

แผนกลยุทธ์ทางการเงิน : หลักการและแนวคิด ในการจัดทำเพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของไทย

1

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณ เอี่ยมวิจารณ์*

บทนำ

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหารหรือที่เรียกว่า 4M's ซึ่งประกอบไปด้วย 1) เงิน (Money) 2) คน (Man) 3) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และ 4) การจัดการ (Management) นั้น ปัจจัยทางการเงินเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์กรในส่วนของภาคธุรกิจเอกชนให้ความสำคัญตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพราะหมายถึงผลกำไรที่ธุรกิจสามารถทำได้ ทั้งนี้ในปัจจุบันองค์กรในภาครัฐเริ่มให้ความสนใจและความสำคัญต่อการใช้จ่ายเงินในองค์กรให้เกิดความคุ้มค่า (Value for money) โปร่งใส (Transparency) และตรวจสอบได้ (Accountability) จึงมีแนวคิดและนโยบายในการให้หน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาได้จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดหาจัดสรรเงินและการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งยังเป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาควบคุมดูแลเกี่ยวกับรายรับและรายจ่ายอย่างเหมาะสม โดยจะต้องพิจารณาถึงรายรับและรายจ่ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตผ่านการพยากรณ์รายรับและรายจ่ายอีกด้วย ดังนั้นในบทความนี้จึงขอนำเสนอ การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป โดยมีเนื้อหาสาระประกอบด้วยบทนำ ที่มาและแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน คำสำคัญที่ใช้ในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ตัวอย่างการกำหนดหรือการระบุค่าสำคัญในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ที่มาและแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อใช้เป็นกลไกในการพัฒนาระดับคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา การประกันคุณภาพภายในเป็นการสร้างระบบและกลไกในการพัฒนา ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายและระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาและหรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการประกันคุณภาพภายในต้องดำเนินการภายใต้การรับการประเมินตามตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นภายใต้โครงสร้างประกอบด้วย 9 ด้าน ที่มีความครอบคลุมพันธกิจหลัก 4 ประการของการอุดมศึกษา

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจและรองคณบดีฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ
คณะบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

และพันธกิจสนับสนุน ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้ องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณนั้นมีการระบุไว้อย่างชัดเจนว่า การเงินและงบประมาณเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าแหล่งเงินทุนของสถาบันอุดมศึกษาจะได้มาจากงบประมาณแผ่นดิน (สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ) หรือเงินรายได้ของสถาบัน เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุงการศึกษาต่างๆ ของนักศึกษารายได้จากงานวิจัย บริหารทางวิชาการ ค่าเช่าทรัพย์สิน ฯลฯ ผู้บริหารสถาบันจะต้องมีแผนการใช้เงินที่สะท้อนความต้องการใช้เงินเพื่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งในตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณได้ระบุถึงคำอธิบายตัวบ่งชี้ที่ว่า สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีระบบในการจัดหาและจัดสรรเงินอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินซึ่งเป็นแผนจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้สามารถดำเนินการได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2554 : 4, 30, 90 – 91)

ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความหมายแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2554 : 91) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่า คือ แผนระยะยาวที่ระบุที่มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของสถาบันที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้สามารถดำเนินการได้ แผนกลยุทธ์ทางการเงินจะสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน สถาบันควรประเมินความต้องการทรัพยากรที่ต้องจัดหาสำหรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์และประเมินมูลค่าของทรัพยากรออกมาเป็นเงินทุนที่ต้องการใช้ ซึ่งจะเป็นความต้องการเงินทุนในระยะยาวเท่ากับเวลาที่สถาบันใช้ในการดำเนินการให้กลยุทธ์นั้นบังเกิดผล จากนั้นจึงจะกำหนดอย่างชัดเจนถึงที่มาของเงินทุนที่ต้องการใช้ว่าสามารถจัดหาได้จากแหล่งเงินทุนใด เช่น รายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา งบประมาณแผ่นดิน หรือเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงินทุนสะสมของหน่วยงาน เงินบริจาคจากหน่วยงานภายนอกหรือศิษย์เก่า หรือสถาบันจะต้องมีการระดมทุนด้วยวิธีการอื่น ๆ อีกเพิ่มเติม ระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ทางการเงินจะเท่ากับระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ของสถาบัน

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มปป. : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่าคือ แผนระยะยาวที่มีระยะเวลาเดียวกันกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่แสดงแหล่งที่มาของเงินและแหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องการใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้กลยุทธ์หรือในแผนของสถาบันและแผนของหน่วยงานในสถาบันที่กำหนดไว้นั้นบังเกิดผล

