

แผนกลยุทธ์ทางการเงิน : เครื่องมือเพื่อการบริหารการเงินและงบประมาณ ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

รศ.ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์¹

Assoc.Prof.Dr.Subunn Ieamvijarn¹

บทคัดย่อ

แผนกลยุทธ์ทางการเงินเป็นเอกสารที่แสดงแนวทางการดำเนินงานระยะยาวและนำเสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการเงินสำหรับสถาบันอุดมศึกษา แผนกลยุทธ์ทางการเงินถือเป็นแผนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาและการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุวิสัยทัศน์ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นแนวทางการบริหารการเงินและงบประมาณสำหรับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินต่อไป

คำสำคัญ : แผนกลยุทธ์ทางการเงิน

Abstract

A strategic financial plan is a document that presents the guideline of the long term operations and strategic finance for higher education Institutions. The strategic financial plan is important for developing and driven Higher Education Institutions to achieve the vision. This academic paper purposes the approach for a strategic finance planning as the guidance of financial and budgetary administration for those involved in planning of the next.

Keywords : Strategic Financial Plan

ความนำ

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหารหรือที่เรียกว่า 4M's ซึ่งประกอบไปด้วย 1) เงิน (Money) 2) คน (Man) 3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ 4) การจัดการ (Management) นั้น ปัจจัยทางการเงินเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์กรในส่วนของภาคธุรกิจเอกชนให้ความสำคัญตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพราะหมายถึงผลกำไรที่ธุรกิจสามารถทำได้ อีกทั้งยังรวมไปถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในองค์กร อาทิ ลูกค้า คู่ค้า พนักงานและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับผลประโยชน์ดังกล่าว องค์กรเมื่อมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีความซับซ้อนมากขึ้นตามโครงสร้างและจำนวนหน่วยงานในองค์กร การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบยิ่งจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้น ผู้บริหารนอกจากต้องมีความคิดเชิงระบบ/ความคิดเชิงสร้างสรรค์แล้วยังต้องมีภาระหน้าที่ที่หลากหลายมากขึ้น และมีการดำเนินการที่ครอบคลุมไปในเกือบทุกกิจกรรมขององค์กรตั้งแต่การวางแผนการ

¹ รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจและรองคณบดีฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ คณะบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

จัดการองค์กร การสั่งการและการควบคุม เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนจนบรรลุวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้ในปัจจุบันองค์กรในภาครัฐเริ่มให้ความสนใจและความสำคัญต่อการใช้จ่ายเงินในองค์กรให้เกิดความคุ้มค่า (Value for money : VFM) โปร่งใส (Transparency) และตรวจสอบได้ (Accountability) จึงมีแนวคิดและนโยบายในการให้หน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาได้จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดหาจัดสรรเงินและการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งยังเป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาควบคุมดูแลเกี่ยวกับรายรับและรายจ่ายอย่างเหมาะสม โดยจะต้องพิจารณาถึงรายรับและรายจ่ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตผ่านการพยากรณ์รายรับและรายจ่ายอีกด้วย ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและ/หรือสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐหลายแห่งได้ริเริ่มและพัฒนาการให้บริการทางการศึกษาและการให้บริการทางวิชาการที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้เรียนเพื่อให้ได้มาซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการให้บริการทางการศึกษาและการให้บริการทางวิชาการดังกล่าว มีพัฒนาการที่ก้าวหน้าก้าวไกลในหลายสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาที่มีความก้าวหน้า เกี่ยวกับความหลากหลายในการให้บริการทางการศึกษา และการให้บริการทางวิชาการต่างก็พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และเพิ่มรายได้ทั้งจากทรัพย์สิน (Assets) ที่มีอยู่และจากทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual property) โดย

1) การเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินที่มีอยู่ อาทิเช่น การให้เช่าที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง ได้แก่ พื้นที่ให้เช่าโรงอาหาร ศูนย์อาหารใกล้บริเวณหอพักนักศึกษา พื้นที่เช่าบริเวณหอพักนักศึกษา พื้นที่เช่าบริเวณโดยรอบคณะต่างๆ พื้นที่เช่าชั่วคราวตามงานนิทรรศการที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น พื้นที่เช่าตลาดนัด พื้นที่จำหน่ายดอกไม้ อาหาร/เครื่องดื่มในงานพระราชทานปริญญาบัตร การให้เช่าห้องประชุม การให้เช่าโรงถ่ายภาพยนตร์ อาคารที่พักที่อยู่ในลักษณะศูนย์ฝึกปฏิบัติการเพื่อฝึกประสบการณ์วิชาชีพและนักศึกษา (โรงแรมของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา) ศูนย์ออกกำลังกาย ฯลฯ

2) การให้บริการทางวิชาการและบริการอื่นๆ ได้แก่ การสอบเทียบเครื่องมือวัด การตรวจสอบสารตัวอย่าง การรับจ้างเป็นที่ปรึกษา การจัดฝึกอบรม (In-House Training) การให้บริการตรวจรักษาและฟื้นฟูสภาพร่างกายด้วยการแพทย์แผนไทย การให้บริการด้านสุขภาพความงามและสปาไทย การให้บริการด้านการทำความสะอาด การให้คำปรึกษาด้านการทำความสะอาด การฝึกอบรมพนักงานแม่บ้านของหน่วยงาน ฯลฯ

ส่วนการเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา เช่น

1) การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากผลการวิจัย ได้แก่ ครีมล้างหน้า สบู่ เจลทำความสะอาด เจลบำรุงรอบดวงตา ครีมลดรอยด่างดำ สิว สมุนไพรรักษาสิว สมุนไพรลดรอยฝ้ากระ สมุนไพรบำรุงผิว ลดริ้วรอย เซรั่มบำรุงผิวหน้า ครีมบำรุงกลางคืน แชมพู แป้งทาตัว ยาต้มสมุนไพร ยาหม่องสมุนไพร ชาขงหลากหลายสรรพคุณ ฯลฯ

2) การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอน หรือการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ได้แก่ อาหาร เบเกอรี่ เครื่องดื่ม อาหารแบบบุฟเฟ่ต์ อาหารว่าง อาหารกล่อง ฯลฯ

นอกจากนี้ บางสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน มีการมุ่งเน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไร (Profit Center) และศูนย์ต้นทุน (Cost Center) เพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทนของแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน จึงเห็นได้ว่าการเงินและงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันไม่ได้

มีเฉพาะค่าหน่วยกิต และค่าธรรมเนียมการศึกษาเอกชนในอดีตอีกต่อไป แต่มีบริบทที่แตกต่างจากในอดีต และเกี่ยวข้องกับการสร้างรายได้มุ่งเน้นการลดการพึ่งพาเงินงบประมาณแผ่นดิน (สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ) การขับเคลื่อนสถาบันฯ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามแผนกลยุทธ์ของสถาบันนั้นๆตามขนาดของสถาบันที่มีการเติบโตมากขึ้นทั้งโครงสร้างองค์กร จำนวนนักศึกษา จำนวนบุคลากร งบประมาณที่ต้องใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น ฯลฯ สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการบริหารการเงินและงบประมาณที่ดีเพื่อให้โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการดำเนินการให้เกิดความสำเร็จและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การบริหารการเงินและงบประมาณที่คุ้มค่าคุ้มทุน ถูกต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้

