

## บทที่ 2

### แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 การปฏิรูปการศึกษาและการบริหารองค์การระดับอุดมศึกษา

1. การปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา
2. การปฏิรูปการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
3. การบริหารจัดการแบบอิสระของมหาวิทยาลัย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเพื่อบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปมหาวิทยาลัย

1. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในอุดมคติ
2. แนวทางในการบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัย

#### ส่วนที่ 3 การบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรในมหาวิทยาลัย

1. หลักการของการบริหารธุรกิจ
2. ทฤษฎีการบริหารงานแบบศูนย์กำไร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ส่วนที่ 1 การปฏิรูปการศึกษาและการบริหารองค์การระดับอุดมศึกษา

#### 1. การปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งจัดทำโดยคณะกรรมการจัดทำแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอแนวทางหลักและเหตุผลในการปฏิรูป 3 แนวทาง ได้แก่

1.1 การปฏิรูประบบอุดมศึกษา ยึดหลักเอกภาพด้านนโยบาย และความหลากหลายในการปฏิบัติ โดยมีองค์การระดับประเทศ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากร รวมทั้งติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ส่วนการจัดการศึกษามีจุดเน้นที่แตกต่างกันตามความพร้อม และความชำนาญของแต่ละสถาบัน การศึกษาระดับนี้แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญา มีการจัดระบบเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง และสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น

1.2 การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารอุดมศึกษา ยึดหลักเอกภาพด้านนโยบาย และมาตรฐานการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้สถาบัน

อุดมศึกษาระดับปริญญาที่มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการดำเนินงานและมีเสรีภาพทางวิชาการ เพื่อความเป็นเลิศ

1.3 การปฏิรูปการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา วิสัยทัศน์ของประเทศมุ่งเน้น ให้การอุดมศึกษาเป็นกลไกการพัฒนาคุณภาพของคน และเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนา ประเทศ จึงให้อิสระในการบริหารจัดการแก่สถาบันตามที่กฎหมายกำหนด มีการวางแผนอุดมศึกษาระยะยาว (long term plan) สร้างระบบบริหารจัดการที่ดี (good governance) และจิตสำนึกของผู้ประกอบการ (enterprising mentality) ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

โดยสรุปโครงสร้างใหม่ของระบบอุดมศึกษาจะประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาใน ฐานะและสังกัดต่าง ๆ กัน 6 ลักษณะ ได้แก่

1. สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาของรัฐ ซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคลและยังเป็นส่วนราชการภายใต้การอำนวยการของคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม โดยสถาบันดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภา สถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น

2. สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาของรัฐ ซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคลไม่เป็นส่วนราชการ และมีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ มีอิสระในการบริหารจัดการของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา โดยต้องมีการประสานนโยบายกับคณะกรรมการอุดมศึกษา เพื่อความมีเอกภาพเชิงนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

3. สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาของเอกชน ดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ และอยู่ในการกำกับของคณะกรรมการอุดมศึกษา

4. สถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และยังคงยึดหลักการกระจายอำนาจลงไปที่สถานศึกษา มีคณะกรรมการสถานศึกษา และตอบสนองนโยบายของคณะกรรมการอุดมศึกษา

5. สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางในสังกัดกระทรวงต่างๆ จัดการศึกษาเฉพาะทางตามความต้องการและความชำนาญของหน่วยงานนั้นได้ โดยมีนโยบายและมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในกฎกระทรวง และประสานนโยบายกับหน่วยงานกลางอย่างมีประสิทธิภาพ

6. สถาบันอุดมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ 2542 เปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาได้ทุกระดับประเภท โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาด้านอุดมศึกษาของประเทศ

ทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ และคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ดำเนินการปฏิรูปอุดมศึกษาร่วมกัน จากทิศทางการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสภาพปัญหาการบริหารอุดมศึกษาที่เป็นอยู่ โดยวิเคราะห์หลักการและแนว

ปฏิบัติต่าง ๆ และกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิรูปอุดมศึกษาออกเป็น 6 ด้าน คือ การปฏิรูป การเรียนการสอน การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา การจัดมาตรฐานและการประกัน คุณภาพอุดมศึกษา การพัฒนาคณาจารย์และการบริหารงานบุคคล การจัดสรรทรัพยากรและ การลงทุนเพื่ออุดมศึกษา และการปฏิรูปเทคโนโลยีเพื่ออุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543)

สรุปได้ว่า การปฏิรูปอุดมศึกษาเป็นการจัดระบบอุดมศึกษาโดยรวม คณะกรรมการ ทบวงมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินงาน ปฏิรูปอุดมศึกษาตามหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา หมวด 7 ครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา และหมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุน ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทั้งนี้เหตุผลที่สำคัญของการปฏิรูปการบริหารจัดการอุดมศึกษา คือ ต้องการความ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ การจัดองค์กรต้องกระชับรัด และกระจายอำนาจไปยังสถาบันอุดม ศึกษา โดยเน้นกระบวนการกำกับ ตรวจสอบผลงานเป็นหลัก และหลักการนี้ได้นำมาเป็นแนว ทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีอิสระในการบริหารจัดการตนเองแบบคล่องตัว และมีประ สิทธิภาพ เพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## 2. การปฏิรูปการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

เมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยดำเนินการตามแนวทางการ ปฏิรูป ซึ่งแตกต่างจากการบริหารจัดการแบบเดิม โดยมีมติสนับสนุนจากรัฐบาล และหลักการ จากผู้บริหาร ดังนี้

คณะรัฐมนตรี (รัฐบาลนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี) ได้มีมติ 13 ข้อเกี่ยว กับหลักการและแนวทางการดำเนินงานปรับเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ(ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543) มติที่สำคัญคือในการบริหารมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐที่ให้อิสระกับมหาวิทยาลัยนั้น ให้ทุกมหาวิทยาลัยคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุด คือ คุณ ภาพของการศึกษา โดยมีหลักการดังนี้

1. มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
2. สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติ
3. มีความรับผิดชอบในการบริหารงาน
4. มีระบบการปกครองที่ดีในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

โดยกำหนดเป็นสัญญาระหว่างมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับรัฐบาล

ส่วนมติข้ออื่น ได้แก่ การกำหนดวิธีการและระยะเวลาของการปรับเปลี่ยนข้าราชการ เข้าสู่การเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยของรัฐ พนักงานของมหาวิทยาลัยมีสิทธิได้รับเครื่องราช อิศริยาภรณ์ต่อเนื่อง ให้จัดตั้งกองทุนคองยอดเงินต้น การยกเว้นภาษีเงินได้ให้แก่มหาวิทยาลัยที่ จะเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ฯลฯ

นายประจวบ ไชยสาส์น รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ได้ตอบกระทู้ถามที่ 765 ร. สรุปได้ว่า (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543)

1. รัฐบาลกำหนดระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนระบบงานของมหาวิทยาลัยต่างๆไปสู่ระบบใหม่ภายในปี พ.ศ. 2545

2. มหาวิทยาลัยแยกออกจากระบบราชการจะยังคงสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐ และเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย และยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตามพ.ร.บ.วิธีการงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปสำหรับงบดำเนินการ และจะมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานอย่างเต็มที่ โดยสภามหาวิทยาลัยสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการต่างๆได้โดยอิสระภายใต้กรอบแห่งพ.ร.บ.ของมหาวิทยาลัยนั้น การบริหารจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรี ที่ต้องเสนอรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลสามารถบริหารงานด้านต่างๆได้อย่างอิสระ ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การบริหารด้านงบประมาณและทรัพย์สิน การบริหารงานทางวิชาการ ซึ่งเป็นไปตามหลัก “เสรีภาพทางวิชาการ” การกำกับและการตรวจสอบ ทั้งนี้ องค์กรที่มีความสำคัญในการบริหาร คือ สภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

3. มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ใช่หน่วยงานที่เป็นองค์กรอิสระมหาชน แต่มีลักษณะเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีการบริหารจัดการโดยอิสระและคล่องตัว ที่ไม่ใช่รูปแบบราชการ โดยให้การตัดสินใจในการบริหารจัดการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย / สถาบัน ในลักษณะที่เรียกว่า Autonomization หรือ Corporatization หรือ Debureaucratization ไม่ใช่หมายถึงเป็นการแปรรูปส่วนราชการเป็นหน่วยงานเอกชน ในลักษณะที่เรียกว่า Privatization ดังนั้น รัฐบาลจึงยังให้การจัดสรรงบประมาณในแต่ละปี แต่เป็นในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป

เมื่อมหาวิทยาลัยในกำกับเป็นหน่วยงานของรัฐ มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด มหาวิทยาลัยจะต้องปรับโครงสร้างให้มีความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพ ลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบราชการลงไป เช่น

1. มุ่งกระจายอำนาจ มีการปรับลดขั้นตอนการทำงาน ผ่อนคลายกฎ ระเบียบต่างๆ
2. เปิดโอกาสให้คนภายนอกและภายในมามีส่วนร่วมในการบริหาร
3. มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร หรือท้องถิ่น หรือชุมชนภายนอกมากขึ้น ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก
4. ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ทางการบริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการ และมีโลกทัศน์ทางการอุดมศึกษาที่กว้างไกล

สุชาติ เมืองแก้ว (2543) ได้สรุปภาพลักษณ์ของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่แตกต่างจากการบริหารมหาวิทยาลัยแบบเดิมว่า

1. มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีการบริหารแบบเบ็ดเสร็จภายใน
2. รัฐบาลกำกับดูแลเชิงนโยบาย แผนพัฒนา และสนับสนุนงบประมาณเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป ให้เป็นรายปี
3. มหาวิทยาลัยมีอิสระในการรับนักศึกษา การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการศึกษา การรับบุคลากร การพัฒนาบุคลากร

4. มหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจสู่หน่วยปฏิบัติตรงลงไป เนื่องจากต้องการความคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากร และการบริหารที่รวดเร็ว

5. มหาวิทยาลัยมีเสรีภาพในทางวิชาการ การวิจัย และพัฒนาเทคโนโลยี

6. เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น มีผู้ทรงคุณวุฒิหลากหลายสาขามาร่วมปฏิบัติงาน

7. มหาวิทยาลัยมีระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลงาน และการใช้เงินแต่ละปี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นกรณีศึกษาของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องจากมีการจัดตั้งเป็นแห่งแรกของประเทศไทย หลักการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้แก่ (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2542)

1. อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย
2. มีความเป็นอิสระ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูง
3. ยึดหลักการปกครองตนเอง (Self Governing) ภายใต้กรอบกฎหมายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่ผ่านความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย
4. ให้ดำเนินการต่าง ๆ สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัยมากที่สุด และให้มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น
5. เป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจสูงสุด
6. ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant)
7. ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานการศึกษาจากทบวงมหาวิทยาลัย และสถาบันวิชาชีพ
8. ดำเนินงานตามนโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเหมือนกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ
9. เป็นหน่วยงานบริการ จัดระบบบริหารงานภายในของตนเองโดยปลอดจากกฎและระเบียบของผู้อื่น คือ จัดระเบียบการเงินและทรัพย์สิน จัดระบบบริหารงานบุคคล จัดระบบงานวิชาการ จัดระบบการบริหารงานทั่วไปของตนเอง

โดยสรุป การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นหน่วยงานที่ต้องการความคล่องตัว มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ และชั้นนำสังคมในทางที่ถูกต้องตามหลักสากลทั่วไปในโลก (สุชาติ เมืองแก้ว, 2543) การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมโลก และมีการแข่งขันการจัดบริการการศึกษาระดับอุดมศึกษาจากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐต้องปฏิรูปการบริหารจัดการศึกษา เพื่อก้าวเข้าสู่การแข่งขันให้ได้ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 24 แห่ง มีการบริหารในลักษณะเป็นส่วนราชการ และกำลังดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล 20 แห่ง บริหารในลักษณะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยสงฆ์ 2 แห่ง ที่อยู่ในการกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเช่นเดียวกัน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องสรรหารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม

กับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยพิจารณารูปแบบจากมหาวิทยาลัยอิสระในต่างประเทศ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทยที่กำลังดำเนินการอยู่ ตลอดจนศึกษาแนวคิดการบริหาร องค์การธุรกิจในเรื่องการพึ่งพาตนเองที่อาจนำมาปรับใช้ได้กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยและ ประยุกต์เข้าด้วยกันให้สอดคล้องกับหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร และเป็นองค์กรอิสระที่มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพและความเป็นเลิศ

### 3. การบริหารจัดการแบบอิสระของมหาวิทยาลัย

แนวทางในการปฏิรูปการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ คือ การให้ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการภายในแบบอิสระ ซึ่งมีนักการอุดมศึกษาได้กล่าวถึงแนวทางใน เรื่องนี้ไว้ ดังนี้

ซันยาล (Sanyal,1998) และสุธรรม อารีกุล(2540) ได้สรุปการเปลี่ยนแปลงทาง ด้านการบริหารจัดการเพื่อความเป็นอิสระ(autonomous) ของมหาวิทยาลัยไทย และต่างประเทศ ไว้ดังนี้

1. ออสเตรเลีย ได้รวมมหาวิทยาลัย 17 แห่ง วิทยาลัย 36 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัย 36 แห่ง เชื่อมโยงหน่วยงานบริหาร ศูนย์คอมพิวเตอร์ และนโยบายบุคคลเข้าด้วยกัน ภายใต้ ระเบียบการบริหารปกครองที่ทำขึ้นใหม่ ยุบรวมภาควิชาจัดเป็นกลุ่มวิชา มีอธิการบดีเป็นผู้บริหาร สูงสุด มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการต่อรองในเรื่องงบประมาณตามแผนการศึกษาทุกๆ 3 ปี รัฐบาลคาดหวังว่ามหาวิทยาลัยจะมีประสิทธิภาพ คุณภาพ และตรวจสอบได้ จึงเน้นที่เอกภาพ ทางนโยบาย จัดสถาบันอุดมศึกษาเข้าเป็นระบบและเครือข่าย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ ทั้งด้านการเงิน บุคลากร พัฒนาหลักสูตร จัดการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ให้ อุดมศึกษาเป็นสินค้าส่งออกที่ดึงดูดนักศึกษาเข้าไปเรียน เพื่อทำรายได้ให้แก่สถาบันอุดมศึกษา และแก่ประเทศ

2. มาเลเซีย The University Pertanian Malaysia(UPM)ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้พันธกิจที่แสดงภาพในอนาคตคือ การเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาด การแข่งขัน การเงิน การเข้าถึงการศึกษา คุณภาพของมหาวิทยาลัย และการศึกษาที่สอดคล้องกัน พันธกิจของ มหาวิทยาลัย คือ เป็นศูนย์ผู้นำแห่งการเรียนรู้และการวิจัย มีการปรับปรุงหลักสูตรและการบริหาร วิชาการ การเป็นที่ปรึกษา การวิจัย นักศึกษาและบุคลากร การเงิน สิ่งอำนวยความสะดวก พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ องค์กรมหาวิทยาลัย และการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งโครงสร้างองค์กร มหาวิทยาลัยต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการ ได้จัดทำกฎหมายใหม่ให้ มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานเชิงธุรกิจ ในอนาคตจะเปลี่ยนไปเป็นหน่วยงานเอกชนอย่างสมบูรณ์ เจ้าของจะมีส่วนร่วมทุนกับรัฐ ส่วนมหาวิทยาลัยอื่นได้มีการกระจายอำนาจไปยังคณะวิชา ผลัก ดันให้บุคลากรมีผลงานทางวิชาการมากขึ้น เป้าหมายของประเทศคือ มาเลเซียเป็นศูนย์กลางการ ศึกษานานาชาติ นำอุดมศึกษาเข้าสู่สากล

3. **ฟิลิปปินส์** The Lyceum of the Philippines เป็นสถาบันเอกชนประกอบการแบบวิชาชีพที่มุ่งเน้นความต้องการของนักศึกษาในลักษณะของลูกจ้าง และมีการพัฒนาคณาจารย์เป็นอย่างดี ด้วยแรงจูงใจ ค่าจ้างตอบแทนคุ้มกับชั่วโมงสอนและการทำงาน และรับคณาจารย์โดยดูจากประสบการณ์ นอกจากนี้ประเทศฟิลิปปินส์ยังมุ่งปฏิรูปการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้ออกจากระบบราชการ ให้เป็นสถาบันผลิตบุคลากรเพื่อป้อนตลาดแรงงาน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาคอุตสาหกรรมและเอกชน มุ่งความสมดุลระหว่างความรู้และภาคปฏิบัติ

4. **สาธารณรัฐประชาชนจีน** ปรับเปลี่ยนจากการบริหารโดยส่วนกลางไปเป็นการบริหารจัดการเอง โดยมีแนวคิดของการเป็น Corporatization ปฏิรูประบบการบริหารจัดการเปลี่ยนจากระบบรัฐควบคุมเป็นระบบรัฐกำกับ พัฒนาสาขาวิชาการที่สำคัญ จัดตั้งระบบบริการอุดมศึกษา จัดลำดับความสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา และให้การสนับสนุนที่จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของโลก

5. **ทาจิกิสถาน** กรณีของ The Technological University of Tajikistan จัดการเรียนการสอนตามความต้องการของตลาด มหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติงานได้เหมือนวิชาชีพเชิงพาณิชย์ แม้จะเป็นกึ่งเอกชน อธิการบดีได้รับการแต่งตั้งจากประธานาธิบดี

6. **อินโดนีเซีย** มุ่งปรับปรุงคุณภาพอาจารย์และคุณภาพบัณฑิต เพิ่มบทบาทของเอกชนในอุดมศึกษามากขึ้น ขยายโอกาสทางการศึกษา ขยายอาชีพและเชื่อมโยงอุดมศึกษาเข้ากับอุตสาหกรรม

7. **อินเดีย** พยายามจัดหาแหล่งทุน เพิ่มการลงทุนของภาคเอกชนเพื่ออุดมศึกษามากขึ้น เพิ่มจำนวนคณาจารย์และนักศึกษาทั่วประเทศ เน้นการศึกษาด้านสหวิทยาการ การใช้สื่อทางไกลในการเรียนการสอนประสานกันระหว่างการเรียนหลักสูตรปกติและหลักสูตรทางไกลและความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย

8. **ญี่ปุ่น** ปฏิรูปอุดมศึกษาเพื่อเข้าสู่โลกยุคโลกาภิวัตน์มากที่สุด มีการรีระบบภายในสถาบันอุดมศึกษา ยกเลิกโครงสร้างและกฎเกณฑ์ต่างๆที่เคยใช้ควบคุมสถาบัน และสร้างระบบใหม่ขึ้น มีการประเมินตนเอง ปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการสอนใหม่ หลักสูตรมีความหลากหลายตามความต้องการและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ปรับปรุงประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษา อดหนุนการวิจัย เน้นการแลกเปลี่ยนร่วมมือกับนานาชาติ โดยมีเป้าหมายให้อุดมศึกษามีคุณภาพเป็นมาตรฐานสากลและสามารถแข่งขันกับตะวันตกได้

9. **เกาหลีใต้** มุ่งคุณภาพการศึกษามากกว่าปริมาณ ทุ่มการลงทุนทางการศึกษาอย่างมากตามความต้องการของประชาชน จัดระบบบริหารการศึกษา ให้อิสระการบริหารการศึกษาแก่ท้องถิ่น ปรับปรุงหลักสูตร พัฒนากำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป้าหมายให้อุดมศึกษามีความเป็นเลิศทางวิชาการและควมมีอิสระในเชิงความคิด สำนึกในความเสมอภาคและมุ่งหวังในอนาคตที่ดีกว่า

10. **อังกฤษ** ระบบบริหารจัดการอุดมศึกษาดีที่สุดในกลุ่มประเทศยุโรปด้วยกัน มีแผนปฏิรูปอุดมศึกษา โดยดึงดูบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่สถาบัน ยกกระดับประสิทธิภาพการเรียนการสอน พัฒนาความรู้พื้นฐาน ความรู้ประยุกต์และแนวทางการแก้ปัญหา ใช้ทรัพยากรที่

มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด รักษามาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีเป้าหมายที่การแข่งขันระดับสากล

11. แคนาดา วิทยาลัยชุมชนประสบความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการของสังคมมาก รัฐยังต้องสนับสนุนงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาในระดับสูง สถาบันอุดมศึกษามีการปรับตัวตลอดเวลา โดยการปรับโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ยุบคณะ ภาควิชา รัฐจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการวิจัยดีเด่นของมหาวิทยาลัยร่วมกับภาคเอกชน และสร้างเป็นเครือข่ายนักวิจัย ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น

12. สาธารณรัฐเวียดนาม มีเป้าหมายหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาประเทศ เร่งระดมทุนทั้งเงินช่วยเหลือและเงินกู้จากต่างประเทศมาพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา เน้นที่คุณภาพและขยายโอกาสทางการศึกษา สร้างเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ อนุญาตให้ต่างประเทศเข้ามาตั้งวิทยาเขตเพื่อพัฒนาอุดมศึกษาของตนสู่ระบบสากล

สรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศมีการปรับตัวสูงในทุก ๆ ด้าน โดยได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล และโอกาสของสถาบันอุดมศึกษาไทยในระบบนานาชาติมีอยู่มาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การปรับรื้อระบบการบริหารจัดการสถาบัน พัฒนาและรักษาคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่องให้ปรากฏความเข้มแข็งเฉพาะทางของแต่ละสถาบัน ตลอดจนความร่วมมือกับธุรกิจภาคเอกชนที่มีความพร้อมที่จะลงทุนทางด้านอุดมศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบัน โดยมีเป้าหมายเป็นศูนย์อุดมศึกษานานาชาติ ที่สามารถดึงดูดนักศึกษานานาชาติเข้ามาเรียนและเป็นรายได้ของสถาบัน

จรรยา บุญยุบล (2537) ได้กล่าวถึงระบบบริหารมหาวิทยาลัยอิสระว่า มหาวิทยาลัยในประเทศที่พัฒนาแล้วส่วนใหญ่มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารสูง อาจารย์มีพันธะภาระ (commitment) ขณะเดียวกันก็มีอิสระในทางวิชาการสูงภายใต้กรอบของจรรยาบรรณของการเป็นอาจารย์ รูปแบบขององค์กรบริหารมหาวิทยาลัยอาจจะแตกต่างกันไปตามระบบการปกครอง วัฒนธรรม และนโยบายการสนับสนุนการศึกษาของประเทศ แต่สิ่งที่เหมือนกันก็คือความเป็นอิสระในการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหารงานและการตัดสินใจขั้นสุดท้ายที่องค์กรบริหารสูงสุดคือ สภามหาวิทยาลัย และได้สรุปว่า มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาและแคนาดามีระบบบริหารที่คล้ายคลึงกันทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนคือ ความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหาร ความมีเสรีภาพทางวิชาการของอาจารย์ และการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับคุณภาพและแข่งขันได้ในตลาดงานทั่วไป

