

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานบริการของรัฐ และเอกชน ประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร
 - 1.1 องค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน
 - 1.2 มหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจสถานภาพการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัย
 - 2.1 การจัดประเภทของหน่วยงานสนับสนุน
 - 2.2 ลักษณะโครงสร้างการดำเนินงานบริหารเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรของหน่วยงานสนับสนุน
 - 2.3 การจัดรวมกลุ่มหน่วยงานสนับสนุนเพื่อการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
 - 2.4 ผลการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงมหาวิทยาลัย
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
 - 3.1 ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน
 - 3.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย

1. รูปแบบนำเสนอ
2. ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
3. รูปแบบราชการ รูปแบบกึ่งราชการ และรูปแบบธุรกิจเอกชน

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานบริการของรัฐ และเอกชน

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) จากเอกสารรายงานประจำปี เอกสารนโยบายและแผนงานขององค์กร เอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากเว็บไซต์ขององค์กร โดยใช้แบบวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาที่สร้างขึ้น กำหนดองค์ประกอบการวิเคราะห์ทางการบริหารให้ตรงกับแนวคิด และหลักการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร และบันทึกทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องในเอกสาร แล้วนำมาประมวลผลการวิเคราะห์เอกสารในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งปรากฏว่ารัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนมีองค์ประกอบการบริหารงานที่มีลักษณะเหมือนกัน แม้ว่าจะมีผลิตภัณฑ์ และการบริการที่แตกต่างกัน องค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่ 1) นโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ 2) โครงสร้างองค์กรและการบริหาร 3) หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจ 4) ลักษณะและผลการดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร จำแนกตามกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มองค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน และกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนที่นำมาเป็นกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้บริการจำเป็นแก่การดำรงชีวิต และสังคม มีการกระจายการบริการทั้งในเขตนครหลวงและในส่วนภูมิภาค มีนโยบาย และการบริหารหน่วยงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร เพื่อให้เลี้ยงตนเองได้ และจะต้องสร้างผลกำไรให้มากขึ้นเหมือนกันทุกองค์กร

2. มหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชนที่นำมาเป็นกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยมีพระราชบัญญัติ หรือข้อบังคับของตนเอง มีหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่ถือว่าเป็นหน่วยวิเคราะห์ระดับมหาวิทยาลัย มีรูปแบบการบริหารจัดการเชิงธุรกิจเฉพาะตามบริบทของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ โดยอยู่บนพื้นฐานหลักการแนวคิดของศูนย์กำไรที่เป็นสากลเหมือนกันทุกมหาวิทยาลัย

1.1 องค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน มีผลการวิเคราะห์เอกสารในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบ	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
1. นโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์	1.1 คณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย และดำเนินธุรกิจตามหลักบรรษัทภิบาลอย่างเคร่งครัด และต่อเนื่อง สอดคล้องกับอุดมการณ์ “คุณภาพและเป็นธรรม” 1.2 เป็นผู้นำทางด้านบริการเฉพาะด้าน โดยมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานระดับโลก

องค์ประกอบ	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
	<p>1.3 เป็นกลไกในการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐในการให้บริการจำเป็นแก่ประชาชน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน</p> <p>1.4 พัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ</p> <p>1.5 พัฒนากิจการด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้เลี้ยงตนเองได้ มีกำไรพอสมควร ตลอดจนมีเงินทุนเพียงพอแก่การขยายงาน และพัฒนาไปเป็นหน่วยธุรกิจ ดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเสริม</p> <p>1.6 เป็นองค์กรที่มีคุณภาพในการให้บริการประชาชนด้วยรูปแบบการดำเนินงานเป็นเชิงธุรกิจ มีการดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร กำหนดหน่วยงานที่มีรายได้และค่าใช้จ่ายเป็นหน่วยธุรกิจ</p> <p>1.7 มีนโยบายการบัญชีที่สำคัญ อาทิ การรับรู้รายได้ ค่าใช้จ่าย เงินสด สินทรัพย์ ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ เงินลงทุน และรายการอื่นๆ</p> <p>1.8 มีนโยบายการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสม และมีความพร้อมในการปรับหน่วยงานให้เป็นหน่วยธุรกิจ</p> <p>1.9 มีนโยบายการระดมทุน การถือหุ้น และการมีบริษัทร่วมลงทุนกิจการเฉพาะอย่างภายใต้นโยบายและเป้าหมายเดียวกัน</p> <p>1.10 มีการเพิ่มความร่วมมือ เพื่อพัฒนางานกับหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน</p> <p>1.11 มีความเชื่อมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อสภาพแวดล้อม สังคม และประเทศ</p>
<p>2. โครงสร้างองค์กร และการบริหาร</p>	<p>2.1 มีโครงสร้างการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ แบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ ในลักษณะแนวราบ(Flat Organization) ที่กำหนดขอบเขตการกำกับดูแลอย่างชัดเจน ไม่ซับซ้อน เช่น แบ่งเป็นเขต และกำหนดให้สำนักงานใหญ่ สำนักผู้อำนวยการ สำนักงานเขต ศูนย์พัฒนา เป็นศูนย์ต้นทุน โดยมีหน้าที่กำหนดนโยบายและแผน สนับสนุน ติดตาม ประเมินผล และกำกับดูแลหน่วยงาน/ฝ่ายที่เป็นศูนย์กำไร และกำหนดฝ่ายที่ทำรายได้เป็นศูนย์กำไร</p> <p>2.2 ธุรกิจเอกชนมีการกำหนดหน่วยธุรกิจตามสายงานบริการลูกค้า ทุกหน่วยมีการบริหารงานแบบศูนย์กำไร</p>
<p>3. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจ</p>	<p>3.1 บริหารจัดการโดยดูสถานการณ์ความต้องการของตลาด และทางการแข่งขัน มีความคล่องตัวในการปรับโครงสร้างการบริหาร และโครงการบริการประชาชนตามสถานการณ์</p>

องค์ประกอบ	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
	<p>3.2 มีการวางแผนวิสาหกิจและแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่ชัดเจน โดยดูธุรกิจหลัก(Core Business)ของหน่วยงาน</p> <p>3.3 มีการควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีการเพิ่มขึ้นในอัตราที่น้อยกว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการดำเนินงาน</p> <p>3.4 มีการแสวงหาแหล่งเงินทุนในการประกอบการ</p> <p>3.5 มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อดูความสามารถในการทำกำไร ความพึงพอใจในการบริการ ต้นทุนการบริการต้องเป็นไปอย่างที่เหมาะสม</p> <p>3.6 มีรายงานทางการเงินทุกเดือน อาทิ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรสะสม งบกระแสเงินสด</p> <p>3.7 มีรายงานทางการเงินบัญชี การเงิน และผลการดำเนินงานแต่ละด้านทุก 6 เดือน</p> <p>3.8 มีรูปแบบการบริหารงานโดยคณะกรรมการ อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน(Compensation Committee) ทำหน้าที่พิจารณาค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นของพนักงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับตลาด ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>3.9 มีการสรรหาผู้บริหารหน่วยงานที่มีคุณสมบัติ และเป็นมืออาชีพ</p> <p>3.10 เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการทำกำไร ให้มีความคล่องตัวด้านการลงทุน</p> <p>3.11 มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ และทันสมัย</p>
4. ลักษณะและผลการดำเนินงาน	<p>4.1 ดำเนินงานภายใต้นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่ ให้บริการโครงการต่างๆ เพื่อส่งเสริมความรู้ ให้คำปรึกษา และเป็นประโยชน์แก่ประชาชน</p> <p>4.2 ผลการประกอบการเพิ่มขึ้นทุกปี มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น มีผู้มาใช้บริการมากขึ้น ฐานะทางการเงินของหน่วยงานดี องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน</p> <p>4.3 มีรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญตามนโยบาย และแผนกลยุทธ์ที่แสดงว่าสามารถกระตุ้น และส่งเสริมธุรกิจให้ฟื้นตัวเร็วขึ้น</p>

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารขององค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์

รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน มีวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำทางด้านบริการจำเป็น แก่สังคม และมีนโยบายวิสาหกิจที่ต้องมีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ เพื่อให้เลี้ยงตนเองได้ เพื่อเพิ่มการลงทุนในองค์กร มีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และหลักการ รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน ตอบสนองนโยบายของรัฐบาล และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการมีนโยบายสำคัญ ได้แก่ การบริหารและการจัดการธุรกิจ การเงินและการลงทุน การบริการและการตลาด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และอาจมีนโยบายเร่งด่วน เช่น การควบคุม/ปรับลดอัตราค่าจ้าง การใช้ทรัพยากรจากภายนอก(Outsourcing) และการประหยัดและลดค่าใช้จ่าย