ดังนั้นในบทความนี้จึงขอนำเสนอแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เครื่องมือเพื่อการบริหารการเงินและงบประมาณในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเนื้อหาสาระประกอบด้วยบทนำ ที่มาและแนวคิด ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน องค์ประกอบของเอกสารแผนกลยุทธ์ทางการเงิน คำสำคัญที่ใช้ในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ตัวอย่างการกำหนดหรือการระบุค่าสำคัญในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ที่มาและแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ที่มาและแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (Strategic Financial Plan : SFP) มีจุดเริ่มต้นมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา การประกันคุณภาพภายในเป็นการสร้างระบบและกลไกในการพัฒนา ติดตามตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายและระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาและหรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษากำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการประกันคุณภาพภายในต้องดำเนินการภายใต้การรับการประเมินตามตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นภายใต้องค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน ที่มีความครอบคลุม พันธกิจหลัก 4 ประการของการอุดมศึกษาและพันธกิจสนับสนุน ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้ องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณนั้นมีการระบุไว้อย่างชัดเจนว่า การเงินและงบประมาณเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะแหล่งเงินทุนของสถาบันอุดมศึกษาจะได้มาจากงบประมาณแผ่นดิน (สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ) หรือเงินรายได้ของสถาบัน เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุงการศึกษาต่างๆ ของนักศึกษารายได้จากงานวิจัย บริหารทางวิชาการ ค่าเช่าทรัพย์สิน ฯลฯ ผู้บริหารสถาบันจะต้องมีแผนการใช้เงินที่สะท้อนความต้องการใช้เงินเพื่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งในตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณได้ระบุถึงคำอธิบายตัว

บ่งชี้เห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีระบบในการจัดหาและจัดสรรเงินอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ทางการเงินซึ่งเป็นแผนจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆ ที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้สามารถดำเนินการได้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554 : 4, 30 , 90 – 91) ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้มีประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เรื่องหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557 ซึ่งเป็นประกาศฉบับใหม่ มีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาแตกต่างจากกฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 รวมทั้งตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ ก็มีการเปลี่ยนแปลงไปตามประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เรื่องหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 ด้วย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปความแตกต่างขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการเงินและงบประมาณตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 และประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เรื่องหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

เดิม				ใหม่			
องค์ประกอบและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ ตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2553				องค์ประกอบและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ ตามประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557			
ชื่อองค์ประกอบ/ชื่อตัวบ่งชี้/ ชนิดของตัวบ่งชี้	ต้องถูกประเมินในระดับ			ชื่อองค์ประกอบ/ชื่อตัวบ่งชี้/ ชนิดของตัวบ่งชี้	ต้องถูกประเมินในระดับ		
	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน		หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ ตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ ชนิดของตัวบ่งชี้ : เป็นตัวบ่งชี้กระบวนการ เกณฑ์มาตรฐาน : 1) มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน 2) มีแนวทางการจัดหาทรัพยากรทางการเงินหลักเกณฑ์การจัดสรรและการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้	×	✓	✓	ระดับคณะ องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของคณะ ชนิดของตัวบ่งชี้ : เป็นตัวบ่งชี้กระบวนการ เกณฑ์มาตรฐาน (เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเงินและงบประมาณ) 1) พัฒนาแผนกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์ SWOT โดย	×	✓	✓