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ได้แก่

1. การมีนิสิตที่ดีมีความเฉลียวฉลาดอยู่ในระดับสูง
2. การมีระบบบริหารที่ดี มีประสิทธิภาพและคล่องตัว ทั้งระบบบริหารงาน บริหารบุคคล และบริหารการเงิน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว องค์กรนโยบายสูงสุดอยู่ที่มหาวิทยาลัย
3. การมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอ



4. การมีคณาจารย์ที่เป็นนักวิชาการ มีความรู้ความสามารถทางวิชาการสูง
  5. มีอุปกรณ์การศึกษาและวิจัยที่เพียงพอและทันสมัย
  6. การมีระบบบริการที่ดี ทั้งการบริการวิชาการ เช่น ห้องสมุด ศูนย์คอมพิวเตอร์ และเครือข่ายสารสนเทศ ฯลฯ และการบริการด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อาคารเรียน เป็นต้น
  7. การมีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีบรรยากาศของการเป็นชุมชนวิชาการ
- สรุปได้ว่า การปรับปรุงระบบบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความอิสระคล่องตัว ก็เพื่อที่จะให้มหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถผลิตบัณฑิตและผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพแข่งขันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับนานาชาติได้ แนวทางการบริหารอาจเลือกได้หลายแนวทาง อาจสร้างระบบของตนเองโดยใช้แนวคิดจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงของต่างประเทศ และแนวคิดจากระบบธุรกิจเอกชนที่มีความก้าวหน้าในทางธุรกิจและมีประสิทธิภาพ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 พรทิพย์ ดีสมโชค (2537) ได้ศึกษาวิจัยแนวคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย : การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์ และได้เสนอหลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่

4.1.1 การประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย

4.1.2 องค์กรและการบริหารภายในมหาวิทยาลัย จัดเป็นระบบอิสระในการปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ และส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น

4.1.3 การบริหารงานบุคคล จัดในรูปแบบที่ไม่เป็นระบบราชการการเงิน มีหลักการที่จะกำหนดนโยบาย ระบบ ระเบียบ และข้อบังคับทางการเงินให้มีความคล่องตัว ได้รับเงินอุดหนุน (Block Grant) และรูปแบบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting)

4.2 ประเทืองทิพย์ ไกรวิวัฒน์ (2539) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีถือว่าเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแห่งแรกของไทย แต่มีรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การจัดโครงสร้างและระบบบริหารยึดหลักการกระจายอำนาจที่มีลักษณะปกครองตนเอง การตัดสินใจสั่งการส่วนใหญ่สิ้นสุดภายในมหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัย และสภาวิชาการเป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุด การจัดส่วนงานจัดตามลักษณะของงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สถาบัน และศูนย์ สำหรับการจ้ดระบบบริหารภายในมหาวิทยาลัย จัดแบ่งเป็น 4 ระบบ คือ ระบบการเงินและทรัพย์สิน ระบบการบริหารบุคคล ระบบบริหารวิชาการ และระบบการจัดการทั่วไป ส่วนความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรพบว่า ในภาพรวมบุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่เมื่อนำมาจัดลำดับความพึงพอใจในแต่ละด้านแล้ว มากที่สุดตามลำดับคือ ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ค่าจ้างและสวัสดิการ และความมั่นคงก้าวหน้า

ในการทำงาน ในเรื่องของระบบงานไม่มีปัญหา แต่ปัญหาเกิดจากบุคลากรยังไม่เข้าใจระบบ และบางหน่วยยังขาดการกำหนดขอบเขตงานและคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

## ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเพื่อบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูป มหาวิทยาลัย

### 1. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในอุดมคติ

มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับตัวทางการบริหาร และการดำเนินงานโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎีทางการบริหาร วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) ได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีทาง การบริหารไว้หลายทฤษฎีที่มหาวิทยาลัยสามารถนำไปปรับใช้ได้ ตามลำดับดังนี้

#### 1.1 ทฤษฎีการบริหารทัศนะดั้งเดิม (Classical Viewpoint) ประกอบด้วย

1.1.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เกิดขึ้นในช่วงที่โรงงานอุตสาหกรรมมีการขยายตัว สลับซับซ้อนมากขึ้น วิธีการจัดการแบบเดิมๆ ไม่สามารถจัดการกับปัญหาได้โดยเฉพาะการทำงานไม่เต็มศักยภาพของคน นักทฤษฎีที่สำคัญคือ Frederick W. Taylor , Frank and Lillian และ Henry Gantt หัวใจสำคัญของการบริหารคือ การ กำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (one best way) จากวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งเรียกกันในปัจจุบัน ว่า “Time and Motion Study” มีการจัดระบบสิ่งจูงใจ ที่ดีที่สุดคือ เงิน

1.1.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management) มี หลักการให้นักบริหารเป็นผู้ประสานกิจกรรมต่าง ๆภายในองค์กรเข้าด้วยกัน (Bartol and Others,1998 อ้างในวิโรจน์ สารรัตนะ,2542) ปฏิบัติหน้าที่พื้นฐานด้านการวางแผน การจ้ด องค์กร และการควบคุม นักทฤษฎีที่สำคัญคือ Henry Fayol และ Chester I. Barnard ได้พัฒนา หลักการบริหาร 14 ประการ ได้แก่ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ อำนาจหน้าที่ในการ บังคับบัญชาควบคู่กับความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย มีเอกภาพในการบังคับบัญชา มีเอกภาพ ในทิศทางขององค์กร ผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์องค์กร ความยุติธรรมต่อทั้งนาย จ้างและลูกจ้าง การรวมศูนย์อำนาจ การมีสายบังคับบัญชา ความเป็นระเบียบแบบแผน ความ เสมอภาค ความมั่นคงในการทำงาน ความริเริ่มสร้างสรรค์ และความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน

1.1.3 ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Management) เน้นความจำเป็นของการจัดองค์กรอย่างเป็นเหตุเป็นผล ไม่ปล่อยให้เป็นไปตามใจของผู้บริหาร หรือเจ้าของ ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานจากผลงานของ Max Weber นักสังคมวิทยาชาวอเมริกัน มีแนว คิดหลักการ 7 ประการ ได้แก่ มีกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อการตัดสินใจ ความไม่เป็นส่วนตัว การ แบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะทาง มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา เป็นอาชีพที่มั่นคง มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ และความเป็นเหตุผลในกระบวนการตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.2 ทฤษฎีการบริหารที่ชนะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Viewpoint) เห็นว่าคนงานมิได้มีแรงขับจากภายนอกเท่านั้น แต่เกิดจากแรงขับภายในด้วย นักทฤษฎีเริ่มแรกคือ Hugo Munsterberg ศึกษาวิธีการที่จะทำให้คนงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และ Mary Parker Follett มีทัศนะว่าในองค์กรควรมีการปฏิบัติงานแบบมีอำนาจร่วมกัน มากกว่าการมีอำนาจเหนือกว่า และการศึกษาที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ของ Western Electric Company ที่ชิคาโก โดย Elton Mayo ได้พบอิทธิพลของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานด้านความรู้สึก จิตใจ และความสัมพันธ์ระหว่างคนงานในกลุ่มด้วยตนเอง ทำให้ Mayo ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์สังคม (social man) ของคนงานที่ต้องการสิ่งจูงใจด้านสังคม มาทดแทนความเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ (economic man) ของคนงาน ที่ต้องการสิ่งจูงใจด้านเศรษฐกิจตามทัศนะของ Taylor และจากภาคศึกษายังพบอีกว่า หากคนงานมีความพึงพอใจมาก ผลผลิตจะสูงขึ้น ซึ่ง Abraham Maslow ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ขึ้น และ Douglas McGregor ได้พัฒนาทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้นมา โดยมีสมมุติฐานเกี่ยวกับทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อคนงาน สรุปได้ว่าทั้งสองคนพยายามหาคำอธิบายที่เป็นเหตุเป็นผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของคน โดยเน้นหลักพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรที่จะเป็นประโยชน์นำไปใช้ในการบริหาร

1.3 ทฤษฎีการบริหารที่ชนะเชิงปริมาณ (Quantitative Viewpoint) เกิดขึ้นช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยนักวิชาการชาวอังกฤษ ได้รวมตัวที่งานวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาทางสงคราม โดยใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ สถิติ และข้อมูลสารสนเทศ มาประกอบการตัดสินใจทางการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร หลักการที่สำคัญคือ การบริหารศาสตร์ (Management Science) การบริหารปฏิบัติการ (Operations Management) และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System)

#### 1.4 ทฤษฎีการบริหารที่ชนะร่วมสมัย (Contemporary Viewpoint) ได้แก่

1.4.1 การบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) มีแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบหนึ่งได้ เป็นชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อมุ่งสู่จุดหมายขององค์กรร่วมกัน ประกอบด้วยปัจจัยป้อนเข้าคือ ทรัพยากร กระบวนการเปลี่ยนแปลงจากการใช้ศักยภาพทางการบริหารและเทคโนโลยี ปัจจัยป้อนออกคือ ผลผลิต การให้บริการ หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่องค์กรผลิตขึ้น ระบบแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ ระบบเปิดและระบบปิด ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่างๆ จัดหาทรัพยากร การเลือกทางเลือก การสร้างความสมดุลภายในองค์กร และนำผลข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนาเป็นวงจรต่อเนื่อง

1.4.2 ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Theory) เชื่อว่าหลักการบริหารงานที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์หนึ่ง ๆ เท่านั้น ไม่สามารถนำเอาชุดของหลักการที่กำหนดไว้แบบสำเร็จรูปแล้วไปใช้อย่างได้ผลในทุกสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่แตกต่างไป ผู้บริหารอาจกำหนดหลักการเพื่อเป็นเงื่อนไข หรือแนวทางการบริหารในสถานการณ์นั้น ๆ ได้

### 1.5 ทศนะที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Views) เช่น

1.5.1 ทฤษฎี Z เป็นหลักการบริหารแบบญี่ปุ่น มีหลักการสำคัญคือ ความมั่นคงในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับผิดชอบเป็นปัจเจกบุคคล เพิ่มคุณภาพ มีนโยบายความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เน้นการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสในอาชีพที่กว้างขึ้น และควมมีคุณภาพชีวิตทั้งในการทำงานและครอบครัว

1.5.2 การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) มุ่งความสำคัญไปที่ความรับผิดชอบต่อการผลิตหรือการให้บริการที่มีคุณภาพร่วมกัน

1.5.3 การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives : MBO) พัฒนาขึ้นโดย ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker, 1983) ได้นิยามว่า เป็นหลักของการบริหารที่จะจัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีทิศทางในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนแน่นอน มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งทำให้เกิดการประสานระหว่างวัตถุประสงค์ของบุคคลกับวัตถุประสงค์ขององค์กร หลักการที่สำคัญคือ 1) บุคคลทุกระดับเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร และหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ 2) การมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 3) การให้มีข้อมูลย้อนกลับจากผลการดำเนินงาน เน้นการตรวจสอบและรายงานเป็นระยะเพื่อแก้ไข 4) การกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน ทั้งในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ การเตรียมการ การดำเนินงาน และการรายงานผล เป็นต้น

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542) ได้สรุปว่า การบริหารงานที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนด จะกระตุ้นและส่งเสริมการวางแผนด้านการตัดสินใจ MBO เป็นทั้งปรัชญา และเทคนิควิธีการทางการบริหาร ประสานเป้าหมายขององค์กรกับปัจเจก และมุ่งแสวงหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของงานต้องชัดเจน ทำทหาย บุคลากรมีส่วนร่วม มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรหรือเพื่อนร่วมงาน การบริหารงานแบบ MBO เป็นกระบวนการบริหารงานต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารมีหลักการและแนวคิดที่แตกต่างกัน เหมาะสำหรับมหาวิทยาลัยที่มีบริบท และสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและบุคลากรในการทำความเข้าใจและการปรับใช้ร่วมกันให้เหมาะสมกับองค์กร

2. ทฤษฎีการปรับตัวของอุดมศึกษา สฟอร์น (Sporn, 1999) ได้นำเสนอทฤษฎีการปรับตัวของอุดมศึกษา (Theory of Adaptation in Higher Education) ในหนังสือเรื่อง Adaptive University Structures : An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities โดยศึกษาวิจัยแบบกรณีศึกษามหาวิทยาลัย 6 แห่ง ได้แก่ New York University, University of Michigan, University of California at Berkeley, Universitat St. Gallen, Universita Bocconi, and Wirtschaftsuniversitat Wien ในช่วงปี 1992-1996 โดยได้พัฒนาข้อวินิจฉัยหลายประการที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก สภาวะเศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี บทบาทของรัฐ และสิ่งแวดล้อมภายในสถาบัน พร้อมทั้งได้นำกรอบแนวคิดทฤษฎีมาประมวลเป็นทฤษฎีการปรับตัวของอุดมศึกษา ทฤษฎีเหล่านี้ ได้แก่

2.1 ทฤษฎีระบบเปิด (Open System Theory) มอร์แกน (Morgan, 1986 : 44-45 อ้างใน Spom, 1999 : 37) กล่าวว่า “ หลักการการสร้างระบบองค์การ เหมือนกับระบบสิ่งที่มีชีวิต คือต้องเปิดไปสู่สิ่งแวดล้อมและมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่ต้องดำรงชีวิตอยู่นั้น” และ บาร์โธลและคณะ (Bartol and Others, 1998 : 69 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542 : 24-25) ได้แสดงแนวคิดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและการปฏิบัติงานภายในองค์การ ซึ่งเป็นหลักการบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า - กระบวนการ - ผลผลิต - ข้อมูลย้อนกลับ สรุปได้ว่า คุณสมบัติของระบบเปิดจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการมาก หน่วยงานเชิงธุรกิจและผู้บริหารสามารถหาทางเลือกที่เหมาะสมในการประสานกิจกรรมต่างๆในหน่วยงาน และนำเอาผลข้อมูลย้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์การ

2.2 ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Theory) โดแนล (Donald, 1996 อ้างใน Spom, 1999 : 39) ได้เน้นว่าการตัดสินใจวางแผนขึ้นกับเงื่อนไขทางสิ่งแวดล้อม ลักษณะเด่นของโครงสร้างหน่วยงานควรเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่หน่วยงานนั้นๆ สัมพันธ์อยู่ ทั้งนี้ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์เชื่อว่าหลักการบริหารงานที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์หนึ่งๆเท่านั้น ไม่สามารถเอาชุดหลักการสำเร็จรูปที่มีอยู่แล้วไปใช้ได้ผลทุกสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ ทรัพยากร เป้าหมาย และผู้ปฏิบัติการในองค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งควรคำนึงถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ด้วย ดังเช่นการปรับตัวของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยงานภายในควรมีการปรับโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสมในเชิงธุรกิจ เพื่อลดการพึ่งพางบประมาณแผ่นดิน

2.3 ทฤษฎีการเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) สรุปได้ว่าในระบบเปิดและการบริหารตามสถานการณ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เป็นอย่างมาก การบริหารจัดการหน่วยงานเชิงธุรกิจในยุคใหม่จำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถควบคุมได้

2.4 ทฤษฎีนิเวศวิทยาทางประชากร (Population Ecology) สรุปได้ว่าผลผลิตขององค์กรเกิดจากลักษณะและรูปแบบการร่วมมือกันของประชากรในองค์กร การให้ความสำคัญของการเลือกวิธีการจัดการร่วมกันจนกลายเป็นองค์กรที่เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องเช่น การเป็นศูนย์บริการทางคอมพิวเตอร์ การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย

2.5 ทฤษฎีองค์การแห่งเครือข่าย (Network Organization) องค์กรควรมีวิธีการติดต่อสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์ และความพยายามเชื่อมโยงกันภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการพึ่งพากันทางทรัพยากร และเกิดพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances) และสรุปได้ว่าการเป็นหน่วยงานแห่งเครือข่ายขึ้นอยู่กับการวางแผนงานที่เข้มแข็งแต่ยืดหยุ่น มีสิ่งกระตุ้นที่เป็นรางวัลร่วมกัน และเพื่อผลประโยชน์เชิงธุรกิจ

โดยสรุป ทฤษฎีการปรับตัวของอุดมศึกษา (Theory of Adaptation in Higher Education) ได้ให้แนวคิดในการปรับตัวของมหาวิทยาลัยทางด้านการบริหารในอุดมคติหลายประการ ได้แก่

1. ความจำเป็นในการปรับตัวของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายในเกิดจากความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดได้ว่าเป็นวิกฤติหรือเป็นโอกาสในการปรับตัวทางการบริหาร

2. การปรับตัวของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานจำเป็นต้องพัฒนาพันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ให้ชัดเจน

3. การมีวัฒนธรรมการประกอบการ หรือการกำหนดธุรกิจขึ้นเอง (Entrepreneurial Culture) จะสามารถเพิ่มขยายความสามารถในการปรับตัวของมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงความอดสาหะพากเพียรของบุคลากร

4. การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยด้วยความเป็นมืออาชีพ จะส่งเสริมให้การปรับตัวของมหาวิทยาลัยเป็นไปได้อย่างดีมากขึ้น

5. บริบทความเป็นอิสระของสถาบัน เงินทุน และภาวะผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ จะทำให้การบริหารหน่วยงานประสบความสำเร็จ

3. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยแบบประกอบการ การเป็นมหาวิทยาลัยประกอบการ(Entrepreneurial University)มีหลายลักษณะ นักการศึกษาได้กล่าวถึงเรื่องนี้ ดังนี้

1. คลาร์ก (Clark, 1998 :4) ได้กล่าวว่า “การประกอบการให้แนวคิดของการทำวิสาหกิจหรือกิจกรรมทางธุรกิจ ซึ่งต้องการกิจกรรมพิเศษและพลังงานมาก การเสี่ยงเมื่อต้องริเริ่มทำสิ่งใหม่และยังข้องใจในเรื่องของผลลัพธ์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก มหาวิทยาลัยแบบประกอบการจำเป็นต้องค้นหานวัตกรรมที่ก้าวเข้าสู่การดำเนินงานเชิงธุรกิจ ภายใต้ลักษณะขององค์กรเพื่อที่จะอยู่ในสถานะที่มั่นคงในอนาคต เป็นมหาวิทยาลัยที่ “ยืนอยู่ได้” ด้วยตนเอง และสามารถมองเห็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ของการประกอบการของสถาบัน”

คำว่า “ประกอบการ” และ “นวัตกรรม” มักใช้ในความหมายเดียวกัน มหาวิทยาลัยแบบประกอบการจึงหมายถึงมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมด้วย การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นแบบประกอบการเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานภายในอยู่มากและไม่ต้องการการบริหารจากบนสู่ล่างเป็นเวลานาน หน่วยงานต้องการการเปลี่ยนแปลงและการริเริ่มอย่างเป็นระบบด้วยโครงสร้าง กระบวนการ และการกำหนดทิศทางใหม่ๆ แต่ไม่ได้หมายความว่านักวิชาการจะเปลี่ยนไปเป็นผู้ประกอบการที่มุ่งธุรกิจแต่เพียงอย่างเดียว เมื่อนำมาเชื่อมโยงกับแนวคิดของมหาวิทยาลัยอิสระ การปรับตัวในเชิงประกอบการเหล่านี้จะช่วยเพิ่มความสามารถในการจัดหาทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน ตอบสนองความต้องการของตลาดในด้านคุณภาพ และความมีชื่อเสียง ซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่ม “ผลกำไร” ของมหาวิทยาลัย

2. ซันยาล (Sanyal, 1998 : 9-10) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยแบบประกอบการ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในอุดมคติ 4 รูปแบบ ได้แก่

2.1 รูปแบบคณาจารย์ หรือแบบฉันทามติ (Collegial or Consensus Model) เป็นรูปแบบที่ใช้มายาวนานที่สุด การตัดสินใจทำโดยพื้นฐานประชาธิปไตยผ่านทางคณะกรรมการสภา ผู้บริหารมีอำนาจน้อยและมีวาระสั้น การบริหารงานโดยทั่วไปอ่อนแอ

2.2 รูปแบบการตัดสินใจเชิงการเมือง (Political Decision Model) ผลของการตัดสินใจมาจากการต่อรองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(คณาจารย์ นักศึกษา คณะผู้บริหาร รัฐบาล ภาคธุรกิจ ชุมชนท้องถิ่น อุตสาหกรรมและสหภาพแรงงาน) การต่อรองอาจใช้เวลาและมีความซับซ้อน ถึงแม้ว่าวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยยังคงอยู่ แต่เสรีภาพทางวิชาการในระดับปัจเจกมีน้อย

2.3 รูปแบบราชการ (Bureaucratic Model) เป็นระบบที่ใช้กับอุดมศึกษาทั้งประเทศ เข้มงวดกับกฎเกณฑ์และระเบียบของราชการในการรับเข้าบุคลากร การส่งเสริมโครงสร้างเงินเดือน และโปรแกรมการศึกษา การบริหารเข้มงวด คณาจารย์และหัวหน้าสถาบันเป็นผู้บริหารที่แท้จริง เป็นแบบดั้งเดิม ไม่มีนวัตกรรม และความคิดริเริ่ม

2.4 รูปแบบประกอบการ (Entrepreneurial Model) สถาบันมีลักษณะประกอบการและเป็นอิสระ การบริการสนับสนุนวิชาการ การสอน การวิจัย และการเป็นที่ปรึกษาจะได้รับค่าบริการที่เหมาะสมจากลูกค้า ได้แก่ นักศึกษา อาจารย์ รัฐบาล วิสาหกิจ ชุมชนท้องถิ่น ฯลฯ มีการแข่งขันและให้ความสำคัญในเรื่องต้นทุน - ประสิทธิภาพ และการตรวจสอบได้ เงินทุนมาจากหลายแหล่ง การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และใช้เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

นอกจากนี้ ซันยาล (Sanyal, 1998 :32) ยังได้เสนอกระบวนทัศน์(Paradigm)ใหม่ของการจัดการมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

ลักษณะ	กระบวนทัศน์เดิม	กระบวนทัศน์ใหม่
กลยุทธ์	วางแผนตายตัว	ประกอบการ
โครงสร้าง	ลำดับขั้นตอน	เครือข่าย
ระบบ	ตายตัว	ยืดหยุ่น
บุคลากร	ตำแหน่ง ลำดับชั้น	ให้ความช่วยเหลือ
รูปแบบ วิธีการ	การแก้ปัญหา	การปฏิรูป
ทักษะ	เพื่อแข่งขัน	เพื่อสร้าง
ค่านิยมร่วมกัน	ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง ดีกว่า	มีความสำคัญ-ความแตกต่าง
จุดศูนย์รวม	ระบบ / สถาบัน	สถาบัน / ปัจเจก
แหล่งของจุดแข็ง	ความมั่นคง	การเปลี่ยนแปลง
ภาวะผู้นำ	หลักเกณฑ์ ดันทุรัง	การก่อให้เกิดสิ่งตลใจ

