering & Downsizing) - การจัดหาทรัพยากรภายนอกมาให้บริการในงานบางด้านที่มหาวิทยาลัยไม่มีความชำนาญ หรือเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Outsourcing) - การพัฒนาระบบงานด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยในระดับสากล 	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารโดยใช้หลักบริหารความเสี่ยง (Risk Management) - การใช้เทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น Balanced Scorecard, Benchmarking - การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และการบริหารเชิงธุรกิจ (Corporate Management) - การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ทางด้านการบริหารการเงินแบบรวมศูนย์ (Integrated System) ให้สามารถเชื่อมต่อกัน ได้ทุกระบบ - การบริหารและควบคุมต้นทุนในการดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การนำเทคนิค TQM และ Banchmarking มาใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงาน - การบริหารงานด้านการเงิน โดยมีอาชีพ (Professional Management) หรือ โดยหน่วยงานภายนอกที่มีประสบการณ์และความชำนาญ โดยเฉพาะ (Outsourcing) - การร่วมมือหรือเสริมแรง (Synergy) กับธุรกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาที่มีลักษณะการค้าเงินงานใกล้เคียงกัน เพื่อประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรร่วมกันและลดต้นทุนดำเนินงาน

ตารางที่ 29 การตั้งคณะกรรมการบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง	ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากการศึกษาจากผู้บริหารสถาบันการเงิน มหาวิทยาลัยของไทย	ผลการศึกษากลยุทธ์ฯ จากการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
	<p>จากการเพิ่มความร่วมมือหรือเสริมแรง (Synergy) ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันและกับธุรกิจอุตสาหกรรม</p> <p>- การวิเคราะห์และพิจารณาหาความเชี่ยวชาญหลักของหน่วยงาน (Core Competency) เพื่อวัดเป้าหมายเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพและเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p>		

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการสังเคราะห์กลยุทธ์ด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้จากการสัมภาษณ์ การศึกษาจากเอกสารอ้างอิง และจากการจัดการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ทำการสรุปกลยุทธ์ที่ผ่านความเห็นชอบจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และกำหนดเป็นกลวิธีและกิจกรรม โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 30 ถึงตารางที่ 33 ต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน และงบประมาณ

ตารางที่ 30 การพัฒนากลยุทธ์การวางแผนทางการเงินและงบประมาณ

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>1.1 กลยุทธ์ด้านการวางแผนทางการเงิน</p> <p>1.1.1 กำหนดให้มีการจัดทำแผนการเงินทั้งในระยะสั้น (1 ปี) ระยะปานกลาง (1-5 ปี) และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) รวมทั้งจัดทำแผนการเงินเฉพาะกิจสำหรับโครงการด้านการเงิน หรือด้านการลงทุนที่มีความสำคัญของมหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดภาระหน้าที่ของฝ่ายวางแผน/กองแผนงานให้รับผิดชอบในการจัดทำแผนการเงินของมหาวิทยาลัยทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยกำหนดระยะเวลาในการจัดทำที่แน่นอน - ผู้บริหารระดับสูงร่วมกันกำหนดแนวทางของแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ทั้งในส่วนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง และเป้าหมาย และถ่ายทอดให้ผู้บริหารระดับหน่วยงาน/คณะทราบ เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการวางแผน - แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการ หรือแผนงานเฉพาะกิจ (Ad hoc Project) โดยประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนคณะกรรมการควรประกอบด้วย ผู้บริหารของหน่วยงาน/คณะ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงิน การลงทุน จากภายนอก - นำเอาเทคนิค วิธีการทางการเงินมาใช้ในการวิเคราะห์และจัดทำประมาณการทางการเงิน อาทิ <ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำงบกระแสเงินสด (Cash Flow Projection) - เทคนิคการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Feasibility Study) - การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Point Analysis)

ตารางที่ 30 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>1.1.2 กำหนดแผนการเงินที่มีลักษณะเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) โดยมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) และชัดเจนในเชิงปฏิบัติ สามารถวัดประเมินผลได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value : NPV) และอัตราผลตอบแทนที่ต้องการ (Internal Rate of Return : IRR) - กำหนดตัวชี้ความสำเร็จของโครงการ (Key Performance Index : KPI) เพื่อใช้ในการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และผลลัพธ์ตรงตามที่ต้องการหรือไม่ - นำเอาหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) มาใช้ในการวางแผนทางการเงิน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ของแผนในลักษณะแผนเชิงรุก (Proactive) หรือแผนเชิงตั้งรับ (Conservative) แผนการขยายตัวในลักษณะต่าง ๆ เช่น แบบ Intensive, Integration หรือ Diversification - ผู้บริหารระดับสูงร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง และเป้าหมายของแผนการเงิน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงานหลัก (Master Plan) ของมหาวิทยาลัย - กำหนดเป้าหมายและทิศทางในลักษณะที่เป็นเชิงปริมาณ (Quantitative) สามารถวัดได้ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและระยะเวลาที่ชัดเจน เช่น <ul style="list-style-type: none"> - มีเป้าหมายที่จะเพิ่มรายได้จากบริการทางวิชาการอีก 20% ภายในอีก 2 ปีข้างหน้า หรือ - มีเป้าหมายที่จะขยายจำนวนนักศึกษาเป็น 20,000 คน ภายในปี 2547 - จัดอบรมหรือชี้แจงให้ผู้บริหารทุกหน่วยงาน/คณะ วิทยาลัยและเข้าใจแนวทาง และวัตถุประสงค์ของแผนงานหลัก (Master Plan) ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความสอดคล้องต้องกันกับแผนงานของคณะ หรือแผนโครงการที่จะดำเนินการ

ตารางที่ 30 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>1.1.3 กำหนดรูปแบบแผนที่เป็นเชิงธุรกิจ (Business Plan) เพื่อพัฒนาเป็น Corporate University ที่มีศักยภาพในการแข่งขันที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับการบริหารในลักษณะหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือศูนย์กำไร (Profit Center) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาหารายได้จากหน่วยงาน/คณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น โดยการนำรูปแบบแผนการบริหารการเงินธุรกิจ (Corporate Treasury Model) มาใช้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดรูปแบบของโครงสร้างองค์กร ในอนาคตที่มีลักษณะเป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น เช่น หน่วยงานวิจัยหรือบริการทางวิชาการที่มีลักษณะการบริหารแบบ Business Unit หรือการกำหนดให้แต่ละคณะบริหารงานแบบ Profit Center - นำรูปแบบการวางแผนเชิงธุรกิจ (Business Plan) มาใช้ เช่น แผนบริหารการเงินของธุรกิจ - ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ, การบัญชี, การเงิน, การบุคคล ฯลฯ ในเชิงธุรกิจที่สามารถนำมาใช้กับ Business Unit และ Profit Center อย่างเหมาะสม - อบรมบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีพื้นฐานในด้านการบริหารงานในเชิงธุรกิจเพิ่มขึ้น - พัฒนาคณาจารย์ของคณะ/หน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนการเงินและงบประมาณดียิ่งขึ้น
<p>1.1.4 ให้มีการกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการวางแผนทางการเงินและงบประมาณไปยังคณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการพัฒนาคณาจารย์ด้านการวางแผน และเพื่อทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันมีการรวมศูนย์ในการรับจ่ายเงินไว้ที่หน่วยงานในส่วนกลาง เพื่อควบคุมและตรวจสอบรายงานทางการเงินให้เกิดความโปร่งใส</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ของคณะ/หน่วยงานให้มีความรับผิดชอบที่ดีและเห็นความสำคัญของการวางแผนทางการเงิน - สรรหาคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ด้านการวางแผนทางการเงินและงบประมาณเสริมให้กับคณะ/หน่วยงานที่ขาดแคลนบุคลากรดังกล่าว - นำเอาหลักการบริหารแบบเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objective) และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มาใช้ในกระบวนการวางแผนแบบกระจายอำนาจ
<p>1.1.5 กำหนดกระบวนการวางแผนในลักษณะ Two-way Planning โดยมีการผสมผสานกันระหว่างการวางแผนที่กำหนดจากเบื้องบนลงมา (Top-down Planning) กับการวางแผนที่นำเสนอจากเบื้องล่างขึ้นมา (Bottom-down Planning)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมผู้บริหารระดับหน่วยงาน/คณะขึ้นไป เพื่อชี้แจงให้ทราบถึงแนวทางการวางแผนในลักษณะ Two-way โดยส่วนกลางจะเป็นผู้กำหนดแผนในเชิงนโยบาย ส่วนหน่วยงาน/คณะจะกำหนดแผนในเชิงปฏิบัติที่มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

ตารางที่ 30 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>1.1.6 กำหนดแผนที่มีความยืดหยุ่นสูง สามารถมีการติดตาม ทบทวน วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการถ่ายทอดแผนเชิงนโยบายจากเบื้องบนลงไปยังคณะ/หน่วยงานต่าง ๆ และติดตามแผนที่ได้ คณะ/หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อรวบรวม กลั่นกรอง และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงต่อไป - มอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบให้มีหน้าที่ติดตาม ทบทวน วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนเป็นระยะ เช่น ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน - นำเสนอผลที่ได้จากการติดตาม ประเมินต่อคณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไข ปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมยิ่งขึ้น - คณะกรรมการฯ พิจารณาปรับแผนตามความเหมาะสม และแจ้งให้ทุกหน่วยงาน/คณะทราบเรื่องดำเนินการต่อไป
<p>1.1.7 ปรับปรุงแผนการเงิน โดยการเปรียบเทียบหาแนวทางที่เหมาะสมกับแผนการเงินของมหาวิทยาลัยชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยใช้เทคนิค Benchmarking</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับแผนการเงินของมหาวิทยาลัยชั้นนำอื่น ๆ ทั้งของในประเทศและต่างประเทศ - วิเคราะห์แผนการเงินที่ได้รับทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยดังกล่าว - นำผลการวิเคราะห์มาทำการสรุปและเปรียบเทียบกับแผนการเงินของมหาวิทยาลัย - นำข้อดีหรือจุดแข็งของแผนการเงินของมหาวิทยาลัยอื่นมาประยุกต์ใช้กับแผนการเงินของมหาวิทยาลัย โดยมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และทรัพยากรของมหาวิทยาลัย
<p>1.1.8 กระบวนการวางแผนด้านการเงินและงบประมาณควรดำเนินการในรูปคณะกรรมการเฉพาะด้าน เพื่อทำหน้าที่พิจารณากลับกรองแผนงาน งบประมาณ และโครงการด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่ถูกนำเสนอมา</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะด้านในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาแผนและกลั่นกรองด้านงบประมาณ การเงิน และการลงทุน - กำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน เช่น วงเงินที่อยู่ในอำนาจพิจารณาเป็น 10 ล้านบาทขึ้นไป

ตารางที่ 30 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>1.2 กลยุทธ์ด้านการวางแผนงบประมาณ</p> <p>1.2.1 พิจารณานำระบบการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting : PBBS) มาใช้ซึ่งเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลผลิต (Outputs) และกลวิธี (Outcomes) ของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับเป้าหมายและจำนวนเงินงบประมาณที่กำหนดไว้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดอบรมสัมมนาผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting : PBBS) - จัดเตรียมขั้นตอนการวางแผนจัดทำงบประมาณและวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการกำหนดระยะเวลาและผู้ที่ได้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจนและแน่นอน - จัดประชุมหรือระดมความคิดจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกันหาและกำหนดสิ่งที่เป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัย หรือสิ่งที่มหาวิทยาลัยมีความชำนาญเป็นพิเศษแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น (Differentiation) - พิจารณากำหนดควิตซ์ทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทิศทางของมหาวิทยาลัย ให้มีความสอดคล้องกับสิ่งที่เป็นจุดเด่นหรือความชำนาญพิเศษของมหาวิทยาลัย - กำหนดกลยุทธ์และกลวิธีที่ชัดเจนในการพัฒนา หรือนำเสนอจุดเด่นดังกล่าวให้เป็นที่รับทราบและยอมรับ (Awareness & Acceptance) ต่อบุคคลภายนอก
<p>1.2.2 พิจารณานำระบบการวางแผนงบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting) มาใช้ในการจัดทำงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายที่แท้จริงในแต่ละด้านของมหาวิทยาลัยตามความเป็นจริงในแต่ละปี</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดอบรมสัมมนาผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณให้มีความรู้ความเข้าใจ เรื่อง การวางแผนงบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting) - จัดเตรียมขั้นตอนการวางแผนจัดทำงบประมาณและวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการกำหนดระยะเวลาและผู้ที่ได้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจนและแน่นอน
<p>1.2.3 พิจารณาใช้รูปแบบการวางแผนงบประมาณแบบเน้น โครงการ (Project-Based Budgeting)มาใช้ในการจัดทำแผนงานที่นำเสนอในรูปแบบของโครงการต่าง ๆ เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโครงการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดอบรมสัมมนาผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การจัดทำแผนงบประมาณแบบ Project-Based Budgeting