2. โครงสร้างองค์กรและการบริหาร

โครงสร้างการบริหารเป็นแบบแนวราบ(Flat Organization) และแบ่งเป็นหน่วยธุรกิจ ที่แสดงว่ากระจายอำนาจให้สายงานตัดสินใจในการบริหารงานเชิงธุรกิจ โดยอยู่ภายใต้ระบบการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร

3. หลักการ แนวคิด ระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจ

การพัฒนาระบบการบริหารและโครงสร้างให้เป็นเชิงธุรกิจ โดยมีคณะกรรมการบริหาร มีการวางแผนวิสาหกิจ/แผนธุรกิจ และแผนกลยุทธ์การดำเนินงานที่ชัดเจน โดยพิจารณาธุรกิจหลักของหน่วยงาน มีแผนการลงทุน การแสวงหารายได้ และควบคุมค่าใช้จ่าย แผนการตลาด การพัฒนาสินค้าและบริการ มีเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการบริหาร และประเมินผลการดำเนินงาน วัดความสามารถในการทำกำไร พัฒนาระบบข้อมูล กำกับ ตรวจสอบโดยใช้ระบบทางการบัญชีและการเงิน การเพิ่มศักยภาพพนักงานด้วยการฝึกอบรมให้ความรู้ ปรับปรุงค่าตอบแทน ภายใต้ภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน

4. ลักษณะและผลการดำเนินงาน

จำนวนผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น มีผลการประกอบการ และกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ทำให้หน่วยงานมีฐานะทางการเงินดี สามารถพัฒนาความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกได้ดี หน่วยงานเลี้ยงตนเองได้ เพิ่มการใช้ทรัพยากรภายในและจากภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญตามนโยบายได้

1.2 มหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน มีผลการวิเคราะห์เอกสารในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบ	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
<p>1. นโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์</p>	<p>สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไป โดยเฉพาะด้านนโยบายและแผน งบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง และการอนุมัติปริญญา นโยบายด้านต่างๆมีดังนี้</p> <p>1.1 ด้านการบริหารจัดการศึกษา และปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ และวางแผนใช้ทรัพยากร เพื่อรองรับการบริหารในลักษณะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ - จัดการศึกษาทุกระดับที่เน้นการเข้าสู่ตลาดแรงงาน สร้างองค์ความรู้ที่มั่นคงให้แก่สังคม และมีมาตรฐานในระดับสากล - การพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนการสอน <p>1.2 ด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนางานกิจการนิสิตนักศึกษา และสนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆ - สืบสาน เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม และเอกลักษณ์ของชาติ <p>1.3 ด้านการพัฒนาและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานจัดทำโครงการ ทั้งเพื่อบริการสังคม และเพื่อการหารายได้ โดยเฉพาะการดำเนินงานของหน่วยงานสนับสนุน <p>1.4 ด้านการบริหารการวิจัย และพัฒนาถ่ายทอดเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบบริหารงานวิจัยที่มีความร่วมมือระหว่างสถาบันในทิศทางการพัฒนาของประเทศ - พัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย (Research University) - พัฒนาเครือข่ายงานวิจัยประยุกต์ และการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของมหาวิทยาลัย <p>1.5 ด้านการดำเนินงานวิสาหกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดตั้งหน่วยงานวิสาหกิจเป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย - สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานบริการดำเนินงานในลักษณะวิสาหกิจคือ ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในเชิงธุรกิจเป็นหลัก มีส่วนร่วมในการแสวงหารายได้เชิงธุรกิจ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย และสร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัยมีฐานะทางการเงินมั่นคง และมีเสถียรภาพในระยะยาว - มีแผนปฏิบัติการปฏิรูประบบงานบริหารราชการของมหาวิทยาลัย เพื่อ

องค์ประกอบ	ผลกาววิเคราะห์ข้อมูล
	<p>ให้หน่วยงานวิสาหกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เลี้ยงตนเองได้ มีระบบการบริหารที่คล่องตัวภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัย</p>
<p>2. โครงสร้างองค์กร และการบริหาร</p>	<p>2.1 โครงสร้างแบบแนวราบ(Flat organization) 2.2 มีการจัดแบ่งส่วนงานที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน เช่น แบ่งกลุ่มหน่วยงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การจัดองค์กรวิชาการแบบกลุ่มสหวิทยาการ (Cluster) ที่เอื้อให้มหาวิทยาลัยประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงบริหารได้</p>
<p>3. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจ</p>	<p>3.1 มีพระราชบัญญัติ หรือระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย 3.2 มีระบบบริหารงานแยกออกมาจากระบบราชการ มีการบริหารแบบกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้หน่วยงานภายใน 3.3 ปรับปรุงระเบียบการบริหารงาน ให้หน่วยงานสนับสนุนดำเนินงานด้านงบประมาณการเงินและบัญชีเป็นอิสระจากระบบบัญชีเงินผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยแต่การรับจ่ายเงินยังคงดำเนินการผ่านกองคลังของมหาวิทยาลัยอยู่ 3.4 มหาวิทยาลัยจัดสรรให้ยืมเงินจากเงินผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย จำนวน 3-5 ล้านบาท เพื่อเป็นเงินทุนประเดิมหมุนเวียนในการดำเนินงาน และอาจให้เงินยืมเพิ่มในการซื้ออุปกรณ์ขนาดใหญ่ 3.5 การคืนทุนจะทยอยส่งคืนมหาวิทยาลัยเป็นงวด 3.6 ปรับโครงสร้างเป็น“วิสาหกิจ” เต็มรูปแบบ บริหารงานแบบเลี้ยงตนเอง มีความเป็นอิสระ 3.7 มีแผนปฏิบัติงานของหน่วยวิสาหกิจ แผนธุรกิจ แผนการตลาด เพื่อพัฒนาวิชาการในเชิงธุรกิจไปสู่สังคม 3.8 มีคณะกรรมการบริหาร กำหนดนโยบายเฉพาะ รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานภายใต้กรอบนโยบาย และบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย 3.9 พัฒนาบุคลากรให้มีแนวคิด ความรู้ในการบริหารงานเชิงธุรกิจ</p>
<p>4. ลักษณะ และผลการดำเนินงาน</p>	<p>4.1 มีจำนวนผู้มาขอรับบริการบริการจากหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยมากขึ้น 4.2 มีอัตราการเพิ่มขึ้นของงบประมาณเงินรายได้มากกว่างบประมาณแผ่นดิน 4.3 มีความร่วมมือการพัฒนาวิชาการอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ</p>

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารของมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไป กำหนดนโยบาย ออกกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อดูแลงานของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจ มหาวิทยาลัยมีนโยบายด้านต่าง ๆ ได้แก่ นโยบายด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการ การวิจัย และถ่ายทอดเทคโนโลยี การพัฒนาและการบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนานิสิตนักศึกษา นอกจากนี้ยังมีนโยบายด้านวิสาหกิจ คือ จัดตั้งหน่วยงานวิสาหกิจเป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย และมีนโยบายสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานบริการดำเนินงานในลักษณะวิสาหกิจคือ ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในเชิงธุรกิจเป็นหลัก ทั้งนี้บางมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานแบบธุรกิจที่ไม่มุ่งหากำไรเป็นตัวยึด แต่เพื่อการเลี้ยงตนเองได้

2. โครงสร้างองค์กรและการบริหาร

มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ มีการแบ่งกลุ่มหน่วยงานตามสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจน รวมทั้งมีการจัดองค์กรแบบกลุ่มสหวิทยาการ

3. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจ

มหาวิทยาลัยมีการปรับตัวจากการบริหารแบบราชการมาเป็นแบบวิสาหกิจ หรือ แบบประกอบการ เพื่อให้เลี้ยงตนเองได้ และมีความเป็นอิสระ มีหน่วยวิสาหกิจ มีนโยบายเฉพาะ มีคณะกรรมการบริหาร มีแผนปฏิบัติงานของหน่วยวิสาหกิจ แผนการตลาด มีการให้เงินลงทุน และมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ในการบริหารงานเชิงธุรกิจ