เดิม				ใหม่			
องค์ประกอบและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ ตาม กฎกระทรวง พ.ศ. 2553				องค์ประกอบและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ ตามประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพคณะกรรมการ ประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557			
ชื่อองค์ประกอบ/ชื่อตัวบ่งชี้/ ชนิดของตัวบ่งชี้	ต้องถูกประเมินในระดับ			ชื่อองค์ประกอบ/ชื่อตัวบ่งชี้/ ชนิดของตัวบ่งชี้	ต้องถูกประเมินในระดับ		
	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน		หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
3) มีงบประมาณประจำปีที่ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการในแต่ ละพันธกิจและการพัฒนาสถาบัน และบุคลากร 4) มีการจัดทำรายงานทางการเงิน อย่างเป็นระบบและรายงานต่อ สภาสถาบันอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง				เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ คณะสถาบัน รวมทั้งสอดคล้อง กับกลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ ของคณะและพัฒนาไปสู่แผน กลยุทธ์ทางการเงินและ แผนปฏิบัติการประจำปีตาม กรอบเวลาเพื่อให้บรรลุผลตาม ตัวบ่งชี้และเป้าหมายของแผน กลยุทธ์และเสนอผู้บริหาร ระดับสถาบันเพื่อพิจารณา อนุมัติ			
5) มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและ วิเคราะห์สถานะทางการเงินและ ความมั่นคง ของสถาบันอย่าง ต่อเนื่อง 6) มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน และภายนอก ทำหน้าที่ตรวจ ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตาม ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่สถาบัน กำหนด 7) ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตาม ผลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตาม เป้าหมายและนำข้อมูลจากรายงาน ทางการเงินไปใช้ในการวางแผน และการตัดสินใจ	x	✓	✓	2) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ทางการเงินที่ประกอบไปด้วย ต้นทุนต่อหน่วยในแต่ละ หลักสูตร สัดส่วนค่าใช้จ่ายเพื่อ พัฒนานักศึกษา อาจารย์ บุคลากร การจัดการเรียนการ สอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อ วิเคราะห์ความคุ้มค่าของการ บริหารหลักสูตรประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการผลิตบัณฑิต และโอกาสในการแข่งขัน ระดับสถาบัน องค์ประกอบที่ 5 การบริหาร จัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหาร ของสถาบันเพื่อการกำกับ ติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ ของสถาบัน ชนิดของตัวบ่งชี้ : เป็นตัว บ่งชี้กระบวนการ เกณฑ์มาตรฐาน (เฉพาะที่	x	✓	✓

เดิม				ใหม่			
องค์ประกอบและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ ตาม กฎกระทรวง พ.ศ. 2553				องค์ประกอบและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ ตามประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพคณะกรรมการ ประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557			
ชื่อองค์ประกอบ/ชื่อตัวบ่งชี้/ ชนิดของตัวบ่งชี้	ต้องถูกประเมินในระดับ			ชื่อองค์ประกอบ/ชื่อตัวบ่งชี้/ ชนิดของตัวบ่งชี้	ต้องถูกประเมินในระดับ		
	หลักสูตร	คณะ	สถาบัน		หลักสูตร	คณะ	สถาบัน
				เกี่ยวข้องกับ การเงิน และ งบประมาณ)			
				1) พัฒนาแผนกลยุทธ์จากผล การวิเคราะห์ SWOT กับ วิสัยทัศน์ของสถาบันและ พัฒนาไปสู่แผนกลยุทธ์ทาง การเงินและแผนปฏิบัติการ ประจำปีตามกรอบเวลาเพื่อให้ บรรลุตามตัวบ่งชี้และเป้าหมาย ของแผนกลยุทธ์ 2) การกำกับติดตาม ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกคณะดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินที่ ประกอบไปด้วยต้นทุนต่อหน่วย ในแต่ละหลักสูตร สัดส่วน ค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนานักศึกษา อาจารย์ บุคลากร การจัดการ เรียนการสอนอย่างต่อเนื่องเพื่อ วิเคราะห์ความคุ้มค่าของการ บริหารหลักสูตรประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการผลิตบัณฑิต และโอกาสในการแข่งขัน			

ที่มา : ปรับปรุงจากคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553-2554 : 91-92. และคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557-2558 : 120-121,142-143.

ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความหมายแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2554 : 91) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่า คือ แผนระยะยาวที่ระบุที่มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของสถาบันที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของ

สถาบันให้สามารถดำเนินการได้ แผนกลยุทธ์ทางการเงินจะสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน สถาบันควรประเมินความต้องการทรัพยากรที่ต้องจัดหาสำหรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์และประเมินมูลค่าของทรัพยากรออกมาเป็นเงินทุนที่ต้องการใช้ ซึ่งจะเป็นความต้องการเงินทุนในระยะยาวเท่ากับเวลาที่สถาบันใช้ในการดำเนินการให้กลยุทธ์นั้นบังเกิดผล จากนั้นจึงจะกำหนดอย่างชัดเจนถึงที่มาของเงินทุนที่ต้องการใช้ว่าสามารถจัดหาได้จากแหล่งเงินทุนใด เช่น รายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา งบประมาณแผ่นดิน หรือเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงินทุนสะสมของหน่วยงาน เงินบริจาคจากหน่วยงานภายนอกหรือศิษย์เก่า หรือสถาบันจะต้องมีการระดมทุนด้วยวิธีการอื่น ๆ อีกเพิ่มเติม ระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ทางการเงินจะเท่ากับระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ของสถาบัน