ตารางที่ 30 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
	<ul style="list-style-type: none"> - จัดเตรียมขั้นตอนการวางแผน จัดทำงบประมาณและวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการกำหนดระยะเวลาและผู้ที่ได้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจนและแน่นอน - จัดอบรมพนักงานผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ในด้านการวิเคราะห์โครงการ โดยใช้เทคนิคทางการเงินต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการที่นำเสนอ เช่น การวิเคราะห์หามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) จุดคุ้มทุน (Break Even Point) หรืออัตราผลตอบแทนที่ต้องการ (IRR) ฯลฯ

2. กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน

ตารางที่ 31 การพัฒนากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>2.1 กลยุทธ์ด้านแหล่งเงินทุน</p> <p>2.1.1 จัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ขึ้น โดยการระดมทุนจากเจ้าของ ผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัย หรือมูลนิธิ ผู้ถือหุ้น รวมถึงบรรดาศิษย์เก่า เพื่อใช้เป็นเงินทุนในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมจากแหล่งรายได้ที่ดำเนินการอยู่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาและจัดทำรายละเอียดลักษณะวิธีการจัดตั้ง การบริหารจัดการ การจัดทำบัญชี การรับจ่าย โอนเงินจากกองทุนคงยอดเงินต้น ตลอดจนระเบียบและเงื่อนไขต่าง ๆ ในการดำเนินการของกองทุนฯ - มอบหมายอำนาจให้หน่วยงานด้านการเงิน/การคลัง เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบกองทุนฯ - ขอความร่วมมือหรืออนุเคราะห์จากเจ้าของ ผู้ก่อตั้งมูลนิธิ ผู้มีอุปการะคุณต่าง ๆ รวมทั้งศิษย์เก่าในการบริจาคให้แก่กองทุนฯ - จัดทำรายงานแสดงยอดคงเหลือและรายละเอียดการใช้จ่ายเงินกองทุน ในแต่ละครั้งอย่างละเอียดเป็นประจำทุกเดือน

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>2.1.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐ และธุรกิจภาคเอกชนที่ให้การสนับสนุนด้าน การศึกษาและวิจัยสถาบันการศึกษาต่าง ประเทศ และองค์การระหว่างประเทศ เพื่อขอสนับสนุนทางการเงินในรูปแบบของ เงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินทุนเพื่อการวิจัย ฯลฯ จากหน่วยงานดังกล่าว</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงของ มหาวิทยาลัยในการมีหน้าที่ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษาต่างประเทศ และ องค์การระหว่างประเทศ - จัดตั้งหน่วยงานด้านธุรกิจสัมพันธ์หรือวิเทศสัมพันธ์ เพื่อรับผิดชอบงานด้านดังกล่าว - สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถด้านการตลาด ด้าน การให้บริการลูกค้าสัมพันธ์ และด้านภาษาที่สามารถ ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก และต่างชาติได้เป็น อย่างดี
<p>2.1.3 ระดมทุนจากศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาจาก สถาบันไปแล้ว เพื่อนำมาใช้เป็นเงินทุนใน การดำเนินงานทั่วไป การก่อสร้างอาคาร การจัดซื้อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและการ ให้ทุน: การศึกษา ฯลฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า หรือหน่วยงานด้านการรักษา ความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า (Alumni Association) หรือ (Relationship Marketing Unit) - จัดให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำ
<p>2.1.4 ระดมทุนในลักษณะของการกู้เงินจากสถาบัน การเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงินที่ มหาวิทยาลัยให้บริการด้านการเงินอยู่ - ขอคำแนะนำและคำปรึกษาจากสถาบันการเงินเกี่ยวกับ ด้านการใช้บริการทางการเงินและด้านการลงทุน ของมหาวิทยาลัย - จัดเตรียมรายละเอียดโครงการที่ต้องการกู้เงิน เช่น วัตถุประสงค์ของการกู้เงิน จำนวนเงินที่ต้องการกู้ และจำนวนเงินที่มหาวิทยาลัยลงทุนเอง จำนวนเงิน ลงทุนรวมของโครงการ ประมาณการรายได้ รายจ่าย ของโครงการ และกระแสเงินสดของโครงการ อัตรา ผลตอบแทนของโครงการ ฯลฯ เพื่อนำเสนอสถาบัน การเงินในการพิจารณา

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>2.1.5 เตรียมการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการจัดสรรเงินทุนและงบประมาณอุดมศึกษาจากแบบ Supply-Side Financing เป็นแบบ Demand-Side Financing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ควบคุมรายได้ ใช้จ่ายให้เป็นไปตามประมาณการที่กำหนดไว้ และปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด รวมถึงการรักษาวินัยทางการเงินที่ดี - พัฒนาแนวคิดของบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้ตระหนัก และเข้าใจถึงแนวคิดในการจัดสรรงบประมาณแบบ Demand-Side Financing - ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและเนื้อหาหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น - กำหนดเป้าหมายในการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น โดยกำหนดครุภัณฑ์ในการดำเนินงาน
<p>2.1.6 การจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา สำหรับนักศึกษาที่มีฐานะยากจนและขาดแคลนทุนทรัพย์ในการศึกษาทั้งในส่วนที่ได้รับอุดหนุนจากรัฐบาลและในส่วนของมหาวิทยาลัยเอง ซึ่งต่อไปอาจขยายผลเป็นการให้กู้ยืมแก่นักศึกษาอื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มเงินกองทุนเพื่อการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่ขาดแคลนเงินทุน เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการ และเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาเพิ่มขึ้น - พิจารณาจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านการช่วยเหลือนักศึกษาด้านเงินทุน หรือด้านการเรียน หรือรับทราบความต้องการของนักศึกษาในทุกด้าน เพื่อปรับปรุงวิธีการบริหารเงินทุนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
<p>2.1.7 การระดมทุนในรูปแบบของหุ้นสามัญ โดยการเข้าไปจดทะเบียนเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษารูปแบบการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย - ติดต่อบริษัทที่ปรึกษาด้านการเงินเพื่อศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆ - ปรับปรุงรูปแบบรายงานคทางการเงินรวมให้เป็นมาตรฐาน - จัดประชุมเพื่อระดมความคิดของผู้บริหารเพื่อขอข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว ทั้งด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>2.2 กลยุทธ์ด้านแหล่งรายได้</p> <p>2.2.1 จัดหารายได้ที่มีลักษณะเป็นเงินนอกงบประมาณเพิ่มขึ้น จากแหล่งรายได้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการเรียนการสอน และงานวิชาการ (Academic Based Revenue)</p> <p>2.2.2 จัดหารายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเรียนการสอนและงานวิชาการ (Non-Academic Based Revenue)</p> <p>2.2.3 พัฒนารายได้จากบริการทางวิชาการให้แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในด้านการจัดอบรมสัมมนาทางวิชาการ การให้บริการที่ปรึกษาในด้านวิชาการต่าง ๆ เช่น ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ ด้านกฎหมาย ด้านธุรกิจ ฯลฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาปรับปรุงเนื้อหาของหลักสูตรหรือเพิ่มหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงานมากขึ้น เช่น หลักสูตรนานาชาติ (International Program) หลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Executive Program) หลักสูตรเชิงปฏิบัติการ (Workshop Program) ฯลฯ - เพิ่มรายได้จากงานวิชาการอื่น ๆ เช่น การจัดทำหนังสือและตำราวิชาการ - ปรับปรุงส่วนงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านงานวิชาการ (Non-Academic Base Unit) ให้มีศักยภาพในการแสวงหารายได้เพิ่มขึ้น เช่น ร้านค้า ร้านอาหาร และศูนย์หนังสือ - ปรับปรุงค่าธรรมเนียมที่เรียกเก็บจากบุคคลภายนอก - จัดอบรมสัมมนาให้กับหน่วยงานภายนอกทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน - จัดโครงการวิชาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เช่น จัดนิทรรศการเทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือ (Mobile Phone) ร่วมกับบริษัทโทรศัพท์มือถือชั้นนำ หรือจัดโครงการโรงเรียนนายธนาคารสำหรับนักศึกษาสาขาบริหารธุรกิจร่วมกับธนาคารที่ให้การสนับสนุน รวมทั้งจัดโครงการในลักษณะ Workshop เช่น โครงการโรงเรียนโรงงาน - จัดตั้งหน่วยงานขึ้นเพื่อทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่มีความสนใจ และประสานงานกับคณะ/หน่วยงานภายใน เพื่อกำหนดตัวบุคคลหรือทีมงานที่ปรึกษา - กำหนดอัตราค่าบริการ/ค่าธรรมเนียมที่เรียกเก็บจากผู้ให้บริการและผลตอบแทนที่จัดสรรให้ทีมที่ปรึกษาอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการหารายได้จาก การขายนวัตกรรมที่คิดค้นพัฒนาขึ้นมา ได้แก่ ธุรกิจเอกชน หรือผู้ที่สนใจเร่งรัดให้ภาครัฐตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ประสานงานช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการจดทะเบียนลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรนวัตกรรมใหม่ๆ ที่คิดค้นขึ้นมาได้
<p>2.2.4 พัฒนารายได้จากการพัฒนาหรือเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาความรู้ สิ่งประดิษฐ์อันเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ใช้ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เกษษศาสตร์ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ เพื่อนำมาจดลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตร เพื่อขยายผลในเชิงธุรกิจในระยะยาวต่อไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งหน่วยงานอิสระที่มีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ สิ่งประดิษฐ์ อันเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาจดลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตร
<p>2.2.5 พัฒนารายได้จากการค้าความรู้และผลิตผลงานด้านการวิจัยเพิ่มขึ้น ทั้งในรูปแบบของ Research Grant และ Research Contract</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานในภาครัฐและเอกชนที่มีการสนับสนุนการวิจัยในรูปแบบการให้ทุนเพื่อการวิจัย (Research Grant) หรือการทำสัญญาว่าจ้างให้ผู้ทำวิจัย (Research Contract) - พัฒนาบุคลากรด้านวิจัยให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้สามารถผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของผู้ให้การสนับสนุนหรือผู้ว่าจ้าง - กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นการวิจัยเพิ่มขึ้น หรือมีเป้าหมายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (Research University) ในอนาคต
<p>2.2.6 ร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในลักษณะของการร่วมกันตั้งเป็นบริษัทจำกัด (University) ร่วมลงทุน (Joint Venture) ร่วมแรง หรือร่วมดำเนินการในโครงการเชิงพาณิชย์ ที่จำเป็นต้องอาศัยความรู้ด้านวิชาการเป็นหลักเพื่อแสวงหารายได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและวัตถุประสงค์ในการดำเนินโครงการ - การร่วมกันจัดตั้งโครงการอุทยานวิทยาศาสตร์และอุตสาหกรรม (Science & IT Park) โครงการสวน อุตสาหกรรม (Industrial Park) บริษัท IT (Thailand) จำกัด ฯลฯ