4. ลักษณะ และผลการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยให้บริการทางวิชาการมากขึ้น มีอัตราการเพิ่มขึ้นของงบประมาณเงินรายได้มากกว่างบประมาณแผ่นดิน และมีความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยยังคงเป็นขุมปัญญาของสังคม เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ให้มี “ความรู้คู่คุณธรรม” มีศักยภาพที่จะประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงบริหาร นวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ บริหารงานแบบรวมบริการประสานภารกิจ การกระจายอำนาจ และการปกครองตนเองตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มีระบบการจัดการทรัพย์สิน รวมทั้งทรัพย์สินทางปัญญา และระบบธุรกิจที่สอดคล้องกับการพัฒนาวิชาการ ซึ่งคาดว่าจะพ้นภาวะของงบประมาณแผ่นดินได้ แต่รัฐยังคงจัดสรรงบประมาณอุดหนุนทั่วไป เพื่อเป็นงบดำเนินการบางส่วน และเพื่อเป็นการกำกับดูแลของรัฐ ภายใต้กรอบนโยบายของรัฐบาล



2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจสถานภาพการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงาน สนิบสนุนในมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยได้สำรวจสถานภาพการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัย จำนวน 43 แห่ง 165 หน่วยงาน โดยใช้แบบสำรวจที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้รับแบบสำรวจกลับคืนมา 118 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 71.50 ผู้วิจัยได้นำผลการสำรวจมาจัดประเภทของหน่วยงาน สรุปลักษณะโครงสร้างการดำเนินงานบริหารเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร และจัดรวมกลุ่มหน่วยงาน เพื่อนำมาใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงมหาวิทยาลัยในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผลการสำรวจมี รายละเอียด ดังนี้

2.1 การจัดประเภทของหน่วยงานสนับสนุน

ผู้วิจัยได้พิจารณาการจัดตั้ง วัตถุประสงค์ และลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานสนับสนุน และนำมาจัดประเภทของหน่วยงาน เพื่อจำแนกหน่วยงานบริการสนับสนุนวิชาการ และหน่วยงานบริการสนับสนุนชุมชนในมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เพื่อนำมาใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงมหาวิทยาลัยที่มีหน่วยงานบริการสนับสนุนวิชาการที่มีการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร เพื่อการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การจัดประเภทของหน่วยงาน สามารถจำแนกได้ 12 ประเภท ดังนี้

1. ศูนย์คอมพิวเตอร์ หมายถึง หน่วยงานบริการด้านคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป ได้แก่ สำนักบริการคอมพิวเตอร์ สำนักคอมพิวเตอร์ สถาบันคอมพิวเตอร์ ศูนย์บริการคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ ศูนย์บริการคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต และศูนย์คอมพิวเตอร์ ที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย การบริหาร การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้แก่ นิสิตนักศึกษา ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรภายใน หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย และบุคคลทั่วไป การดำเนินงานและการบริหารจัดการเป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย และมีการบริหารงานบางส่วนในรูปของการหารายได้ให้แก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัย

ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

1. เป็นหน่วยงานหลักของมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่วางแผนดำเนินงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการทรัพยากรเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อการปฏิรูปและเสริมศักยภาพของมหาวิทยาลัย
2. เป็นคลังข้อมูลของมหาวิทยาลัยในเรื่องการวางแผนพัฒนา การบริหารจัดการ งานธุรการ และประสานงานการปฏิบัติงานด้านต่างๆของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย
3. เป็นหน่วยงานจัดหาและให้บริการอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาระบบงาน การพัฒนาวิชาการแก่นิสิตนักศึกษาทุกระดับ และบุคลากร
4. เป็นหน่วยงานให้บริการทางวิชาการแก่สังคม โดยการศึกษา วิจัย ให้คำแนะนำ การประมวลผลข้อมูลงานวิจัย การวิเคราะห์และพัฒนาระบบงานการเขียนโปรแกรม การฝึกอบรมเชิง

ปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินงานคอมพิวเตอร์ทั้งHardware และ Software ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

5. มีการบริการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่ระบบการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ(one stop service)เพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

2. ศูนย์เทคโนโลยี หมายถึง หน่วยงานบริการด้านเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัย ได้แก่ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา ศูนย์พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา กองเทคโนโลยีทางการศึกษา ศูนย์สารสนเทศเพื่อการจัดการ ศูนย์มีเดีย ศูนย์สารสนเทศ และสำนักสารสนเทศ ที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานการบริการสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย การบริหาร การบริการวิชาการ ให้แก่นิสิตนักศึกษา ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การดำเนินงานและการบริหารจัดการเป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยและมีการบริหารงานบางส่วนในรูปของการหารายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

1. การพัฒนา ออกแบบ และดูแลระบบเครือข่ายทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับสูง
2. การให้บริการแก้ไขปัญหา ถ่ายทอด ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการใช้เครือข่ายและโปรแกรม
3. การอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และการประสานงานของหน่วยงาน
4. กำกับกรอบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. การจัดระบบสื่อการศึกษาและสื่อสารสนเทศ การจัดหา การผลิต การจัดเก็บ และการบริการสื่อการเรียนการสอน ทั้งเอกสารสิ่งพิมพ์ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องและเครื่องมือสื่อดิจิทัล ทักษะทางวิทยุ โทรทัศน์ที่มีมาตรฐาน ตามความต้องการของนิสิตนักศึกษา และคณาจารย์เป็นหลัก และอาจให้บริการงานบางส่วนแก่หน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และบุคคลทั่วไป
6. การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการศึกษาสมัยใหม่รูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ศูนย์บริการวิชาการ หมายถึง หน่วยงานที่ให้บริการทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ สำนักวิจัยและบริการวิชาการ สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล สำนักพัฒนาวิชาการ ศูนย์ธุรกิจวิทยบริการ และศูนย์บริการวิชาการ ที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานการบริการทางวิชาการแก่นิสิตนักศึกษาอาจารย์ บุคลากร หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การดำเนินงานและการบริหารจัดการเป็นไปตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการหารายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย หลายหน่วยงานจึงมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการดำเนินงานตามระเบียบของมหาวิทยาลัย(อาจมีระเบียบว่าด้วยวิสาหกิจเป็นการเฉพาะ) และมีคณะกรรมการบริหารงาน ภายใต้การกำกับดูแลของอธิการบดี โดยอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย

ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

1. เป็นศูนย์ประสานงาน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างคณะวิชา และนำความรู้ของวิทยาการในมหาวิทยาลัยไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในรูปแบบของการศึกษาค้นคว้า วิจัย การพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาแนะนำ การดำเนินงานจัดอบรม การบริหารโครงการบริการวิชาการ การศึกษาต่อเนื่อง และบริการด้านอื่นๆอย่างครบวงจรแก่หน่วยงาน ทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย

2. เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานในมหาวิทยาลัยในการติดต่อเจรจาเชิงธุรกิจ และจัดการเกี่ยวกับเงื่อนไขทางกฎหมาย และข้อตกลง ตลอดจนเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์ที่มหาวิทยาลัยพึงได้จากการวิจัยและการบริการทางวิชาการ

3. ส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

4. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทั้งในลักษณะการร่วมพัฒนาโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย และให้บริการทางวิชาการในเชิงธุรกิจเป็นหลัก เพื่อหารายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

4. ศูนย์บริการการศึกษา หมายถึง— หน่วยงานบริการข้อมูลเพื่อการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยในรูปแบบของห้องสมุดและอื่นๆ ได้แก่ สำนักวิทยบริการ สำนักบริการการศึกษา ศูนย์เครื่องมือกลางคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา ศูนย์บริการงานพิมพ์ สำนักพิมพ์และผลิตเอกสาร และศูนย์บริการการศึกษา ที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสนับสนุนการศึกษา การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และกิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของนิสิต นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย

ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

1. ให้บริการห้องสมุด เทคโนโลยีทางการศึกษา สารสนเทศ การผลิต การเผยแพร่เอกสารเกี่ยวกับการศึกษาประเภทต่างๆ ตลอดจนการจัดบริการทางการศึกษาแก่นิสิตนักศึกษา อาจารย์ บุคลากรของมหาวิทยาลัย และผู้สนใจทั่วไป

2. ให้บริการสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย การค้นคว้า การประเมินทางนวัตกรรมการศึกษา การสอน และพัฒนาหลักสูตรของมหาวิทยาลัย ตลอดจนเป็นแหล่งปฏิบัติการ/ฝึกงานของนิสิตนักศึกษาในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

3. เป็นศูนย์ประสานงานให้ความร่วมมือกับหน่วยงานบริการสารสนเทศต่างๆทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนแสวงหาความร่วมมือในการสร้างรายได้เพื่อพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน