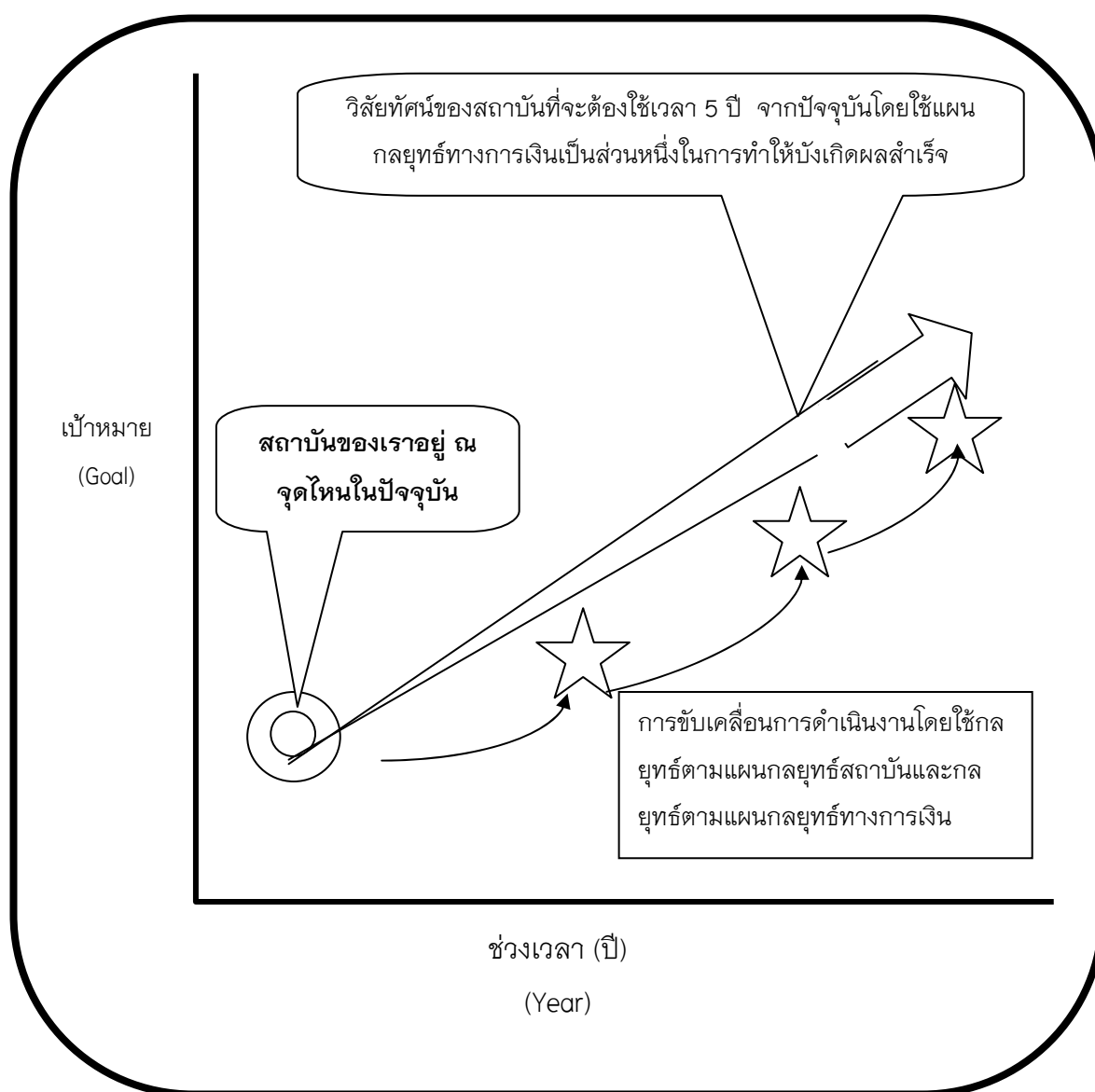
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (มปป. : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่าคือ แผนที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์/ เป็นแผนจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ ที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้สามารถดำเนินการได้และมีการวิเคราะห์รายได้ ค่าใช้จ่ายของการดำเนินงานทั้งจากงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้อื่น ๆ ที่องค์กรได้รับ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (มปป. : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่าคือ แผนในการจัดหาทรัพยากรทางการเงินทั้งงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้และเงินนอกงบประมาณ แผนในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและแผนในการตรวจสอบการใช้ทรัพยากรทางการเงิน