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>ได้ในเชิงธุรกิจเพิ่มขึ้น เช่น การจัดตั้งสถาบันวิจัยระดับนานาชาติ หรือการจัดตั้งมหาวิทยาลัยนานาชาติร่วมกันหรือการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่น (Diversification) ที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา เช่น การจัดอันดับและประเมินสถาบัน การผลิตด้านอุตสาหกรรมหรือการเกษตร ฯลฯ</p> <p>2.2.7 ปรับปรุงค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียม/ค่าบำรุงการศึกษา และค่าบริการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ (Task Force Team) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอก - การเข้าไปถือหุ้นในบริษัทจำกัดร่วมกับเอกชน โดยมีตัวแทนของมหาวิทยาลัยเข้าไปเป็นกรรมการร่วมบริหารงาน เช่น บริษัทที่ปรึกษาด้านพัฒนาระบบเทคโนโลยีหรือ บริษัทจัดอันดับสัมมนา บริษัทจัดอันดับและประเมินสถาบัน - ปรับปรุงค่าธรรมเนียม/ค่าเช่าที่มหาวิทยาลัยเรียกเก็บจากบุคคลภายนอกที่มาใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในอัตราที่สูงขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจของประเทศ - พัฒนา ปรับปรุง และซ่อมแซมทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้สามารถใช้งานได้เกิดประโยชน์สูงสุด
<p>2.2.8 นำแนวคิด หลักการ และเทคนิคทางการตลาดมาใช้ในการพัฒนารายได้ของมหาวิทยาลัย เช่น แนวทางการตลาดแบบเชิงรุก (Penetative Marketing หรือ Proactive Marketing) การตลาดแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship Marketing) รวมทั้งการใช้แนวคิด หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการศึกษาเป็นจุดขาย (Selling Point) ของมหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดอบรมสัมมนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ด้านการตลาดเพิ่มขึ้น - ศึกษาแนวคิดและนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์และดำเนินการให้เหมาะสมกับลักษณะของมหาวิทยาลัย - เน้นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงบริการและหลักสูตรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย - เพิ่มงบประมาณในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยอาจกำหนดเป็นอัตราร้อยละของยอดขายได้หาแนวทางการตลาดต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ 4P (Product Price Place Promotion) ในการนำเสนอบริการและหลักสูตรที่น่าสนใจ เช่น หลักสูตรการเรียน on-line, หลักสูตรมหาวิทยาลัยเสมือน

ตารางที่ 31 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
2.2.9 พัฒนารายได้เพิ่มขึ้นจากการบริหารจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบงานด้านการจัดการทรัพย์สินให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ได้สูงสุด (Maximum Utilization) - จัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการบริหารจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ ได้แก่ สำนักงานจัดการทรัพย์สินหรือว่าจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมาเป็นผู้บริหาร (Outsourcing) - พิจารณาปรับปรุงค่าธรรมเนียม / ค่าเช่าที่มหาวิทยาลัยเรียกเก็บจากบุคคลภายนอกที่เข้ามาใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
2.2.10 จัดองค์กรภายในของมหาวิทยาลัยทั้งในส่วนของคณะ/หน่วยงาน ในส่วนกลางต่าง ๆ ในลักษณะการบริหารแบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) เพื่อให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัวและเป็นประโยชน์ต่อการจัดสรรให้แก่แต่ละหน่วยงาน รวมทั้งสะดวกต่อการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะ/หน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาวิธีการจัดโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการทางบัญชี คุณสมบัติของบุคลากร ฯลฯ ของหน่วยงานแบบศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) ศูนย์กำไร (Profit Center) และศูนย์ต้นทุน (Cost Center) - จัดเตรียมบุคลากร คู่มือการปฏิบัติงาน ผังการไหลของงาน (Flowchart) - กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานทั้งในด้านความสำเร็จของงานในเชิงคุณภาพ รายได้ ต้นทุน และกำไรให้มีความชัดเจนและจริงจังในการปฏิบัติงาน
2.2.11 จัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนการหารายได้ (Auxiliary Enterprise) โดยให้มีลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Center) โดยให้มีการบริหารงาน โดยอิสระ คล่องตัว มีรูปแบบเป็นธุรกิจ มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาโครงสร้างองค์กรในเชิงธุรกิจ (Business Organization Structure) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานที่กำหนด - สร้างเกณฑ์ในการวัดประเมินผลของหน่วยงาน - กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนดหรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ได้เหมาะสมตามสถานการณ์

3. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน

ตารางที่ 32 การพัฒนากลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>3.1 กลยุทธ์ด้านรูปแบบการจัดสรร</p> <p>3.1.1 พัฒนารูปแบบการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน โดยใช้หลักการแนวคิดของการเงิน 3 มิติ</p> <p>3.1.2 พัฒนาระบบบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) เพื่อให้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงในการดำเนินงานของแต่ละคณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย โดยการนำวิธีการจัดสรรต้นทุนและค่าใช้จ่ายมาใช้ในทางธุรกิจ (Cost Allocation Method)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดอบรมสัมมนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินของแต่ละคณะ/หน่วยงาน เพื่อให้ทราบหลักการแนวคิดของการเงิน 3 มิติ - พัฒนาระบบบัญชี การเงิน จัดซื้อพัสดุ ตรวจสอบ ตลอดจนระบบการจัดทำรายงานทางการเงินต่าง ๆ ฯลฯ ให้สามารถรองรับแนวคิดของการเงิน 3 มิติ - ปรับโครงสร้างของหน่วยงาน/คณะให้มีลักษณะเป็นแบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์ต้นทุน (Cost Center) - จัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านระบบบัญชีต้นทุนและวิธีการจัดสรรต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพื่ออบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิทยากรจากภายนอก - จัดตั้งแผนกบัญชีต้นทุน เพื่อรับผิดชอบงานดังกล่าว
<p>3.2 กลยุทธ์ด้านการจัดสรรตามหน่วยงาน</p> <p>3.2.1 การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน ให้แก่ทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งหน่วยงานที่สร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย ควรใช้วิธีการวิเคราะห์ต้นทุน / รายได้ (Cost & Benefit Analysis) ส่วนหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนการหารายได้ แต่ไม่สามารถหารายได้ด้วยตนเอง ควรใช้วิธีการจัดสรรแบบมุ่งเน้นกิจกรรม (Activity Base Analysis) และหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารจะใช้วิธีการจัดสรรตามดุลยพินิจ (Judgement) ของผู้บริหาร ประกอบการพิจารณา</p>	<ul style="list-style-type: none"> - นำระบบบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) และการจัดสรรต้นทุน (Cost Allocation Method) มาใช้ในการดำเนินงานของทุกคณะ/หน่วยงาน - จัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในด้านบัญชีต้นทุน ทั้งในส่วนกลางและในคณะ / หน่วยงาน ต่างๆ - ศึกษาวิธีการวิเคราะห์ต้นทุนแบบมุ่งเน้นกิจกรรม (Activity Base Method) เพื่อใช้ในการคำนวณต้นทุนของแต่ละกิจกรรม

ตารางที่ 32 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
3.2.2 การจัดสรรเงินทุนในมิติของหน่วยงาน โดยใช้วิธีคิด Unit Cost แบบ Full-Time Student Equivalent มาใช้ในการคำนวณหาค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษาแต่ละคณะและภาควิชา	<ul style="list-style-type: none"> - จัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรมหลักสูตรการคำนวณต้นทุนแบบ Full-Time Equivalent Student (FTES) ที่จัดโดยทบวงมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานด้านการศึกษา หรือด้านงบประมาณต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3.2.3 การจัดสรรเงินทุนในส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำของหน่วยงานในแต่ละปี ควรใช้วิธีการพิจารณาแบบปีต่อปี หรือแบบ Zero-Based Method	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดหลักเกณฑ์ในการคำนวณ FTSE ที่เป็นมาตรฐานและเหมาะสมกับลักษณะการเรียนการสอน และลักษณะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแต่ละสาขา
3.2.4 การจัดสรรเงินทุนให้แก่แต่ละหน่วยงาน ๆ จะต้องมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญด้านการเงิน, การจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ฯลฯ เป็นการเฉพาะเป็นผู้จัดทำโดยมีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน และมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน (Cross Check)	<ul style="list-style-type: none"> - จัดอบรมผู้ปฏิบัติงานให้สามารถพิจารณาวางแผนงบประมาณในระบบ Zero- Based Method ได้ - กำหนดแนวทางและขั้นตอนในการพิจารณาจัดสรรโดยพิจารณาจากความจำเป็นที่จะจ่ายจริงในแต่ละปี โดยไม่อิงเป็นอัตราร้อยละของปีที่ผ่านมา
3.2.5 การจัดสรรเงินให้คณะ / สาขาวิชา ควรคำนึงถึงปรัชญาอุดมศึกษาประกอบด้วย เพื่อให้สาขาวิชาที่ความจำเป็นต่อสังคมดำรงอยู่ได้	<ul style="list-style-type: none"> - เปิดบัญชีของทุกกองทุน, หน่วยงาน, คณะ รวมทั้งโครงการพิเศษบางโครงการที่มีความสำคัญ มีระยะเวลานาน หรือมีการเบิกงวดงานอยู่เป็นประจำไว้กับธนาคารที่มหาวิทยาลัยให้บริการเป็นประจำ - มอบหมายให้แต่ละบัญชีมีเจ้าหน้าที่ดูแลโดยเฉพาะ (Account Officer) โดยมีการจัดทำบัญชีหรือรายงานทางการเงินเป็นรายบัญชีและสรุปรวมทุกบัญชีเพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์ - กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานด้านบัญชีและงานด้านการเงินให้แยกออกจากกันเป็นคนละแผนก แต่ละแผนกมีหัวหน้าแผนกดูแลรับผิดชอบ และมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน
3.2.5 การจัดสรรเงินให้คณะ / สาขาวิชา ควรคำนึงถึงปรัชญาอุดมศึกษาประกอบด้วย เพื่อให้สาขาวิชาที่ความจำเป็นต่อสังคมดำรงอยู่ได้	<ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาคณะ / สาขาวิชาที่มีความจำเป็นต่อสังคมหรือต่อมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 32 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>3.3 กลยุทธ์การจัดสรรตามแผน</p> <p>3.3.1 เงินทุนตามมติของแผนงานหรืองบลงทุน โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ และความจำเป็นเร่งด่วนของแผนงาน ในลักษณะของการพิจารณาเป็น โครงการของ (Project Based Analysis)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดต้นทุนการดำเนินงานของคณะ/สาขาวิชา ดังกล่าวและจัดสรรเงินทุนในระดับที่จะทำให้คณะ/สาขาวิชาดังกล่าว สามารถเปิดสอนได้ปกติ - รมรงค์ให้มัฐสนใจเรียนในคณะ/สาขาดังกล่าวเพิ่มขึ้น
<p>3.4 กลยุทธ์การจัดสรรตามกองทุน</p> <p>3.4.1 การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรการเงินใน มติของกองทุน ควรมีความยืดหยุ่นตาม สถานการณ์และสภาพการแข่งขัน รวมทั้ง ช่วง life Cycle ของมหาวิทยาลัย ถ้าหากอยู่ในช่วงการขยายตัวจะจัดสรรเข้ากองทุนสิน ทรัพย์ถาวร และกองทุนทั่วไปในสัดส่วนที่ สูง และหากอยู่ในช่วงที่เป็นผู้ใหญ่ (Mature) จะจัดสรรเข้ากองทุนเพื่อการศึกษาของ นักศึกษากองทุนเพื่อการพัฒนาหรือกองทุน วิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น สำหรับมหาวิทยาลัย ที่ผลประกอบการไม่ดีควรจัดสรรเข้ากอง ทุนสินทรัพย์ถาวรหรือกองทุนสำรองให้คด น้อยลง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของแผน งาน หรือ โครงการลงทุนที่ต้องการเสนอเพื่อขอจัด สรรงบประมาณ โดยใช้เทคนิค วิธีการทางการเงิน ต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตรา ผลตอบแทนของโครงการ - จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อร่วมกัน พิจารณาความเป็นไปได้ของ โครงการ - ติดตามประเมินผล โครงการและการใช้เงินตาม งบประมาณ
<p>3.4.1 การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรการเงินใน มติของกองทุน ควรมีความยืดหยุ่นตาม สถานการณ์และสภาพการแข่งขัน รวมทั้ง ช่วง life Cycle ของมหาวิทยาลัย ถ้าหากอยู่ใน ช่วงการขยายตัวจะจัดสรรเข้ากองทุนสิน ทรัพย์ถาวร และกองทุนทั่วไปในสัดส่วนที่ สูง และหากอยู่ในช่วงที่เป็นผู้ใหญ่ (Mature) จะจัดสรรเข้ากองทุนเพื่อการศึกษาของ นักศึกษากองทุนเพื่อการพัฒนาหรือกองทุน วิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น สำหรับมหาวิทยาลัย ที่ผลประกอบการไม่ดีควรจัดสรรเข้ากอง ทุนสินทรัพย์ถาวรหรือกองทุนสำรองให้คด น้อยลง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาความต้องการใช้เงินของแต่ละกองทุน โดย ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักของ มหาวิทยาลัย - จัดระบบบัญชีโดยรวม (Accounting System) ให้เป็น มาตรฐาน - แบ่งหมวดบัญชีตามประเภทกองทุนต่าง ๆ - เปิดบัญชีเงินฝากกระแสรายวัน (Current Account) และบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ (Savings Account) หรือบัญชีเงินฝากประจำ (Fixed Deposit Account) สำหรับบัญชีกองทุนทุกกองทุน - วางระบบการควบคุมการรับจ่ายและโอนเงินในบัญชี กองทุนทุกกองทุน - กำหนดผู้มีอำนาจอนุมัติการรับจ่ายและโอนหรือ ธุรกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเงินกองทุน

4. กลยุทธ์การบริหารและการใช้ทรัพยากรทางการเงิน

ตารางที่ 33 การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
4.1 ด้านบุคลากร	
4.1.1 พิจารณาจ้าง “มืออาชีพ” มาช่วยในการให้คำปรึกษาด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยบางส่วน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดลักษณะขอบเขตงานที่จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารมืออาชีพ เช่น การบริหารกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ, กองทุน โครงการพิเศษ ฯลฯ - แสวงหาผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์สูงในด้านดังกล่าว
4.1.2 การสรรหามูลค่าการที่มีประสบการณ์และความรู้สูงด้านการบริหารการเงิน โดยเฉพาะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้สื่อต่าง ๆ ในการสรรหามูลค่าการ เช่น หนังสือพิมพ์, วารสาร, Internet ฯลฯ - จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกและสอบสัมภาษณ์ - กำหนดอัตราเงินเดือน ผลตอบแทน ค่าจ้างที่เหมาะสม รวมถึงรายละเอียดการว่าจ้างแบบ เป็นสัญญาจ้าง (Contract) หรือแบบตลอดชีพ(Permanent)
4.1.3 การพัฒนาบุคลากรทางการเงินในด้านทักษะความรู้ เครื่องมือ นวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยจัดฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถาบัน (Inhouse & Enternal Training) รวมทั้งการใช้ระบบหมุนเวียน (Job Rotation)	<ul style="list-style-type: none"> - จัดส่งบุคลากรด้านการบริหารการเงินเข้าการอบรมด้านเทคนิคและเครื่องมือทางการเงิน (Financial Instruments & Techniques) อย่างสม่ำเสมอทุกครั้งที่มีโอกาส - จัดคนให้เหมาะสมกับพนักงาน (Put the right man on the right job)
4.1.4 การพิจารณาผลตอบแทนของบุคลากรของมหาวิทยาลัยตามภาระหน้าที่และผลงาน เพื่อจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและประสิทธิผล	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดภาระหน้าที่และรายละเอียดงาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน และกำหนดผลตอบแทนให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบและความสำคัญของแต่ละตำแหน่งงาน
4.2 ด้านระบบงาน	
4.2.1 นำเอาหลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มาใช้ในระบบการบริหารการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - เชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์สูงมาบรรยายด้านบริหารความเสี่ยงในขั้นต้นให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 33 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>4.2.2 พิจารณาเทคนิคการบริหารจัดการใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ได้แก่ เทคนิค Balanced Scorecard เทคนิคการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) เทคนิค Benchmarking เทคนิคการวิเคราะห์งบการเงิน และอัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis) เทคนิคการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset & Liability Management) และเทคนิคการบริหารต้นทุนแบบ (Cost Allocation Method)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดบริษัทที่ปรึกษาที่มีความชำนาญมาวางระบบการบริหารความเสี่ยงทั้งในภาพรวมและเฉพาะในด้านการบริหารการเงิน - พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อรองรับระบบบริหารความเสี่ยง - มีการประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ทางการเงินของมหาวิทยาลัย - จัดอบรมผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานการเงินในหัวข้อเรื่องเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ - จัดให้มี Workshop สำหรับผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มทักษะในการใช้เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ - ตั้งที่ปรึกษาทางวิชาการ ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหารงานสมัยใหม่จากหน่วยงานภายนอก
<p>4.2.3 การบริหารการเงินโดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยการพิจารณาตัดสินใจทางการเงิน หรือการลงทุน หรือการจัดการทรัพย์สินที่เป็นจำนวนเงินสูง ควรดำเนินการในรูปของคณะกรรมการมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว ควรจะมีมืออาชีพในการบริหารจัดการ (Professional & Corporative Management)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อพิจารณาโดยประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ประสบการณ์สูง เพื่อช่วยให้คำแนะนำ - การพิจารณาตัดสินใจ เช่น ในลักษณะตามเสียงส่วนใหญ่ (Majority Vote) โดยให้ประธานคณะกรรมการเป็นผู้ชี้ขาดในกรณีที่เสียงเท่ากัน
<p>4.2.4 การพัฒนาระบบการเงินโดยนำคอมพิวเตอร์แบบรวมศูนย์ที่ส่วนกลาง (Integrated System) มาใช้ในการบริหารด้านการเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ชี้แจงให้ผู้บริหารทุกระดับของคณะ/หน่วยงานเข้าใจถึงระบบการบริหารในทั้ง 2 ลักษณะ ทั้งในด้านหลักการ วิธีปฏิบัติงาน และประโยชน์ที่ได้รับ

ตารางที่ 33 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>รวมของมหาวิทยาลัย ส่วนในด้านระบบงานย่อย ๆ ด้านการเงินของแต่ละคณะ/หน่วยงาน ควรใช้ระบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) หรือระบบคอมพิวเตอร์แบบ Stand Alone ประกอบในบางระบบงาน เพื่อความคล่องตัว</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดเตรียมและพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนกลางและคณะ/หน่วยงาน - พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์แบบรวมศูนย์ ที่สามารถเชื่อมต่อระบบ Stand Alone หลาย ๆ ระบบเข้าด้วยกัน - ปรับปรุงระบบรายงานให้สามารถแสดงผลการดำเนินงานด้านการเงิน ในภาพรวมได้อย่างชัดเจน และทันต่อเวลา
<p>4.2.5 การบริหารต้นทุนในการดำเนินงานควรรู้หลัก Cost Awareness & Cost Consciousness โดยการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและสอดคล้องกับรายได้ของมหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละคณะ/หน่วยงานในการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน - จัดให้มีโครงการ Early Retirement เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในระยะยาว - ปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบงานต่าง ๆ โดยใช้เทคนิค QC, TQM, โครงการ 5ส. ฯลฯ เพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม
<p>4.2.6 การรวมกับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานอื่นที่มีความเข้มแข็ง (Strengths) ในด้านที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดการเสริมแรง (Synergy) ระหว่างกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน หรือเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาหาจุดแข็งและจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยและของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางที่จะร่วมมือกันในด้านต่าง ๆ ในลักษณะของการเกื้อกูลและเสริมแรงกัน เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและลดค่าใช้จ่ายของแต่ละมหาวิทยาลัย - เลือกมหาวิทยาลัยที่มีแนวคิดใกล้เคียงกัน เพื่อให้การร่วมมือกันเป็นไปอย่างราบรื่น และมีวัฒนธรรมขององค์กร ฯลฯ
<p>4.3 ด้านการตรวจสอบและประเมินผล</p> <p>4.3.1 มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพิจารณาว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการวัดประเมินผลด้านการบริหารจัดการ - กำหนดตัวชี้วัดด้านการบริหารการเงินที่มีความเหมาะสม เช่น รายได้ของมหาวิทยาลัย จำนวน

ตารางที่ 33 (ต่อ)

กลยุทธ์ / กลวิธี	กิจกรรม
<p>4.3.2 จัดตั้งฝ่ายตรวจสอบภายใน หรือเพิ่มบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยให้เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับสภามหาวิทยาลัย</p>	<p>นักศึกษาที่เข้าใหม่ จำนวนบัณฑิตที่สำเร็จ คำนวณต่อหัวนักศึกษา ผลตอบแทนของโครงการลงทุน หรือผลตอบแทนของการจัดการทรัพย์สิน ฯลฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดระยะเวลาในการประเมินที่แน่นอนในแต่ละปี เช่น ในช่วงต้นเดือนกรกฎาคม และช่วงต้นเดือนมกราคม - จัดทำหรือปรับปรุงภาระงานและความรับผิดชอบของฝ่ายตรวจสอบภายในให้มีบทบาทในการตรวจสอบควบคุมทางการเงินเพิ่มขึ้น - อบรมพนักงานตรวจสอบภายในให้มีความรู้ด้านการตรวจสอบทางการเงินและด้านมาตรฐานการบัญชีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแต่ละประเภท

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลจากกลยุทธ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทางการเงินของมหาวิทยาลัย แต่ละประเภทของไทย โดยเรียงตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยประกอบกับการสังเคราะห์กับแนวทาง กลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และรวมทั้งความคิดเห็นเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการเสนอแนะจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประเภทมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ

1.1 กลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน (มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ)

- 1.1.1 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) ที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงสามารถวัดประเมินผลได้ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- 1.1.2 การกำหนดให้มีการวางแผนทางการเงินในทุกระดับโดยเฉพาะแผนระยะปานกลาง (5 ปี) และแผนระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) รวมทั้งแผนการเงินเฉพาะกิจของโครงการต่าง ๆ
- 1.1.3 การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System หรือ PBBS)
- 1.1.4 การวางแผนแบบเชิงธุรกิจ (Business Plan) โดยมีการบริหารงานในลักษณะหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือศูนย์กำไร (Profit Center) เพื่อวัดผลการดำเนินงาน
- 1.1.5 การกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการวางแผนการเงินให้แก่คณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย และใช้ระบบรวมศูนย์ในการรับจ่ายเงินไว้ที่ส่วนกลาง

1.2 กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน (มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ)

จากแหล่งเงินทุน

- 1.2.1 การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund)
- 1.2.2 การระดมทุนจากศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย
- 1.2.3 การระดมทุนโดยการกู้เงินจากสถาบันการเงิน (Leverage Financing) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

- 1.2.4 การขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศในรูปของเงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินกองทุนเพื่อการวิจัย ฯลฯ
- 1.2.5 การปรับเปลี่ยนรูปแบบการรับเงินอุดหนุนจากภาครัฐ เป็นแบบผ่านด้านอุปสงค์หรือตามตัวผู้เรียน (Demand-Side Financing)
- 1.2.6 การจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่มีฐานะยากจนแต่มีผลการเรียนดีให้เพียงพอ

จากแหล่งเงินรายได้

- 1.2.7 การจัดการรายได้ที่เกี่ยวข้องกับด้านงานวิชาการ (Academic Based Revenue) เพิ่มขึ้น เช่น การพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ การปรับเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษา ฯลฯ
- 1.2.8 การจัดองค์กรหารายได้แบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์รับผิดชอบ (Responsibility Center)
- 1.2.9 การพัฒนารายได้จากการวิจัยในลักษณะ Research Grant และ Research Contract รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมใหม่
- 1.2.10 การพัฒนารายได้จากการให้บริการทางวิชาการ (Academic Service) ต่าง ๆ แก่หน่วยงานในภ ครัฐและภาคเอกชน
- 1.2.11 การจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนการจัดการรายได้ (Auxiliary Enterprise) โดยมีลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) เพื่อให้เกิดความอิสระและคล่องตัวในการดำเนินงาน

1.3 กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน (มหาวิทยาลัยสมบูรณ ์แบบ)

- 1.3.1 การจัดสรรเงินทุนให้แก่คณะ/หน่วยงานโดยใช้หลักการพิจารณาด้านกิจกรรม (Activity-Based Method) หรือด้านต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost & Benefit Method) เป็นเกณฑ์
- 1.3.2 การจัดสรรเงินทุนให้แก่คณะ/หน่วยงานโดยใช้วิธีการคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost per Head) เป็นเกณฑ์
- 1.3.3 การจัดสรรเข้ากองทุนเพื่อการศึกษา กองทุนบริการวิชาการ หรือกองทุนวิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น
- 1.3.4 การจัดสรรเงินทุนโดยพิจารณาตามความเป็นไปได้และความจำเป็นของแผนงาน (Project-Based Method)

1.3.5 การจัดสรรเงินทุนในส่วนงบดำเนินการแบบปีต่อปี หรือฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting)

1.4 กลยุทธ์การบริหารใช้ทรัพยากรทางการเงิน

1.4.1 การนำเอาหลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มาใช้ใน ระบบการบริหารการเงิน