5. ศูนย์ฝึกอบรม หมายถึง หน่วยงานที่ให้บริการฝึกอบรมในลักษณะต่างๆ ได้แก่ สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม ศูนย์ฝึกอบรมและควบคุมระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สำนักส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง ศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติ สถาบันพัฒนาและฝึกอบรมโรงงานต้นแบบ ศูนย์ส่งเสริมและบริการสังคม สำนักฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง และเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้บริการฝึกอบรมทางวิชาการ

ในลักษณะและรูปแบบต่างๆ แก่นิสิต นักศึกษา อาจารย์ บุคลากรภายใน ภายนอกมหาวิทยาลัย และตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน และมีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่มุ่งการสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

1. ให้บริการฝึกอบรม สัมมนาทางวิชาการในสาขาวิชาต่างๆ ที่เป็นที่ต้องการของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ของตลาดแรงงานและสังคม เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการหารายได้ ประสิทธิภาพในการผลิต และเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและทรัพยากรมนุษย์

2. ให้บริการผลิตเอกสารทางวิชาการ คู่มือ นิทรรศการ เผยแพร่ แนะนำ ถ่ายทอดวิชาการด้วยสื่อต่างๆ

3. ให้บริการจัดการศึกษาต่อเนื่องระดับหลังปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีในรูปแบบต่างๆ เช่น การสื่อสารทางไกล มีหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวตามความสนใจ

4. ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร และการจัดการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยประสานกับคณะวิชาและสถาบันต่างๆ ในมหาวิทยาลัยและสร้างความร่วมมือในด้านการอบรมกับองค์กรภาครัฐ และเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้อาจมีการจัดกิจกรรมบริการสังคม โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายจากผู้ที่เกี่ยวข้องกิจกรรม

6. ศูนย์วิจัย หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานและบริหารงานในโครงการวิจัยต่างๆ ของมหาวิทยาลัยร่วมกับนักวิจัย ให้บริการงานวิจัยแก่หน่วยงานภายนอก ตลอดจนการเป็นศูนย์วิจัยเฉพาะทาง ได้แก่ สถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ ศูนย์วิจัยและฝึกอบรมพลังงานแสงอาทิตย์ สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร ศูนย์วิจัยและบริการ สำนักวิจัยและบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์วิจัยและผลิตตำรา ศูนย์วิจัยการออกแบบวงจรรวมมหานคร ศูนย์วิจัยทางด้านวัสดุประยุกต์และสิ่งแวดล้อม และสำนักวิจัย ที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนภารกิจงานวิจัยของมหาวิทยาลัย สร้างผลประโยชน์จากการวิจัย และบริการงานวิจัยเพื่อการพัฒนาในเชิงธุรกิจ เพื่อการสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

1. ทำหน้าที่วิจัย เพิ่มพูนทักษะการวิจัยให้แก่อาจารย์ บุคลากร และพัฒนาวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งผลิตงานวิจัย และถ่ายทอดนวัตกรรม

2. ให้บริการเพื่อการศึกษาและค้นคว้าในงานวิจัย และงานพัฒนาวิชาการในสาขาวิชาเฉพาะทาง โดยเป็นแหล่งบริการข้อมูลข่าวสาร และเผยแพร่งานวิจัย

3. ให้บริการทางวิชาการ ฝึกอบรมในสาขาวิชาเฉพาะทาง เพื่อเสริมสร้างคุณภาพทางด้านการเรียนการสอนและการวิจัย

4. สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการวิจัย ตลอดจนพัฒนาการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ

7. ศูนย์ทดสอบและประมวลข้อมูล หมายถึง สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา และศูนย์ทดสอบทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นเพื่อให้บริการทดสอบทางวิชาการและประมวลข้อมูลเพื่อการศึกษาแก่บุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

1. ให้บริการจัดสอบ ตรวจและวิเคราะห์ข้อสอบ
2. ให้บริการจัดอบรมการจัดทำข้อสอบในสาขาวิชาต่าง ๆ
3. ให้บริการทดสอบความรู้ทางภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ และความรู้ทั่วไปแก่

อาจารย์ และบุคคลทั่วไป

4. บริหารและให้บริการข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บ จัดหาแหล่งข้อมูลวิจัย

วิเคราะห์ ประมวลผล แนะนำแนวทางแก้ปัญหา และการนำเสนอ

8. สถาบันเพื่อการค้นคว้าและพัฒนาเฉพาะทาง หมายถึง หน่วยงานบริการที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นเพื่อการค้นคว้าและพัฒนางานวิชาการเฉพาะทาง ได้แก่ สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ ศูนย์เทคโนโลยีชีวภาพ และวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา ซึ่งอาจมีหลักสูตรเพื่อการศึกษา อบรม และมีการส่งเสริมการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และการบริการบางส่วน

ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

1. การศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการเฉพาะทาง ผลิตผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และอาจมีหลักสูตรเฉพาะทาง

2. เป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการเฉพาะด้าน และนักวิจัย ตลอดจนเป็นแหล่งท่องเที่ยว ศึกษาหาความรู้ สถานฝึกงาน ฝึกอบรม และให้บริการวิชาการ

3. มีระบบบริหารจัดการภายในหน่วยงานที่ดีมีคุณภาพ

4. มีการส่งเสริมการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และการบริการบางส่วน

9. สำนักพิมพ์ หมายถึง หน่วยงานบริการจัดพิมพ์หนังสือ ตำรา งานวิจัย เอกสารทางวิชาการในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมและเผยแพร่การผลิตตำราและผลงานทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยมีระบบการให้บริการ การส่งเสริม การผลิต การให้ลิขสิทธิ์ ตลอดจนการจัดจำหน่าย ได้แก่ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต สำนักพิมพ์และผลิตเอกสาร และศูนย์บริการงานพิมพ์ ดำเนินงานตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

1. ให้บริการปรึกษาการเขียนหนังสือ ตำรา และเอกสารทางวิชาการ และให้บริการในด้านการจัดเตรียมต้นฉบับ (pre-press) และการขอลิขสิทธิ์

2. รับจัดพิมพ์หนังสือ ตำรา และเอกสารทางวิชาการที่มีคุณภาพดีของอาจารย์ และนักวิชาการ โดยได้รับค่าลิขสิทธิ์ตามระเบียบของสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเขียนตำรา หนังสือ และการใช้เอกสารทางวิชาการให้แก่อาจารย์ในมหาวิทยาลัย

4. เป็นสื่อกลางในการพัฒนากิจกรรมการเขียน การพิมพ์ การใช้ตำรา และเอกสารทางวิชาการ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานที่ได้รับการจัดพิมพ์ และอาจมีศูนย์จำหน่ายตำราและอุปกรณ์การศึกษา

5. สนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อการจัดพิมพ์ ในกรณีที่อาจารย์ผู้สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการต้องการดำเนินการจัดพิมพ์ด้วยตนเองโดยไม่เสียดอกเบี้ยในวงเงินที่จ่ายจริง และไม่เกินวงเงินที่กำหนด

10. ศูนย์หนังสือ หมายถึง หน่วยงานที่ให้บริการจำหน่ายหนังสือ ตำรา งานวิจัย เอกสารทางวิชาการในสาขาต่าง ๆ ที่ผลิตขึ้นโดยคณาจารย์และนักวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ได้แก่ ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยรังสิต ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยศรีปทุม ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยและศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มีการบริหารจัดการในรูปแบบของธุรกิจ อาจให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการ และมีการแบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย

ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

1. เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการบริหาร
2. ให้บริการทางการศึกษา ได้แก่ หนังสือ ตำราเรียนในสาขาวิชาต่างๆ หนังสือหลายประเภท สื่อการเรียนการสอน แก่นิสิตนักศึกษา อาจารย์ในมหาวิทยาลัย และลูกค้าผู้สนใจทั่วไป
3. ให้บริการแบบครบวงจรแบบธุรกิจ คือ การขายปลีก การขายส่ง การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดหลายรูปแบบ รวมทั้งบริการสั่งซื้อหนังสือจากต่างประเทศเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนทุกระดับในมหาวิทยาลัย