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มปป. : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่าเป็นแผนระยะยาวที่มีระยะเวลาเดียวกันกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่แสดงแหล่งที่มาของเงินและแหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องการใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้กลยุทธ์หรือในแผนของสถาบันและแผนของหน่วยงานในสถาบันที่กำหนดไว้นั้นบังเกิดผล

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (มปป. : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่าเป็นแผนที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องการใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์/ เป็นแผนจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้สามารถดำเนินการได้และมีการวิเคราะห์รายได้ ค่าใช้จ่ายของการดำเนินงาน ทั้งจากงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้อื่นๆ ที่องค์กรได้รับ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (มปป. : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่าเป็นแผนในการจัดหาทรัพยากรทางการเงินทั้งงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้และเงินนอกงบประมาณ แผนในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและแผนในการตรวจสอบการใช้ทรัพยากรทางการเงิน

ปรานี พรหมวิเชียร (มปป. : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่าเป็นแผนที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องการใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558 : 34-38) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่าเป็นแผนระยะยาวที่ระบุที่มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของสถาบันที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้สามารถดำเนินการได้ แผนกลยุทธ์ทางการเงินจะสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน สถาบันควรประเมินความต้องการทรัพยากรที่ต้องจัดหาสำหรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์และประเมินมูลค่าของทรัพยากรออกมาเป็นเงินทุนที่ต้องการใช้ ซึ่งจะเป็นความต้องการเงินทุนในระยะยาวเท่ากับเวลาที่สถาบันใช้ในการดำเนินการให้กลยุทธ์นั้นบังเกิดผล จากนั้นจึงจะกำหนดให้เห็นอย่างชัดเจนถึงที่มาของเงินทุนที่ต้องการใช้ว่า สามารถจัดหาได้จากแหล่งเงินทุนใด เช่น รายได้ ค่าธรรมเนียมการศึกษา งบประมาณแผ่นดิน หรือเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงินทุนสะสมของหน่วยงาน เงินบริจาคจากหน่วยงานภายนอกหรือศิษย์เก่า หรือสถาบันจะต้องมีการระดมทุนด้วยวิธีการอื่น ๆ อีกเพิ่มเติม เช่น การแปลงทรัพย์สินทางปัญญาเป็นมูลค่า รวมทั้งมีการวิเคราะห์ต้นทุนของการดำเนินงานด้วย เช่น ต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตบัณฑิตในแต่ละหลักสูตร โดยที่ระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ทางการเงินจะเท่ากับระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ของสถาบัน

จากความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่นักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้ข้างต้นสามารถนำมาสรุปในทัศนะของผู้เขียนได้ว่า แผนกลยุทธ์ทางการเงิน (Strategic Financial Plan :

SFP) คือ เอกสารที่แสดงแนวทางการดำเนินงานทางการเงินระยะยาว 5 ปีของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งระบุแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของสถาบันทั้งในส่วนของงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณรายได้ เงินนอกงบประมาณ และเงินสะสมของสถาบัน โดยต้องมีความสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันและส่งผลให้แผนกลยุทธ์ของสถาบันเกิดความสำเร็จ อีกทั้งยังต้องมีการวิเคราะห์การพยากรณ์รายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสถาบันให้สะท้อนถึงศักยภาพทางการเงินของสถาบันนั้นๆ

วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินนั้น มีวัตถุประสงค์ในการจัดทำ 4 ประการได้แก่

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

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

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

องค์ประกอบของเอกสารแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

องค์ประกอบของเอกสารแผนกลยุทธ์ทางการเงินนั้นประกอบไปด้วย 4 ส่วนหลักๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย

1. ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ตามแผนกลยุทธ์ของคณะ/สถาบัน
2. ประเด็นยุทธศาสตร์ ตามแผนกลยุทธ์ของคณะ/สถาบัน
3. กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
4. วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย

1. แนวทางและสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณตามประเภทงบประมาณปีพ.ศ. ถึง พ.ศ. (ประมาณ 5 ปีข้างหน้า)
2. ข้อมูลประมาณการรายรับกับรายรับจริง/ข้อมูลประมาณการรายจ่ายกับรายจ่ายจริงทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินงบประมาณรายได้ (แผนและผล)
3. ต้นทุนผลผลิตต่อหน่วย (Unit Cost) (ต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตบัณฑิตแต่ละหลักสูตร)
4. รายงานทางการเงินปีงบประมาณ พ.ศ. ... ถึง พ.ศ. ... (ประมาณ 5 ปีข้างหน้า)
5. รายได้สะสมหรือเงินสะสมของคณะ/สถาบัน

ส่วนที่ 3 ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเงินของคณะ/สถาบัน
2. วิสัยทัศน์ทางการเงิน
3. ประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงิน
4. เป้าประสงค์ทางการเงิน
5. ตัวชี้วัดทางการเงิน
6. กลยุทธ์ทางการเงิน
7. ตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนพัฒนาอุดมศึกษาฯ แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ระดับสถาบัน แผนปฏิบัติราชการประจำปีระดับสถาบัน แผนกลยุทธ์ทางการเงินระดับสถาบัน แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ระดับคณะ แผนปฏิบัติราชการประจำปีระดับคณะ แผนกลยุทธ์ทางการเงินระดับคณะ

ส่วนที่ 4 ได้แก่ ภาคผนวกประกอบด้วย

1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการในชุดต่างๆ อาทิเช่น คณะกรรมการดำเนินงานจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน คณะกรรมการกำกับติดตามการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินในระดับคณะ/สถาบัน คณะกรรมการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการเงินในระดับคณะ/สถาบัน เป็นต้น
2. รายงานการประชุมที่แสดงให้เห็นว่าได้มีการนำแผนกลยุทธ์ทางการเงินในระดับคณะ/สถาบันเข้าสู่ภาวะเพื่อพิจารณาในคราวประชุมทั้งในระดับคณะกรรมการประจำคณะและเสนอต่อผู้บริหารระดับสถาบันเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป ในบางสถาบันอาจมีการเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาด้วยก็ได้

คำสำคัญที่ใช้ในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มีคำสำคัญหลายคำที่ผู้จัดทำจะต้องทำความเข้าใจเพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินสำเร็จเสร็จสิ้นทันกับการใช้แผนของสถาบันนั้นๆ ซึ่งคำสำคัญดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 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)	สิ่งที่จะชี้บ่งว่าสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ทางการเงินที่วางไว้หรือไม่
5. กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)	วิธีการหรือแผนงานระยะยาวทางการเงิน (5 ปี) ที่ถูกระบุขึ้นเพื่อการบรรลุพันธกิจทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ กลยุทธ์ทางการเงินจะต้องใช้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากที่สุด และลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด
6. พันธกิจทางการเงิน (Financial Mission)	ถ้อยแถลงความมุ่งหมายทางการเงินของการดำรงอยู่ของสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงขอบเขตการดำเนินงานเป็นจุดหมายพื้นฐานที่สถาบันอุดมศึกษานั้นๆ พยายามที่จะบรรลุถึง
7. การวิเคราะห์ SWOT ทางการเงิน	S : Strengths จุดแข็งทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา W : Weakness จุดอ่อนทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา O : Opportunity โอกาสทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา

คำสำคัญ (Keywords)	ความหมาย (Definition)
	T : Threat อุปสรรคหรือภัยคุกคามทางการเงินของ สถาบันอุดมศึกษา

ตัวอย่างการกำหนดหรือการระบุคำสำคัญในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