1.4.2 การนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และการบริหารแบบมืออาชีพ (Professional Management) มาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจทางการเงิน เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการการเงินและลงทุนของมหาวิทยาลัย

1.4.3 การพัฒนาระบบงานการเงินโดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แบบรวมศูนย์ (Integrated System) ของทุกระบบงาน

1.4.4 การนำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ได้แก่ Balanced Scorecard, Benchmarking, TQM

1.4.5 การมีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพ

2. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประเภทมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง

2.1 กลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน (มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง)

2.1.1 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) ที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงสามารถวัดประเมินผลได้ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2.1.2 การกำหนดให้มีการวางแผนทางการเงินในทุกระดับโดยเฉพาะแผนระยะปานกลาง (5 ปี) และแผนระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) รวมทั้งแผนการเงินเฉพาะกิจของโครงการต่าง ๆ

2.1.3 การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System หรือ PBBS)

2.1.4 การวางแผนแบบเชิงธุรกิจ (Business Plan) โดยมีการบริหารงานในลักษณะหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือศูนย์กำไร (Profit Center) เพื่อวัดผลการดำเนินงาน

- 2.1.5 การกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการวางแผนการเงินให้แก่คณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย และใช้ระบบรวมศูนย์ในการรับจ่ายเงินไว้ที่ส่วนกลาง

2.2 กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน (มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง)

แหล่งเงินทุน

- 2.2.1 การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund)
- 2.2.2 การขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศในรูปแบบของเงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินทุนเพื่อการวิจัย
- 2.2.3 การระดมทุนจากศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย
- 2.2.4 การกู้เงินจากสถาบันการเงิน (Leverage Financing) ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- 2.2.5 การจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่มีฐานะยากจนแต่มีผลการเรียนดีให้เพียงพอ

จากแหล่งเงินรายได้

- 2.2.6 การพัฒนารายได้จากบริการทางวิชาการ (Academic Service) แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
- 2.2.7 การจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนการจัดการรายได้ (Auxiliary Enterprise) โดยมีลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) เพื่อให้เกิดความอิสระและคล่องตัวในการดำเนินงาน
- 2.2.8 การจัดการรายได้ที่เกี่ยวข้องกับด้านงานวิชาการ (Academic Based Revenue) เพิ่มขึ้น เช่น การพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ การปรับเปลี่ยนค่าธรรมเนียมการศึกษา
- 2.2.9 การจัดองค์กรหารายได้แบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์รับผิดชอบ (Responsibility Center)
- 2.2.10 การพัฒนารายได้จากการวิจัยในลักษณะ Research Grant และ Research Contract รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมใหม่ (Innovations) เพื่อหารายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา

2.3 กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน (มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง)

- 2.3.1 การจัดสรรเงินทุนให้แก่คณะ/หน่วยงานโดยใช้หลักการพิจารณาด้านกิจกรรม (Activity-Based Method) หรือด้านต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost & Benefit Method) เป็นเกณฑ์
 - 2.3.2 การจัดสรรเงินทุนโดยพิจารณาตามความเป็นไปได้และความจำเป็นของแผนงาน (Project-Based Method)
 - 2.3.3 การจัดสรรเข้ากองทุนเพื่อการศึกษา กองทุนบริการวิชาการ หรือกองทุนวิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น
 - 2.3.4 การจัดสรรเงินทุนให้แก่คณะ/หน่วยงานโดยใช้วิธีการคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost per Head) เป็นเกณฑ์
 - 2.3.5 การจัดสรรเงินทุนในส่วนงบดำเนินการแบบปีต่อปี หรือฐานศูนย์ (Zero-Based Method)
- 2.4 กลยุทธ์การบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงิน (มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง)
- 2.4.1 การนำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ได้แก่ Balanced Scorecard, Benchmarking, TQM
 - 2.4.2 การนำเอาหลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มาใช้ในระบบการบริหารการเงิน
 - 2.4.3 การนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และการบริหารโดยมืออาชีพ (Professional Management) มาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจทางการเงิน เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการการเงินและลงทุนของมหาวิทยาลัย
 - 2.4.4 การพัฒนาระบบงานการเงินโดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แบบรวมศูนย์ (Integrated System) ของทุกระบบงาน
 - 2.4.5 การปรับปรุงและพัฒนาระบบงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบงานจัดซื้อ และพัสดุ ระบบการจัดการทรัพย์สิน
3. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประเภทมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย
- 3.1 กลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน (มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย)

- 3.1.1 การกำหนดให้มีการวางแผนทางการเงินในทุกระดับโดยเฉพาะแผนระยะปานกลาง (5 ปี) และแผนระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) รวมทั้งแผนการเงินเฉพาะกิจของโครงการต่าง ๆ
 - 3.1.2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) ที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงสามารถวัดประเมินผลได้ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์
 - 3.1.3 การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System หรือ PBBS)
 - 3.1.4 การวางแผนแบบเชิงธุรกิจ (Business Plan) โดยมีการบริหารงานในลักษณะหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือศูนย์กำไร (Profit Center) เพื่อวัดผลการดำเนินงาน
 - 3.1.5 การกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการวางแผนการเงินให้แก่คณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย และใช้ระบบรวมศูนย์ในการรับจ่ายเงินไว้ที่ส่วนกลาง
- 3.2 กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน (มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง)

แหล่งเงินทุน

- 3.2.1 การระดมทุนจากศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย
- 3.2.2 การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund)
- 3.2.3 การขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศในรูปแบบของเงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินทุนเพื่อการวิจัย ฯลฯ
- 3.2.4 การกู้เงินจากสถาบันการเงิน (Leverage Financing) ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- 3.2.5 การเปลี่ยนรูปแบบการขอรับเงินอุดหนุนเป็นแบบตามตัวผู้เรียน (Demand-Side Financing)
- 3.2.6 การจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่มีฐานะยากจนแต่มีผลการเรียนดีให้เพียงพอ

แหล่งเงินรายได้

- 3.2.7 การพัฒนารายได้จากกรวิจัยในลักษณะ Research Grant และ Research Contract รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมใหม่ (Innovations) เพื่อหารายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา
 - 3.2.8 การพัฒนารายได้จากกรให้บริการทางวิชาการ (Academic Service) แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
 - 3.2.9 การจัดองค์กรหารายได้แบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือศูนย์รับผิดชอบ (Responsibility Center)
 - 3.2.10 การจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนการจัดหารายได้ (Auxiliary Enterprise) โดยมีลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) เพื่อให้เกิดความอิสระและคล่องตัวในการดำเนินงาน
- 3.3 กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน (มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย)
- 3.3.1 การจัดสรรเงินทุนให้แก่คณะ/หน่วยงานโดยใช้หลักการพิจารณาด้านกิจกรรม (Activity-Based Method) หรือด้านต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost & Benefit Method) เป็นเกณฑ์
 - 3.3.2 การจัดสรรเงินทุนให้แก่คณะ/หน่วยงานโดยใช้วิธีการคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost per Head) เป็นเกณฑ์
 - 3.3.3 การจัดสรรเข้ากองทุนเพื่อการศึกษากองทุนบริการวิชาการ หรือกองทุนวิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น
 - 3.3.4 การจัดสรรเงินทุนโดยพิจารณาตามความเป็นไปได้และความจำเป็นของแผนงาน (Project-Based Method)
 - 3.3.5 การจัดสรรเงินทุนในส่วนงบดำเนินการแบบปีต่อปี หรือฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting)
- 3.4 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการเงิน (มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย)
- 3.4.1 การนำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เช่น Balanced Scorecard, Benchmarking, TQM ฯลฯ
 - 3.4.2 การบริหารและควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ (Risk Management Consciousness)

- 3.4.3 การนำเอาหลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) มาใช้ใน
ระบบการบริหารการเงิน
- 3.4.4 การพัฒนาระบบการเงิน โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แบบรวม
ศูนย์ (Integrated System) ของทุกระบบงาน
- 3.4.5 การนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)
และการบริหารแบบมืออาชีพ (Professional Management) มาใช้ในการ
พิจารณาตัดสินใจทางการเงิน

ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 3 ประเภทสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยทั้ง 3 ประเภท จะมีกลยุทธ์การบริหารการเงินแต่ละด้านคล้ายคลึงกัน แต่จะมีความแตกต่างกันในด้านการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ (Priority) ที่จะแตกต่างกันตามลักษณะการดำเนินงานและพันธกิจของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท ดังจะเห็นได้อย่างชัดเจนในกลยุทธ์ด้านการระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งรายได้และกลยุทธ์การบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 4 การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสารอ้างอิงต่างๆ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร / ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย จำนวน 19 มหาวิทยาลัย รวมทั้งการจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Groups) แล้วนั้น จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบกลยุทธ์โดยการเลือกจากกลยุทธ์ที่มีค่าแจกแจงความถี่สูงสุด 1-5 อันดับแรกของแต่ละกลยุทธ์จากกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความสอดคล้องกันเพื่อนำมาประเมินการจัดส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบเชิงทัศนคติให้แก่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการศึกษาทั้งของรัฐและภาคเอกชน ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานของรัฐ ที่รับผิดชอบด้านการเงินและด้านอุดมศึกษา รวมถึงผู้บริหารของธุรกิจภาคเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารการเงิน จำนวน 22 ท่าน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้นมา

โดยในส่วนของกลยุทธ์การบริหารการเงินจะแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. กลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน
2. กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน
3. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน
4. กลยุทธ์การบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน

ทั้งนี้ โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ดังนี้

ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้
5 - มากที่สุด	5 - มากที่สุด
4 - มาก	4 - มาก
3 - ปานกลาง	3 - ปานกลาง
2 - น้อย	2 - น้อย
1 - น้อยที่สุด	1 - น้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่ามัธยเลขคณิต (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และมีเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.50 – 4.49 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.50 – 5.00 หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

แบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบขั้นต้น จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการเงิน อดุมศึกษาหรือด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน ตามที่อ้างถึงในบทที่ 3 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว

ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประเมินกลยุทธ์ฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 22 ท่าน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสมของกลยุทธ์และความเป็นไปได้ที่จะนำมาปฏิบัติ สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 34 ถึงตารางที่ 39 ดังต่อไปนี้ ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน

กลยุทธ์	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.
1. การกำหนดแผนการเงินทุกระดับ โดยมุ่งเน้นการวางแผนระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework) และแผนระยะยาว (Long Term Expenditure Framework) มากขึ้น	4.36	.65	4.09	.81
2. การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting)	4.45	.74	3.95	.79
3. การกำหนดแผนการเงินที่มีลักษณะเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific) และชัดเจนในเชิงปฏิบัติ	4.41	.79	3.91	.92
4. การวางแผนแบบธุรกิจ (Business Plan) ที่มุ่งเน้นการแข่งขัน และการมีอิสระในการดำเนินงาน โดยมีรูปแบบการบริหารแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือศูนย์กำไร (Profit Center)	3.86	.94	3.41	.81
5. การกระจายอำนาจในการวางแผนการเงิน (Decentralization) ให้แก่คณะ/หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างสอดคล้องกับความต้องการและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรของแต่ละคณะ/หน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายอย่างสูงสุด ในขณะที่เดียวกันมีการรวมศูนย์ในการรับจ่ายเงินไว้ที่หน่วยงานส่วนกลาง เพื่อเป็นผู้ควบคุมและตรวจสอบรายการทางการเงิน ให้เกิดความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้	4.41	.80	3.95	.95
รวม	4.30	.62	3.86	.67

จากตารางที่ 34 พบว่า ความเหมาะสมของกลยุทธ์การวางแผนทางการเงินโดยรวม มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.30 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .62 ส่วนความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การวางแผนทางการเงินโดยรวม มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 3.86 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .67

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.86 – 4.45 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .65 - .94 ในขณะที่ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.41 – 4.09 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .79 - .95 โดยกลยุทธ์ที่

มีความเหมาะสมมากที่สุดได้แก่ การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS)

ส่วนกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดได้แก่ การกำหนดแผนการเงินทุกระดับ โดยมุ่งเน้นการวางแผนระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework) และแผนระยะยาว (Long Term Expenditure Framework) มากขึ้น

หากพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ทั้ง 3 ประเภทแล้ว พบว่ากลยุทธ์ที่ได้รับการเลือกมากเป็นอันดับที่ 1 ของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 ประเภทได้แก่ การกำหนดแผนการเงินที่มีลักษณะเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง และชัดเจนในเชิงปฏิบัติ