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการแบบประกอบการจะส่งเสริมความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิด วิธีการดำเนินงาน และระบบบริหารงานจะมีหลายรูปแบบให้เหมาะสมกับหน่วยงานภายใน เพื่อบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูป และความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

3. ซานโตส และคณะ (Santos and Others, 1998) ได้นำเสนองานวิจัยทางด้านการบริหารจัดการหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นหลักการและรูปแบบการจัดองค์การของมหาวิทยาลัยในท่ามกลางสิ่งท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมของโลกและภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัย ซึ่งยังคงเน้นบทบาทสำคัญในการสร้างและขยายองค์ความรู้ออกไปสู่สังคม ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการบริหารจัดการหลายรูปแบบแตกต่างกันไปตามประเภทของหน่วยงานที่มีการดำเนินงานต่างกัน ดังนี้

3.1 หน่วยวิชาการ ระดับคณะและภาควิชา เป็นหน่วยพื้นฐานในด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการพัฒนาความรู้ในสาขาวิชาการต่างๆ ให้กว้างขวาง ควรมีการบริหารจัดการแบบประชาธิปไตย(Democratic Management)เนื่องจากการขยายองค์ความรู้แต่ละสาขาเกิดจากความรู้ความสามารถร่วมกันของคณาจารย์ในภาควิชา

3.2 การบริหารงานวิจัย ความสำคัญอยู่ที่นักวิจัยแต่ละคน ต้องมีความเป็นอิสระสูงเพราะมีความรู้สึกซึ่งในสาขาที่วิจัย รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดคือ การจัดการแบบกระจายอำนาจ(Decentralized Management) เนื่องจากต้องกระจายหน้าที่ ภาระงานไปยังทีมนักวิจัย ภายใต้ต้นนโยบายการพัฒนางานวิจัยของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่จัดหาบริการอำนวยความสะดวกในกิจกรรมการวิจัยด้วย

3.3 การจัดการหลักสูตร โปรแกรมการศึกษา กระบวนการจัดการศึกษาจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน รูปแบบการจัดการที่เหมาะสมคือ การจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดการศึกษามีความซับซ้อนเนื่องจากเกี่ยวข้องกับคณาจารย์ นักศึกษา หลักสูตร งบประมาณ การจัดการตารางแผนงาน ฯลฯ ทำให้ผู้ประสานงานโปรแกรมต้องเข้ามาจัดการค่อนข้างมาก

3.4 การจัดการงานบริหารระดับสูง โดยสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยผู้นำของมหาวิทยาลัยทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก ควรใช้การจัดการแบบวัฒนธรรม (Cultural Management) ในฐานะที่เป็นผู้สื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย อุดมคติ ความเปลี่ยนแปลง และความเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรในระดับต่างๆ ในลักษณะ top - down approach และเป็นช่องทางสื่อความคาดหวังของสังคมที่มีต่อชุมชนมหาวิทยาลัย

3.5 หน่วยงานบริการสนับสนุนวิชาการ โครงสร้างและรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมคือ การจัดการแบบมืออาชีพ/เชิงธุรกิจ(Professional/Corporate - type Management) โดยมีผู้นำ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย มีการจัดระบบการดำเนินงาน อาจมีลักษณะคล้ายการจัดการแบบราชการเป็นบางส่วนคือมีการกำหนดลำดับขั้นตอนการจัดการ และมีคำอธิบายภาระงานให้ชัดเจน มีการนำแนวคิดการบริหารเชิงธุรกิจมาใช้ในการบริหารหน่วยงาน

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งวิชาชีพ ซึ่งควรมีการตัดสินใจที่มาจากล่างสู่บน (bottom-up) เพื่อทำให้เกิดการยึดโยงและเป็นเอกภาพของมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยควรมีหลายรูปแบบที่เหมาะสมแก่หน่วยงาน การใช้รูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมเป็นกระบวนการปรับตัวที่ช้ามาก รูปแบบที่เสนอข้างต้นนี้เป็นมุมมองใหม่ในการบริหารจัดการหน่วย



งานตามแรงกดดันของความรู้ (knowledge - driven authority) สาขาวิชาการต่างๆ การวิจัย และกิจกรรมทางวิชาการ ซึ่งทำให้จำเป็นต้องมีรูปแบบการจัดการต่างกันตามประเภทของหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย

4. วอร์เนอร์ และพัลฟรีแมน (Warner and Palfreyman, 1996) ได้เสนอมิติที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยแบบประกอบการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่บุคลากรคุ้นเคยการบริหารแบบดั้งเดิม (Collegiality) และผู้ที่เห็นด้วยกับแบบการจัดการ (Managerialism) และได้เสนอแนวคิดการบริหารจัดการกับงานหลักของมหาวิทยาลัยแบบใหม่ที่มุ่งอนาคต ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ แหล่งเงินทุนและการจัดสรรทรัพยากร การจัดการการเงิน สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร การจัดการบุคลากร การจัดการนิสิตนักศึกษา การจัดการหน่วยงานการวิจัยและบัณฑิตศึกษา การจัดการทรัพย์สิน การบริการสนับสนุนวิทยาเขต การบริการสนับสนุนนิสิตนักศึกษา การบริการสนับสนุนวิชาการ และความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก

## 2. แนวทางในการบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัย

1. คลาร์ก (Clark, 1998) ได้เสนอแนวทางในการสร้างสรรค์มหาวิทยาลัยแบบประกอบการ ซึ่งถือว่าเป็นเส้นทางของการปฏิรูปอุดมศึกษาและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย ดังนี้

1.1 การสร้างความแข็งแกร่งให้แก่งานหลักของมหาวิทยาลัย มุ่งเน้นการทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น จำเป็นต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการโปรแกรมต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อาจมีการรวมกลุ่มวิชา คณะหรือภาควิชา พร้อมกับการสร้างค่านิยมการจัดการแบบใหม่กับคณาจารย์ดั้งเดิม

1.2 การขยายการพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เป็นการขยายผลงาน หรือผลิตภัณฑ์ของมหาวิทยาลัยออกสู่ภายนอกด้วย มหาวิทยาลัยควรสร้างหน่วยงานวิชาการ และงานในหน่วยอื่นให้เติบโตด้วยการเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก โดยการวิจัยเพื่อสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ไปยังภาคอุตสาหกรรม มีการจัดการศึกษาที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง ระดมทุนจากศิษย์เก่า มีการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

1.3 มีแหล่งเงินทุนที่หลากหลาย มหาวิทยาลัยในยุคของการเปลี่ยนแปลงต้องการทรัพยากรทางการเงินมากขึ้น จึงจำเป็นต้องหาแหล่งเงินทุน การเป็นมหาวิทยาลัยประกอบการจะช่วยสถานการณ์นี้ได้โดยการหาแหล่งทุนวิจัย แหล่งทุนจากภาคอุตสาหกรรม องค์กรท้องถิ่น และที่สำคัญคือ การหารายได้จากบริการสนับสนุนวิชาการจากหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ และหน่วยงานการบริการชุมชนในมหาวิทยาลัย นอกเหนือไปจากค่าเล่าเรียน ค่าธรรมเนียมต่างๆ และเงินส่วนเพิ่ม (top - sliced sums) จากเงินอุดหนุนการวิจัย มหาวิทยาลัยแบบประกอบการจะเรียนรู้โอกาสในการหาแหล่งเงินทุนได้เร็วกว่ามหาวิทยาลัยแบบดั้งเดิม

1.4 ยึดมั่นความเป็นเลิศในสาขาวิชาการหลักที่มีอยู่ ความมั่นคงทางวิชาการ ควรได้รับการกระตุ้นอยู่เสมอ หน่วยวิชาการควรมีลักษณะสหวิทยาการ และหน่วยงานอื่นจำเป็นต้องเป็นหน่วยงานประกอบการเชิงธุรกิจมากขึ้น นำเสนอโปรแกรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กรภายนอกที่เป็นแหล่งเงินทุนของมหาวิทยาลัย

1.5 วัฒนธรรมการประกอบการแบบผสมผสาน โดยการสร้างค่านิยมและความเชื่อในการดำเนินงานเชิงธุรกิจสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยแบบวิสาหกิจ ซึ่งอาจสร้างความสับสนในทางวิชาการ วัฒนธรรมแบบดั้งเดิมมีรากลึกมานาน มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องสร้างความเป็นเอกลักษณ์ และค่านิยมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นทักษะเชิงสถาบัน

สรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยไปในเชิงประกอบการหรือเชิงธุรกิจ จำเป็นต้องคำนึงถึงภารกิจหลัก และความสามารถของหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และวัฒนธรรมองค์กรด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับสังคมภายนอกมากที่สุด

นอกจากนี้คลาร์ก (Clark, 1998) ยังได้ศึกษารูปแบบการประกอบการของมหาวิทยาลัยในยุโรป ที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ และศักยภาพของมหาวิทยาลัย เพื่อตอบสนองโลกที่เปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยที่ให้แนวคิดในการประกอบการได้ดี ได้แก่

1. The University of Warwick ของประเทศอังกฤษ เป็นกรณีวิเคราะห์การปฏิบัติการเชิงประกอบการที่มีชื่อเสียงมาก เป็นรูปแบบสำหรับยุโรป และสถาบันอื่นๆ ในโลก ได้เริ่มการปฏิรูปเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยสมบูรณ์แบบของอังกฤษมาตั้งแต่ปี 1990 เมื่อมหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรงบประมาณจาก The University Grant Committee (UGC) ลดลง 20 - 30 % แนวคิดที่เกิดขึ้นในทันทีของมหาวิทยาลัยคือ “save half, make half policy” ประหยัดงบประมาณที่มีอยู่ครึ่งหนึ่ง และหารายได้เพิ่มมาให้ครอบคลุมอีกครึ่งหนึ่งที่มีอยู่ เกิดนโยบายการหารายได้ มหาวิทยาลัยประกอบการเพื่อหารายได้โดยการวิจัยและพัฒนาให้กับภาคอุตสาหกรรม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝึกการจัดการบนพื้นฐานงานวิศวกรรม “ผู้จัดการ” ต้องเข้าใจเป็นอย่างดีทั้งเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ สร้างกลุ่มงานแบบ “satellite operations” ไปยังผู้ประกอบการในประเทศต่างๆ โดยขยายเครือข่ายการอบรมโดยใช้หลักสูตรของมหาวิทยาลัยได้รับค่าเล่าเรียนจากนักศึกษาต่างประเทศมากขึ้น จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยี ศูนย์การผลิตต่างๆ ทำให้มีผู้เรียนในระดับต่างๆ มากมาย การประกอบการของมหาวิทยาลัย คือ ความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรม ใช้ความสามารถทางวิชาการเป็นหัวใจ และมีการจัดการแบบประกอบการเพื่อหาแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งมหาวิทยาลัยถือว่าเป็นการแสดงความเป็นสากล (Internationalization) อย่างชัดเจน นอกจากการประกอบการโดยใช้ทรัพยากรหลักที่มีอยู่แล้ว มหาวิทยาลัยยังทำธุรกิจบริการภายในวิทยาเขต เช่น ธนาคาร ร้านหนังสือ ฯลฯ ซึ่งทำรายได้เป็นอย่างดีให้แก่มหาวิทยาลัย และที่สำคัญที่สุดคือ ความสมดุลระหว่างความเข้มแข็งของการบริหารจากส่วนกลาง และความเป็นอิสระของหน่วยงานภายใน ภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (Flat Structure)

นอกจากการประกอบการทางสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจะดำเนินไปได้เป็นอย่างดีแล้ว การประกอบการทางสายสังคมศาสตร์ ศิลปะ ก็กระทำได้โดยการจัดตั้งเป็นศูนย์แบบต่างๆ

นักศึกษามีส่วนร่วมในการจัดการแสดงที่หารายได้เข้ามาได้ ภาควิชาสามารถพึ่งตนเองได้ การเรียนการสอนปรับเปลี่ยนไปเป็นการศึกษาแบบต่อเนื่อง และการศึกษาแบบประยุกต์

โดยสรุป มหาวิทยาลัยยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณ แต่ลดลงอย่างต่อเนื่องจากปี 1970-1995 จาก 69% เป็น 38% รายได้จากการวิจัยและบริการวิชาการเพิ่มขึ้นจาก 10% เป็น 15% และรายได้จากแหล่งอื่นๆเพิ่มจาก 21% เป็น 47% สรุปรายได้รวมเพิ่มขึ้นจาก 2.9 ล้านปอนด์ เป็น 134 ล้านปอนด์ โดยมหาวิทยาลัยมุ่งมั่นว่าการประกอบการทำได้ทุกสาขาวิชา และได้ขยายการพัฒนางานต่างๆของมหาวิทยาลัยออกสู่สังคมภายนอก ซึ่งประกอบด้วย การขยายงานการวิจัยให้ตอบสนองธุรกิจเอกชน การจัดหลักสูตรปริญญาในระดับต่างๆ และหลักสูตรการฝึกอบรมที่ตอบสนองประชาชน การเป็นศูนย์การประชุม การเป็นอุทยานวิทยาศาสตร์ การมีโรงเรียนทางด้านบริหารธุรกิจ การพัฒนาหน่วยงานต่างๆในมหาวิทยาลัยให้มีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ มีการประกอบการและภาวะผู้นำเป็นแบบของตนเอง การหาแหล่งเงินทุนที่ดี ความสามารถที่เข้มแข็งทางการบริหาร ความเต็มใจของหน่วยงานวิชาการ และหน่วยงานบริการอื่นๆที่จะร่วมมือในการลงทุนใหม่ๆของมหาวิทยาลัย และวัฒนธรรมการประกอบการขององค์กรที่หลอมรวมงานทุกอย่างข้างต้นไว้ด้วยกันได้

2. The University of Twente ประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นมหาวิทยาลัยที่ดำเนินการในเชิงรุกมาตั้งแต่ปี 1990 สอนทางด้านวิศวกรรมเครื่องกล ไฟฟ้า และเคมี โดยเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะผู้สอน มหาวิทยาลัยมีขนาดเล็ก จึงเกิดปัญหาการรับนักศึกษาได้น้อยกว่ารับได้ถึง 4,000 คน แต่รับได้เพียง 2,000 คน รายได้จึงต่ำ และรัฐบาลตัดงบประมาณ มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องดึงดูดนักศึกษาให้มาเรียนมากขึ้นโดยการเสนอหลักสูตรใหม่ที่เป็นหลักคือ ทางด้านบริหารธุรกิจ และพยายามสร้างรายได้ ปัญหาอีกอย่างหนึ่งคือ ระบบการปกครองภายในระหว่างคณาจารย์ที่ต่างอาวุโสกัน จึงต้องปรับปรุงในเรื่องนี้ มหาวิทยาลัยปรับภาพลักษณ์จาก มหาวิทยาลัยการศึกษา มาเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ทำงานวิจัยในระดับนานาชาติอย่างที่มหาวิทยาลัยในยุโรปได้ทำมาแล้ว ปรับงานการบริหารให้เข้มแข็ง วางระบบงบประมาณใหม่ ศึกษภาพทางวิชาการ โดยใช้แนวทางการประกอบการไปด้วย

โดยสรุป The University of Twente ได้ใช้หลักการและแนวทางในการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยประกอบการ ดังนี้

1. ปรับงานด้านบริหารให้เข้มแข็ง โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น มีทีมบริหารใหม่จากสภามหาวิทยาลัย และคณบดี
2. แนวคิดเชิงสถาบัน คือ การเป็นมหาวิทยาลัยประกอบการที่ต่างจากมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบดั้งเดิม โดยการ “เปิดหน้าต่างสู่อุตสาหกรรมของชาติและรัฐส่วนท้องถิ่น ย้ำการสร้างความรู้ให้แก่สังคม โดยการถ่ายทอดตรงไปยังวิสาหกิจต่างๆอย่างต่อเนื่อง”
3. ปรับระบบงบประมาณ เป็นแบบกระจายอำนาจซึ่งเป็นที่รู้จักดีทั่วโลก คือ การงบประมาณแบบเป็นศูนย์รับผิดชอบ และศูนย์ต้นทุน ไปยังหน่วยต่างๆ เช่น คณะ ภาควิชา และศูนย์วิจัย โดนเน้นที่ผลงาน และการใช้บริการสนับสนุนวิชาการ เช่น ศูนย์คอมพิวเตอร์ จะ

มีการคิดค่าใช้จ่ายกับหน่วยงานเหล่านั้น หน่วยงานที่มีรายได้ควรรับผิดชอบรายได้และค่าใช้จ่ายของตนเอง

4. ความพยายามหารายได้จากแหล่งต่างๆมากกว่าการรอนงบประมาณจากรัฐ หารายได้หลักจากการวิจัย การหามาได้ถึงประมาณ 20 % จากงบประมาณทั้งหมด ถือว่าเป็นการประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

5. ความร่วมมือกันระหว่างสาขาและหน่วยวิชาการต่างๆ เพื่อสร้างงานวิชาการให้เข้มแข็งขึ้น และถือว่าเป็น “กำไร” ของภาควิชา

6. การแยกคณะทางธุรกิจออกไปดำเนินการเองเหมือนเอกชน ใช้กฎ ระเบียบในการดำเนินงานของตนเอง โดยมีความสัมพันธ์กับบริษัทขนาดกลางและย่อมในท้องถิ่น มีโครงการนำร่องของนักศึกษาวิศวกรรมเครื่องกลในการตั้งบริษัทของตนเอง เรียกว่า โครงการ Temporary Entrepreneurial Placements : TOP เป็นการเริ่มต้นการประกอบธุรกิจของมหาวิทยาลัยแบบประกอบการ ที่ช่วยกระตุ้นให้บัณฑิต และนักวิจัยสร้างความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่วิสาหกิจขนาดกลางและย่อม และมีการจัดหลักสูตรเพื่อวางแผนทางธุรกิจ

7. จัดตั้งศูนย์บริการทางวิชาการต่างๆ เช่น Business and Technology Center , Business and Science Park และค่อยก้าวสู่การทำเป็นธุรกิจที่เรียกว่า “ The Intrapreneurial University” มาตั้งแต่ปี 1980

8. สร้างศักยภาพ / สมรรถนะ ทางวิชาการ คือ หัวใจของมหาวิทยาลัย มีระบบประกันคุณภาพ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน

9. สร้างวัฒนธรรมการประกอบการของมหาวิทยาลัย โดยให้มีแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยมีทัศนคติว่า “ doing business on one’s own account and at one’s own risk” ทุกหน่วยงานเข้าใจการเป็นศูนย์ต้นทุน และศูนย์กำไร

10. ในที่สุด The University of Twente มีลักษณะเด่น คือ เป็น “ The two - core university” แกนหลัก 2 ด้าน คือ วิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ประยุกต์ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีวิทยาเขตสมบูรณ์ รับผิดชอบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในภูมิภาค ไม่มีเขตแดนระหว่างงานต่างๆ และยึดหยุ่นในเรื่องทรัพยากรและบุคลากร รายได้หลักมาจาก 3 ทาง คือ นักศึกษา งบประมาณ และงานวิจัย ซึ่งทำให้มีชื่อเสียงทางวิชาการในตลาดบนในเรื่องสหวิทยาการ จากปี 1995 มีนักศึกษามากกว่า 7,500 คน คณะ ภาควิชา ศูนย์การวิจัย ดำเนินงานอย่างเป็นอิสระที่เชื่อมโยงด้วยแนวคิดและข้อมูล การประกอบการเป็นนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

3. The Chalmers University of Technology ประเทศสวีเดน ตั้งแต่ปี 1994 มหาวิทยาลัยเริ่มแนวคิดการประกอบการ เปลี่ยนจากเดิมคือ รัฐบาลเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณอย่างเดียว ซึ่งก่อนหน้านั้น คือ ในช่วง 1980 - 1995 ก็ได้เริ่มการปฏิรูปการเป็นมหาวิทยาลัยอิสระแบบมหาวิทยาลัยอื่น คือ โดยการเน้นศักยภาพทางวิชาการ แกนการบริหารจากบนสู่ล่าง และล่างสู่บน การคิดหาและถ่ายทอดเทคโนโลยีใหม่จากมหาวิทยาลัยไปสู่ภาคอุตสาหกรรม เริ่มที่ภาควิชาวิศวกรรมและการจัดการ จัดทำ Science Park ร่วมมือกับรัฐส่วนท้องถิ่น หอการค้า เปิด

เป็นแบบธุรกิจที่มีกิจกรรมการวิจัย และอื่นๆของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี 1990 เริ่มเป็นศูนย์ต่างๆ โดยผู้อำนวยการมีอิสระในการขยายแนวคิดโดยไม่ต้องขออนุญาตจากคณบดี หรือหัวหน้าภาค มีการบูรณาการงานของมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรม การได้รับแรงสนับสนุนจากศิษย์เก่า มีการระดมทุนจากแหล่งต่างๆ การเข้าสู่ความเป็นสากลโดยการทำสัญญาการวิจัยกับสถาบันต่างๆใน EU อเมริกา ออสเตรเลีย แอฟริกา และอเมริกาใต้ สร้างความเป็น “Spirits of Chalmers” คือความร่วมมือระหว่างผู้นำนักศึกษา คณาจารย์ และผู้บริหาร มีเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยอื่น ดังนั้นสามัญลักษณ์แบบประกอบการจึงขยายไปทั่วมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องหาแหล่งทุนมาดำเนินการ ทั้งจากการวิจัย กองทุน การบริจาค เงินอุดหนุนเป็นเงินก้อน ซึ่งมีอิสระในการจัดสรรภายในมหาวิทยาลัย

The Chalmers University of Technology ได้พัฒนามาหลายสิบปี ถึงแม้จะมีการแข่งขันนวัตกรรมในเชิงธุรกิจ แต่มหาวิทยาลัยยังคงมีความร่วมมือกับรัฐ และคณาจารย์ในการให้บริการสาธารณะ และเป็นสถาบันนำร่องในการร่วมมือกับภาคธุรกิจเพื่อความเป็นอิสระ ภายใต้วัฒนธรรมมองค่านักประกอบการว่า “can do” และภาวะผู้นำของศูนย์ต่างๆ ซึ่งยังคงมีการรายงานผลถึงผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย

2. แซทท์อ็อก (Shattock, 2000) ได้กล่าวถึงเรื่องการประกอบการของมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มการสร้างรายได้และการพึ่งพาตนเองของสถาบันให้มากขึ้นว่า ในขณะที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณลดน้อยลง มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องบริหารจัดการโดยมุ่งความต้องการของตลาดมากขึ้น คำสำคัญที่ควรคำนึงในกระบวนการวางแผนในยุคที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ได้แก่การแข่งขัน (competitiveness) นโยบายที่เน้นโอกาส (opportunism) การก่อให้เกิดรายได้ (income generation) การลดต้นทุน (cost reduction) ความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน (relevance) ความเป็นเลิศ (excellence) และความมีชื่อเสียง (reputation) มหาวิทยาลัยควรเปลี่ยนจาก “การบริหารมหาวิทยาลัย” มาเป็น “การจัดการมหาวิทยาลัย” ด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเชิงรุก ใช้หลักความเสมอภาคในการจัดสรรงบประมาณระหว่างหน่วยงานต่างๆ คณะ และภาควิชา และต้องตอบสนองต่อความต้องการของตลาด มหาวิทยาลัยควรมีการปรับตัวและเน้นการจัดการแบบประกอบการมากกว่าในอดีต