การกำหนดหรือการระบุคำสำคัญในแผนกลยุทธ์ทางการเงินเป็นสิ่งที่ผู้จัดทำหรือคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินจะต้องระมัดระวัง ทั้งการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงิน เป้าประสงค์ทางการเงิน ตัวชี้วัดทางการเงิน ฯลฯ เพราะหากการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมิได้ผ่านการประชุมปรึกษาหารือหรือการระดมสมอง การร่วมกันพิจารณาถ้อยแถลง สิ่งที่ได้มาอาจไม่ใช่ข้อมูลที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ ได้อย่างแท้จริง ดังนั้นในหัวข้อนี้จึงขอยกตัวอย่างการกำหนดหรือการระบุคำสำคัญในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการกำหนดคำสำคัญในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

คำสำคัญ	ตัวอย่าง
1. วิสัยทัศน์ทางการเงิน	มหาวิทยาลัย...../ คณะ / กอง มีการบริหารการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล
2. ประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงิน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทางการเงิน 2. การปรับปรุงกระบวนการจัดสรร ตรวจสอบ ติดตามผลการใช้งบประมาณ 3. การจัดหา / การแสวงหาทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอก 4. การส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทางการเงิน
3. เป้าประสงค์ทางการเงิน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัย...../ คณะ / กอง มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้ 2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงินของมหาวิทยาลัย...../ คณะ / ให้มีประสิทธิภาพมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 3. การใช้งบประมาณมีความถูกต้อง ตอบสนองต่อพันธกิจและสามารถตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น 4. บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดรายได้ 5. ข้อมูลทางการเงินและงบประมาณเป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการนำไปใช้ในการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง

คำสำคัญ	ตัวอย่าง
	<p>6. มหาวิทยาลัย...../ คณะ มีการจัดหาแหล่งเงินนอกงบประมาณจากภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย...../ คณะ</p> <p>7. มหาวิทยาลัย...../ คณะ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้งานและตรวจสอบข้อมูลทางการเงินและงบประมาณได้อย่างทันความต้องการ</p>
4. ตัวชี้วัดทางการเงิน	<p>1. มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มีระบบและกลไกในการจัดสรรการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย การตรวจสอบการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. มีระบบฐานข้อมูลทางการเงินที่ครบถ้วนเอื้อต่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร</p> <p>4. มีหลักเกณฑ์การจัดสรรและขั้นตอนการขอใช้งบประมาณในมหาวิทยาลัย...../ คณะ</p> <p>5. มีการจัดทำรายงานทางการเงินของมหาวิทยาลัย...../ คณะ</p> <p>6. มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาสและมีรายงานแสดงการเปรียบเทียบแผนและผลการใช้จ่ายเงินทุกๆไตรมาส</p> <p>7. การใช้จ่ายงบประมาณทั้งงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้เป็นไปตามงบที่ได้รับจัดสรรอย่างน้อยร้อยละ 90</p> <p>8. มีคณะกรรมการทำหน้าที่ดำเนินการวิเคราะห์ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย</p> <p>9. มีการจัดหาทรัพยากรอย่างเพียงพอสำหรับการบริหารตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย/ คณะ</p> <p>10. ข้อมูลการเงินและพัสดุครุภัณฑ์ มีการรายงานและจัดเก็บรายงานอย่างเป็นระบบ</p> <p>11. มีการจัดทำรายงานค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา</p> <p>12. มีการจัดทำรายงานการลงทุนของมหาวิทยาลัย/ คณะ</p> <p>13. มีการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์รายรับและรายจ่ายในอนาคตของมหาวิทยาลัย/ คณะ</p> <p>14. มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย สถานะทางการเงินและความมั่นคงของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>15. มีหลักฐานการเบิกจ่ายอย่างถูกต้อง ตามระเบียบหรือข้อบังคับ</p>
5. กลยุทธ์ทางการเงิน	1. บริหารจัดการด้านการเงินงบประมาณ ด้วยหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