11. ศูนย์เฉพาะกิจ หมายถึง หน่วยงานบริการที่มีวัตถุประสงค์ และมีลักษณะการดำเนินงานตามภารกิจหลักเฉพาะทาง เพื่อตอบสนองภารกิจ 4 ประการของมหาวิทยาลัย และเพื่อสนับสนุนบรรยากาศทางวิชาการ และวิถีชีวิตในมหาวิทยาลัย อาทิ ศูนย์กีฬา ศูนย์กีฬาและสุขภาพ สำนักกีฬา ศูนย์สุขภาพ ศูนย์หัวใจสิริกิติ์ ศูนย์ข้อมูลลาว พิพิธภัณฑผ้า ศูนย์ภาษา ศูนย์การเรียนรู้ภาษาแบบพึ่งตนเอง ศูนย์ภาษาอังกฤษ สถาบันภาษา สถาบันศิลปะและวัฒนธรรม สถาบันทักษิณคดีศึกษา ศูนย์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม ศูนย์วัฒนธรรม สถาบันการศึกษานานาชาติ ศูนย์กิจการนานาชาติ สถาบันสังคมและสิ่งแวดล้อมศึกษา ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร ศูนย์การศึกษาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ ศูนย์ศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ศูนย์ศึกษาองค์การการค้าโลก สำนักสวนอุตสาหกรรม ศูนย์ภาษาและวัฒนธรรมจีน สถาบันจีนศึกษา สำนักสัตว์ทดลองแห่งชาติ ศูนย์ผลิตภัณฑนม และสหกรณ์ออมทรัพย์ หน่วยงานเหล่านี้มักดำเนินงานโดยไม่ได้มุ่งการทำกำไร แต่บางหน่วยงานสามารถเลี้ยงตนเองได้

ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

1. มีกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการของนิสิตนักศึกษาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และ

สังคมในรูปแบบต่างๆ เช่น กีฬา ศิลปะวัฒนธรรม ภาษา การศึกษา การเรียนรู้ การทดลอง เฉพาะเรื่อง ฯลฯ

2. ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานมีลักษณะเฉพาะของตนเองภายใต้ ปรัชญาของมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการบริหารหน่วยงาน

3. รูปแบบการดำเนินงานมีทั้งที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร ใช้งบประมาณแผ่นดินเป็นส่วนใหญ่ และมีการจัดการลักษณะผสมผสานในรูปแบบของธุรกิจที่ต้องเชื่อมโยงภารกิจทั้ง 4 ด้านอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงสถานภาพที่เน้นการพึ่งพาตนเอง จึงมีการแสวงหารายได้ดำเนินการในเชิงธุรกิจจากผลิตภัณฑ์และบริการบางส่วน และมีการจัดหาแหล่งสนับสนุนจากภายนอกด้วย

12. หน่วยงานวิสาหกิจ หมายถึง หน่วยงานบริการสนับสนุนวิถีชีวิตความเป็นอยู่ภายในมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารงานแบบธุรกิจ และอาจให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินงานเพื่อให้บริการแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ได้แก่ ศูนย์บริการสวัสดิการ โรงพิมพ์ สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หอพักวิทยนิเวศน์ หอพักนานาชาติศึกษิตนิเวศน์ สระ จุฬารณวลัยลักษณ์ ร้านค้าสหกรณ์ ร้านยา ฟาร์มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สุรสัมมนาการ ศูนย์อาหาร โรงแรมและคาเฟ่ที่เรียๆ หน่วยงานเหล่านี้สามารถพึ่งพาตนเองได้ทางการเงิน และสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่

1. เป็นหน่วยงานที่มีอิสระ มีระบบการบริหารที่คล่องตัว ดำเนินงานตามระเบียบของมหาวิทยาลัยว่าด้วยวิสาหกิจนั้นๆ เป็นการเฉพาะ มีการแยกระบบบัญชี และการเงินออกจากมหาวิทยาลัย สามารถเลี้ยงตัวเองได้ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร และของมหาวิทยาลัย

2. เป็นกลไกพิเศษของมหาวิทยาลัยเพื่อการจัดหารายได้ ให้บริการสวัสดิการ และดำเนินการในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองทางการเงินได้ในระยะยาว

3. พนักงานมีฐานะเป็นลูกจ้างประจำเงินผลประโยชน์ และพนักงานมหาวิทยาลัย

4. คณะกรรมการบริหารสามารถออกข้อบังคับต่างๆ ได้ตามความจำเป็น เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้เสร็จสิ้นภายในหน่วยงานวิสาหกิจนั้นๆ

5. นโยบาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของหน่วยงานอาจมีลักษณะเฉพาะ เพื่อตอบสนองภารกิจหลัก 4 ประการของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 สรุปรูปประเภท และจำนวนหน่วยงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัย จากการสำรวจ

ประเภทหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ศูนย์คอมพิวเตอร์	28	16.97
2. ศูนย์เทคโนโลยี	17	10.30
3. ศูนย์บริการวิชาการ	13	7.87
4. ศูนย์บริการการศึกษา	15	9.10
5. ศูนย์ฝึกอบรม	11	6.67
6. ศูนย์วิจัย	10	6.06
7. ศูนย์ทดสอบและประมวลข้อมูล	3	1.81
8. สถาบันเพื่อการค้นคว้าและพัฒนาเฉพาะทาง	5	3.03
9. สำนักพิมพ์	7	4.24
10. ศูนย์หนังสือ	8	4.85
11. ศูนย์เฉพาะกิจ	33	20.0
12. หน่วยงานวิสาหกิจ	15	9.10
รวม	165	100

จากตารางสรุปได้ว่า หน่วยงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทั้ง 12 ประเภท หน่วยงานที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งมากที่สุดตามลำดับคือ ศูนย์เฉพาะกิจ ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์เทคโนโลยี ศูนย์บริการการศึกษา หน่วยงานวิสาหกิจ ศูนย์บริการวิชาการ ศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์วิจัย ศูนย์หนังสือ สำนักพิมพ์ สถาบันเพื่อการค้นคว้าเฉพาะทาง และศูนย์ทดสอบและประมวลข้อมูล ซึ่งหลายหน่วยงานแม้จะมีชื่อเรียกต่างกัน แต่มีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน ทำให้สามารถจัดกลุ่มหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานประเภทเดียวกันได้ตามความหมายของหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ และหน่วยงานการบริการสนับสนุนชุมชนมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 ลักษณะการบริหาร และ/หรือสายงานบังคับบัญชาของหน่วยงานสนับสนุนทั้ง 12 ประเภท

ลักษณะการบริหาร และ/หรือสายงานบังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
1. ขึ้นตรงกับสภามหาวิทยาลัย	2	1.69
2. ขึ้นตรงกับอธิการบดี	56	47.45
3. ขึ้นตรงกับรองอธิการบดี	45	38.15
4. ขึ้นตรงกับหัวหน้าสายงาน	2	1.69
5. ขึ้นตรงกับสถาบัน	2	1.69
6. ขึ้นตรงกับสำนักงาน	3	2.54
7. ขึ้นตรงกับฝ่ายงาน	7	5.93
8. ขึ้นตรงกับกรมส่งเสริมสหกรณ์	1	0.86
รวม	118	100

จากตารางสรุปได้ว่า ลักษณะการบริหาร และ/หรือสายงานบังคับบัญชาของหน่วยงานสนับสนุนขึ้นตรงกับอธิการบดี รองอธิการบดี และฝ่ายงาน เป็นร้อยละ 47.45, 38.15 และ 5.93 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ลักษณะการสนับสนุนงานมหาวิทยาลัยของหน่วยงานทั้ง 12 ประเภท

ลักษณะการสนับสนุน	จำนวน	ร้อยละ
1. สนับสนุนงานวิชาการ	26	22.06
2. สนับสนุนงานบริหาร	2	1.47
3. เพื่อหารายได้เป็นหลัก	3	2.94
4. เพื่อการบริการสังคม	2	1.47
5. สนับสนุนงานวิชาการและงานบริหาร	26	22.06
6. สนับสนุนงานบริหารและหารายได้	24	20.59
7. สนับสนุนงานวิชาการและบริการสังคม	2	1.47
8. สนับสนุนงานวิชาการและการหารายได้	5	4.41
9. สนับสนุนงานวิชาการ งานบริหาร และการหารายได้	16	13.24
10. สนับสนุนงานวิชาการ งานบริหารและบริการสังคม	2	1.47
11. สนับสนุนงานวิชาการ งานบริหารและบริการสังคม และการหารายได้	8	7.35
12. สนับสนุนงานของรัฐบาล	2	1.47
รวม	118	100

จากตารางสรุปได้ว่า หน่วยงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัยสนับสนุนงานวิชาการ งานบริหาร และหารายได้มากที่สุดเป็นร้อยละ 22.06, 20.59 และ 13.24 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ลักษณะการสนับสนุนจำแนกตามประเภทหน่วยงาน