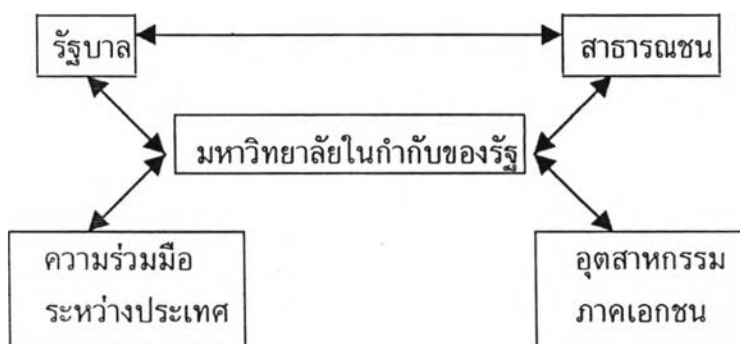
นอกจากนี้ยังได้สรุปแนวคิดของคลาร์ก (Clark, 1998) และสปอร์น (Sporn, 1999) ในเรื่องการประกอบการของมหาวิทยาลัยว่า การปรับตัวของมหาวิทยาลัยเป็นทั้งวิกฤติและโอกาสของสถาบัน มหาวิทยาลัยต้องกำหนดพันธกิจและเป้าหมายให้ชัดเจน ส่งเสริมวัฒนธรรมการประกอบการ ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการหน่วยงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัยที่อาจมีระบบบริหารแตกต่างกัน การจัดการมหาวิทยาลัยแบบมืออาชีพ การมีส่วนร่วมในการปกครองที่ดี และภาวะผู้นำมีความสำคัญมากในการปรับตัวให้ประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยมีแนวทางการสร้างรายได้ โดยการบริหารจัดการแบบประกอบการ บริหารจัดการสินค้าและบริการทางวิชาการ และทรัพยากรของมหาวิทยาลัยแบบธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นแหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ยังมีมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ดำเนินงานแบบประกอบการ เพื่อพัฒนาและสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการ และสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย โดยการถ่ายทอดความรู้ และเทคโนโลยีสู่ชุมชน ในรูปแบบการให้บริการทางวิชาการในเชิงธุรกิจ 3 ด้านคือ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยจัดหลักสูตรฝึกอบรมในสาขาวิชาต่างๆ เช่น บริหารธุรกิจ ทั้งนี้ความสำเร็จของการขายบริการทางวิชาการจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากศิษย์เก่า อุตสาหกรรมในท้องถิ่น รัฐบาล มหาวิทยาลัยต่างๆ โดยมีคณะกรรมการบริหารที่มาจากหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง มีหน้าที่สนับสนุนและพัฒนาโปรแกรมต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม การแสวงหาเงินทุนรายได้จากแหล่งต่างๆ เช่น ศิษย์เก่า การถ่ายทอดเทคโนโลยีไปยังบริษัทต่างๆในภาคอุตสาหกรรมในลักษณะที่เรียกว่า The University's Spin Off Company เพื่อความแข็งแกร่งทางวิชาการ และทางการเงินของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเหล่านี้ ได้แก่

1. University of Massachusetts Amherst ([www.umass.edu/outreach/](http://www.umass.edu/outreach/))
2. University of Illinois at Urbana-Champaign ([www.admin.uiuc.edu/oc/pi/inout/html](http://www.admin.uiuc.edu/oc/pi/inout/html))
3. Cornell University ([www.cce.cornell.edu](http://www.cce.cornell.edu))
4. University of California(Davis) ([www.ucdavis.edu/public service.html](http://www.ucdavis.edu/public%20service.html))

โดยมีหลักการดำเนินงานเชิงธุรกิจ คือ ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชน ดังนี้



ทั้งนี้มหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และดำเนินงานตามขั้นตอน ได้แก่ การสร้างคุณค่า แรงจูงใจให้แก่หน่วยงานวิชาการ และหน่วยอื่นๆ การกำหนดกรอบกิจกรรมความร่วมมือที่ต้องการจากหน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ขยายแนวคิดและกิจกรรมทั้งหมดไปยังทุกหน่วยงาน จัดตั้งหน่วยงานการบริการเพื่อดำเนินงานโครงการต่างๆ พร้อมทั้งประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล แสวงหาทีมงานธุรกิจ แสวงหาแหล่งทุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน แสวงหารายได้ และสร้างความสามารถในการทำกำไร เพื่อความเข้มแข็งทางการเงินของหน่วยงาน มีการร่วมลงทุนกับภาคอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ หาดตลาดลูกค้า ส่งเสริม เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์งานบริการวิชาการในรูปแบบต่างๆ ฯลฯ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินธุรกิจวิชาการที่สร้างรายได้ สามารถเลี้ยงตนเองได้อย่างดี และมีชื่อเสียง

3. สุธรรม อารีกุล และคณะ(2540) ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้ของมหาวิทยาลัย และแนวทางการบริหารงานเชิงธุรกิจ โดยการจัดระบบคู่ขนานกับระบบราชการภายในสถาบัน โดยใช้หลักการผสมผสาน คือ การบริหารจัดการงบประมาณแผ่นดินตามระบบราชการ และบริหารจัดการเงินนอกงบประมาณแผ่นดินตามระบบของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ใช่ระบบราชการ โดยไม่ต้องแก้ไขพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่และไม่ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ เพื่อบริหารให้แตกต่างไปจากระบบราชการ ดังนี้

3.1 แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีวิธีการและรูปแบบการหารายได้เพื่อนำมาใช้จ่ายในการพัฒนาจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 ค่าธรรมเนียมการศึกษา หลักสูตรปกติ หลักสูตรพิเศษ หลักสูตรการสอนทางไกล หลักสูตรสำหรับนักศึกษาต่างชาติ ซึ่งทั้งหมดเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยหารายได้ได้มากขึ้นเนื่องจากตอบสนองความต้องการของสังคมภายนอก จนบางหลักสูตรสามารถพึ่งพาตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งงบประมาณจากรัฐ ส่วนหลักสูตรนักศึกษาต่างชาติเปรียบเสมือนอุตสาหกรรมการส่งออก ซึ่งสามารถนำเงินตราต่างประเทศเข้ามาได้เป็นจำนวนมาก เช่น ประเทศออสเตรเลีย มีรายได้จากนักศึกษาต่างชาติประมาณ 1,000 ล้านดอลลาร์ในปี 2539 มากกว่าปี 2533 ประมาณ 6.5 เท่า

3.1.2 รายได้จากการวิจัย มีรายได้จากงบประมาณวิจัย มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศจะได้รับงบประมาณสูงจากทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนในการวิจัย ซึ่งจัดว่าเป็นรายได้สำคัญที่ช่วยในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว แต่มหาวิทยาลัยของไทยยังไม่มีมีการบริหารจัดการงานวิจัยให้เป็นระบบ รายได้ส่วนนี้จึงยังไม่เพิ่มมากเท่าที่ควร นอกจากนี้คือ ผลประโยชน์จากงานวิจัย จากการตีพิมพ์ในสื่อต่างๆ ผลผลิตจากงานวิจัยทางด้านการเกษตรและอื่นๆ รายได้จะแบ่งสรรปันส่วนไปยังหน่วยงานและนักวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทรัพย์สินทางปัญญาที่ทำรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยอย่างดี

3.1.3 งานบริการ เป็นการบริการทางวิชาการแก่ชุมชนหลายรูปแบบ ได้แก่ การประชุม สัมมนาทางวิชาการ ซึ่งสามารถเรียกเก็บค่าลงทะเบียนและค่าบริการต่างๆ ได้สูง การจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นให้แก่ประชาชน และร่วมกับภาคเอกชน การรับทดสอบมาตรฐานสินค้าและสิ่งประดิษฐ์ เนื่องจากการแข่งขันทางการค้าสูงขึ้นมาก สถาบันอุดมศึกษาจึงหารายได้เพิ่มขึ้นในส่วนนี้ได้มาก การเปิดสถานที่บริการต่างๆ เช่น โรงพยาบาล โรงพยาบาลสัตว์ คลินิกจิตวิทยา โรงเรียนสาธิต ฯลฯ สถานประกอบการเหล่านี้จะเป็นแหล่งทำรายได้ของมหาวิทยาลัยที่สำคัญ และต้องการการบริหารแบบมืออาชีพ ที่ต้องบริหารงานส่วนหนึ่งโดยไม่หวังกำไร และงานส่วนบริการที่หวังผลกำไร นอกจากนี้คือ การเป็นที่ปรึกษาให้แก่เอกชน ควรมียุทธศาสตร์การบริหารที่ดี และมีกฎเกณฑ์ที่สร้างชื่อเสียงให้แก่นักวิชาการของมหาวิทยาลัย และเอื้อประโยชน์สร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยด้วย

3.1.4 การร่วมลงทุน เช่น ให้เอกชนภายนอกเข้ามาประกอบการ ร้านอาหาร ศูนย์หนังสือ การให้เช่าพื้นที่ของมหาวิทยาลัย ฯลฯ และการร่วมลงทุนเป็นหุ้นส่วนประกอบการกับเอกชน แต่มหาวิทยาลัยของรัฐในไทยยังมีปัญหาทางกฎหมาย เช่น ไม่สามารถจะ

เอาที่ดินของรัฐไปค้ำประกันแทนเงินกู้ของเอกชนได้ ทำให้ไม่สามารถที่จะร่วมลงทุนกับภาคเอกชนได้

3.1.5 การลงทุนโดยตรง เพื่อสร้างผลกำไรให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรง มีหลายรูปแบบ เช่น การจัดเป็นร้านหนังสือ ร้านสหกรณ์ การลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ และการตั้งเป็นบริษัท ซึ่งสองประการหลังนี้สถาบันอุดมศึกษาไทยยังไม่ได้ทำ และการบริจาคที่ดินให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐยังเป็นปัญหาที่ต้องเฝ้าระวังเข้าเป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมาย เจ้าของที่ดินจึงมักรังเกียจเพราะไม่ตรงเจตนารมณ์ การใช้ประโยชน์จากที่ดินของสถาบันจึงมีปัญหาเสมอ สมควรที่จะมีการแก้ไข

3.1.6 รับบริจาคจากศิษย์เก่า เป็นแหล่งทรัพย์สินสำคัญที่สามารถนำมาจัดตั้งเป็นกองทุนขนาดใหญ่ ที่นำดอกผลมาใช้พัฒนาสถาบันได้

3.2 การบริหารจัดการเงินรายได้เชิงธุรกิจ การบริหารจัดการที่เป็นระบบจะทำให้เงินรายได้นั้นงอกเงยมาก สามารถสร้างระบบผสมผสานแก้ปัญหาต่าง ๆ อันเกิดจากระบบราชการได้มาก การใช้เงินรายได้จึงต้องมีแผนงานการบริหารจัดการที่ส่งผลประโยชน์ต่อส่วนรวมของสถาบัน แนวคิดที่สำคัญคือ การจัดระบบคู่ขนานกับระบบราชการในสถาบัน หน่วยงานใดที่เข้มแข็งสามารถหาเงินรายได้ได้มาก ก็อาจแยกเป็นหน่วยงานอิสระที่มีการบริหารจัดการที่ไม่ใช่ระบบราชการ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ของมหาวิทยาลัย บริหารงานแบบธุรกิจเอกชนทั่วไป และมีส่วนช่วยลงทุนในบางกิจการที่เป็นประโยชน์แก่สถาบัน มีธุรกิจเงินหมุนเวียนหลายร้อยล้านบาท นอกจากนี้คือ โครงการการศึกษาภาคพิเศษต่าง ๆ ซึ่งอาจจัดตั้งหน่วยงานขึ้นเป็น หน่วยงานจัดการศึกษานอกระบบ บริหารงานเชิงธุรกิจ หรือระบบที่ไม่ใช่ราชการ โครงการงานวิจัยก็เช่นเดียวกัน ผลผลิตงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้าได้ ควรแยกออกมาให้พ้นระบบราชการ และจัดทำเป็นโครงการพัฒนาวิชาการที่แสวงหากำไร และแบ่งปันผลกำไรเหล่านั้นให้เป็นรายได้ของหน่วยงานและนักวิจัย และรวมโครงการเข้าด้วยกันเป็นหน่วยงาน หรือสถาบันพัฒนางานวิจัย ซึ่งควรบริหารจัดการโดยไม่ใช้ระบบราชการ

สรุปได้ว่า แนวทางในการบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยนั้น สามารถกระทำได้โดยการบริหารเป็นระบบคู่ขนานกับระบบราชการ หรือ การบริหารแบบธุรกิจเป็นหน่วยอิสระ หรือ โครงการพัฒนาวิชาการที่แสวงหากำไร การแสวงหารายได้ของมหาวิทยาลัย จะช่วยเตรียมความพร้อมในเรื่องความมั่นคงทางการเงินเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### 4. การสร้างรายได้จากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเป็นกลไกในการดำเนินงานตามพันธกิจ และเป็นหน่วยงานที่มีทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้ การบริการของหน่วยงานสนับสนุนมีการเรียกเก็บค่าบริการอยู่แล้ว ซึ่งถือว่าการหารายได้ของหน่วยงานด้วย ดังนั้นหน่วยงานภายในทั้งหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ และหน่วยงานสนับสนุนชุมชนมหาวิทยาลัยจึงสามารถสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยได้ หากมีการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจมากขึ้น จะสามารถสร้างรายได้ และทำกำไรได้มากขึ้น แต่ต้องเป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัยด้วยคือ เป็นการบริการเชิงพาณิชย์หรือเชิงสังคม หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 4 ประเภทคือ



1. หน่วยงานวิชาการ (Academic Units) ได้แก่ คณะ/สำนักวิชา/สถาบัน/สถาบันสมทบ และภาควิชา/สาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่โดยตรงในด้านการเรียนการสอนสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อผลิตบัณฑิตในระดับประกาศนียบัตร ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

งานทางวิชาการต้องการความร่วมมือร่วมใจจากคณาจารย์มาก และมีปัจจัยทางวิชาการที่เป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการด้วย ซึ่งเลนิงตัน(Lenington,1996) ได้เสนอว่ามีต้นทุนการเรียนการสอน (Instruction Costs) เงินเดือนคณาจารย์ ที่อาจมีปัญหาเมื่อเกิดภาวะเงินเฟ้อ เงินอุดหนุนการวิจัย ที่ทำให้ต้องพิจารณาหาแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ (Academic Support Service Units) ได้แก่ ห้องสมุด ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์ข้อมูลต่าง ๆ ศูนย์บริการการผลิตสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน ศูนย์การพิมพ์ การออกแบบโดยระบบคอมพิวเตอร์ ศูนย์การวิจัยเพื่อการค้นคว้าและพัฒนาทางวิชาการเฉพาะด้าน ศูนย์ส่งเสริมและฝึกอบรมเพื่อความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ฯลฯ หน่วยงานนี้ทำหน้าที่สนับสนุนการพัฒนาการบริการวิชาการ และการส่งเสริมความร่วมมือด้านการศึกษา การเรียนการสอน การวิจัย การอบรมทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ให้แก่หน่วยงานวิชาการ หน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย และองค์กรต่าง ๆ ในสังคม เพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาให้แก่ชุมชนมากขึ้น

หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยมาก จำเป็นต้องให้บริการอย่างรวดเร็ว มีคุณค่าทางด้านวิชาการ มีการพัฒนาการบริการในลักษณะเครือข่าย และงานการให้บริการทุกรูปแบบเป็นงานที่ก่อให้เกิดรายได้แก่มหาวิทยาลัยทั้งสิ้น การบริหารจัดการเชิงธุรกิจจึงจำเป็นมาก เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมาก นอกจากนี้หน่วยงานจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานด้วยดัชนีบ่งชี้คุณภาพการให้บริการและการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีความเข้มแข็ง สามารถสร้างรายได้ ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และสร้างชื่อเสียงให้แก่มหาวิทยาลัย

3. หน่วยงานการบริการสนับสนุนชุมชนมหาวิทยาลัย (Campus Support Service Units) อยู่ภายในวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย ได้แก่ หอพัก ร้านอาหาร ร้านซักรีด ศูนย์หนังสือ ไปรษณีย์ ธนาคาร โทรศัพท์และการสื่อสารอื่นๆ การขนส่งสิ่งของ สถานพยาบาล ร้านตัดผม การรักษาความปลอดภัย หน่วยงานนี้เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ให้บริการสินค้าและบริการต่างๆที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตอยู่ภายในมหาวิทยาลัยของคณาจารย์ บุคลากร นิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่จะมีหน่วยบริการลักษณะนี้หลายรูปแบบ ซึ่งสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีให้แก่ชุมชนมหาวิทยาลัย รูปแบบบริหารงานเป็นแบบธุรกิจเอกชนด้วยราคาและค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมและต้องการกำไร

4. หน่วยงานกิจการนักศึกษา (Student Affairs Units) ได้แก่ งานบริการการศึกษา งานกิจการนิสิตนักศึกษา การบริการปรึกษาทางวิชาการ การประกอบอาชีพ งานการเงินและทุนการศึกษา การบริการซ่อมเสริมเพื่อพัฒนาทักษะการศึกษาแก่นักศึกษาทั่วไปและนัก

ศึกษาพิจารณา งานกีฬา สถานที่เล่นกีฬาและออกกำลังกาย สโมสรนักศึกษาและชมรมต่างๆที่ส่งเสริมความรู้ความสามารถและความสนใจเฉพาะทาง การส่งเสริมการทำกิจกรรมทางวิชาการ การศาสนา และกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม ฯลฯ หน่วยนี้ทำหน้าที่ให้บริการเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมนิสิตนักศึกษาโดยตรงในด้านคุณธรรม จริยธรรม ร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ตลอดจนให้การดูแลเอาใจใส่เหมือนกับการดูแลของบิดามารดา (in loco parentis) ในขณะที่นิสิตนักศึกษาใช้ชีวิตอยู่ในมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการหน่วยงานนี้จะใช้งบประมาณแผ่นดิน และบริหารแบบราชการ

โดยสรุป หน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันหลายอย่าง หน่วยงานวิชาการและหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเพื่อเป็นการบริการวิชาการแก่สังคมด้วย แต่หน่วยงานวิชาการยังจำเป็นต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณมาดำเนินการอย่างเพียงพอ เพราะเป็นหน่วยผลิตบัณฑิตที่สำคัญและต้องคงความเป็นเลิศทางวิชาการไว้ เช่นเดียวกับหน่วยงานกิจการนักศึกษาที่มีภารกิจสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมนักศึกษา และดูแลการใช้ชีวิตของนักศึกษาโดยตรง ส่วนหน่วยงานบริการชุมชนมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสนับสนุนการหารายได้ โดยการว่าจ้างให้ผู้ประกอบการมืออาชีพเข้ามาบริหารงานเป็นแบบธุรกิจ สร้างกำไร และแบ่งผลประโยชน์ให้มหาวิทยาลัย สำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการนั้นนับว่ามีศักยภาพและความสามารถในการสร้างรายได้จากการให้บริการทางวิชาการมาก เหมาะที่จะเป็นหน่วยงานอิสระในหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

งานบริการสำคัญที่หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมีในปัจจุบันและสามารถสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย คือ ศูนย์บริการคอมพิวเตอร์ ภายใต้ชื่อเรียกต่างกัน (www.ของแต่ละมหาวิทยาลัย) ดังนี้

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการเสนอแนะนโยบาย กำหนดกลยุทธ์ กลั่นกรองแผนระบบเครือข่าย และแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีเอกภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย โดยแบ่งการบริหารเป็น 4 ฝ่ายคือ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายพัฒนาระบบสารสนเทศ และฝ่ายระบบเมนเฟรม
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ : สำนักบริการคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่ให้บริการด้านคอมพิวเตอร์แก่บุคคลและหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์อย่างทั่วถึง ทั้งในด้านการเรียนการสอน งานการวิจัย งานการบริหาร และงานการสารสนเทศ โดยตอบสนองแผนพัฒนาอุดมศึกษา 4 แผนหลัก คือ แผนการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา แผนบริการวิชาการแก่สังคม แผนบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา และแผนงานวิจัยระดับอุดมศึกษา สำนักบริการคอมพิวเตอร์แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 6 ฝ่ายคือ ฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายระบบและพัฒนาโปรแกรม ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายเครือข่ายและสื่อสาร และฝ่ายบริการวิทยาเขต

3. มหาวิทยาลัยมหิดล : ศูนย์คอมพิวเตอร์ ให้บริการด้านคอมพิวเตอร์แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย บริการอินเทอร์เน็ต ห้องสมุดคอมพิวเตอร์ การให้คำปรึกษาในการเตรียมเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ

4. มหาวิทยาลัยศิลปากร : ศูนย์คอมพิวเตอร์ ดำเนินงานอยู่ที่วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม ให้บริการด้านคอมพิวเตอร์แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย

5. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ : สถาบันประมวลข้อมูลเพื่อการศึกษาและการพัฒนา มีพันธกิจในการให้ข้อมูลบริการเทคโนโลยีในด้านการเรียนการสอน การวิจัย แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยและบุคคลทั่วไป มีกรอบนโยบาย พันธกิจ ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนโดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 6 ฝ่ายคือ ฝ่ายเลขานุการ ฝ่ายวิศวกรรมและปฏิบัติการ ฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาระบบสื่อสารมหาวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายศูนย์บริการท่าพระจันทร์ และฝ่ายศูนย์บริการรังสิต

6. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ : ศูนย์คอมพิวเตอร์ มีหน้าที่สนับสนุนและให้บริการงานด้านคอมพิวเตอร์แก่งานการบริหารและงานวิชาการของมหาวิทยาลัย บริการฝึกอบรมแก่คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาและบุคคลทั่วไปโดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายพัฒนาสารสนเทศ ฝ่ายระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย และฝ่ายธุรการ

7. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) : ศูนย์เทคโนโลยี เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาวางแผนระบบเทคโนโลยีการศึกษาและเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบัน สนับสนุนการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การเรียนการสอน การฝึกอบรม การบริหารและจัดการระบบเครือข่ายสถาบัน

8. มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นมหาวิทยาลัยเปิดขนาดใหญ่ มีสถาบันคอมพิวเตอร์ที่กระจายงานเป็น 4 ศูนย์คือ ศูนย์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ศูนย์ปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีหลักสูตรการอบรมการใช้งานคอมพิวเตอร์แบบต่างๆ และศูนย์บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้บริการการศึกษา ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆเพื่อการเรียนการสอน การวิจัย และการฝึกอบรมสัมมนา การบริหารสถาบันแยกเป็นอิสระจากสำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล ขึ้นตรงต่ออธิการบดี โครงสร้างการบริหารประกอบด้วยคณะกรรมการประจำสถาบัน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการสวัสดิการ

9. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่เช่นเดียวกัน จึงมีศูนย์บริการการศึกษาอยู่หลายแบบ ได้แก่ ศูนย์วิทยบริการบัณฑิตศึกษา ศูนย์วิทยพัฒนา ศูนย์บริการการศึกษาภาค ศูนย์บริการการศึกษาจังหวัด ศูนย์บริการการศึกษาเฉพาะกิจสาขาวิชา และศูนย์บริการการศึกษามุม มสธ. นอกจากนี้ยังมีศูนย์ผลิตรายการวิทยุและโทรทัศน์ ซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักเทคโนโลยีทางการศึกษา ทำหน้าที่ผลิตสื่อการศึกษาทางไกลที่มีรายการวิทยุกระจายเสียง รายการวิทยุโทรทัศน์ของมหาวิทยาลัย เพื่อการเรียนการสอนและกิจการของมหาวิทยาลัย และให้บริการผลิตรายการให้แก่หน่วยงานภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

10. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มี 2 สถาบันที่ทำหน้าที่ให้บริการด้านคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาเทคโนโลยีคือ Institute for Technical Education Development และ Institute of Technological Development for Industry

11. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มี 2 สำนักคือ สำนักวิจัยและบริการคอมพิวเตอร์ ให้บริการห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด บริการประชาสัมพันธ์ผ่านอินเทอร์เน็ต บริการเครือข่ายติดตั้งอินเทอร์เน็ต บริการพัฒนาโปรแกรม และฝึกอบรมต่างๆ และสำนักวิจัยการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งให้บริการระบบ Telecommunication, Information Technology, Signal Processing สำหรับนักศึกษาปริญญาโท และเอก

12. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : ศูนย์บริการคอมพิวเตอร์

13. มหาวิทยาลัยขอนแก่น : ศูนย์บริการคอมพิวเตอร์ ให้บริการเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และโครงข่ายแก่นิสิตนักศึกษา สนับสนุนกิจกรรมของมหาวิทยาลัย พัฒนาโปรแกรมส่งเสริมการวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยีสารสนเทศทางไกล

14. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ : ศูนย์บริการคอมพิวเตอร์ ให้บริการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ ประชาสัมพันธ์ พัฒนาระบบและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ บริการด้านงานวิจัยและอินเทอร์เน็ต

15. มหาวิทยาลัยบูรพา : สำนักคอมพิวเตอร์ ให้บริการด้านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต สนับสนุนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย บริการด้านวิชาการและฝึกอบรม

16. มหาวิทยาลัยนเรศวร : ศูนย์คอมพิวเตอร์

17. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีศูนย์คอมพิวเตอร์ ให้บริการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ พัฒนาโปรแกรมประยุกต์ ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ประมวลผลข้อมูลทางสถิติ วิเคราะห์ข้อสอบและสารสนเทศ

สรุปได้ว่า หน่วยงานหลักในการบริการสนับสนุนวิชาการที่มหาวิทยาลัยของรัฐมีเกือบทุกแห่ง คือ หน่วยงานคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการงานด้านคอมพิวเตอร์แก่บุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยการขยายงานเพื่อบริการสังคมอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงาน หากจะเปรียบเทียบในเชิงธุรกิจคือ นิสิตนักศึกษาและผู้ใช้บริการเปรียบเสมือนลูกค้า หลักสูตร การฝึกอบรม และงานที่ให้บริการทั้งหมดคือ ผลิตภัณฑ์ ผู้อำนวยการและบุคลากร คือ ผู้จัดการและทีมงานที่ดำเนินงานบริหาร ให้บริการ และสร้างสรรค์ผลกำไร หน่วยหรือศูนย์เหล่านี้จึงควรมีการบริหารจัดการที่ไม่ใช่ระบบราชการ คือเป็นแบบประกอบการหรือระบบธุรกิจ ซึ่งจะทำให้สามารถระดมทุนและแสวงหากำไรได้มากขึ้น

### ส่วนที่ 3 การบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรในมหาวิทยาลัย

#### 1. หลักการของการบริหารธุรกิจ

ธุรกิจ หมายถึง องค์กร บุคคล นิติบุคคล ที่ดำเนินการผลิตสินค้าและ/หรือการบริการ เพื่อผลตอบแทนในการลงทุนในรูปของกำไร ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องเรียนรู้หลักการ การเตรียมตัวเป็นผู้ประกอบการ เทคนิคการเลือกธุรกิจ และการบริหารจัดการธุรกิจเพื่อ

ทำรายได้และสร้างผลกำไรให้แก่ธุรกิจของตนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับใช้หลักการของการบริหารธุรกิจมาบริหารธุรกิจวิชาการ หรือกำหนดศูนย์สร้างกำไรเพื่อการสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย ทั้งนี้การกำหนดหน่วยงานเป็นศูนย์กำไรในมหาวิทยาลัยเป็นนวัตกรรมทางการบริหาร แทนการบริหารแบบราชการที่มหาวิทยาลัยเคยใช้มานาน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเป็นเชิงธุรกิจ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องศึกษาหลักการ และทฤษฎีการบริหารงานแบบศูนย์กำไร ดังนี้

### 1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

อัจฉรา จันทรฉาย (2542) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ ความคาดหวังในอนาคตของธุรกิจที่ต้องจะเป็น วิสัยทัศน์ที่ดีจะบอกทิศทางอย่างชัดเจน กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง ช่วยประสานงานการดำเนินงานของหน่วยงานและทรัพยากรมนุษย์

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ภาพรวมในอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่าสภาวะแวดล้อมจะเป็นอย่างไร และองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งใดในสภาพแวดล้อมนั้น วิสัยทัศน์เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรที่เกิดจากทัศนคติ มุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากการมีภูมิหลัง และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน วิสัยทัศน์จึงเป็นทัศนภาพเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา(รูปธรรม)แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง (นามธรรม) ที่จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุวิธีการที่จะไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจที่อยู่ในรูปของสิ่งที่ดีที่สุด เช่น เป็นองค์กรธุรกิจที่ให้บริการที่ดีที่สุด การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่จำเป็นต้องมีการเขียนหรือจดบันทึกอย่างเป็นทางการ แต่ผู้บริหารองค์กรจะต้องพยายามสื่อวิสัยทัศน์นี้ให้รับรู้อย่างกว้างขวางทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการชี้ทิศทางที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปสู่ และเป็นแรงบันดาลใจที่สำคัญสำหรับพนักงานภายในองค์กรด้วย การแปลความหมายของวิสัยทัศน์จะออกมาในรูปของภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์แสดงทิศทางภาพรวมขององค์กร และขอบเขตการดำเนินงานหรือการทำธุรกิจ เช่น ทิศทางของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ หรือทิศทางของหน่วยงานเป็นศูนย์การให้บริการทางวิชาการด้วยการมุ่งสร้างผลกำไรที่มีคุณค่าต่อผู้มาขอรับบริการและต่อองค์กร

#### พันธกิจ (Mission)

อัจฉรา จันทรฉาย (2542) ได้ให้ความหมายว่า การกำหนดพันธกิจ หรือภารกิจ ทำให้ทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการทำธุรกิจ การกำหนดภารกิจกว้างหรือแคบ มีผลต่อขอบเขตของการทำธุรกิจว่าจะเติบโตอย่างไร มากน้อยเพียงใด พันธกิจอาจประกอบด้วย ลูกค้า สินค้า ตลาด เทคโนโลยี ความมุ่งมั่นของธุรกิจด้านความเติบโตและกำไร ปรัชญา

ความเชื่อ คุณค่าความคาดหวัง ความเชี่ยวชาญ หรือข้อได้เปรียบ ภาพลักษณ์ และความห่วงใยต่อพนักงาน

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์ (2542) ได้ให้ความหมายว่า ภารกิจขององค์กรจะบอกลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ (who we are) สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน (what we do) และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต (where we are headed or where we're going) ภารกิจขององค์กรแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กร เนื่องจากภารกิจจะช่วยสร้างคุณค่า (value) และความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม ถ้าองค์กรขาดแนวคิดเรื่องภารกิจก็จะไม่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ สร้างกลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติ และขอบเขตการดำเนินงานได้

หลักเกณฑ์ในการกำหนดพันธกิจ อาจเริ่มด้วยการตอบคำถาม 5 ประการคือ ธุรกิจของเราคืออะไร ใครคือลูกค้าของเรา คุณค่าอะไรที่ให้แก่ลูกค้า ธุรกิจของเราเป็นอย่างไร ธุรกิจของเราควรเป็นอย่างไร และการกำหนดพันธกิจเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากของผู้บริหาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) ได้กล่าวว่า ภารกิจเป็นข้อความประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร และขอบข่ายงานที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งกำหนดไว้อย่างง่ายต่อการแปลความและความเข้าใจจากสมาชิกทุกฝ่ายในองค์กร ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นแนวในการประเมินผลสำเร็จ ใช้กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กร และให้เป็นที่รับรู้ถึงค่านิยมและอนาคตขององค์กรจากบุคคลภายนอก

สรุปได้ว่า องค์กรมีความจำเป็นต้องกำหนดพันธกิจของตนเอง เพื่อสร้างความเกี่ยวพันที่พึงมีต่อลูกค้า สินค้าและการบริการ ความสามารถของพนักงาน เทคโนโลยี ปรัชญา ความเชื่อ วัฒนธรรมองค์กร ความคาดหวัง การทำกำไร และความเติบโตของหน่วยงาน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยมีพันธกิจทางการบริการวิชาการ ทั้งเชิงสังคม และเชิงพาณิชย์ที่สร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

### นโยบาย (Policy)

ประชุม รอดประเสริฐ (2539) ได้สรุปความหมายของนโยบายว่า เป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร ในลักษณะแสดงให้เห็นถึงวิถีสู่ทาง และผลแห่งการดำเนินงาน นโยบายที่ดีย่อมทำให้การตัดสินใจถูกต้องและดี ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดย 1) ช่วยสนับสนุนให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง 2) เป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน 3) ทำให้เกิดความแน่นอนและการประสานงานในการปฏิบัติงาน 4) ช่วยลดเวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) ได้ให้ความหมายว่า นโยบายเป็นแนวทางการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ที่คาดหวังให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามจุดหมายขององค์กร มิได้เป็นสิ่งบังคับให้ต้องทำอย่างชัดเจน มักเป็นข้อความที่แสดงถึงการกระทำที่พึงปรารถนา และอาจมีส่วนขยายความถึงข้อจำกัด (constraint) ที่สำคัญไว้ด้วย

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อีกหลายแนว ได้แก่

1. นโยบายเป็นข้อความหรือความเข้าใจร่วมกันอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของผู้บริหารและหน่วยงาน
2. นโยบายเป็นแนวทางกว้าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจเพื่อกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ควรเลือกกระทำ หรือ ไม่ควรเลือกกระทำ
3. นโยบายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางจัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนคุดโยบายของผู้บริหารระดับสูงให้เป็นจริงและเป็นไปโดยเหตุและผล แต่การใช้นโยบายจะต้องมีการแปลและตีความออกมาให้ชัดเจนในลักษณะที่เป็นเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่ต้องการกระทำ

สรุปได้ว่า นโยบายประกอบด้วยวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการกระทำ วิธีทางหรือแนวทางในการดำเนินงาน และปัจจัยสนับสนุนในการกระทำตามนโยบาย

#### เป้าหมาย (Goal)

อัจฉรา จันทร์ฉาย(2542) ได้สรุปว่า ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจส่วนใหญ่จะกำหนดเป้าหมายทางด้าน กำไร การเติบโต ส่วนของตลาด ความรับผิดชอบต่อสังคม สวัสดิการพนักงาน คุณภาพสินค้าและบริการ การวิจัยและพัฒนา ตัวอย่างเป้าหมาย เช่น ส่วนแบ่งตลาด 20 % ภายในปี 2545 ผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างต่ำ 15 % ภายในปี 2545 75%ของพนักงานขายขายได้ตามเป้าในปี 2545 ฯลฯ

ลักษณะของเป้าหมายที่ดีจะต้องวัดได้ มีความเป็นไปได้ เหมาะสม เป็นที่ยอมรับ ยืดหยุ่น จูงใจ เป็นที่เข้าใจง่าย ผูกพัน ความมีส่วนร่วม และเชื่อมโยง การวางเป้าหมายควรวางทั้งระยะสั้นและระยะยาว ต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่วางไว้

สรุปได้ว่า เป้าหมายมีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีการระบุเวลา ผู้กระทำและความสำเร็จอย่างชัดเจน

#### วัตถุประสงค์ ( Objectives)

ประชุม รอดประเสริฐ (2539) กล่าวว่า วัตถุประสงค์เป็นผลงานที่พึงปรารถนาของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือความสำเร็จของการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร เป็นแนวคิดในการดำเนินงานที่เป็นระบบ บุคลากรรับรู้ คิดและตกลงใจร่วมกัน ได้รับการรับรองและเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร วัตถุประสงค์มีลำดับชั้นจากบุคคล กลุ่มบุคคล แผนกต่างๆ ส่วนต่างๆในองค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งหมด วัตถุประสงค์หมายถึง ความปรารถนา (aspiration) ในระยะยาวของบุคคลและหน่วยงาน โดยจะเป็นตัวชี้ทำให้เกิดความเจริญแก่องค์กรหรือหน่วยงาน

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพลสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์คือ การแปลหรือเปลี่ยนภารกิจและทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ วัตถุประสงค์คือ สิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวัง หรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามผลลัพธ์ และภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด วัตถุประสงค์สามารถกำหนดในลักษณะต่างๆกัน เช่น กำไร หรือ กำไรสุทธิ ผลตอบแทนจากการลงทุน(Return on Investment) ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ได้รับ ส่วนแบ่งตลาด

นวัตกรรมใหม่ๆ ฯลฯ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถบรรลุได้ ไม่ยากเกินไป มีความท้าทาย ไม่ง่ายเกินไป สนับสนุนภารกิจหลัก พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดความสนใจในหมู่พนักงาน ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถวัดผลได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะแบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ วัตถุประสงค์ทางการเงิน (Financial Objectives) และวัตถุประสงค์ในทางกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หมายถึง ความปรารถนาในระยะยาวของบุคคลหรือหน่วยงาน มีลักษณะที่สามารถวัดได้ หรือเขียนไว้ในรูปแบบที่ระบุปริมาณไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานควรมีระเบียบปฏิบัติ(Procedures) เป็นลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมเฉพาะ มีคำชี้แจงการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน ซึ่งอาจเรียกว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน(Standard Operating Procedures)แต่เป้าหมาย หมายถึงความปรารถนาของบุคคลหรือของหน่วยงานที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีระยะเวลาสั้นในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้น

#### กลยุทธ์ (Strategy)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า “กลยุทธ์” หมายถึง เป้าหมายต่างๆและวัตถุประสงค์พื้นฐานทั้งหลายขององค์กร รวมทั้งแผนงานหลักต่างๆที่ได้จัดทำขึ้นมา เพื่อที่จะนำมาปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังกล่าว ตลอดจนวิธีการสำคัญที่เกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากรทั้งหลายที่นำมาใช้ เพื่อให้องค์กรปรับตัวสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) ได้สรุปความหมายของ “กลยุทธ์” ว่า กลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)ของบริษัท

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ เป็นแนวทางปฏิบัติงาน ครอบคลุมถึงวิธีการ มาตรการ และแผนงานต่างๆที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารหรือการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ กลยุทธ์จะถูกนำไปใช้ในการดำเนินงานหลายอย่าง เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การบริหาร / จัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) ซึ่งประการหลังนี้มีความสำคัญต่ออนาคตของธุรกิจมาก ในเรื่องกำหนดทิศทาง การขยายธุรกิจ การหาพันธมิตรธุรกิจ การลดหรือการเลิกธุรกิจ และในเรื่องของการดำเนินงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นมาก

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้สรุปความสำคัญและลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้



1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งผู้บริหารต้องตระหนักกว่าจะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆขององค์กร เพื่อให้บรรลุทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยการกำหนดแนวทางนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์มักจะมีเกี่ยวข้องกัน / หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

5. การจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ความได้เปรียบนี้เกิดจาก การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

6. การตัดสินใจทางกลยุทธ์จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆขององค์กร ซึ่งจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกกลยุทธ์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน และจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

8. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้อง กับสภาวะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในองค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวังของบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่างๆเหล่านี้ ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ลูกค้า ฯลฯ

9. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่น ๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับต้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดขององค์กรในยุคของการแข่งขัน เป็นหัวใจขององค์กรที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และหล่อหลอมหน้าที่ต่างๆขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน จนเป็นองค์กรที่พัฒนาอย่างยั่งยืน และหากมหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีย่อมสร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัยจากการขายสินค้าและบริการทางวิชาการได้

## โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้ให้ความหมายว่า โครงสร้างองค์กร คือ ความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบของระดับการบริหารต่าง ๆ และของหน้าที่งานด้านต่าง ๆ (functional areas) ซึ่งได้มีการจัดไว้เป็นอย่างดีเพื่อที่จะเอื้อให้การทำงานเป็นไปโดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542) ได้ให้ความหมายว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึงภาพรวมของหน่วยงานย่อย และความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์กร ประกอบด้วยส่วนสำคัญดังต่อไปนี้

1. ภารกิจหน้าที่ องค์กรทุกประเภทย่อมมีหน้าที่หรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดไว้อย่างตายตัว
2. การแบ่งงานกันทำ หมายถึงการแบ่งงานออกเป็นชั้น ๆ แล้วมอบให้แก่แต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นกิจลักษณะ และจัดให้มีการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ
3. สายการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงให้เห็นว่าใครมีอำนาจ ความรับผิดชอบมากกว่ากัน ลดหลั่นกันอย่างไร
4. ช่วงการควบคุม คือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพียงไร มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน มีหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบกี่หน่วย การจัดช่วงการควบคุมเป็นเทคนิคที่สำคัญในการจัดองค์กร เพราะถ้าช่วงการควบคุมกว้างหรือยาวเกินไป อาจทำให้การปกครองบังคับบัญชาหรือควบคุมงานไม่ทั่วถึง
5. เอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึงอำนาจการควบคุมบังคับบัญชารวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดเอกภาพในการบริหาร และป้องกันมิให้การปฏิบัติหน้าที่ก้าวก่ายกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร หรือกลุ่มทรัพยากรที่มีการแยกแยะจัดเป็นกลุ่มตำแหน่งงานและกลุ่มงานที่ซึ่งจะมีไว้ใช้สำหรับปฏิบัติงานตามแผนงานต่าง ๆ ที่วางไว้ ควรจะต้องมีขนาดปริมาณของตำแหน่งงาน ชนิดของตำแหน่งงานพอเพียง และตรงกับ ความยากง่ายของงานที่จะต้องทำตามแผนโดยตรง โครงสร้างองค์กรควรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ทางธุรกิจ กระบวนการบริหาร และเป้าหมายผลสำเร็จขององค์กร ดังนี้



การวัดโครงสร้างองค์กรจะอยู่บนพื้นฐาน 2 ประการ คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

1. กระบวนการจัดองค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์งานและการแบ่งแยกงาน (ทั้งแนวตั้งและแนวนอน) การระบุขอบเขตงาน มอบหมายงาน พร้อมทั้งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ และจัดวางความสัมพันธ์ต่างๆ

2. กระบวนการรวบรวมงาน เพื่อให้องค์กรสามารถรวบรวมผลงานที่แบ่งแยกกระจายกันไปทำให้กลับเข้ามาเป็นผลสำเร็จของส่วนรวมได้ มีการประสานงาน (coordination) จะช่วยให้การดำเนินงานเสร็จภายในกรอบเวลา มีการรวบรวมและประสานผลงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะใช้กลไกการกำกับและติดตามโดยอาศัยระบบการติดตามผลต่างๆเป็นเครื่องช่วย

ธงชัย สันติวงษ์(2539) ได้สรุปว่า หลักการจัดโครงสร้างองค์กรสมัยเดิม เป็นการจัดแบบมุ่งระบบงาน และวิธีทำงาน และการจัดแบบมุ่งสร้างตัวโครงสร้าง แต่การจัดโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ เป็นการพยายามจัดให้เกิดการประสานระหว่าง เป้าหมาย และทรัพยากรให้เหมาะสม เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างหลักของกิจการที่มหาวิทยาลัยสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารงานเชิงธุรกิจได้มี 4 แบบ ได้แก่

1. โครงสร้างแบบรวมศูนย์ตามหน้าที่งาน (Centralized Functional) เป็นโครงสร้างแบบง่ายดั้งเดิมที่ใช้กันมานาน เป็นโครงสร้างแบบรวมอำนาจ และแยกงานกันทำเป็นกลุ่มๆ เหมาะสำหรับกิจการที่ผลิตสินค้าน้อยอย่างและสัมพันธ์กัน

2. โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ โดยแยกเป็นหน่วยอิสระภายในกิจการ (Division Structure) ในลักษณะของศูนย์รับผิดชอบ (Responsibility Center) มุ่งเน้นการกระจายอำนาจตามกลุ่มผลิตภัณฑ์และตลาด มีผู้จัดการแต่ละหน่วย มีการจัดแบ่งทรัพยากรตามหน้าที่งานตามความจำเป็นและต้องการ ที่ศูนย์กลางจะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆคอยให้บริการสนับสนุน ประสานงานให้แก่หน่วยต่างๆ เพราะอาจเกิดปัญหาต่างคนต่างทำงาน แย่งทรัพยากร และมีค่าใช้จ่ายมากขึ้น อาจมีปัญหาควบคุมการทำงานถ้าไม่มีระบบข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน ประสานงาน และการควบคุมที่จัดเตรียมไว้ล่วงหน้า

3. โครงสร้างแบบบริษัทเข้าถือหุ้นเพื่อจัดการ (Holding Company Structure) เป็นการซื้อหรือควบบริษัทต่างๆเข้ามาอยู่ในกลุ่มของตน มีกิจการหลายอย่างรวมอยู่ในเครือเดียวกัน โดยธุรกิจเหล่านี้จะแยกเป็นหน่วยอิสระต่างหาก หรือเป็นบริษัทลูกในสังกัด รวมกันอยู่โดยอาศัยกลไกของระบบการควบคุมทางการเงินจากส่วนกลาง ซึ่งจะทำการแบ่งสรรทรัพยากรให้แก่ธุรกิจ ในเครือ โดยการวิเคราะห์ความสามารถในการทำผลงาน แต่ถ้าผลงานหน่วยนั้นไม่ดีอาจไม่ได้รับผลตอบแทนและการจูงใจที่ดี