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุน

กลยุทธ์	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.
จากแหล่งเงินทุน	4.36	.85	3.59	1.18
1. การจัดตั้งกองทุนขอดเงินต้น (Endowment Fund) เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้จากเงินกองทุนไปใช้ใน กิจการของมหาวิทยาลัยที่จำเป็นและเสริมกับงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับในกรณีงบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอ				
2. การระดมทุนจากศิษย์เก่าในรูปของการจัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า การจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการศึกษาโดยศิษย์เก่าของสถาบัน ฯลฯ	4.50	.74	3.50	1.14
3. การสร้างความสัมพันธ์หรือแลกเปลี่ยนด้านวิชาการกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อขอการสนับสนุนในรูปเงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินกองทุน ฯลฯ	4.59	.67	3.77	1.10
4. การระดมทุน โดยการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน (Leverage Financing) ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้ในการลงทุน โครงการต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา	3.36	1.14	3.14	1.04
5. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการรับเงินอุดหนุนจาก ภาครัฐจากแบบการได้รับผ่านด้านอุปทานหรือสถานศึกษา (Supply-Side Financing) เป็นแบบการได้รับผ่านด้านอุปสงค์หรือตามตัวผู้เรียน (Demand-Side Financing) ซึ่งจะส่งผลให้สถานอุดมศึกษาต้องหันมาแข่งขันกันด้านคุณภาพการศึกษามากขึ้น เพื่อดึงดูดให้มีผู้เรียนเพิ่มขึ้น อันจะนำไปสู่การได้รับเงินอุดหนุนในจำนวนที่มากขึ้น	3.95	.95	3.32	1.04
6. การจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาสำหรับ นักศึกษาที่มีฐานะยากจนและขาดแคลนทุนทรัพย์ในการศึกษา ทั้งในส่วนที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาลและในส่วนของมหาวิทยาลัยเอง ซึ่งต่อไปอาจขยายผลเป็นการให้กู้ยืมแก่นักศึกษาอื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม	4.41	.96	4.05	1.21
รวม	4.20	.64	3.56	.84

จากตารางที่ 35 พบว่า ความเหมาะสมของกลยุทธ์ การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนโดยรวม มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.20 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .64 ส่วนความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนโดยรวม มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 3.56 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .84

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.36 – 4.59 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .74 – 1.14 ในขณะที่ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.32 – 3.77 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 1.04 – 1.21 โดยกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์หรือแลกเปลี่ยนด้านวิชาการกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อขอความช่วยเหลือในรูปแบบเงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินกองทุน ฯลฯ

ส่วนกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา สำหรับนักศึกษาที่มีฐานะยากจนและขาดแคลนทุนทรัพย์ในการศึกษา ทั้งในส่วนที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาลและในส่วนของมหาวิทยาลัยเอง ซึ่งต่อไปอาจขยายผลเป็นการให้กู้ยืมแก่นักศึกษาอื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม

หากพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 ประเภทแล้ว พบว่า กลยุทธ์ที่ได้รับการเลือกมากเป็นอันดับที่ 1 ของมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบและมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ส่วนของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย ได้แก่ การระดมทุนจากศิษย์เก่าของสถาบันฯ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่ง รายได้

กลยุทธ์	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
จากแหล่งเงินรายได้	4.54	.60	4.50	.74
1. การจัดการรายได้ที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ (Academic Based Revenue) เพิ่มขึ้น เช่น การเพิ่มหลักสูตรนานาชาติ หลักสูตร MBA สำหรับผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการ				
2. การให้บริการทางวิชาการ (Academic Service) แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มขึ้น เช่น การจัดอบรมสัมมนา การรับเป็นที่ปรึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย ด้านวิศวกรรม ฯลฯ หรือการร่วมกันจัดทำโครงการแลกเปลี่ยนด้านวิชาการกับภาคเอกชนในรูปของโครงการโรงเรียน โรงงาน โครงการมหาวิทยาลัยบริษัท ฯลฯ	4.73	.55	4.27	.88
3. การหารายได้จากการพัฒนาด้านวิจัย (Research Development) แก่หน่วยงานต่าง ๆ เช่น การทำ Research Grant, Research Contract รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovations) เพื่อจดลิขสิทธิ์และนำมาหารายได้จากการขายสินค้าที่ประดิษฐ์คิดค้นได้	4.73	.55	4.00	1.11
4. การปรับรูปแบบการบริหารองค์กรให้มีลักษณะเป็นศูนย์กลาง (Profit Center) หรือศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) เพื่อให้คณะ/หน่วยงานมีการบริหารงานที่เป็นอิสระ คล่องตัว และสามารถวัดประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม	4.05	1.05	3.64	1.00
5. การจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนการจัดการรายได้ (Auxiliary Enterprise) โดยมีการบริหารจัดการแบบหน่วยธุรกิจ (Business Unit) โดยมุ่งเน้นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องและเป็นผลที่ตามมา (By Product) ของมหาวิทยาลัย เช่น ร้านหนังสือ (Book Store) ร้านถ่ายเอกสาร (Copying) การจัดเลี้ยงและอาหาร (Catering Service) หอพัก (Dormitory) เครื่องแบบนักศึกษา (Uniform) ฯลฯ	4.55	.67	4.14	.94
6. การพิจารณาปรับค่าธรรมเนียมการศึกษาให้เหมาะสมกับต้นทุนของมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันมีการจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาให้กับนักศึกษาที่มีฐานะยากจนเป็นการทดแทน เพื่อให้ให้นักศึกษาเหล่านี้สามารถศึกษาต่อจนสำเร็จการศึกษาได้	4.41	.80	3.86	.94
7. การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดผลประโยชน์ตอบแทน เพื่อนำรายได้ที่ได้รับมาใช้ในกิจการของมหาวิทยาลัย โดยมีการตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารทรัพย์สิน โดยเฉพาะ	4.64	.66	4.22	.97
รวม	4.52	.40	4.09	.72

จากตารางที่ 36 พบว่า ความเหมาะสมของกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินรายได้โดยรวม มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.52 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .40 ส่วนความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินรายได้โดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.09 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .72

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ใน ช่วง 4.05 – 4.73 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .55 – 1.05 ในขณะที่ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.63 – 4.50 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .74 – 1.11 โดยกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดได้แก่ การให้บริการทางวิชาการ (Academic Service) แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มขึ้น เช่น การจัดอบรมสัมมนา การรับเป็นที่ปรึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย ด้านวิศวกรรม ฯลฯ หรือการร่วมกันจัดทำโครงการแลกเปลี่ยนด้านวิชาการกับภาคเอกชนในรูปของโครงการโรงเรียนโรงงาน โครงการมหาวิทยาลัยบรรษัท ฯลฯ และการหารายได้จากการพัฒนาด้านวิจัย (Research Development) แก่หน่วยงานต่าง ๆ เช่น การทำ Research Grant, Research Contract รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovations) เพื่อจดลิขสิทธิ์และนำมาหารายได้จากการขายสินค้าที่ประดิษฐ์คิดค้นได้

ส่วนกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ได้แก่ การจัดการรายได้ที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ (Academic Based Revenue) เพิ่มขึ้น เช่น การเพิ่มหลักสูตรนานาชาติ หลักสูตร MBA สำหรับผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการ

หากพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ทั้ง 3 ประเภทแล้ว พบว่า กลยุทธ์ที่ได้รับการเลือกเป็นอันดับที่ 1 ของมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ ได้แก่ การจัดการรายได้ที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ (Academic – Based Revenue) ของมหาวิทยาลัย เฉพาะทาง ได้แก่ การให้บริการทางวิชาการ (Academic Services) และของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย ได้แก่ การหารายได้จากพัฒนาด้านงานวิจัย (Research Development) และนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation)

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน

กลยุทธ์	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การจัดสรรเงินทุนให้คณะ / หน่วยงานต่าง ๆ ควรพิจารณาตามกิจกรรมที่ได้กระทำ(Activity Based Method) รวมถึงด้านต้นทุนและผลประโยชน์ของแต่ละหน่วยงาน (Cost & Benefit Method)	4.45	.67	4.00	.98
2.การจัดสรรเงินทุนให้คณะ/หน่วยงาน โดยการคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost per Head) โดยใช้วิธีการปันส่วนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation Method) ตามเกณฑ์ที่รับฟังจ่าย (Accrual Basis) เพื่อให้ได้ค่าใช้จ่ายที่ถูกต้อง เป็นไปตามจริงของแต่ละคณะ/หน่วยงาน	4.54	.67	3.95	1.00
3. การจัดสรรเงินทุนให้แก่โครงการต่าง ๆ ตามความเป็นไปได้ของแผนงาน (Project Based Method) โดยการพิจารณาถึงด้านต้นทุน (Cost) และด้านผลที่ได้รับ (Benefit) ในรูปของอัตราผลตอบแทนของโครงการ (IRR) หรือค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value) รวมถึงผลตอบแทนในเชิงสังคม	4.41	.59	3.77	1.02
4. การจัดสรรงบประมาณของแต่ละคณะ / หน่วยงาน ควรใช้วิธีการจัดสรรแบบปีต่อปี หรือแบบงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Based Budgeting) เพื่อให้เงินที่จัดสรรสำหรับค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด	3.91	.81	3.59	.91
5. การจัดสรรเงินทุนเข้ากองทุนเพื่อการวิจัย หรือเพื่อการศึกษาของนักศึกษาที่มีฐานะยากจนเพิ่มขึ้น ในกรณีที่เงินเหลือหลังจากที่มีการจัดสรรให้แก่คณะ/หน่วยงานต่าง ๆ แล้ว	4.50	.86	3.82	1.11
6. การจัดสรรทรัพยากรการเงินของมหาวิทยาลัย ควรใช้หลักการของระบบการเงิน 3 มิติ ได้แก่ มิติหน่วยงาน มิติแผนงานและมิติกองทุนในการจัดทำงบประมาณ และรายงานทางการเงินต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารด้านการเงินสามารถจัดสรรและใช้ทรัพยากรทางการเงินได้อย่างถูกต้องตรงตาม เป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.22	.61	3.82	.91
7. การจัดสรรเงินทุนให้คณะ/สาขาวิชา นอกจากจะคำนึงถึงด้านต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับแล้ว ควรคำนึงถึงหลักการและปรัชญาอุดมศึกษาประกอบด้วย เพื่อให้คณะ/สาขาวิชาที่มีความจำเป็นต่อสังคมสามารถดำรงอยู่ได้ เช่น สาขาด้านโบราณคดี , ประวัติศาสตร์ ฯลฯ	4.59	.59	4.09	1.10
รวม	4.38	.41	3.86	.82

จากตารางที่ 37 พบว่า ความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินโดยรวม มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.38 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .41 ส่วนความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินโดยรวม มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 3.86 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .82 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.91 – 4.59 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .59 - .86 ในขณะที่ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.59 – 4.09 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .90 - 1.11

โดยกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดและกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด เป็นกลยุทธ์เดียวกัน ได้แก่ การจัดสรรเงินทุนให้คณะ / สาขาวิชา ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงด้านต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับควบคู่กับควรคำนึงถึงหลักการและปรัชญาอุดมศึกษาประกอบด้วย เพื่อให้คณะ/สาขาวิชาที่มีความจำเป็นต่อสังคมสามารถดำรงอยู่ได้ เช่น สาขาด้านโบราณคดี, ประวัติศาสตร์ ฯลฯ

หากพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 ประเภทแล้ว พบว่า กลยุทธ์ที่ได้รับการเลือกมากเป็นอันดับที่ 1 ของมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ และของมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง ได้แก่ การจัดสรรเงินทุนให้คณะ / หน่วยงาน โดยพิจารณาตามกิจกรรมที่ได้กระทำ (Activity – Based Method) รวมถึงด้านต้นทุนและผลประโยชน์ของแต่ละหน่วยงาน (Cost Benefit Method) และของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย ได้แก่ การจัดสรรให้คณะ / หน่วยงาน โดยการคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost Per Head) โดยใช้วิธีการปันส่วนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์ด้านการบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงิน

กลยุทธ์	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. การนำเอาหลักการและเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น หลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ของสถาบัน โดยตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะ รวมถึงการนำเอาเทคนิค Balanced Scorecard Benchmarking TQM ฯลฯ มาใช้ เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.32	.65	3.82	1.01
2. การบริหารการเงินโดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยมีการพิจารณาและตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ทางการเงินในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย รวมถึงบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์จากภายนอกเป็น Outside Directors	4.41	.67	4.00	.93
3. การพัฒนาระบบงานการเงินต่าง ๆ โดยนำคอมพิวเตอร์มาใช้แบบรวมศูนย์ (Integrated System) ทุกระบบงาน เพื่อให้สามารถจัดทำรายงานการเงินหรือแสดงรายการทางการเงินทุกประเภทได้ทันที เมื่อมีความต้องการที่จะทราบหรือตรวจสอบรายการดังกล่าว	4.73	.63	3.95	1.00
4. การบริหารและควบคุมต้นทุน (Cost Awareness & Consciousness) โดยการปรับเปลี่ยนระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสด (Cash Basis) เป็นเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) รวมถึงการนำระบบบัญชี ต้นทุน (Cost Accounting) มาใช้ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณต้นทุนที่แท้จริงของคณะ/หน่วยงาน โดยการใช้วิธีการปันส่วนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation Method)	4.59	.50	4.05	.79
5. การบริหารการเงินที่มีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยการพัฒนากุศลกรภายใน การคัดสรรบุคลากรจากภายนอก รวมถึงการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญสูงมาดำเนินงานในด้านที่มหาวิทยาลัยไม่มีความชำนาญ เช่น การบริหารเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของมหาวิทยาลัย การบริหารงานด้านอาหารและจัดเลี้ยง (Catering Service & Food Court) การบริหารศูนย์ธุรกิจ หรือ Shopping Plaza ฯลฯ	4.36	.66	4.09	.75

ตารางที่ 38 (ต่อ)

กลยุทธ์	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.
6. การพิจารณาผลตอบแทนของอาจารย์และบุคลากรตามภาระหน้าที่และผลงานที่ทำได้ โดยการจ้างงานมีลักษณะเป็นสัญญาจ้าง (Contract) ซึ่งจะมีการติดตามดูแลการปฏิบัติงาน (Monitor) และประเมินผลงาน (Evaluation) เป็นประจำอย่างน้อยทุกปี ดังนั้นบุคลากรที่มีความสามารถสูงก็จะได้รับผลตอบแทนสูง ในขณะที่บุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะถูกเลิกจ้าง ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารงานที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถแข่งขันได้	4.41	.67	3.82	.91
7. การรวมกับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานอื่นที่มีความเข้มแข็ง (Strengths) ในด้านที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดการเสริมแรง (Synergy) ระหว่างกัน เพื่อประโยชน์ในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด หรือค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิต ฯลฯ หรือด้านที่มหาวิทยาลัยมีความสนใจ ที่จะดำเนินการต่อไป	4.18	.85	3.27	.94
รวม	4.43	.32	3.86	.66

จากตารางที่ 38 พบว่า ความเหมาะสมของกลยุทธ์ด้านการบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงินโดยรวม มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 4.43 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .32 ส่วนความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ด้านการบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงินโดยรวม มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 3.86 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .66

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 4.18 – 4.73 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .50 - .85 ในขณะที่ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.27 – 4.09 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง .75 - 1.01 โดยกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาระบบงานการเงินต่าง ๆ โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แบบรวมศูนย์ (Integrated System) ทุกระบบงาน เพื่อให้สามารถจัดทำรายงานการเงินหรือแสดงรายการทางการเงินทุกประเภทได้ทันที เมื่อมีความต้องการที่จะทราบหรือตรวจสอบรายการดังกล่าว

ส่วนกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ได้แก่ การบริหารการเงินที่มีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยการพัฒนาศูนย์กลางภายใน การคิดสรรบุคลากรจากภายนอก รวมถึงการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญสูงมาดำเนินงานในด้านที่มหาวิทยาลัยไม่มีความชำนาญ เช่น การบริหารเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของมหาวิทยาลัย การบริหารงานด้านอาหารและจัดเลี้ยง (Catering Service & Food Court) การบริหารศูนย์ธุรกิจ หรือ Shopping Plaza ฯลฯ

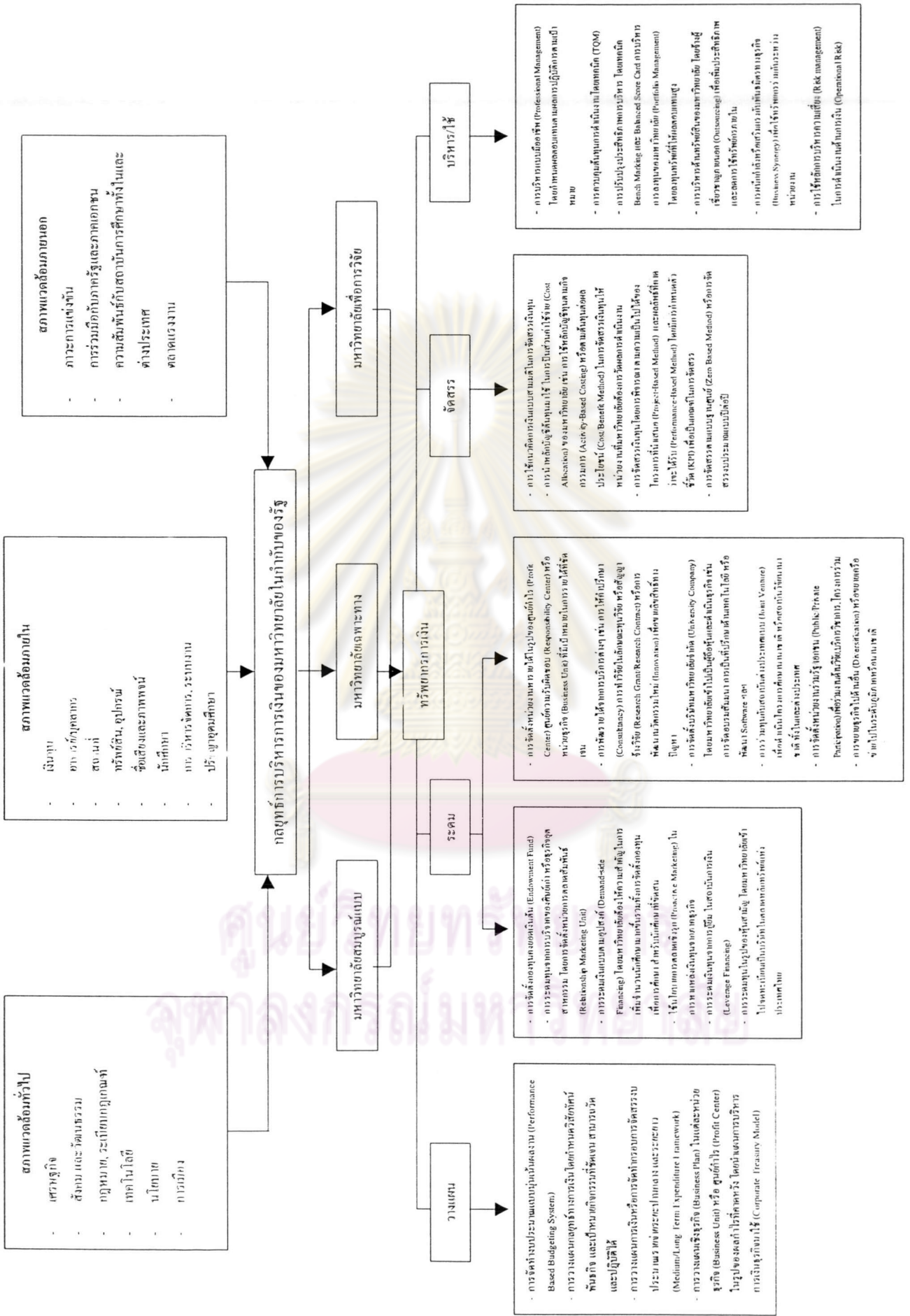
หากพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 ประเภทแล้ว พบว่า กลยุทธ์ที่ได้รับเลือกมากเป็นอันดับที่ 1 ของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ การนำเอาหลักการและเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น Risk Management TQM , Balanced Scorecard , Benchmarking ฯลฯ

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

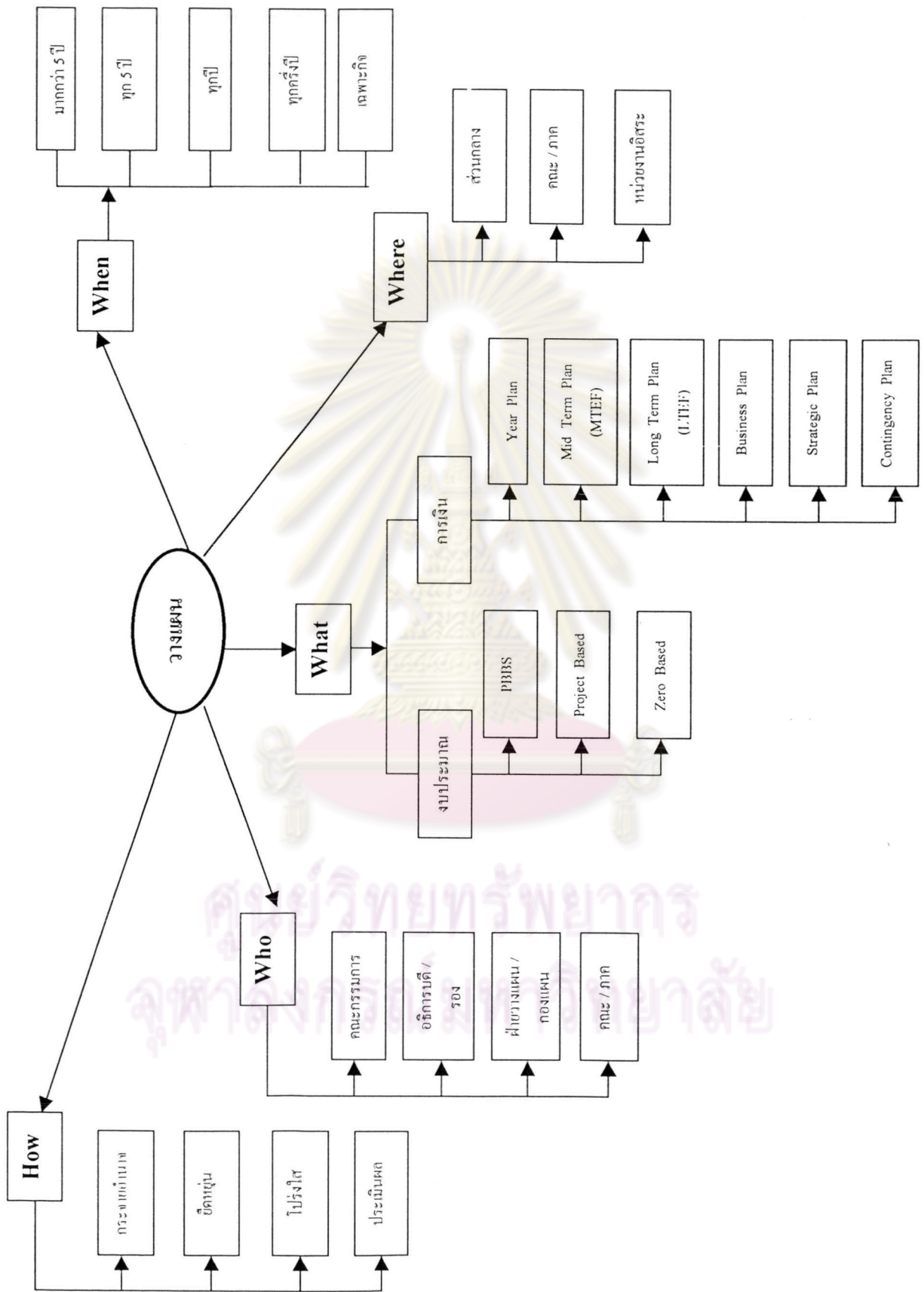
กลยุทธ์	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวม	4.44	.45	3.86	.65

จากตารางที่ 39 พบว่า ความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวม มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 4.44 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .45 ส่วนความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.86 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .65