ปรานี พรธณวิเชียร (มปป. : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่าคือ แผนที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

จากความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่นักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ข้างต้นสามารถนำมาสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ทางการเงิน (Strategic Financial Plan) คือ แนวทางการดำเนินงานระยะยาวประมาณ 5 ปี ซึ่งระบุแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของสถาบันทั้งในส่วนของงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณรายได้ เงินนอกงบประมาณ และเงินสะสมของสถาบัน โดยต้องมีความสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันและส่งผลให้แผนกลยุทธ์ของสถาบันเกิดความสำเร็จ อีกทั้งยังต้องมีการวิเคราะห์การพยากรณ์ รายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสถาบันให้สะท้อนถึงศักยภาพทางการเงินของสถาบันนั้น ๆ

ทั้งนี้ขอเสนอภาพประกอบในการอธิบายความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อให้เกิดความเปิดใจมากขึ้น ดังภาพประกอบ 1 นี้



ภาพประกอบ 1 การขับเคลื่อนการดำเนินโดยใช้แผนกลยุทธ์ทางการเงิน

วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินนั้น มีวัตถุประสงค์ในการจัดทำ 4 ประการได้แก่

1. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพทั้งในด้านเป้าหมายทางการเงิน เป้าหมายขององค์กร มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงต้นทุนและเกิดความยั่งยืนกับองค์กร
2. เพื่อสร้างระบบและกลไกในการจัดหา จัดสรรงบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ การใช้จ่ายงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และเชื้อต่อการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างรวดเร็ว
3. เพื่อพัฒนาข้อมูลทางการเงินและข้อมูลงบประมาณให้เป็นปัจจุบัน สะดวกและง่ายต่อการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจสำหรับผู้บริหารขององค์กร
4. เพื่อให้มีการติดตาม การประเมินผล เฝ้าระวังข้อมูลทางการเงินและงบประมาณและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

1. ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา/ผู้บริหารระดับคณะ/ผู้บริหารระดับกอง/สำนัก/ศูนย์ต้องดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินทั้งในระดับมหาวิทยาลัย (สถาบันอุดมศึกษา) ระดับคณะ ระดับกอง/สำนัก/ศูนย์ เพื่อทำหน้าที่จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันหรือแผนกลยุทธ์ของคณะ/กอง/สำนัก/ศูนย์ ตลอดจนสร้างความเข้าใจและมุ่งมั่นให้เกิดความมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
2. คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของสถาบัน/คณะ/กอง/สำนัก/ศูนย์ และทำการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ด้านการเงิน ตลอดจนแนวปฏิบัติทางการเงิน จัดทำออกมาเป็นแผนกลยุทธ์ทางการเงินก่อน และให้บุคลากรทุกระดับได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงินดังกล่าว หลังจากนั้นคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินจึงนำร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงินมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของบุคลากรทุกระดับ
3. นำแผนกลยุทธ์ทางการเงินเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาสำหรับหน่วยงานในระดับคณะ/กอง /สำนัก/ศูนย์ ต้องนำแผนกลยุทธ์ทางการเงินเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารคณะหรือคณะกรรมการประจำคณะหรือสำนัก/ศูนย์ เพื่อพิจารณาต่อไป

คำสำคัญที่ใช้ในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มีคำสำคัญหลายคำที่ผู้จัดทำจะต้องทำความเข้าใจเพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินสำเร็จเสร็จสิ้นทันกับการใช้แผนของสถาบันนั้น ๆ ซึ่งคำสำคัญดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตาราง 1 สรุปความหมายคำสำคัญของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