ประเภทของหน่วยงาน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	รวม
1. ศูนย์คอมพิวเตอร์	6				1	1		8	4	2	2		24
2. ศูนย์เทคโนโลยี	1							8	4		1		14
3. ศูนย์บริการวิชาการ	1						4	2	2		1		10
4. ศูนย์บริการการศึกษา	3				1	1	3				1		9
5. ศูนย์ฝึกอบรม	1					1	3	3					8
6. ศูนย์วิจัย							4				1		5
7. ศูนย์ทดสอบและประมวล ข้อมูล	1				1								2
8. สถาบันเพื่อการค้นคว้า							2						2
9. สำนักพิมพ์	1		2			1		1	2				7
10. ศูนย์หนังสือ									4				4
11. ศูนย์เฉพาะกิจ	4			3			3	7	4			2	23
12. หน่วยงานวิสาหกิจ			10										10
รวม	18		12	3	3	4	19	29	20	2	6	2	118

จากตารางสรุปได้ว่า หน่วยงานทุกประเภทมีการสนับสนุนงานสำคัญของมหาวิทยาลัย 4 อันดับแรก ได้แก่ 1. งานวิชาการและการหารายได้ 2. งานวิชาการ งานบริหาร และการหารายได้ 3. งานวิชาการและบริการสังคม 4. งานวิชาการ ซึ่งหมายความว่า หน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัยมีการให้บริการสนับสนุนตามภารกิจหลัก และมีการหารายได้

การที่หน่วยงานสนับสนุนมีการหารายได้ แสดงว่าหน่วยงานมีการบริหารงานเชิงธุรกิจ ถึงแม้จะไม่เต็มรูปแบบก็ตาม และเพื่อให้มีการเพิ่มความสามารถในการสร้างรายได้ และการทำกำไร หน่วยงานเหล่านี้ควรมีการบริหารจัดการแบบศูนย์กำไร ซึ่งสามารถดำเนินการได้ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 ผลผลิตภัณท์/การบริการที่หน่วยงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัยให้บริการเชิงธุรกิจ

ผลิตภัณท์/การบริการ	จำนวน	ร้อยละ
1. บริการจัดฝึกอบรมคอมพิวเตอร์	18	14.72
2. บริการจัดฝึกอบรมและสัมมนา	13	10.29
3. บริการจัดอบรมวิจัยและให้คำปรึกษา	5	4.41
4. บริการวิจัย ฝึกอบรม และการศึกษาต่อเนื่อง	3	2.94
5. บริการสืบค้นข้อมูล ระบบข้อมูลสารสนเทศ	5	4.41
6. บริการห้องพัก	3	2.94
7. บริการห้องพักและห้องประชุม	3	2.94
8. บริการทดสอบอุปกรณ์ด้านพลังงาน	2	1.47
9. บริการสอนภาษาต่างประเทศ	2	1.47
10. บริการให้คำปรึกษาแนะนำ/วิเคราะห์ปัญหา	3	2.94
11. บริการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์/สื่อการสอน	9	7.36
12. บริการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์	2	1.47
13. สินค้าจำเป็นในชีวิตประจำวัน	2	1.47
14. บริการการจัดพิมพ์	3	2.94
15. บริการตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณท์อาหาร/ตัวอย่าง	5	4.41
16. บริการจำหน่ายหนังสือ ตำรา ฯลฯ	5	4.41
17. บริการฝึกกีฬา	2	1.47
18. บริการอุปกรณ์ฝึกทักษะทางภาษาและวิทยาศาสตร์	3	2.94
19. บริการน้ำมัน	2	1.47
20. บริการเข้าเยี่ยมชมในฐานะแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม	3	2.94
21. บริการการใช้สนามกีฬา	2	1.47
22. บริการจำหน่ายผลิตภัณท์จากฟาร์ม	2	1.47
23. บริการผลิตรายการวิทยุและโทรทัศน์	2	1.47
24. ไม่ระบุ	19	16.18
รวม	118	100

จากตารางสรุปได้ว่า หน่วยงานสนับสนุนประเภทศูนย์คอมพิวเตอร์ และศูนย์ฝึกอบรม ให้บริการในเชิงธุรกิจมากที่สุดคือ ร้อยละ 14.72 และ 10.29 ตามลำดับ หมายความว่า หน่วยงานเหล่านี้มีศักยภาพในการหารายได้โดยการขายบริการทางวิชาการที่เป็นธุรกิจหลัก(Core Business) ของมหาวิทยาลัย ผลผลิตภัณท์และการบริการวิชาการเหล่านั้นเป็นที่ต้องการของลูกค้าภายใน และ

ภายนอก จึงควรได้รับการสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจมากขึ้น หรือจัดตั้งให้เป็น ศูนย์กำไรของมหาวิทยาลัย ส่วนหน่วยงานอื่น ๆ ก็สามารภให้บริการสินค้าและบริการทางวิชาการที่ ตรงกับลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือเป็นธุรกิจหลักได้ในจำนวนร้อยละที่ไม่แตกต่างกัน นับว่ามีศักยภาพในการหารายได้ จึงควรให้มีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ หรือจัดตั้งเป็นศูนย์ กำไรเช่นเดียวกัน

2.2 ลักษณะโครงสร้างการดำเนินงานบริหารเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรของหน่วยงาน สนับสนุน

ผลจากการสำรวจสถานภาพการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานสนับสนุนใน มหาวิทยาลัยพบว่า หน่วยงานมีลักษณะโครงสร้างการดำเนินงานบนพื้นฐาน หลักการ แนวคิด การบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรที่เป็นสากล ลักษณะเหล่านี้ประกอบด้วย

1. การก่อตั้ง

หน่วยงานสนับสนุนส่วนใหญ่ก่อตั้งขึ้นโดยมหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยมี นโยบายในการจัดตั้ง สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดตั้ง มีคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย นอก จากนั้นมีการก่อตั้งโดย บุคคล พระราชบัญญัติ/พระราชกฤษฎีกา ความร่วมมือระหว่างรัฐบาล ระหว่างมหาวิทยาลัย และมติคณะรัฐมนตรี

2. ต้นสังกัดของหน่วยงาน

หน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัย หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี และงานฝ่ายต่าง ๆ อาทิ ฝ่ายวิทยบริการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบริหารและธุรกิจ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารบุคคล ฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ และฝ่ายรับนักศึกษา และสำนักงาน ซึ่งหมายถึง สำนักงานอธิการบดี สำนักงานประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขานุการคณะ กรรม ส่งเสริมสหกรณ์

3. การกำกับดูแลหน่วยงาน

ผู้กำกับดูแลหน่วยงาน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการ คณะกรรมการ คณบดี และรองคณบดี

4. การลงทุน

ค่าใช้จ่ายในการลงทุนของหน่วยงานส่วนใหญ่ได้จากงบประมาณแผ่นดิน และงบราย ได้ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย แต่มีหลายหน่วยงานที่มีการลงทุนจากรายได้ของหน่วยงานเอง และงบประมาณจากแหล่งอื่น ได้แก่ งบประมาณจากคณะ สถาบัน สมาคมไทย-ลาว กระทรวง การต่างประเทศ ฯลฯ

5. รูปแบบการบริหาร

หน่วยงานส่วนใหญ่บริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ องค์ประกอบของคณะ กรรมการขึ้นอยู่กับนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงาน

6. ระบบการจัดหารายได้

หน่วยงานสนับสนุนแต่ละหน่วยมีการจัดหารายได้ในหลายลักษณะ ประมวลได้ดังนี้

6.1 ดำเนินงานโครงการบริการวิชาการในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ให้คำปรึกษาโครงการ ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้บริการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ มีระบบการคัดเลือกรับงาน

6.2 บริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการให้เช่าบริการ การให้เช่าสถานที่ เก็บค่าบำรุง ค่าธรรมเนียม ค่าเช่าชม คิดค่าดำเนินการเป็นเปอร์เซ็นต์จากการรับทำวิจัย การคิดต้นทุนและคำนวณการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกของมหาวิทยาลัย การจัดสรรค่าบริการ

6.3 จำหน่ายสินค้าและบริการ การหารายได้แบบหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU) มีศูนย์รายได้ (revenue center) จำหน่ายหนังสือและเอกสารทางวิชาการ

6.4 จัดทำงบประมาณรายได้ และแผนการหารายได้ เช่น จากดอกเบี้ยรับ กำหนดส่วนงานและแผนการหารายได้อย่างชัดเจน ทำงบประมาณเงินรายได้ มีการทำรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน แยกประเภทเงินรายได้จากการให้บริการ มีรายได้จากเงินทุนหมุนเวียน และมีระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ

6.5 แสวงหาลูกค้า และประชาสัมพันธ์ให้ทราบข้อมูลของหน่วยงาน

7. การวางแผนธุรกิจ/แผนการตลาด

การวางแผนธุรกิจ/แผนการตลาดของหน่วยงานมีการกำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และโดยหน่วยงานเอง เพื่อขออนุมัติต่อสภามหาวิทยาลัย บางมหาวิทยาลัยมีการปรับโครงสร้างการบริหารเป็นหน่วยงานบริการอิสระ มีแผนดำเนินงานให้บริการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ โดยเป็นศูนย์รวมการบริการที่มาจากศูนย์ต่างๆภายในมหาวิทยาลัย และสามารถประมวลได้ดังนี้

7.1 การวางแผนธุรกิจ มีการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว และระยะสั้น เช่น แผน 5 ปี แผนงาน/กิจกรรมประจำปี แผนกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ SWOT ของหน่วยงาน แผนธุรกิจของหน่วยงานที่เป็นผู้จัดจำหน่าย มีการวางแผนจากข้อมูลปัจจุบันของหน่วยงาน และวางแผนตามแบบธุรกิจคือ planning, organizing, directing, evaluation โดยพิจารณาจากความต้องการของลูกค้า และแนวโน้มของเทคโนโลยีด้วย มีการพิจารณาจุดคุ้มทุน ความเสี่ยง เน้นการคุ้มค่า คุ้มทุน เลี้ยงตัวเองได้

7.2 การวางแผนการตลาด หน่วยงานมีการวางแผนการตลาด ดังนี้

7.2.1 มีการกำหนดแผนการตลาด และปรับปรุงส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) ให้เหมาะสม ได้แก่ การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย มีประโยชน์ ปรับปรุงสินค้าและบริการอื่นๆของหน่วยงาน สร้างจุดแข็งของตนเอง นำสินค้าใหม่เข้ามาขายโดยใช้พื้นที่ให้มีประสิทธิภาพ ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยโดยใช้สื่อประเภทต่างๆ ปรับกลยุทธ์ราคา ปรับรูปแบบการบริการโดยมุ่งเน้นการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา และตอบสนองความต้องการของลูกค้า

7.2.2 มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และดำเนินการเชิงรุกในการแสวงหาลูกค้า เช่น ตลาดลูกค้าทั่วไป ตลาดลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีการสำรวจความต้องการของลูกค้า

7.2.3 มีทีมงานการตลาดโดยเฉพาะ ทำงานในเชิงรุกจากการวิเคราะห์ข้อมูล แนวโน้มทางการตลาด ทดสอบตัวอย่าง จัดกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกับภาคเอกชน รักษาคุณภาพ มาตรฐานการให้บริการ ฯลฯ

8. ระบบการควบคุมและการตรวจสอบ

หน่วยงานสนับสนุน มีระบบควบคุมและการตรวจสอบหลายลักษณะ สรุปได้ดังนี้

8.1 ระบบควบคุมและตรวจสอบภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

8.1.1 มีหน่วยตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในแนวทางของกรมบัญชีกลาง

8.1.2 มีระบบบัญชี การเงินของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย ตรวจสอบ

เอกสารสำคัญ และมีกองแผนงานดูแลและตรวจสอบแต่ละโครงการ

8.1.3 มีการควบคุมตามสายงาน โดยผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

8.1.4 มีคณะกรรมการควบคุมและตรวจสอบ โดยใช้ระเบียบราชการ ระเบียบ

เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

8.1.5 มีหน่วยติดตามและประเมินผลภายในมหาวิทยาลัย

8.1.6 มีระบบประกันคุณภาพของสถาบัน

8.1.7 มีการประเมินผลหลักสูตรจากผู้เข้ารับการอบรม

8.1.8 มีการพิจารณารายรับและรายจ่ายของโครงการ

8.2 ระบบควบคุมและตรวจสอบภายในหน่วยงานในเชิงธุรกิจ และโดยหน่วยงานภายนอก

8.2.1 มีการควบคุมคุณภาพในแนวทางของ ISO 9001:20001/ IEC 17025โดยมีการใช้เอกสารควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ และปริมาณการใช้โดยวิธีการคำนวณ

8.2.2 มีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบ

8.2.3 มีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ตรวจสอบ ควบคุมสินค้าตามรูปแบบที่กฎหมาย กำหนดสำหรับร้านค้าสหกรณ์ และตรวจสอบสต็อกเพื่อสำรวจสินค้าและทรัพย์สินเมื่อสิ้นปี

8.2.4 มีผู้ตรวจสอบบัญชีขึ้นทะเบียน รับรองงบการเงินก่อนเสนอคณะกรรมการ ของหน่วยงาน และเสนอสภามหาวิทยาลัย

8.2.5 มีคณะกรรมการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก เช่น มูลนิธิป่อเต็กตึ๊ง

8.2.6 มีเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicators : KPI)หลังจากการปฏิบัติงาน 1 ปี

8.2.7 มีระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้ Software Program เพื่อตรวจสอบข้อมูลทางการเงิน และการขาย

9. ระบบบัญชีและการเงิน

หน่วยงานสนับสนุนมีระบบบัญชีและการเงินดังนี้

9.1 ระบบบัญชี

9.1.1 แบบมาตรฐานการบัญชีสากล หรือระบบบัญชีธุรกิจ เช่น แบบ ABC

แบบ 3มิติ ใช้โปรแกรม Easy-Acc ใช้เกณฑ์พึงรับพึงจ่าย ใช้เกณฑ์เงินสด และใช้เกณฑ์คงค้าง

9.1.2 แบบบัญชีส่วนกลางในระบบราชการของกรมบัญชีกลาง

9.1.3 แบบบัญชีของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

9.1.4 มิ่งบดูลบัญชีรายรับ-รายจ่าย

9.2 ระบบการเงินและงบประมาณ

9.2.1 มีระบบการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานใช้ระบบนี้ โดยเรียกว่า ระบบรวมศูนย์ มีการใช้ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย กองคลัง สำนักงานอธิการบดีเป็นผู้ดูแล และมีผู้ตรวจสอบภายนอก

9.2.2 มีการใช้ระเบียบราชการ เช่น ระเบียบการเก็บรักษาเงิน และการนำส่งคลังของส่วนราชการ พ.ศ. 2520

9.2.3 มีการรายงานทางการเงินของหน่วยงานเป็นรายเดือน รายปี นำเสนอฝ่ายการเงินเพื่อนำเสนอมหาวิทยาลัยต่อไป

9.2.4 มีฝ่ายการเงินดูแลการเบิกจ่ายจากงบประมาณประจำปี แผน/โครงการที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณางบประมาณประจำปี และฝ่ายแผนงาน

9.2.5 มีกองคลังและทรัพย์สินเป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายเงิน

9.2.6 มีการตรวจสอบการเงินทุกไตรมาสโดยคณะกรรมการบริหารของศูนย์ และมีการตรวจสอบโดยบริษัทภายนอก

9.2.7 ในกรณีร้านค้าและหอพัก มีข้อบังคับบริหารการเงินและเงินสดย่อย แยกส่วนการรับจ่ายเงินโดยใช้เช็คธนาคาร ยกเว้นการจ่ายเงินให้รายย่อย จะจ่ายผ่านระบบเงินสดย่อย มีสมุดบันทึกรายวันรับค่าบำรุง ออกใบแทนใบเสร็จรับเงิน สรุปการใช้ห้องพักรายวัน นำส่งยอดเงินรับรายวัน ผ่านงานสวัสดิการ ลงบันทึก ส่งกองคลังเพื่อทำบัญชีให้หอพักต่อไป

10. กฎระเบียบในการบริหารการเงิน/ธุรกิจ

หน่วยงานสนับสนุนมีการใช้กฎระเบียบในการบริหารการเงิน/ธุรกิจในหลายลักษณะ ได้แก่

10.1 มีการใช้กฎระเบียบราชการของกระทรวงการคลัง ระเบียบการเก็บรักษาเงิน และการนำส่งคลังของส่วนราชการ พ.ศ. 2520 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ระเบียบว่าด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ระเบียบพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย ระเบียบว่าด้วยเงินทุนหมุนเวียน ระเบียบว่าด้วยการเงินและบัญชี ระเบียบบริหารของศูนย์ ระเบียบอัตราค่าบริการตามประเภทและผู้ใช้บริการ ระเบียบว่าด้วยการจัดสรรค่าบริการ และมีรายงานค่าใช้จ่ายจากผู้ปฏิบัติงาน ระเบียบจากรูปแบบของงบประมาณแบบ PPBS โดยอนุมัติของคณะกรรมการ ระเบียบการเงินของสำนักพิมพ์ ระเบียบบริหารของฟาร์ม และพระราชบัญญัติสหกรณ์