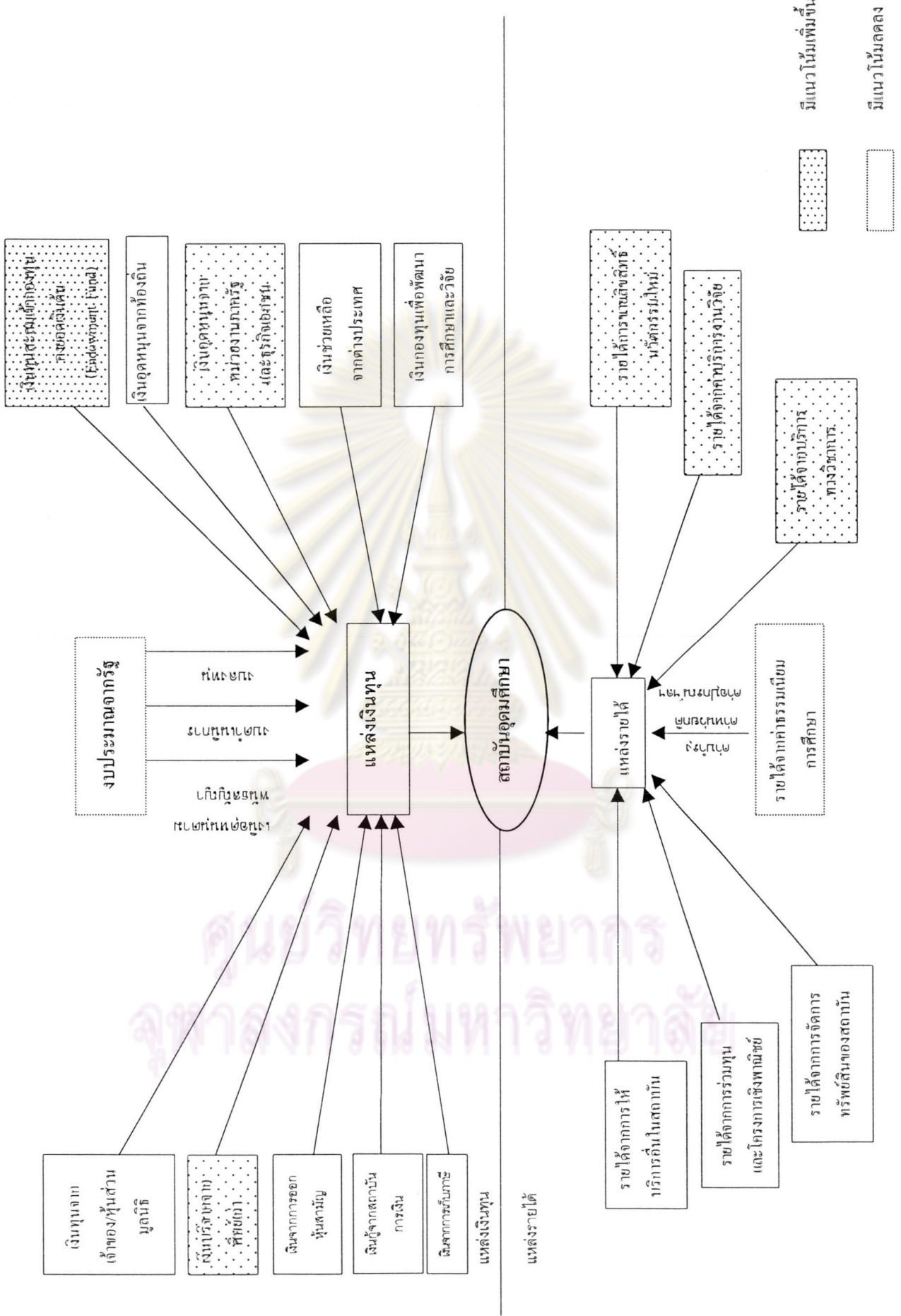
โดยสรุปแล้ว ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแต่ละประเภท ได้แก่ มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง และมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย มีกลยุทธ์ด้านการบริหารการเงินประกอบด้วย 4 ด้านใหญ่ๆ ได้แก่ ด้านการวางแผนทางการเงิน ด้านการระดมทรัพยากรทางการเงิน ด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน และด้านการบริหารและใช้ทรัพยากรทางการเงิน ซึ่งจะมีแนวทาง หลักการ แนวคิดของกลยุทธ์ รวมทั้งเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ ไม่แตกต่างกันมากในเนื้อหาของกลยุทธ์ แต่จะแตกต่างกันในลำดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ที่ใช้ในมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งในภาพรวมและสรุปเป็นรายกลยุทธ์ตามแผนภูมิที่ 9 ถึงแผนภูมิที่ 13 ดังต่อไปนี้



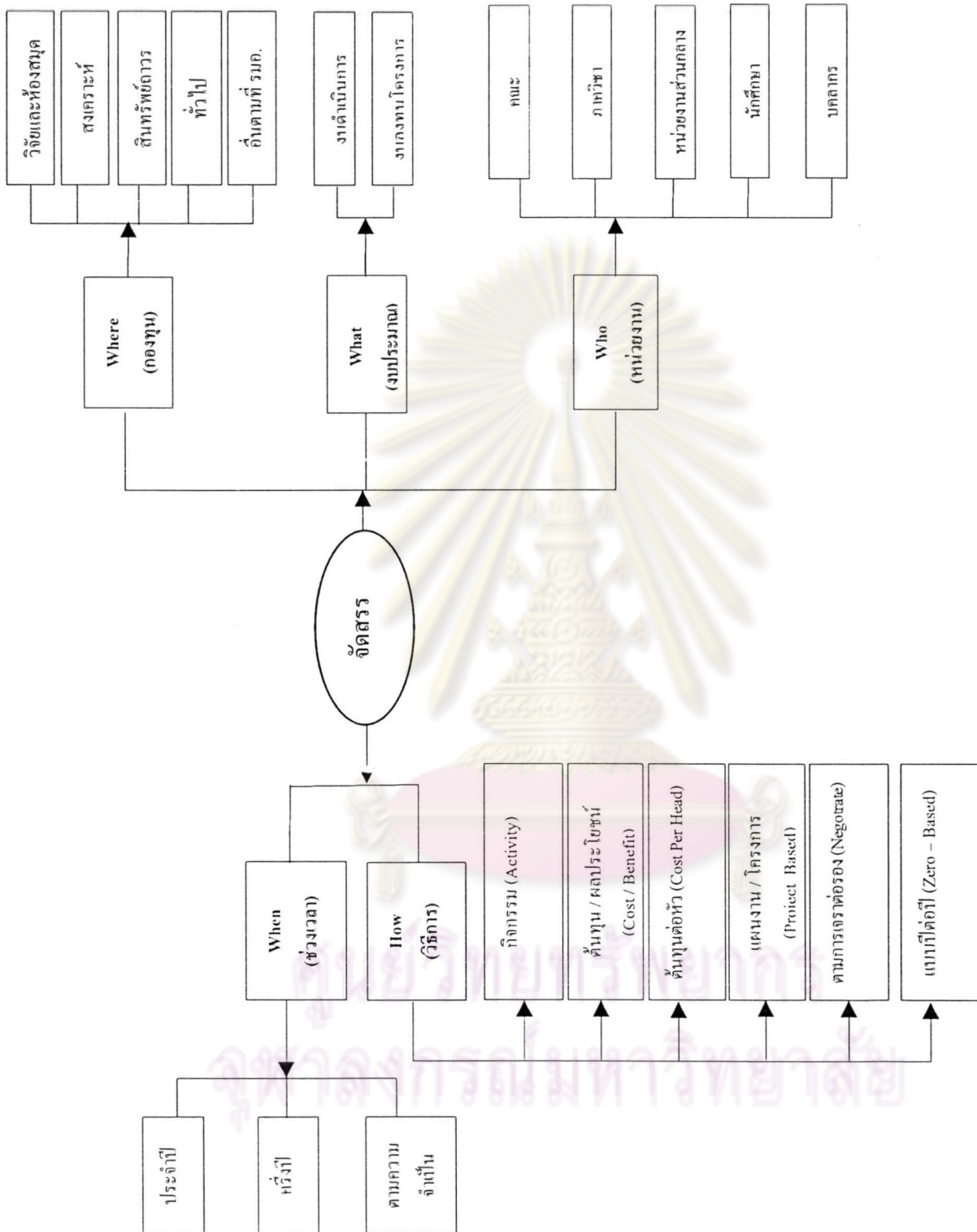
แผนภูมิที่ 9 ผังกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



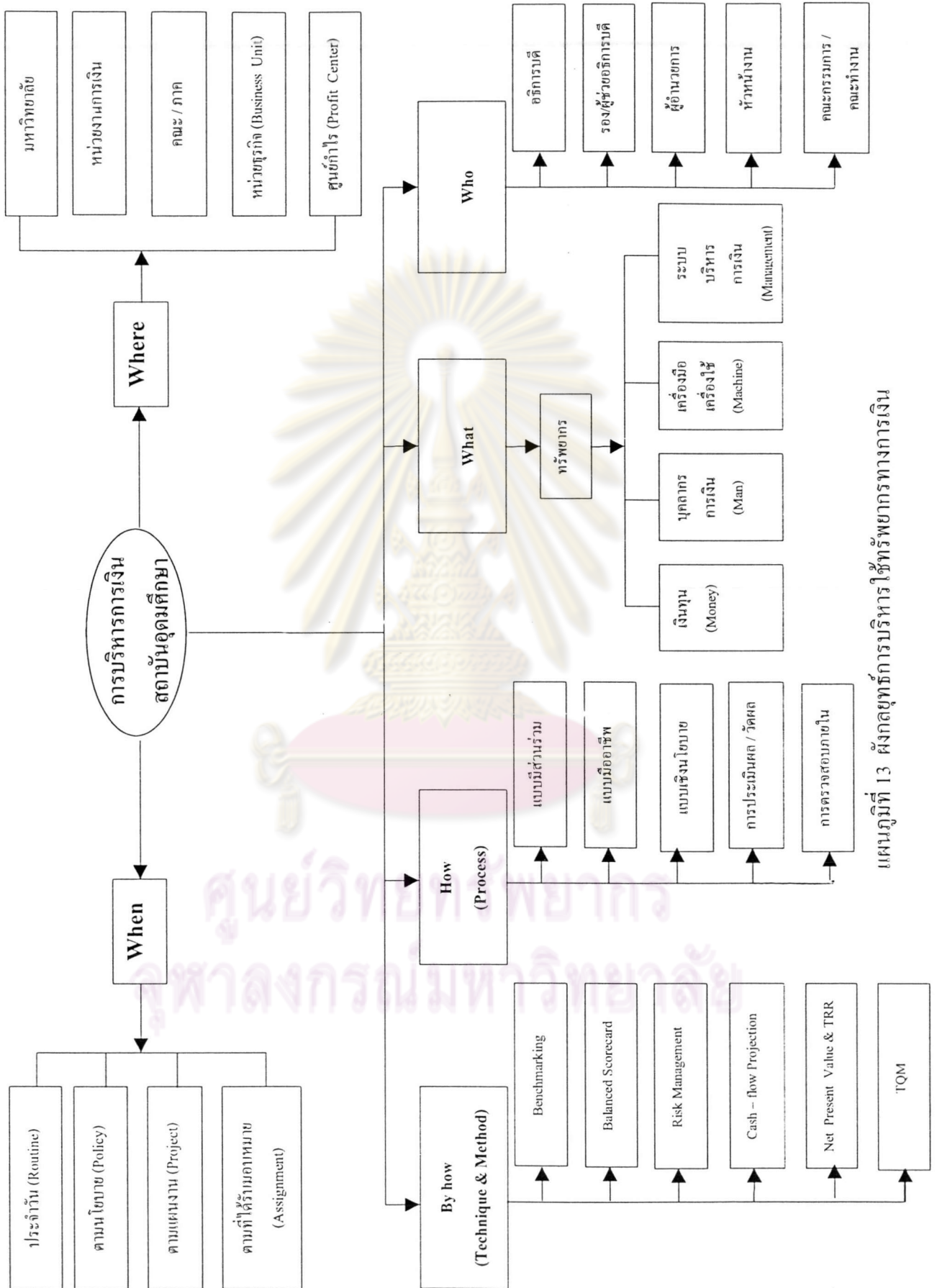
แผนภูมิที่ 10 ผังกลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน



แผนภูมิที่ 11 | ฝั่งกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน แหล่งที่มาของการเงินอุดมศึกษา



แผนภูมิที่ 12 ฟังก์ชันการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน



แผนภูมิที่ 13 ผังกลยุทธ์การบริหารใช้ทรัพยากรทางการเงิน