4. โครงสร้างแบบความสัมพันธ์เชิงซ้อน (Matrix Structure) จะมีผู้บริหารตำแหน่งสำคัญบางคนซึ่งถูกกำหนดให้มีผู้บังคับบัญชา 2 คน ซึ่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายเป็นสองทางต่างกัน ผู้จัดการทั่วไปจะใช้อำนาจในการถ่วงดุล คือ การตัดสินใจเพื่อประสานงานทางหนึ่ง และการกำหนดมาตรฐานอีกทางหนึ่ง โครงสร้างแบบนี้นิยมใช้ในธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์หลายอย่างอยู่รวมกัน และเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา “ข้าสองเจ้า บ่าวสองนาย” ผู้ทำงานทุกฝ่ายจะต้องมีการติดต่อพุดจาและหารือกันเป็นอย่างดี

นอกจากนี้เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2539) ได้เสนอการจัดโครงสร้างองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนี้

ลักษณะสภาพ การเปลี่ยนแปลง	มั่นคงหรือเปลี่ยนแปลงน้อย	เปลี่ยนแปลงมาก
สลับซับซ้อน	การจัดโครงสร้างแบบกระจายอำนาจพร้อมกับการใช้ระเบียบ (Decentralized Bureaucratic)	การจัดโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ พร้อมกับการให้อิสระ (Decentralized Organic)
ง่าย ๆ	การจัดโครงสร้างแบบรวมอำนาจพร้อมกับการใช้ระเบียบ (Centralized Bureaucratic)	การจัดโครงสร้างแบบรวมอำนาจพร้อมกับการสร้างความคล่องตัวหรือการกระจายอำนาจภายใต้การใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ (Centralized Organic)

องค์กรจะเลือกแบบใด ไม่ว่าการรวมอำนาจ หรือกระจายอำนาจ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพเงื่อนไข การแข่งขัน และขนาดขององค์กรเป็นสำคัญ

สรุปคุณลักษณะบางประการของโครงสร้างแบบต่างๆของเฮนรี มินซ์เบิร์ก (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)มีดังนี้

1. โครงสร้างแบบง่าย ไม่มีหน่วยงานสนับสนุน และหน่วยงานด้านเทคนิค วิชาการ ใช้ได้กับธุรกิจง่ายๆ หรือต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ เพราะการดำเนินงานต่างๆ สามารถกระทำได้โดยไม่ต้องมีรูปแบบหรือพิธีการมากนัก
2. โครงสร้างแบบใหญ่โตมโหฬารเหมือนราชการ อำนาจตกอยู่ในกลุ่มเทคนิควิชาการ กลุ่มสนับสนุนและผู้บริหารระดับกลางที่รวมศูนย์ไว้ในส่วนกลาง ใช้ในสภาพแวดล้อมปกติ ไม่เปลี่ยนแปลง “แบบเรื่อยๆ คอยกินตามน้ำ” ขนาดองค์กรจะผลักดันให้องค์กรมีรูปแบบระเบียบมากขึ้น แต่ในเวลาเดียวกัน ความมีระเบียบได้มีส่วนช่วยให้องค์กรเติบโตไปได้อีก
3. โครงสร้างแบบกลุ่มนักวิชาการ (วิชาชีพ) เป็นใหญ่ ดำรงตำแหน่งสำคัญต่างๆ มีความชำนาญในวิชาชีพ แต่ขาดประสบการณ์การบริหารภายในองค์กรนั้น จะมีการควบคุมมาตรฐานปฏิบัติตามวิชาชีพสูงมาก ใช้ได้กับสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อน แต่มั่นคง การทำงานมีประสิทธิภาพ แต่ขาดความสามารถในการปรับตัวและไม่มี ความคล่องตัว
4. โครงสร้างแบบกระจายรูปแบบเป็นหน่วยต่างหาก เป็นแบบกระจายอำนาจเป็น “ศูนย์รับผิดชอบ” มักมีการรวมศูนย์อำนาจในส่วนกลาง ยังต้องพึ่งพากระบวนการและการควบคุมทางการบริหาร หน่วยปฏิบัติมีความคล่องตัว ใช้ได้กับสภาพแวดล้อมปกติ แต่ต้องขยายประเภทธุรกิจสินค้าและบริการออกไป
5. โครงสร้างแบบคล่องตัว สามารถเผชิญกับงานยากๆที่มีเทคนิคสูง หรือมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ สามารถปรับตัวทันต่อสถานการณ์โดยอาศัยวิธีการจัดทีมโครงการ ที่ผสมผสานด้วยผู้ชำนาญการต่างๆ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจอย่างกว้างขวาง ใช้ระดับความสามารถของผู้ทำงานสูง มีความคล่องตัว ใช้การติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการมากขึ้น แต่อาจมีข้อ

ขัดแย้ง ซึ่งต้องพยายามสร้างความเข้าใจเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี เหมาะสำหรับเมื่อสิ่งแวดล้อมมีความซับซ้อน และเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สรุปแนวคิดได้ว่า หากมหาวิทยาลัยจะปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อการบริหารงานเชิงธุรกิจจะต้องปรับใช้แบบใดแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างแบบรวมศูนย์ตามหน้าที่งานอยู่แล้วคือ การแบ่งเป็นกลุ่มหน่วยงานวิชาการ และกลุ่มหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ ซึ่งโครงสร้างแบบกระจายอำนาจเป็นศูนย์รับผิดชอบจะเหมาะสมกับการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย ที่จะสร้างรายได้ และผลกำไรได้มากกว่าที่เป็นอยู่

## 2. แนวทางการบริหารธุรกิจ

อัญฉรา จันทรฉาย (2542) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารธุรกิจ ที่มุ่งเน้นไปที่นโยบาย การวางแผน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ ดังนี้

2.1 การวางแผน (Strategic Formulation) คือการตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการ ในการวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีการเสาะแสวงหาโอกาส การวางแผนต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องการหาคำตอบ 3 ประการคือ

2.1.1 ปัจจุบันอยู่ที่ใด การดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างไร (where are we now?) โดยใช้วิธีการ / เครื่องมือ คือ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี) การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจ และการประเมินผลการดำเนินงานบริหารด้านต่างๆของธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ตามหน้าที่ทางธุรกิจ ที่นิยมใช้คือ 7S's Model และสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ผลลัพธ์ที่ได้คือ องค์กรจะทราบจุดเด่น (Strengths) จุดด้อย (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของตนเอง ซึ่งเกิดจาสภาวะแวดล้อมต่างๆเหล่านั้น

2.1.2 อนาคตเราต้องการจะไปทีใด (Where do we want to be ?) วิธีการ คือ นำผลลัพธ์จาก SWOT มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางการ ผลลัพธ์ที่ได้คือ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์แห่งความสำเร็จ

2.1.3 ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How will we get there ?) วิธีการ / เครื่องมือ คือ การใช้ BCG Model , GE Model , ADL Portfolio Planning Matrix ผลลัพธ์ที่ได้ คือ การวางกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ งบประมาณ และการประเมินกลยุทธ์

2.2 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) จำเป็นต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์กับโครงสร้าง และระบบต่างๆขององค์กร เช่น ระบบข้อมูล ระบบการบัญชี การเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องตรวจสอบด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน และความรู้ความสามารถ (Staff and Skill) บทบาทการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่างๆ (Style) และการมีค่านิยมร่วมกับคนในองค์กร (Shared Value)

2.3 การติดตามและประเมินผล (Evaluation and Control) กำหนดว่าจะควบคุมอะไร ได้แก่ การตรวจสอบและการควบคุมกลยุทธ์ การจัดการ การปฏิบัติการ การตั้ง

มาตรฐาน การวัดผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน โดยการแก้ไข ปรับมาตรฐาน ปรับเป้าหมาย ปรับกลยุทธ์ ปรับระบบโครงสร้าง การสนับสนุน ปรับกิจกรรม

#### 2.4 การวัดผลการดำเนินงานธุรกิจ

อัจฉรา จันทรฉาย (2542) ได้กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานธุรกิจเป็น กระบวนการต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน 2) การวัดผลการดำเนินงาน 3) การแก้ไข 4) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐาน เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงในระยะยาว การวัดผลการดำเนินงานธุรกิจมีหลายรูปแบบ ได้แก่

##### 2.4.1 การใช้ตัวแบบการประเมินองค์กร (Performance Appraisal Systems)

องค์กรได้ออกแบบการประเมินองค์กร โดยใช้ตัวแปรวัดผลในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ลักษณะของการประเมินผลที่ดีควรจะ

1. เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย
2. สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และระบบการประเมินผลงาน
3. มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร
4. รวมอยู่ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
5. ความสมดุลของการประเมินด้านต่าง ๆ
6. เป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร
7. เป็นระบบย้อนกลับ เพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
8. เป็นกระบวนการพัฒนาตนเองของแต่ละฝ่าย และพนักงาน

ระบบการบริหารที่ใช้ระบบการจัดการ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐาน มีชื่อเรียกว่า Performance Based Management System : PMBS

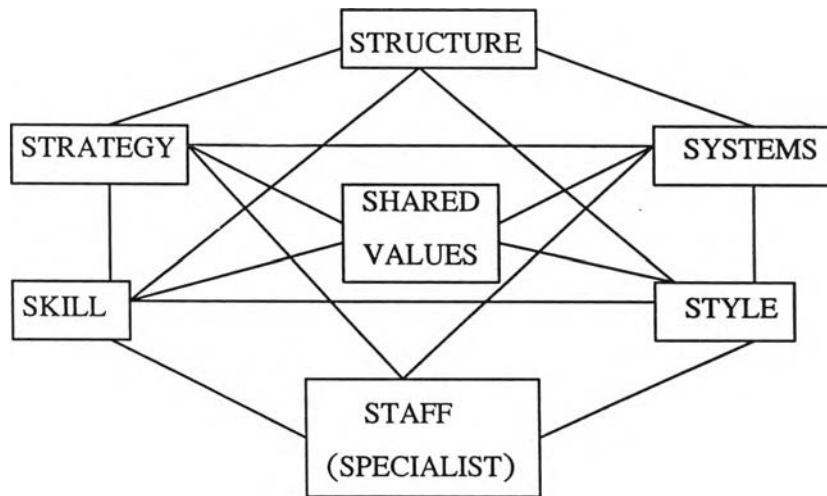
##### 2.4.2 การใช้ดุลดัชนีองค์กร (Balanced Scorecard) ของแคปแลน และ

นอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1996) ในการประเมินและวัดผลการดำเนินงานองค์กร จะใช้ดุลดัชนีเพื่อบูรณาการแผนกลยุทธ์ แปลวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมเชิงปริมาณ เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากร กลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อประกันผลการ ทำงาน เป็นกรอบเกณฑ์ใช้ประเมินผลงานมุ่งสู่เป้าหมายองค์กร ได้วางจุดแข็งที่ส่งผลสืบเนื่องเชื่อมโยงกันทั้งระบบ และได้ดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์ผลระดับองค์กร ระดับฝ่ายและทีม ดุลดัชนีองค์กรจะใช้ดัชนีวัดผล (Key Performance Indicators : KPI) โดยมีการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเงิน โดย Economic Value Added (EVA) กำไรต่อสินทรัพย์ (Return on Assets : ROA) กำไรต่อยอดขาย (Return on Sales : ROS) กำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) อัตราส่วนกำไรเบื้องต้น (Gross Profit Margin) มีการลดและควบคุมค่าใช้จ่ายของฝ่ายและระดับทีม
2. ด้านลูกค้า ดูความพึงพอใจของลูกค้า ตำแหน่งทางการตลาด และภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image)
3. ด้านการเรียนรู้และเติบโต ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี ระยะเวลาในการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด การฝึกอบรม และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ด้านกระบวนการบริหารธุรกิจภายใน ดุลผลผลิต ประสิทธิภาพทัศนคติ  
ของพนักงาน

2.4.3 การใช้ 7 S's Model ของ McKinsey



Strategy หมายถึง กลยุทธ์ที่จะสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน

Structure หมายถึง โครงสร้างขององค์กร การมอบหมายงานและการแบ่งงาน

Systems หมายถึง ระบบต่างๆในองค์กร เช่น ระบบการผลิต ระบบการควบคุม  
คุณภาพ ระบบการเงิน ระบบข้อมูล และระบบการวัดผลงาน

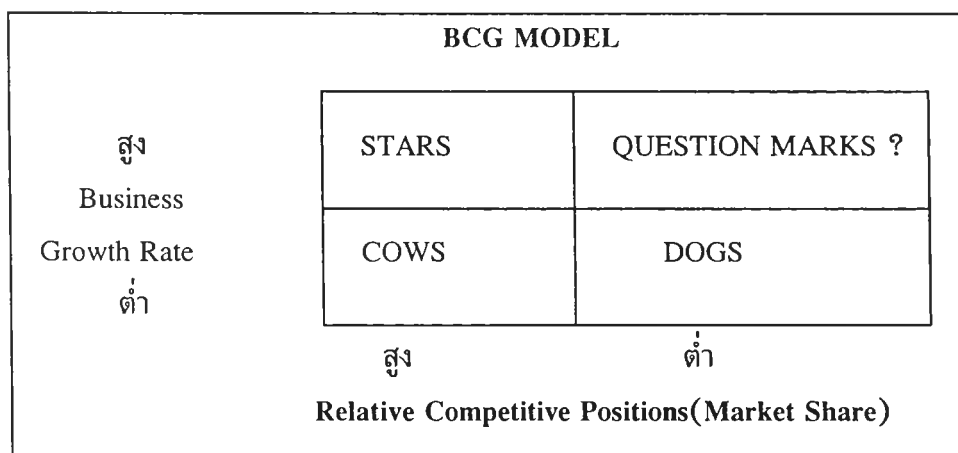
Style หมายถึง รูปแบบในการบริหารงานของผู้บริหาร

Staff หมายถึง พนักงานในองค์กร

Shared Values หมายถึง ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร

Skill หมายถึง ทักษะขององค์กร และของคนในองค์กร

2.4.4 การใช้ The Growth - Share Matrix (BCG Model)



Stars หมายถึง ศักยภาพด้านกำไร และการเติบโตอย่างรวดเร็ว มักจะมีเงินทุนพอที่จะทำธุรกิจ  
ได้อย่างยั่งยืน ธุรกิจที่อยู่ในฐานะนี้ควรมุ่งเติบโตต่อไป

Question marks หมายถึง มีกระแสเงินสดค่อนข้างน้อย ธุรกิจต้องการเงินทุนเพื่อให้การเจริญเติบโตต่อไป เนื่องจากส่วนของตลาดต่ำที่จะสร้างรายได้เงินสดจากการดำเนินงาน เครื่องหมาย ? เป็นการรู้ว่าต้องติดตามใกล้ชิด ถ้ามีธุรกิจแบบนี้ ก็คาดหวังจะก้าวสู่ Star หรือไม่เลือกทางเลือกก็ลดการลงทุน หรือออกจากกิจการ

Cash Cows หมายถึง มีการเติบโตต่ำและมีส่วนของตลาดสูง ส่วนของตลาดสูงสร้างรายได้และเงินสด การเติบโตไม่สูง ควรลงทุนต่ำ และควรเอาเงินไปลงทุนธุรกิจอื่น

Dogs หมายถึง ลดการลงทุนหรือถอนตัว ทั้งนี้เพราะอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมต่ำ และธุรกิจเองก็มีส่วนของตลาดต่ำ

#### 2.4.5 การประเมินตามหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่

2.4.5.1 การประเมินด้านการตลาด ความสำเร็จของการจัดการด้านการตลาด คือ การเติบโตของยอดขายหรือส่วนของตลาด ดังนั้นการบริหารจัดการตลาดที่ประสบความสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ที่ดีในด้านผลิตภัณฑ์ (product) ด้านราคา (price) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และด้านการส่งเสริมการตลาด (promotion)

2.4.5.2 การประเมินภาพลักษณ์ของกิจการ พิจารณาจาก การเสนอบริการและการสนับสนุนที่ดี เป็นบริษัทที่มีจริยธรรม มีส่วนช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของประเทศ มุ่งมั่นต่อความเป็นเลิศ มีสินค้าและบริการที่หลากหลาย ง่ายที่จะทำธุรกิจด้วย มีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง มีกิจกรรมเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อสาธารณะชน ฯลฯ

2.4.5.3 การวิเคราะห์ลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ควรศึกษาว่าใครคือลูกค้ารายใหญ่ในปัจจุบัน ลูกค้าที่มีศักยภาพในอนาคต และแบ่งกลุ่มลูกค้าเพื่อเป็นแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ

2.4.5.4 การประเมินผลด้านการดำเนินงาน / การผลิต เพื่อดูความสำเร็จในเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการ ความรวดเร็วของการจัดส่ง ต้นทุน เทคโนโลยีการผลิต ความยืดหยุ่น

2.4.5.5 การประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน องค์กรควรมีระบบการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ มีระบบเงินเดือน สวัสดิการที่เหมาะสม มีการพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการจงใจที่ดีและเห็นคุณค่าของพนักงาน

2.4.5.6 การประเมินการบริหารด้านการเงิน ความสำเร็จของการบริหารด้านการเงินคือ การเพิ่มมูลค่าของกิจการ ควรคำนึงถึงผลตอบแทนของกิจการ ผลตอบแทนของธุรกิจในระยะยาว ความเสี่ยงและค่าของเงิน (Time Value of Money)

การตัดสินใจด้านการเงิน ได้แก่ ด้านการลงทุน (Investment Decision) คือ การลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ ด้านการหาแหล่งที่มาของเงินทุน (Financing Decision) คือ การตัดสินใจว่าจะหาแหล่งที่มาของเงินทุนของกิจการจากทางใด เช่น การกู้ การออกหุ้น จากภายในกิจการ พิจารณางบดุล งบกำไรขาดทุน

การประเมินทางการเงิน โดย Ratio Analysis



1. อัตราส่วนความสามารถด้านทำกำไร (Profitability Ratio)
2. อัตราส่วนวัดประสิทธิภาพ (Activity Ratio)
3. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)
4. อัตราส่วนที่มาของเงินทุน (Leverage Ratio)
5. การประเมินความคุ้มทุน และกำไร โดยการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

สรุป การบริหารด้านการเงิน จะวิเคราะห์จาก การจัดการทุนหมุนเวียน (Working Capital) สภาพคล่อง(Liquidity) พิจารณากระแสเงินสดที่ไหลเข้าและออกในแต่ละงวดเวลา ความสามารถในการทำกำไร โดยเปรียบเทียบปัจจุบันกับอดีต กับอุตสาหกรรมคู่แข่ง โครงสร้างเงินทุน(Capital Structure) เพื่อดูความเสี่ยงจากโครงสร้างของเงินทุนว่ามาจากหนี้สินและเงินของตัวเองมากน้อยเพียงใด และพิจารณาความเสี่ยงทางธุรกิจว่ายอดขายที่ขึ้นลงมีผลต่อกำไรของธุรกิจมากน้อยเพียงใด

2.4.5.7 การประเมินด้านองค์กรและการจัดการ เป็นการประเมินเพื่อดู ประสิทธิภาพขององค์กร (Organization Effectiveness) โดยจะทำการพิจารณาจากปรัชญาและแนวคิดของผู้ประกอบการ มีโครงสร้างขององค์กรและการแบ่งงานเหมาะสมหรือไม่ การมอบหมายงาน การสื่อสาร การสอนงาน การประสานงานฝ่ายต่างๆในองค์กร มีการติดตาม ควบคุมเหมาะสมหรือไม่ การมีวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ และจรรยาบรรณของผู้บริหาร

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของการบริหารจัดการธุรกิจ ประกอบด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายส่วน ได้แก่ กลยุทธ์ทางธุรกิจทุกระดับ กลยุทธ์ทางการตลาด และการแข่งขัน โครงสร้างการดำเนินงานทั้งหมด การวางแผนทางด้านงบประมาณและการเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล และความสำเร็จ หมายถึง ความเชื่อถือเป็นบริษัทที่ดีที่สุด ให้ความสำคัญของการนำแผนไปปฏิบัติ มีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี สมาชิกในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์และยอมรับความล้มเหลว และเชื่อในความสำเร็จของการเติบโตของบริษัทและกำไร

หากมหาวิทยาลัยปฏิรูปการบริหารจัดการเชิงธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ และทำกำไร มหาวิทยาลัย จำเป็นต้องศึกษาและปรับใช้แนวทางการบริหารธุรกิจทุกด้าน จึงจะสามารถพัฒนา งานวิชาการให้เป็นแหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยได้

## 2. ทฤษฎีการบริหารงานแบบศูนย์กำไร

การบริหารงานแบบศูนย์กำไรมีความเหมาะสมที่จะใช้กับหน่วยงานการบริการ สนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยได้ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารงานแบบศูนย์กำไร มีดังนี้

### ความเป็นมา

แอนโทนี และ โกวินดาราจัน (Anthony and Govindarajan, 1998) ได้กล่าวถึง แนวความคิดเรื่องการบริหารงานโดยการกระจายอำนาจแบบศูนย์กำไรว่าได้มีการริเริ่มมานานแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ประมาณปี 1920 โดยบริษัทเจนเนอรัล มอเตอร์ (General Motors) แม้ว่าในช่วงนั้นบริษัทส่วนใหญ่จะบริหารงานแบบการแบ่งงาน และรวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลาง (Functional Organized Units) แต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา บริษัทส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกาได้ทำการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจให้กับสาขามากขึ้น

หลักการบริหารงานโดยศูนย์กำไรได้ริเริ่มขึ้นอย่างจริงจังโดย อัลเฟรด พี สโลน (Alfred P. Sloan) ประธานกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงสุด (Chief Executive Officer) ของบริษัทเจนเนอรัล มอเตอร์ ทั้งนี้ เขาได้เป็นผู้นำในการกระจายอำนาจให้หน่วยงานย่อยในบริษัทที่เรียกว่า “ฝ่าย” (Division) ให้มีความอิสระในการบริหารธุรกิจของตนเอง (Autonomy) เพื่อให้หน่วยงานเหล่านี้สามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และแข่งขันกันทำการผลิตและการตลาดรถยนต์ต่างชนิดกัน เพื่อทำกำไรได้อย่างเต็มที่ โดยส่วนกลาง (Central Office) จะทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบาย ประสานงานและกำกับดูแลต่าง ๆ เท่านั้น ซึ่งภายใต้ต้นนโยบายการบริหารงานดังกล่าวทำให้บริษัทเจนเนอรัล มอเตอร์ ขยายตัวอย่างรวดเร็ว และเอาชนะคู่แข่งชั้น คือ บริษัทฟอร์ด มอเตอร์ (Ford Motor) และกลายเป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลกในเวลานั้น

การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยระบบศูนย์กำไร ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมในการบริหารงานของบริษัทอย่างแพร่หลายตั้งแต่ปี 1970 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน เช่น ใช้กับบริษัทเจนเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric) บริษัทอีสแมน โคดัก (Eastman Kodak) บริษัทเป๊ปซี่-โคลา (Pepsi-Cola) บริษัทเอที แอน ที (AT&T) บริษัทพิซซ่า (Pizza Hut) เป็นต้น

จากการสำรวจและวิจัยของ โกวินดาราจัน (Govindarajan) ในปี 1994 พบว่าในช่วงทศวรรษ 1990 นี้ บริษัทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกามากกว่าร้อยละ 90 มีการบริหารงานโดยระบบศูนย์กำไรมากกว่า 2 ศูนย์กำไรขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นสถิติที่สูงมาก และบริษัท Asea Brown Boveri มีศูนย์กำไรมากถึง 4,500 ศูนย์