คำสำคัญ (Keywords)	ความหมาย (Definition)
1. วิสัยทัศน์ทางการเงิน (Financial Vision)	การกำหนดว่าสถาบันอุดมศึกษานั้นจะมีสถานะทางการเงินหรือการบริหารจัดการทางการเงินเป็นอย่างไรในอนาคต โดยเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูง กำหนดและให้ดำเนินการภายในระยะเวลา 5 ปี
2. ประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงิน (Financial Strategic Issues)	ประเด็นหลักทางการเงินที่สถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ทั้งนี้ประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงินนี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจทางการเงินแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจทางการเงินแต่ละข้อนั้น สถาบันฯ ต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด
3. เป้าประสงค์ทางการเงิน (Financial Goals)	สิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาต้องการที่จะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงินมาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงินแต่ละข้อแล้ว จะได้รับประโยชน์ทางการเงินอย่างไร และใครคือผู้ที่ได้รับประโยชน์
4. ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators)	สิ่งที่ชี้บ่งว่าสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ทางการเงินที่วางไว้หรือไม่
5. กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)	วิธีการหรือแผนงานระยะยาวทางการเงิน (5 ปี) ที่ถูกระบุขึ้นเพื่อการบรรลุพันธกิจทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ กลยุทธ์ทางการเงินจะต้องใช้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากที่สุด และลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด
6. พันธกิจทางการเงิน (Financial Mission)	ถ้อยแถลงความมุ่งหมายทางการเงินของการดำรงอยู่ของสถาบันอุดมศึกษานั้น ซึ่งชี้ให้เห็นถึงขอบเขตการดำเนินงานเป็นจุดหมายพื้นฐานที่สถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ พยายามที่จะบรรลุถึง
7. การวิเคราะห์ SWOT ทางการเงิน	S : Strengths จุดแข็งทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา W : Weakness จุดอ่อนทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา O : Opportunity โอกาสทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา T : Threat อุปสรรคหรือภัยคุกคามทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา

ตัวอย่างการกำหนดหรือการระบุคำสำคัญในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

การกำหนดหรือการระบุคำสำคัญในแผนกลยุทธ์ทางการเงินเป็นสิ่งที่ผู้จัดทำหรือคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินจะต้องระมัดระวัง ทั้งการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงิน เป้าประสงค์ทางการเงิน ตัวชี้วัดทางการเงิน ฯลฯ เพราะหากการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมิได้ผ่านการประชุมปรึกษาหารือหรือการระดมสมอง การร่วมกันพิจารณาถ้อยแถลง สิ่งที่ได้ อาจยังไม่ใช้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ ได้อย่างแท้จริง ดังนั้นในหัวข้อนี้จึงขอยกตัวอย่างการกำหนดหรือการระบุคำสำคัญในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตาราง 2 ตัวอย่างการกำหนดคำสำคัญในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

คำสำคัญ	ตัวอย่าง
1. วิสัยทัศน์ทางการเงิน	มหาวิทยาลัย...../ คณะ / กอง มีการบริหารการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล
2. ประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงิน	1. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทางการเงิน 2. การปรับปรุงกระบวนการจัดสรร ตรวจสอบ ติดตามผลการใช้งบประมาณ 3. การจัดหา / การแสวงหาทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอก 4. การส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทางการเงิน
3. เป้าประสงค์ทางการเงิน	1. การบริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัย...../ คณะ..... / กอง..... มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้ 2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงินของมหาวิทยาลัย...../ คณะ..... / ให้มีประสิทธิภาพมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 3. การใช้งบประมาณมีความถูกต้อง ตอบสนองต่อพันธกิจและสามารถตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น 4. บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดรายได้ 5. ข้อมูลทางการเงินและงบประมาณเป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการนำไปใช้ในการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง 6. มหาวิทยาลัย...../ คณะ มีการจัดหาแหล่งเงินนอกงบประมาณจากภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย...../ คณะ 7. มหาวิทยาลัย...../ คณะ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้งานและตรวจสอบข้อมูลทางการเงินและงบประมาณได้อย่างทันความต้องการ
4. ตัวชี้วัดทางการเงิน	1. มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย 2. มีระบบและกลไกในการจัดสรรการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย การตรวจสอบการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ 3. มีระบบฐานข้อมูลทางการเงินที่ครบถ้วนเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร 4. มีหลักเกณฑ์การจัดสรรและขั้นตอนการขอใช้งบประมาณในมหาวิทยาลัย...../คณะ..... 5. มีการจัดทำรายงานทางการเงินของมหาวิทยาลัย...../ คณะ 6. มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาสและมีรายงานผลการเปรียบเทียบแผนและผลการใช้จ่ายเงินทุก ๆ ไตรมาส 7. การใช้จ่ายงบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ เป็นไปตามงบที่ได้รับจัดสรรอย่างน้อยร้อยละ 90 8. มีคณะกรรมการทำหน้าที่ดำเนินการวิเคราะห์ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย 9. มีการจัดหาทรัพยากรอย่างเพียงพอสำหรับการบริหารตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย/คณะ 10. ข้อมูลการเงินและพัสดุครุภัณฑ์ มีการรายงานและจัดเก็บรายงานอย่างเป็นระบบ

ตาราง 2 (ต่อ)