คำสำคัญ	ตัวอย่าง
	2. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการการใช้จ่ายเงินงบประมาณ 3. จัดหาแหล่งเงินภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย/ คณะ 4. ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการทางการเงินและฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร 5. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถรองรับความต้องการต่อการใช้งานทางการเงิน

สรุป

ในทุกสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ปัจจัยทางการเงินและงบประมาณถือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเอาใจใส่และคำนึงถึงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าแหล่งเงินทุนของสถาบันอุดมศึกษาจะได้อาจงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบัน เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุงการศึกษา รายได้จากงานวิจัย บริการทางวิชาการ ค่าเช่าทรัพย์สิน ดอกผลจากเงินลงทุน รายรับจากเงินบริจาคและดอกผลของเงินบริจาค เงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ ฯลฯ ผู้บริหารที่มีศักยภาพทางการบริหารจึงต้องมีแผนการใช้เงินที่สะท้อนความต้องการใช้เงินมีการกำกับติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอเพื่อลดข้อผิดพลาดและปิดจุดเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในทุกโอกาส อีกทั้งเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งยังต้องทำความเข้าใจกับการวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น การคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อจำนวนนักศึกษา ทรัพย์สินถาวรต่อจำนวนนักศึกษา ค่าใช้จ่ายที่ใช้สำหรับการผลิตบัณฑิตต่อหัวจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา รายได้ทั้งหมดของสถาบันหลังหักงบดำเนินการทั้งหมดแล้ว งบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ ความรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้ หลังจากปฏิบัติตามพันธกิจทุกอย่างครบถ้วน โดยแผนกลยุทธ์ทางการเงินจะต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน/ คณะ/ กอง ฯลฯ แผนปฏิบัติการประจำปีของสถาบัน ซึ่งผ่านการประเมินความต้องการทรัพยากรที่ต้องจัดหาสำหรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ และประเมินมูลค่าของทรัพยากรออกมาเป็นเงินทุนที่ต้องการใช้ (ความต้องการเงินลงทุนในระยะเวลา 5 ปี) ซึ่งจะผลักดันและทำให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถาบัน/ คณะ/ กอง ฯลฯ สัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้ในแผนกลยุทธ์ทางการเงินจะต้องระบุที่มาของเงินทุนที่ต้องการใช้ว่าสามารถจัดหาได้จากแหล่งเงินทุนใด เช่น รายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา งบประมาณแผ่นดิน หรือเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงินรายได้สะสมของมหาวิทยาลัย/ คณะ เงินกองทุนวิจัย เงินบริจาคจากหน่วยงานภายนอกหรือศิษย์เก่าหรือเงินที่มาจากกระดุมทุนด้วยวิธีต่างๆ หากผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทยได้ทำการบริหารการเงินและงบประมาณตามที่ระบุในแผนกลยุทธ์ทางการเงินและดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ทางการเงิน ซึ่งจะส่งผลกระทบเชิงบวกต่อไปยังการขับเคลื่อนสถาบันและการบรรลุวิสัยทัศน์ตามแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน เชื่อแน่ว่าจะทำให้สถาบันนั้นๆ มีการบริหารการเงินและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า คุ่มทุนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ปราณี พรรณวิเชียร. (2556). การจัดทำกลยุทธ์ทางการเงิน. <http://www.61.19.86.227/km/files/equa/ppt>> 15 ตุลาคม.
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2554). Template แผนกลยุทธ์ทางการเงินสำหรับหน่วยงานภายใน มธ. มีนาคม. <http://www.tu.ac.th/org/ofrefector/.../m1.../ST_23_3_54.doc> 15 ตุลาคม.
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2556). แผนกลยุทธ์ด้านการเงิน ปีพ.ศ. 2554-2558 คณะวิทยาการสื่อสาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. <<http://www.comm-sci1.pn.psu.ac.th/User Files/File/SU>>17 ตุลาคม.
- มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2553). คู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (2556). องค์ประกอบที่ 7 การเงินและงบประมาณ. <<http://www.education.mju.ac.th/new/document/1/sa>> 15 ตุลาคม.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาพ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- _____ (2558). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.