### การบริหารงานแบบศูนย์กำไรในประเทศไทย

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) ได้กล่าวว่า สำหรับประเทศไทย องค์กรที่ได้มีการริเริ่มนำการบริหารงานโดยแบบศูนย์กำไรมาใช้และเป็นที่รู้จักคือ ธนาคารกรุงเทพฯ จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2521 ซึ่งขณะนั้นธนาคารได้ดำเนินกิจการกิจการมาประมาณ 45 ปี แต่เนื่องจากขนาดขององค์กรมีการเติบโตขึ้นในรูปแบบและทิศทางเดียว จึงทำให้การบริหารงานมีความล่าช้า และเริ่ม

มีจุดอ่อนคือ การให้บริการลูกค้าไม่สามารถทำได้ดีเท่าที่เคยเป็นมา รวมทั้งอาจไม่สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันกับธนาคารคู่แข่งอีกหลายๆ แห่งที่กำลังเริ่มต้นต้นตัว และปรับปรุงผลการดำเนินงานแล้วอย่างมากในขณะนั้นได้ นโยบายและกลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกรุงเทพฯ ประกาศใช้ในสมัยนั้นคือ นโยบายการกระจายอำนาจ และให้มีการจัดตั้งศูนย์กำไรขึ้นในทุกระดับองค์กร ทั้งในระดับสาขาทุกสาขา และหน่วยงานให้บริการธนาคารที่สำนักงานใหญ่ด้วย พร้อมกันนั้นได้มีการพัฒนาสิ่งจำเป็นต่างๆ เพื่อสนับสนุนการนำเอาศูนย์กำไรมาใช้ คือ การนำเอาระบบการวางแผนทั้งองค์กร (Corporate Planning) มาใช้ในการปรับปรุงระบบการติดตามและรายงานผลให้เป็นระบบรายงานแบบใหม่ ที่เน้นถึงระบบข้อมูลเพื่อการจัดการ (Information Systems for Management) ทำการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานและการให้บริการ ให้สอดคล้องกับการทำงานกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น เครื่องจักร หรือคอมพิวเตอร์ รวมไปถึงการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังด้วย

ผลของการพัฒนาองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารเพื่อให้มีการปรับปรุงในทุกส่วน ทำให้ธนาคารกรุงเทพฯ มีความคล่องตัว มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ตลอดเวลา สามารถให้บริการด้วยระบบงานทันสมัยและสร้างความพอใจแก่ลูกค้า รวมทั้งมีความเข้มแข็งสำหรับการเผชิญสถานการณ์การแข่งขัน และสภาวะวิกฤติต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาหลายครั้ง ระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไร ได้มีส่วนสำคัญในการช่วยให้ธนาคารกรุงเทพฯ เติบโตมาได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) ได้กล่าวว่า เนื่องจากสภาพการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาด้านการสื่อสารมีความก้าวหน้ามาก ทำให้องค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนจำเป็นต้องมีระบบการบริหารที่ทันสมัย คล่องตัว ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ทันเหตุการณ์ และสามารถแข่งขัน และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ในต้นทุนที่ถูก แนวคิดการบริหารงานแบบศูนย์กำไร จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้มากขึ้นจนกลายเป็นรูปแบบของการบริหารธุรกิจที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถเติบโตภายใต้ระบบบริการเดียวกันได้

หน่วยงานอื่นที่สนใจ และได้นำแนวคิดการบริหารงานระบบศูนย์กำไรมาใช้ในการดำเนินงาน และเป็นกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากธนาคารกรุงเทพฯ แล้ว ได้แก่ องค์กรการโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ต่อมาแปลงสภาพเป็น บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)) การไฟฟ้าฝ่ายนครหลวง การประปาส่วนภูมิภาค บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) องค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพฯ และธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น

ความหมายของศูนย์กำไร

แอนโทนี และโกวินดาราจัน (Anthony and Govindarajan, 1998) ได้ให้ความหมายว่า ศูนย์กำไร คือ หน่วยงานในองค์กร ซึ่งมีการกิจชัดเจน และมีผู้จัดการที่ต้องรับผิดชอบต่อทั้งรายรับและรายจ่าย ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปทราบอย่างชัดเจนว่า หน่วยงานใดในองค์กรที่ดำเนินงานอย่างมีผลกำไร และหน่วยงานใดที่ดำเนินงานขาดทุน การมีศูนย์กำไรจะช่วยให้การตัดสินใจรวดเร็วและมีประสิทธิภาพดีขึ้น ช่วยให้พนักงานมุ่งความสนใจไปที่การทำกำไรมากขึ้น ทำให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากขึ้น และทำให้เกิดผลดีในการบริหารงานอื่นๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) ได้ให้ความหมายของ ศูนย์กำไร ดังนี้

1. วิธีการจัดโครงสร้างหน่วยงานในองค์กรที่มีความสำคัญในการเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กร เพื่อใช้ในการขยายตัว โดยสามารถรักษาประสิทธิภาพและคุณภาพของการผลิต และการให้บริการให้ติดต่อไปได้โดยไม่มีข้อจำกัด ในเวลาเดียวกัน ศูนย์กำไรยังเป็นวิธีการบริหารสมัยใหม่ สอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ด้วย โดยเฉพาะสภาวะการแข่งขันภายใต้โลกข่าวสารทันสมัยกับการบริหารโดยการกระจายอำนาจ อย่างคล่องตัวให้กับหน่วยงานออกไปในทุกเครือข่ายข้อมูลที่เป็นระบบเดียวกัน จะยิ่งทำให้โอกาสการขยายตัวเป็นไปได้อย่างไม่มีขีดจำกัด

2. รูปแบบการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นให้มีการกระจายอำนาจการบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจุดต่างๆ และทุกระดับขององค์กร ทั้งนี้โดยอาศัยวิธีการปรับนโยบาย การจัดโครงสร้างระบบงาน ตลอดจนวิธีการบริหารต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารระดับต่างๆ สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัว และสามารถเผชิญกับการแข่งขันได้

3. รูปแบบของศูนย์รับผิดชอบที่มีการวัดผลงานทางการเงินในรูปของกำไร หรือผลต่างของรายได้และค่าใช้จ่าย โดยทั่วไปศูนย์กำไรมักเกิดขึ้นมาพร้อมกับนโยบายการกระจายอำนาจ และมักมีการเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารเป็นแบบที่มีหน่วยงานเป็นอิสระต่างหาก หรือเรียกว่า Divisionalization ซึ่งหน่วยงานอิสระนี้เป็นธุรกิจสมบูรณ์แบบของตนเอง เปรียบเสมือนเป็นบริษัทต่างหาก ผู้บริหารศูนย์กำไรต้องรับผิดชอบต่อตัวกำไร โดยการพยายามลดต้นทุนให้ต่ำลง และพิจารณาว่าการจะเพิ่มต้นทุนค่าใช้จ่ายเพียงใดจึงจะมีขนาดที่เพียงพอสำหรับการเพิ่มปริมาณยอดขายให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ถ้าการวัดมิใช่เฉพาะตัวเงินกำไรที่ทำได้จริงเท่านั้น แต่เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไร (profitability) แล้ว การมอบหมายความรับผิดชอบก็ยิ่งจะทำได้กว้างขวางมากขึ้นไปอีก เพราะการวัดความสามารถในการทำกำไรจะมีการคิดผลกำไรที่ทำได้โดยคำนึงถึงต้นทุนที่ลงไปด้วยควบคู่กันเสมอ ถ้าหากหน่วยงานมีวิธีการวัดผลความสำเร็จด้านกำไรที่ถูกต้องเหมาะสมแล้ว การตัดสินใจในทางการบริหารในเรื่องรายละเอียดต่างๆ จะหมดความจำเป็นไปในทันที

อรวรรณ กิจปราชญ์ (2540) ได้ให้ความหมายของศูนย์กำไรว่า เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการก่อให้เกิดต้นทุน รายได้ และค่าใช้จ่าย ศูนย์กำไรแต่ละศูนย์จะมีความรับผิดชอบครบวงจร ถือเสมือนว่าศูนย์กำไรแต่ละศูนย์ทำงานและรับผิดชอบเทียบเท่ากิจการหนึ่งกิจการ การวัดผลการดำเนินงานของศูนย์นี้จะวัดในรูปของผลกำไร ผู้บริหารศูนย์กำไรจะต้องสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิต การกำหนดคุณภาพ การตั้งราคา การขาย การจำหน่าย เพื่อเพิ่มผลกำไรของตนเองได้

สรุปได้ว่า ศูนย์กำไร เป็นหน่วยงานอิสระที่มีระบบการบริหารจัดการ และรับผิดชอบผลการดำเนินงาน หรือผลกำไรของตนเอง โดยให้ความสำคัญแก่ผู้บริหาร และทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน ที่ต้องดำเนินงานภายใต้นโยบาย และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

## หลักการของศูนย์กำไร

แฮนเซน และ โมเวน (Hansen & Mowen, 1995) ได้แสดงหลักการของศูนย์กำไรว่า การบริหารงานโดยศูนย์กำไรนั้น เริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งเป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับ“โครงสร้างองค์กร และระบบงาน”โดยตรง และต่อเนื่องไปถึง “กลยุทธ์การปฏิบัติงาน” ของหน่วยงานแต่ละหน่วยหรือสาขา แนวคิดในการจัดตั้งศูนย์กำไรเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดตั้ง “หน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์” (Strategic Business Unit) ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กัน ในต่างประเทศ การบริหารงานโดยศูนย์กำไรจะเน้นไปที่การกระจายอำนาจออกจากสำนักงานใหญ่

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) ได้กล่าวว่า หลักการของศูนย์กำไร คือ การปรับปรุงให้องค์กรเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เติบโตกับการแข่งขันได้ และเติบโตต่อไปได้โดยไม่สะดุด จากหลักการนี้ จะเป็นการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามแรงกดดันของตลาด (Market - Driven Management) จัดระบบทีมงานที่คล่องตัว (Business Team)

นอกจากนี้ได้ให้หลักการและแนวคิดในการจัดระบบบริหารแบบศูนย์กำไร ดังนี้

1. ต้องมีการแบ่งแยกระดับบริหาร
2. ต้องเปลี่ยนมาใช้วิธีการบริหารโดยอาศัยดูจากข้อแตกต่าง (Management by Exception) หรือการใช้เทคนิคการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนด (Management by Objectives : MBO)
3. เชื่อในสมมุติฐานเรื่องคน และพัฒนาคน
4. มีจุดมุ่งหมายที่ต้องการแข่งขัน หรือ เอาชนะการแข่งขัน
5. มุ่งกำไรโดยวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร มากกว่าการมุ่งลดค่าใช้จ่าย

สรุปได้ว่า หลักการของศูนย์กำไร คือการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ จากสำนักงานบริหารส่วนกลางออกไปสู่สาขาย่อย โดยวิธีการเน้นความเป็นอิสระของหน่วยงานในโครงสร้าง คล่องตัว ผู้บริหารเป็นเหมือนผู้จัดการใหญ่ที่พยายามให้มีอำนาจการบริหารงานครบวงจรมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยต้องรักษาความเป็นเอกภาพในทิศทาง และนโยบายของกิจการเอาไว้ บริหารงานโดยมีความคิดริเริ่มได้เอง ซึ่งเป็นคุณค่าข้อดีของ“การจัดการแบบนักประกอบการ” (Entrepreneurial Management) ที่จะทำให้องค์กรขยายต่อไปโดยมีประสิทธิภาพ และไม่ตกต่ำลง

แฮนเซน และ โมเวน (Hansen & Mowen, 1995) ได้อธิบายสาเหตุของการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของศูนย์กำไร ดังนี้

1. การสิ้นเปลืองและสูญเสียค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารมีมากขึ้น เนื่องจากความล่าช้าและซับซ้อนในโครงสร้างองค์กรแบบรวมอำนาจไว้ที่สำนักงานใหญ่ หรือศูนย์กลางมีความสลับซับซ้อนมาก เมื่อองค์กรมีการเติบโตและขยายตัวในปริมาณและชนิดของงาน
2. ปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นมาก เนื่องจากเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ทันสมัย ทำให้การดำเนินนโยบายทางธุรกิจต้องอาศัยความรวดเร็ว และคล่องตัว เพื่อให้ทันกับ

สถานการณ์ที่ผกผันได้ทุกเมื่อ การกระจายอำนาจจะทำให้ผู้บริหารงานของสาขาสามารถได้รับข้อมูลจากแหล่งอย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับแหล่งข้อมูล และสามารถตัดสินใจดำเนินการได้ทันที

3. การบริหารงานแบบรวมอำนาจมักจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่าง หรือระดับสาขาพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อใช้ในการบริหารงานของสาขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม การกระจายอำนาจจะเป็นการให้โอกาสแก่ผู้บริหารงานระดับล่างในการพัฒนาตนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารงานของสาขา ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น และพัฒนาไปสู่การเลื่อนตำแหน่งในการบริหารงานส่วนกลางต่อไป

4. การกระจายอำนาจสามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับล่างมีอิสระในการตัดสินใจ และพัฒนาความคิดริเริ่มมากยิ่งขึ้น

### ลักษณะสำคัญของศูนย์กำไร

ศูนย์กำไรเกิดจากนโยบายการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และเป็นนโยบายสำคัญในการบริหารศูนย์กำไรด้วย ทำให้ศูนย์กำไรมีลักษณะสำคัญ ประกอบด้วย

#### 1. ฐานะของหน่วยงาน

1.1 หน่วยงานต่างๆ หรือสาขาย่อยจะมีฐานะเป็นหน่วยงานอิสระ มีผู้จัดการรับผิดชอบอยู่ภายใต้กลุ่มบริษัทเดียวกัน สำนักงานใหญ่มีฐานะเป็นเพียงผู้ขึ้นนโยบาย หรือให้แนวทางแก่หน่วยต่างๆ เท่านั้น

1.2 องค์กรทั้งหมดจะเน้นการประสานงานและติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นสำคัญ การตัดสินใจต่างๆ จะทำโดยการปรึกษาหารือกันระหว่างผู้บริหารระดับต่างๆ ที่อยู่ด้วยกัน ควบคู่กับการอาศัยรายงานทางการเงินและรายงานทางการบัญชีที่มีอยู่

1.3 การตัดสินใจส่วนใหญ่จะกระทำโดยผู้บริหารที่อยู่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ใน ฐานะผู้เชี่ยวชาญที่รู้จักจริงในทางปฏิบัติมากกว่าในเชิงวิชาการหรือเชิงนโยบาย

1.4 ยกเลิกระเบียบกฎเกณฑ์ที่ซ้ำซ้อนกันมากเกินไป ปรับองค์กรให้คล่องตัว เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. เงื่อนไขการเป็นศูนย์กำไร หน่วยงานที่ได้ชื่อว่าเป็นศูนย์กำไร จะต้องมียเงื่อนไข 3 ประการ ดังนี้

2.1 องค์กรจะต้องประกอบด้วยหน่วยงานที่ก่อให้เกิดรายได้ และหน่วยงานที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย

2.2 ผู้บริหารของศูนย์กำไรจะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายและรายได้ ทั้งทางตรง และทางอ้อมที่ควบคุมได้ และมีอิสระในการดำเนินธุรกิจของตน ภายใต้ขอบเขตที่ฝ่ายบริหาร กำหนด คือ เป้าหมายกำไร และปริมาณธุรกิจ (Objectives) นโยบาย (Policies) งบประมาณ (Budget) และมาตรฐานการปฏิบัติงาน กฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย (Standards and Regulations)

2.3 จะต้องมียางานผลการปฏิบัติงานและรายได้ของศูนย์กำไรแต่ละศูนย์ เพื่อใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารศูนย์

3. อำนาจของศูนย์กำไร ศูนย์กำไรควรมีอำนาจตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารของสำนักงานใหญ่กำหนด ได้แก่

3.1 มีอิสระที่จะเลือกลูกค้าของศูนย์กำไรเอง

3.2 มีอิสระในการจัดหาวัตถุดิบ สินค้าหรือบริการที่ต้องการจากแหล่งที่เลือกสรรได้เอง

3.3 มีอำนาจในการตัดสินใจว่าจะใช้บุคลากรจำนวนเท่าใด

ซึ่งการให้อิสระเช่นนี้จะทำให้หน่วยงานมีความเป็นอิสระ และผู้จัดการศูนย์กำไรจะมีความคิดในเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจและเกิดความมุ่งมั่นในการแข่งขันทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น จนสามารถแสดงการวัดผลการดำเนินงานในรูปของผลกำไรได้

การจัดตั้ง และการจัดระบบการดำเนินงานแบบศูนย์กำไร

ธงชัย สันติวงษ์ (2525) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบศูนย์กำไร (Management by Profit Center) คือแนวนโยบายและรูปแบบวิธีการบริหารที่นำมาใช้เพื่อเน้นประสิทธิภาพขององค์กร ส่งเสริมสมรรถภาพการปฏิบัติงานของสาขาหรือหน่วยงานต่างๆ เป็นนโยบายการบริหารที่มุ่งอนาคตเป็นสำคัญ เหมาะสำหรับการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรขนาดใหญ่

กรอบดำเนินงานการจัดตั้งและระบบการดำเนินงานแบบศูนย์กำไร มีดังนี้ (ประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา, 2542)

1. ต้องมีการแบ่งแยกระดับบริหารระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขา หรือกำหนดศูนย์รับผิดชอบต่าง ๆ แต่ละศูนย์

2. องค์กรต้องเปลี่ยนมาใช้วิธีการบริหารโดยพิจารณาข้อแตกต่าง (Management by Exception) หรือการใช้เทคนิคการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนด (Management by Objectives)

3. องค์กรต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร และต้องพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกันกับการดำเนินนโยบายการกระจายอำนาจ

4. องค์กรต้องเสริมสร้างความรู้สึกร่วมในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับพนักงานแต่ละระดับ โดยเน้นให้มีจุดมุ่งหมายในการประสบความสำเร็จ

5. การมุ่งทำกำไรขององค์กรจะต้องเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานมากกว่าการมุ่งลดค่าใช้จ่าย

ระบบการดำเนินงานแบบศูนย์กำไร

ศูนย์กำไรมีระบบการดำเนินงานแบบธุรกิจ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2525)

1. การบริหารที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กร และการจัดระบบงาน ประกอบด้วย การจัดแบบของโครงสร้าง (Organization Pattern) การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้มากที่สุด การจัดระบบงานภายในโครงสร้าง คือการจัดกลุ่มงานและความรับผิดชอบในเรื่องกำไร และลูกค้า และการศึกษาเพื่อปรับปรุงระบบงาน ระบบ วิธีการ ขั้นตอนของการดำเนินงานต่างๆ

2. การบริหารกระบวนการปฏิบัติงาน หรือ การบริหารพฤติกรรมองค์กร เกี่ยวข้องกับการจูงใจผู้ปฏิบัติงานด้วยเป้าหมาย เป็นการบริหารโดยมุ่งกำไร (Profitability Management) ซึ่งความสำคัญจะอยู่ที่การวางแผน การวัดผล และการควบคุมสมรรถภาพการทำงานในทุกจุด โดยใช้วิธี “ คัดค่าใช้จ่ายระหว่างกัน” (Transfer Charges) เพื่อดำเนินการหาความสามารถทำกำไรในแต่ละจุด ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถทางการบริหารอย่างแท้จริง

3. การวางแผนในศูนย์กำไร ศูนย์กำไรมีการวางแผนธุรกิจ 3 ลักษณะ คือ

3.1 การวางแผนโครงการใหม่ โครงการริเริ่ม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ

3.2 การวางแผนงานประจำ เป็นการวิเคราะห์งาน และกิจกรรมต่างๆที่ทำอยู่เป็นประจำ ได้แก่ 1) การวางแผนกำไร (Profit Planning) คือความพยายามเพิ่มส่วนแบ่งตลาด จำนวนลูกค้า และปริมาณการขายให้มากที่สุด 2) การวางแผนของศูนย์ต้นทุน (Staff Departments) เป็นเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณ วิเคราะห์ตามวิธีการฐานศูนย์ (Zero Base Review)

3.3 การวางแผนแม่บท หรือ แผนกลยุทธ์ คือการวางแผนเชิงรวมทั้งระบบหรือภารกิจของการประสานแผน(Overall Corporate / Strategic Planning) และมีการวิเคราะห์แผนงาน

4. ปัจจัยหลักในการดำเนินงานของศูนย์กำไร ม.ล. วรกัลยา วัฒนสินธุ์ (2538) ได้ให้แนวคิด ดังนี้

4.1 ต้องมีระบบบัญชีที่สอดคล้องในแต่ละศูนย์กำไร (Marketing Accounting System with Organization) แต่ละศูนย์ต้องสามารถนำเอารายงานการบัญชีมาเปรียบเทียบกัน หรือใช้ร่วมกันได้ หน่วยงานหลักอาจเป็นผู้กำหนดรูปแบบ และทุกศูนย์กำไรจะใช้แบบเดียวกัน

4.2 เน้นการควบคุมการทำงานในทุก ๆ ส่วน (Controllability Focus)

4.3 ต้องมีการให้ผู้จัดการของทุกศูนย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และพบปะกันเพื่อแสดงความคิดเห็นได้ (Participative Management)

4.4 การรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์กำไรทุกแห่งต้องมีมาตรฐานเดียวกัน (Performance Reporting)

4.5 จัดการโดยการยกเว้นเสียในบางกรณีที่สามารถอนุโลมได้ เช่น บางบริษัทจะอนุโลมให้มีค่าใช้จ่ายที่เกินงบประมาณได้ไม่เกิน 10 % และไม่จำเป็นต้องชี้แจง เป็นการให้ความยืดหยุ่นในนโยบาย ทำให้ผู้ถูกควบคุมไม่รู้สึกกดดันจนเกินไป

4.6 การแบ่งค่าใช้จ่ายของศูนย์กำไร หน่วยการผลิตต่างๆอาจใช้หน่วยการบริการบางหน่วยร่วมกัน จึงต้องมีการแบ่งค่าใช้จ่ายในการให้บริการให้กับหน่วยการผลิตแต่ละหน่วยโดยวิธีที่ยุติธรรม (Cost Allocation / Cost Service Department) ค่าใช้จ่ายในการทำศูนย์กำไร มีทั้งค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ (Controllable Cost) เช่น ค่าทำความสะอาด และค่าใช้จ่ายที่ควบคุมไม่ได้ (Uncontrollable Cost) เช่น ค่าเสื่อมราคา การแบ่งค่าใช้จ่าย (Cost Allocation) อาจแบ่งโดยชั่วโมงการทำงาน (Direct Labour Hour) ชั่วโมงการใช้เครื่องจักร (Machine Hour)