คำสำคัญ	ตัวอย่าง
4. ตัวชี้วัดทางการเงิน	11. มีการจัดทำรายงานค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา 12. มีการจัดทำรายงานการลงทุนของมหาวิทยาลัย/คณะ 13. มีการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์รายรับและรายจ่ายในอนาคตของมหาวิทยาลัย/คณะ 14. มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย สถานะทางการเงินและความมั่นคงของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง 15. มีหลักฐานการเบิกจ่ายอย่างถูกต้อง ตามระเบียบหรือข้อบังคับ
5. กลยุทธ์ทางการเงิน	1. บริหารจัดการด้านการเงินงบประมาณ ด้วยหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 2. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการการใช้จ่ายเงินงบประมาณ 3. จัดหาแหล่งเงินภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย/คณะ 4. ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทางการเงินและฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร 5. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถรองรับความต้องการต่อการใช้งานทางการเงิน

สรุปผลการวิจัย

การเงินและงบประมาณถือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญไม่ว่าแหล่งเงินทุนของสถาบันอุดมศึกษาจะได้มาจากงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบัน เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุงการศึกษา รายได้จากงานวิจัย บริการทางวิชาการ ค่าเช่าทรัพย์สิน ดอกผลจากเงินลงทุน รายรับจากเงินบริจาคและดอกผลของเงินบริจาค เงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ ฯลฯ ผู้บริหารที่มีศักยภาพทางการบริหารจึงต้องมีแผนการใช้เงินที่สะท้อนความต้องการใช้เงินเพื่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังต้องทำความเข้าใจกับการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อจำนวนนักศึกษา ทรัพย์สินถาวรต่อจำนวนนักศึกษา ค่าใช้จ่ายที่ใช้สำหรับการผลิตบัณฑิตต่อหัวจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา รายได้ทั้งหมดของสถาบันหลังหักงบดำเนินการทั้งหมดแล้ว งบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ ความรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้ หลังจากปฏิบัติตามพันธกิจทุกอย่างครบถ้วน

ทั้งนี้แผนกลยุทธ์ทางการเงินจะต้องสอดคล้องและสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย/ คณะ/ กอง ฯลฯ ซึ่งผ่านการประเมินความต้องการทรัพยากรที่ต้องจัดหาสำหรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ และประเมินมูลค่าของทรัพยากรออกมาเป็นเงินทุนที่ต้องการใช้ (ความต้องการเงินลงทุนในระยะเวลา 5 ปี) ซึ่งจะผลักดันและทำให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย/คณะ/ กอง ฯลฯ สัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้ในแผนกลยุทธ์ทางการเงินจะต้องระบุที่มาของเงินทุนที่ต้องการใช้ว่าสามารถจัดหาได้จากแหล่งเงินทุนใด เช่น รายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา งบประมาณแผ่นดิน หรือเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงินรายได้สะสมของมหาวิทยาลัย/คณะ เงินกองทุนวิจัย เงินบริจาค จากหน่วยงานภายนอกหรือศิษย์เก่า หรือเงินที่มาจากการระดมทุนด้วยวิธีต่าง ๆ

เอกสารอ้างอิง

- กรมบัญชีกลาง. การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2551.
- ปรกรณ์ ปรียากร. การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2550.
- ปราณี พรณวิเชียร. การจัดทำกลยุทธ์ทางการเงิน. <<http://www.61.19.86.227/km/files/equa/ppt>15> ตุลาคม, 2556
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. Template แผนกลยุทธ์ทางการเงินสำหรับหน่วยงานภายในมธ. มีนาคม, 2554
- <http://www.tu.ac.th/org/ofrector/.../m1.../ST_23_3_54.doc> 15 ตุลาคม, 2556
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. แผนกลยุทธ์ด้านการเงิน ปีพ.ศ. 2554-2558 คณะวิทยาการสื่อสาร
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. <<http://www.comm-sci1.pn.psu.ac.th/User Files/File/SU>> 17 ตุลาคม, 2556
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน วงรอบปีการศึกษา 2555 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2555.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. คู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2553.
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้. องค์ประกอบที่ 7 การเงินและงบประมาณ.
- <<http://www.education.mju.ac.th/new/document/1/sa>> 15 ตุลาคม, 2556
- สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุลและคณะ. KPI รายงานบุคคลสวดอดบริหารผลลัพธ์ขององค์กร. กรุงเทพฯ : สันทวิกิจ พรินติ้ง, 2553.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาพ.ศ. 2553.
- กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2554.
- เอกชัย บุญยาพิษฐฐาน. คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, 2553.