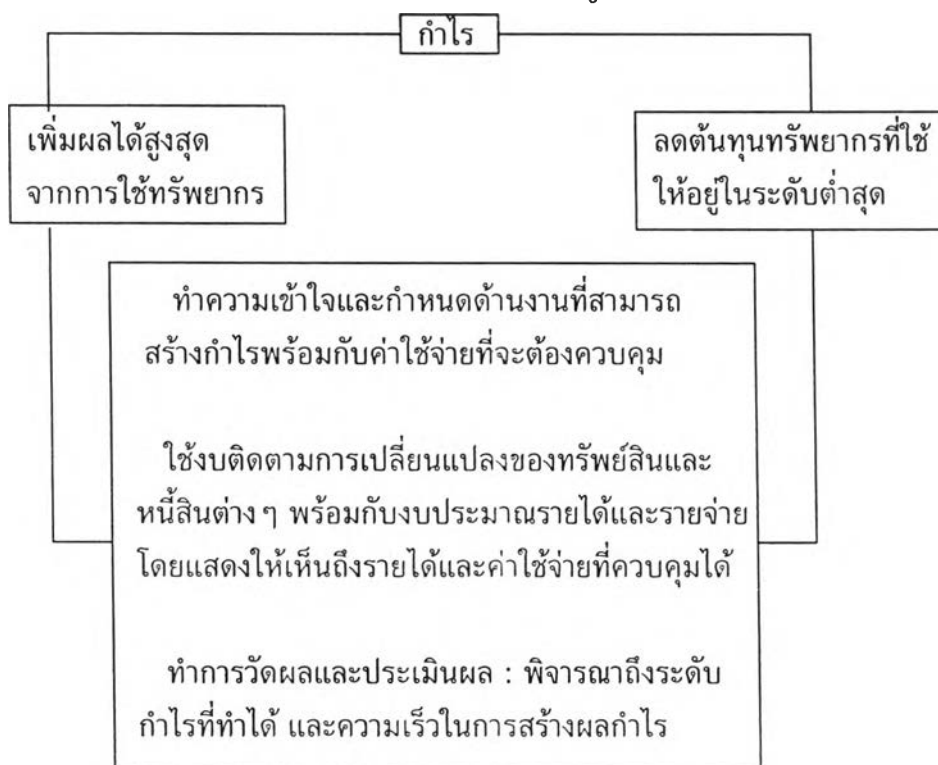


และยอดขาย (Sales)หน่วยงานใดที่มีค่าใช้จ่ายทั้ง 3 ประเภทมาก จะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการบริการจากหน่วยบริการมาก ส่วนค่าน้ำ ค่าไฟ ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ (overhead expense) ที่งานแต่ละประเภทจะใช้จ่ายในส่วนนี้ไม่เท่ากัน ทุกหน่วยงานที่เป็นศูนย์ต้นทุน จะต้องรับภาระของตนตามที่เกิดขึ้นจริง วิธีแบ่งค่าใช้จ่าย จะคิดจากหน่วยบริการรวม (Direct Method) หรือคิดจากต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity - Base Costing)

5. ความสามารถในการทำกำไร ธงชัย สันติวงษ์ (2538) ได้เสนอว่า การวางแผนและการติดตามความสามารถในการทำกำไร สามารถทำได้โดยอาศัยหลักการบัญชีอย่างง่าย ควบคู่กับความพยายามใช้หลักการบริหารต้นทุน(Cost Management)ตลอดเวลา ทั้งในขั้นของการวางแผนและการปฏิบัติงานทุกอย่าง หลักสำคัญที่นำมาพิจารณาในการสร้างความสามารถในการทำกำไรคือ

1. พยายามคิดหาวิธีเพิ่มผลได้จากการใช้ทรัพยากรทุกประเภท (Maximizing Resource Used) และ
2. ต้องพยายามคิดหาวิธีลดต้นทุนของทรัพยากรที่จะใช้ทุกชนิด (Minimizing Resource Cost)

กลไกวิธีคิดและวิธีทำภายใต้การบริหารงานแบบศูนย์กำไร



6. การรายงานผลของศูนย์กำไร หลักวิธีของการจัดระบบรายงานผล / การจัดระบบข้อมูลในการบริหารแบบศูนย์กำไร คือ ต้องจัดให้ผู้บริหารสามารถมีข้อมูลรวมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตความรับผิดชอบของกิจกรรมในศูนย์กำไรที่อยู่ในอำนาจของผู้บริหารนั้น ๆ ปรับแบบฟอร์ม และระบบข้อมูลต่างๆให้เหมาะสม เพื่อให้ส่วนกลางทราบผลการดำเนินงาน ประมวลและวิเคราะห์ผล และสั่งการในทางนโยบายได้อย่างทันที่

## ความแตกต่างของศูนย์ต้นทุนและศูนย์กำไร

**ศูนย์ต้นทุน (Cost Center)** หมายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านช่วยเหลือ สนับสนุน หรือการให้คำแนะนำปรึกษา หรือให้บริการที่เป็นงานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งมีเฉพาะค่าใช้จ่าย แต่ไม่ก่อให้เกิดรายได้โดยตรง ต้นทุนค่าใช้จ่ายจึงเป็นลักษณะที่แท้จริงของหน่วยงานนี้ ซึ่งการวัดเป็นผลกำไรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขที่ชัดเจนได้ จึงต้องประเมินผลงานในรูปอื่น ซึ่งยากกว่าการวัดผลกำไร เช่น การวัดต้นทุน - ประสิทธิภาพ (Cost- Effectiveness) การวัดจำนวนหน่วยของผลผลิต และควรเป็นการวัดในรูปปริมาณให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือปริมาณที่ทำได้โดยการพิจารณาถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายว่าเหมาะสมเพียงใด

ประยัต ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2542) ได้กล่าวว่า ปัญหาของการบริหารและวัดผลงานของศูนย์ต้นทุนนับว่าเป็นปัญหาที่ยุ่ยากสำหรับทุกองค์กร โดยเฉพาะในแง่ของความเหมาะสมหรือคุ้มค่าของการบริการที่ทำให้ต้องเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่จะไปคิดจากหน่วยงานที่เป็นศูนย์กำไร ความคิดในเรื่องนี้และเทคนิคใหม่ที่นำมาใช้ คือ แนวความคิดแบบงบประมาณฐานศูนย์ (Zero Base Review) แม้จะเป็นกลไกที่ดี แต่ก็ยากที่จะปฏิบัติในสองทิศทางที่ตรงข้ามกัน คือ การต้องยุบหน่วยงานเพราะไม่คุ้มค่า หรือเร่งรัดให้เพิ่มผลผลิตให้ดีขึ้น หรือคุ้มค่ากว่า ซึ่งเป็นหน้าที่ตามปกติที่ผู้บริหารจะต้องทำอยู่แล้ว

**ศูนย์กำไร (Profit Center)** คือ หน่วยงานที่มีการวัดผลงานทางการเงินในรูปของผลกำไร หรือผลต่างของค่าใช้จ่ายและรายได้ เท่ากับว่าศูนย์กำไรจะมีการวัดตัวเงินรายได้ที่เข้าและตัวเงินรายจ่ายที่ออกพร้อมกันไปทั้งสองด้าน ศูนย์กำไรต้องเกิดขึ้นมาพร้อมกันกับนโยบายการกระจายอำนาจ แยกหน่วยงานเป็นอิสระต่างหาก(Divisionalization) รับผิดชอบการดำเนินกิจการเป็นธุรกิจสมบูรณ์แบบของตนเอง

### ข้อดี ข้อเสียของการบริหารงานแบบศูนย์กำไร

ม.ล. วรกัลยา วัฒนสินธุ์ (2538) ได้กล่าวถึง การดำเนินการกระจายอำนาจว่า 1) จะต้องมีมอบหมายงาน(Delegation) ให้ผู้อื่นรับไปปฏิบัติ 2) ให้อำนาจหน้าที่ (Authority) ในการตัดสินใจได้ 3) มีความรับผิดชอบ(Responsibility) ในงานที่ได้มอบหมายให้ผู้อื่นรับไปทำด้วย 4) มีการวัดผลการปฏิบัติงาน (Accountability) ว่าสามารถทำได้ตามที่ได้รับมอบหมายหรือไม่

ข้อดีของการกระจายอำนาจ ได้แก่ การตัดสินใจต่างๆทำได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น ได้ผลตรงตามเป้าหมาย ผู้บริหารไม่ต้องทำงานอย่างละเอียด มีเวลาวางแผน / นโยบาย ผู้จัดการหน่วยงานย่อยมีข้อมูล มีขวัญ และกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ผู้จัดการระดับหน่วยงานย่อยมีประสบการณ์มากขึ้น การวัดผลดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น เพราะหน่วยงานมีขนาดเล็ก

ข้อจำกัดของการกระจายอำนาจ ได้แก่ เกิดค่าใช้จ่ายด้านบัญชีเพิ่มขึ้น งานบางอย่างจะซ้ำซ้อน การวัดผลการปฏิบัติงานอาจไม่เหมาะสมกันในแต่ละหน่วยงาน เกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้หากผู้รับมอบงานไม่มีความชำนาญ และจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การตัดสินใจของหน่วยงานที่แยกออกไป อาจไม่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) ประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2542) แอนโทนี และโกวินดาราจัน (Anthony & Govindarajan, 1995) ได้สรุปข้อดี ข้อเสียของการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เป็นศูนย์กำไร สรุปได้ดังนี้

ข้อดี	ข้อเสีย
1. การตัดสินใจด้านการดำเนินงานเร็วขึ้นกว่าเดิมมาก เนื่องจากมีหลายเรื่องที่ศูนย์กำไรสามารถตัดสินใจได้เอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่งจากสำนักงานใหญ่	1. ฝ่ายบริหารระดับสูงในส่วนกลาง อาจควบคุมสั่งการผู้จัดการต่าง ๆ ได้น้อยลง ทั้งนี้ต้องอาศัยการควบคุมจากรายงานที่ได้รับเท่านั้น
2. คุณภาพของการตัดสินใจจะดีขึ้น เพราะผู้จัดการศูนย์กำไรเป็นผู้ที่มีข้อมูล และรู้ถึงสถานการณ์ที่แท้จริง	2. อาจไม่มีผู้จัดการที่มีความสามารถสูงในการบริหารงานแบบศูนย์กำไร เนื่องจากการบริหารงานแบบเดิมไม่ต้องตัดสินใจในปัญหารอบด้าน
3. ผู้บริหารงานในส่วนกลางจะพ้นจากการตัดสินใจเรื่องปลีกย่อยเชิงปฏิบัติ ทำให้มีเวลาสนใจในเชิงนโยบายหรือปัญหาใหญ่ ๆ ได้มากขึ้น	3. อาจมีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นในทางทำลายกันเอง หรือไม่ให้ความร่วมมือกันในระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน
4. พนักงานทุกระดับจะมีความสำนึกและตระหนักในเรื่องค่าใช้จ่ายและการทำกำไรมากขึ้น	4. อาจมีข้อโต้แย้งและการกระทบกระทั่งกันมาก โดยเฉพาะเกณฑ์ที่ใช้ในการเฉลี่ยค่าใช้จ่ายระหว่างสำนักงานกับศูนย์กำไร หรือระหว่างหน่วยงาน
5. การวัดผลด้วยตัวกำไรจะเป็นการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ และทำให้การบริหารงานต้องใส่ใจในเรื่องการหารายได้ และการบริหารค่าใช้จ่ายมากกว่าเดิม	5. อาจทำให้แต่ละหน่วยงานมุ่งแต่จะทำกำไรในช่วงสั้น โดยละเลยงานด้านการวิจัยและพัฒนาหรือการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อองค์กรในระยะยาว
6. ผู้จัดการศูนย์กำไรจะมีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานในความรับผิดชอบมากขึ้น	6. การมุ่งแต่จะทำกำไรให้กับหน่วยงานของตน อาจส่งผลกระทบต่อกำไรส่วนรวมขององค์กร
7. ช่วยให้พนักงานสามารถฝึกฝนและพัฒนาตนเองเป็นผู้บริหารได้ดีขึ้น และการมีศูนย์กำไรจะเป็นเครื่องช่วยวัดศักยภาพผู้บริหาร เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น	7. ศูนย์กำไรอาจจะมิใช่ข้อมูลไม่ดีเท่าส่วนกลาง ซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย
8. ผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลางสามารถมีข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไรของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรได้	8. ต้นทุนค่าใช้จ่ายอาจจะเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม เนื่องจากมีงานที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างศูนย์กำไรต่าง ๆ

โดยสรุป ทฤษฎีการบริหารงานแบบศูนย์กำไร เป็นทฤษฎีของการจัดการที่ธุรกิจขนาดใหญ่จะทำกำไรมากขึ้น ถ้าแบ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบการดำเนินงานและกำไรของตนเอง การกระจายอำนาจทางกำไรเพื่อประสิทธิภาพนี้ ในบริษัทเอกชน หมายถึงความสามารถในการทำกำไร (Shillinglaw and Burton, 1994) และหลักการสำคัญของศูนย์กำไร คือ การสร้างหน่วยงานปฏิบัติให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัว โดยมีอำนาจตัดสินใจดำเนินงานด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้โดยอาศัยการควบคุมด้วยนโยบาย เป้าหมายสำคัญ และการติดตามผล เพื่อให้การช่วยเหลือเมื่อมีสิ่งผิดปกติเท่านั้น

นโยบายและกลยุทธ์การบริหารที่สำคัญ คือ การใช้นโยบายการกระจายอำนาจ ซึ่งหมายถึงการมอบหมายงานหรืออำนาจการปฏิบัติงานของศูนย์กลางการบริหารให้กับสาขา หรือศูนย์กำไรแต่ละศูนย์ที่ละน้อย แล้วค่อยๆ เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ โดยจะเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงให้มุ่งกระจายอำนาจการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และเชื่อว่าปลอดภัยต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้ที่มีทั้งศักยภาพและความรับผิดชอบเป็นอย่างดี และเสริมสร้างความพร้อมทางทรัพยากร และอำนาจที่จำเป็น ศูนย์กำไรจะต้องเป็นองค์กรที่มีความคิดริเริ่ม มีการวางแผนการดำเนินงาน การควบคุมและการวัดผลความสามารถในการดำเนินงานที่สร้างผลกำไร พึ่งพาตนเองได้ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี มุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้ โดยอาศัยเพียงกรอบนโยบาย และการแนะนำที่จำเป็นที่ได้วางเป็นกรอบแนวทางให้เท่านั้น

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 จุง มูน - จง (Chung, Moon - Chong, 1992) วิจัยเรื่อง ศูนย์ลงทุน ศูนย์กำไร : การลงทุนภายใต้ความไม่สมส่วนกันแห่งสารสนเทศ สรุปได้ว่า ที่มาของปัญหา คือ เป็นข้อสงสัยว่าจะมอบอำนาจการตัดสินใจลงทุน ให้กับผู้จัดการแผนกใดหรือไม่ เพราะผู้จัดการแผนกได้รับข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสการลงทุนมากที่สุด และผลการศึกษพบว่า การวัดผลการดำเนินงานทางบัญชีมีบทบาทด้านข้อมูลน้อยมาก เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการควบคุม “สิ่งจูงใจ” ของผู้จัดการ (ซึ่งสิ่งจูงใจนี้เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว) สูงมาก จนไม่สามารถทำให้ได้รับการตอบแทนการลงทุนที่สูงสุดได้ บริษัทที่มีความสามารถด้านการทำกำไรได้สูงมักจะเห็นว่า ศูนย์ลงทุน ทั้ง 2 แบบคือ ไม่ว่าจะแบบที่ลงทุนน้อย เพื่อหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายเรื่อง “การควบคุมข้อมูล” หรือ แบบที่ลงทุนสูง เพื่อพัฒนาระบบข้อมูลสำหรับการควบคุม มีฐานะ / บทบาท ด้อยกว่าศูนย์กำไร

3.2 วิเอ็ท เจน เอ (Vieth, Jane A., 1991) วิจัยเรื่อง การศึกษาผู้อำนวยการศูนย์อนุบาลเด็กอิลลินอยส์ในศูนย์กำไร 3 ประเภท สรุปได้ว่า

3.2.1 ที่มาของปัญหา คือ จำนวนเด็กที่ต้องการการดูแลอย่างใกล้ชิดสูงขึ้น เพราะ 2 ใน 3 ของแม่ของเด็กเหล่านั้นอยู่ในวัยทำงาน ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ว่ามีศูนย์เลี้ยงเด็ก แต่อยู่ที่คุณภาพของศูนย์

3.2.2 งานวิจัยก่อนหน้านี้พบว่า คุณภาพของศูนย์ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่ปัจจัยหลักคือ ความรู้ในการพัฒนาเด็ก ที่นำมาใช้ในทางปฏิบัติ และผลการศึกษาเห็นด้วยกับการไม่เป็นศูนย์กำไร มากกว่าการเป็นศูนย์กำไร

3.2.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ แยกความแตกต่างประเภทของผู้ อำนวยการศูนย์กำไร 3 ประเภท คือ employee director, owner director และ entrepreneurial director และทดสอบสมมติฐานว่า entrepreneurial director จะมีความรู้ ได้รับการอบรมและ ประสบการณ์มากกว่าอีก 2 ประเภท

3.2.4 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ศูนย์เลี้ยงเด็กที่มี 4 ลักษณะคือ ศูนย์ที่ ดำเนินการแบบศูนย์กำไร มีเด็กมากกว่า 35 คน เป็นแบบดูแลเต็มวัน หรือ เต็มวัน + ครึ่งวัน ดำเนินการมามากกว่า 4 ปี

3.2.5 ผลการศึกษาพบว่า นอกจากเรื่องการศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ของผู้ อำนวยการ ที่จำเป็นต่อคุณภาพของศูนย์แล้ว ยังจำเป็นต้องมีการตรวจสอบผลการ ดำเนินงานด้วย

3.3 โคลสัน โรเบิร์ต เฮนรี (Colson, Robert Henry, 1980) วิจัยเรื่อง การบัญชี เพื่อการจัดการในศูนย์กำไร : ผลที่มีต่อบริบทการดำเนินงานและรูปแบบการจัดการ สรุปได้ว่า

3.3.1 ที่มาของปัญหา คือ นักวิชาการได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง “การ บัญชีเพื่อการจัดการ”และ“ปัจจัยแปรผันขององค์กรในรูปแบบการจัดการ”และพัฒนา“บริบทการ ดำเนินงานในศูนย์กำไร” นักวิชาการได้เถียงกันว่า องค์กรต้องการความสมดุลระหว่าง “โครงสร้าง องค์กร”และ“รูปแบบการจัดการองค์กร”

3.3.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง “การบัญชี เพื่อการจัดการ” “บริบทในการดำเนินงาน” และ “รูปแบบการจัดการ”

3.3.3 ผลการศึกษาพบว่า

3.3.3.1 การบัญชีเพื่อการจัดการในศูนย์กำไรแตกต่างไปตามความซับซ้อนของบริบทการดำเนินงาน และความซับซ้อนของรูปแบบการจัดการ

3.3.3.2 ผลกระทบเชิงปฏิสัมพันธ์ของรูปแบบการจัดการ และบริบท การดำเนินงานมีผลต่อความแปรปรวนของการบัญชีเพื่อการจัดการ รูปแบบการจัดการมีนัยสำคัญ ทางสถิติ แต่บริบทการดำเนินงานไม่มีนัยความสำคัญ

3.3.3.3 การวิเคราะห์วิธีการของปฏิสัมพันธ์แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในเรื่องตัวบ่งชี้ทางการบัญชีการจัดการเกิดขึ้นเฉพาะในระดับค่าเฉลี่ยของความซับซ้อนของ บริบทการดำเนินงาน

3.3.3.4 ไม่ค้นพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างระดับความซับซ้อนของรูปแบบ การจัดการ และระดับความซับซ้อนของบริบทการดำเนินงาน

3.3.3.5 ระดับรูปแบบการจัดการมีความสัมพันธ์กับบริษัทที่มีการ บริหารงานแบบศูนย์กำไร

การนำงานวิจัยไปใช้รวมถึงการทดสอบผลกระทบของบริษัทศูนย์กำไรในเรื่องการบัญชีเพื่อการจัดการ และประสิทธิผลของการบัญชีเพื่อการจัดการภายในศูนย์กำไร

สรุป ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 ส่วน เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แนวคิดเหล่านี้ ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการหน่วยงาน และดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามพันธกิจอย่างมีวิสัยทัศน์และมีระบบ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับการจัดการศึกษาในระดับสากลได้อย่างดี เมื่อสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การปรับตัวของมหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรขนาดใหญ่จำเป็นต้องอาศัยแนวคิด รูปแบบ จากองค์กรอื่นที่มีวัตถุประสงค์ที่มุ่งพัฒนาสังคมและให้เลี้ยงตนเองได้ เช่น สถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน

2. มหาวิทยาลัยต้องมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ และต้องดำเนินงานโดยได้รับความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งจะช่วยกันสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการหรือผลผลิตทางวิชาการให้แก่กันและกัน เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และเพื่อให้มีมาตรฐานทัดเทียมกันในระดับนานาชาติ

3. มหาวิทยาลัยสามารถใช้แนวทางการบริหารงานธุรกิจแบบภาคเอกชนได้ เนื่องจากมีลักษณะงานที่มุ่งคุณภาพในอนาคตเช่นเดียวกัน เช่น การใช้รูปแบบศูนย์กำไร รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัยอาจดำเนินการได้หลายอย่าง อาทิ มหาวิทยาลัยกำหนดหน่วยงานที่มีรายได้ในการบริหารงานเชิงธุรกิจ มหาวิทยาลัยกำกับดูแลโดยตรง หรือ ให้อิสระแก่หน่วยงานในการบริหารคู่ขนานกับระบบราชการ หรือ ตั้งบริษัทอิสระบริหารธุรกิจแบบเอกชนขึ้นภายในมหาวิทยาลัย ดังนั้นการบริหารมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายในจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ มาตรการดำเนินงาน การควบคุม ตรวจสอบ ประเมินผลงาน และการรายงานผล ทั้งนี้รูปแบบการบริหารงานย่อมขึ้นอยู่กับปรัชญา และ ทัศนคติขององค์กร และความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารงานภายในทุกด้านเป็นสำคัญ

4. การปรับโครงสร้างและปฏิรูประบบการบริหารภายในเป็นสิ่งสำคัญ ระบบการบริหารของหน่วยงานแต่ละประเภทไม่จำเป็นต้องบริหารแบบเดียวกัน ความแตกต่างในรูปแบบการบริหารจะช่วยเร่งขยายผลการพัฒนาวิชาการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้รวดเร็วขึ้น เนื่องจากมีการระดมความคิดที่เป็นอิสระในแต่ละหน่วยในการริเริ่มกิจกรรมทางธุรกิจที่หลากหลายและปรับตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งช่วยให้เกิดแบบอย่างการริเริ่มในการพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย

5. มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในมหาวิทยาลัย อาทิ อาจารย์ นิสิตนักศึกษา บุคลากร จากภายนอกมหาวิทยาลัย อาทิ ผู้ปกครอง องค์กร/หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ฯลฯ จึงจะผลักดันผลงานทั้งหมดออกไปสู่มวลชนได้