10.2 ผู้ออกกฎระเบียบนี้ ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย อธิการบดี คณะกรรมการบริหาร/อำนวยการ/ดำเนินการ คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ และมูลนิธิ

11. การรายงานผลการดำเนินงาน

หน่วยงานสนับสนุนมีการรายงานผลการดำเนินงานในหลายลักษณะ ได้แก่ รายเดือน รายไตรมาส รายปี รอบปีงบประมาณ ในรูปของรายงานทางการเงิน รายงานงบรายได้ รายงานทางบัญชี รายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ รายงานแบบการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) เพื่อนำเสนอไปยังผู้ตรวจสอบได้แก่ คณะกรรมการบริหาร/อำนวยการ/ดำเนินการ ที่ประชุมคณบดี สภามหาวิทยาลัย งานคลังตรวจสอบข้อมูล และสมาชิกในที่ประชุมใหญ่

12. ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในหน่วยงาน

ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในหน่วยงานการสนับสนุนเรียงตามลำดับ ได้แก่ ผู้อำนวยการ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประธานคณะกรรมการบริหารศูนย์ ผู้จัดการภายใต้การดูแลของผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารและธุรกิจ คณบดี หัวหน้ากอง และคณะกรรมการดำเนินการ (ในกรณีสหกรณ์)

13. การประเมินแผนธุรกิจ

หน่วยงานมีการประเมินแผนงาน และผลการดำเนินงาน ดังนี้

13.1 การประเมินผลดำเนินงานตามแผนธุรกิจ

13.1.1 ใช้ Key Performance Indicators (KPI) , Balanced Scorecard , Key Success Factors

13.1.2 ใช้แบบสอบถามในระบบ ISO เพื่อสำรวจความต้องการ สอบถาม และประเมินความพึงพอใจจากผู้ให้บริการ และประเมินความคุ้มค่าโดยใช้เกณฑ์ที่ตรงกับเป้าหมาย นโยบาย

13.1.3 มีการประเมินความเป็นไปได้ในเชิงพาณิชย์แต่ละด้านจากสถานภาพทางเศรษฐกิจ จากรายได้และค่าใช้จ่าย จากสรุปผลกำไร-ขาดทุน จากความสามารถเต็มกำลังการผลิต และประเมินโดยบุคลากร

13.1.4 มีการศึกษาแนวโน้มของเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการให้บริการเชิงรุก

13.1.5 มีการรายงานการปฏิบัติงานตามแผนและงบประมาณที่ใช้

13.2 การประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการ

13.2.1 มีระบบประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก

13.2.2 มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

13.2.3 มีการประเมินผลการอบรมโดยผู้เข้ารับการอบรม โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจผู้ให้บริการ และใช้เครื่องมืออื่นในการประเมินด้วย

13.2.4 ฝ่ายงานต่างๆประเมินตนเอง

13.2.5 มีการสรุปผลกำไร-ขาดทุน และจำนวนลูกค้า

14. การปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานเชิงธุรกิจของหน่วยงาน

หน่วยงานสนับสนุนได้มีการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานในหลายลักษณะ ได้แก่

14.1 การทำแผนวิสาหกิจและแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน เน้นการหารายได้และการทำกำไร โดยกำหนดเป็นนโยบาย และเป้าหมายให้มีรายรับมากกว่ารายจ่าย ให้มีการนำค่าใช้จ่ายมาคิดเป็นต้นทุนเพื่อให้เลี้ยงตนเองได้ และหลายหน่วยงานพยายามจัดให้เป็นหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) มีการคิดต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) มีการจัดทำงบประมาณแบบ PPBS และมีการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายวงเงิน

14.2 มีการปรับปรุงการให้บริการเป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น โดยเน้นการบริการแบบ one stop service การมี service mind การสำรวจและให้บริการตรงกับความต้องการของลูกค้า การขยายการบริการ เพิ่มหลักสูตร เพิ่มการประชาสัมพันธ์ เพิ่มการหาโครงการและสัญญา กับหน่วยงานภายนอก ในกรณีหอพัก จะมีการรับส่งลูกค้าร่วมกับโรงแรมเอกชน รับนักท่องเที่ยว จากบริษัททัวร์เอกชน และให้บุคคลภายนอกมาใช้บริการเพิ่มขึ้น

14.3 มีการปรับใช้แนวคิดของศูนย์กึ่งหารายได้ (Semi Profit Center) และแนวคิดของ ศูนย์กำไร(Profit Center) เช่น กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการหารายได้ ดำเนินการเชิงรุกให้เลี้ยงตนเองได้ เพิ่มการลงทุน ปรับปรุงระบบบัญชีเป็นแบบฝั่งรับ-ฝั่งจ่าย จัดทำงบประมาณและมุ่งเน้นผลงาน นำทรัพยากรที่มีอยู่มาผลิตเป็นสินค้าเชิงวิชาการ จัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และประกันคุณภาพสินค้า

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจสถานภาพการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัย ทำให้พิจารณาได้ว่า หน่วยงานสนับสนุนมีแนวโน้มในการเป็นหน่วยธุรกิจในอนาคตได้อย่างแน่นอน เนื่องจากมีการบริหารงานเชิงธุรกิจอยู่บ้างแล้ว ซึ่งถือว่าการดำเนินงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร คือ มีการบริหารรายได้ และค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้ มีความพยายามปรับรูปแบบการให้บริการ และจัดหาสินค้าและบริการทางวิชาการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าในเชิงรุก รวมทั้งมีการวางแผนธุรกิจ แผนการตลาด มีระบบบัญชี การเงิน การควบคุม การตรวจสอบ การรายงานผลการดำเนินงาน อีกทั้งสภาวะแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไป ทำให้หน่วยงานต้องปรับตัวตามทฤษฎีระบบเปิด(Open System Theory)ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการมาก ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารเชิงธุรกิจในการประสานกิจกรรมต่างๆในหน่วยงาน และเมื่อมหาวิทยาลัยอยู่ในภาวะการแข่งขันทางการศึกษาระดับประเทศ และระหว่างประเทศ การบริหารจัดการหน่วยงานภายในจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบไปในเชิงธุรกิจ ไม่สามารถบริหารแบบราชการได้อีกต่อไป เพื่อสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.3 การจัดรวมกลุ่มหน่วยงานสนับสนุนเพื่อการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ผลจากการสำรวจสถานภาพการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานสนับสนุนในมหาวิทยาลัย นอกจากผู้วิจัยได้จัดรวมหน่วยงานเป็น 12 ประเภท และได้สรุปลักษณะโครงสร้างการดำเนินงานบริหารเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรแล้ว ผู้วิจัยยังได้จัดรวมกลุ่มหน่วยงานทั้ง 12 ประเภทเหล่านั้นอีกครั้งหนึ่ง โดยใช้เกณฑ์งานหน้าที่หลัก(Main Functions) ที่เหมือนกันของ

หน่วยงานเป็นหลัก เพื่อแยกกลุ่มหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ และกลุ่มหน่วยงานการบริการสนับสนุนชุมชนมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน และคัดเลือกหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่มีการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร หรือแบบศูนย์กึ่งหากำไรที่เป็นอยู่ เพื่อนำมาสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง(Purposive Sampling)มหาวิทยาลัย เพื่อการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผลการจัดรวมกลุ่มหน่วยงานสนับสนุนแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม 5 ประเภท ดังนี้

2.3.1 หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ 3 ประเภท ได้แก่

2.3.1.1 ศูนย์คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่หลักคือ วางแผนดำเนินงานพัฒนาโครงสร้าง บริหารจัดการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง

2.3.1.2 ศูนย์วิจัย บริการวิชาการและฝึกอบรม มีหน้าที่หลักคือ ให้บริการงานวิจัย งานบริการทางวิชาการในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ ตลอดจนงานบริการการศึกษา ที่มีลักษณะเป็นศูนย์ประสานงานกับหน่วยงานบริการต่างๆทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

2.3.1.3 ศูนย์หนังสือ และสำนักพิมพ์ มีหน้าที่หลักคือ บริการจัดพิมพ์และจำหน่ายหนังสือ ตำรา งานวิจัย และเอกสารทางวิชาการในสาขาต่างๆ ฯลฯ และมีการให้บริการครบวงจรแบบธุรกิจ

2.3.2 หน่วยงานการบริการสนับสนุนชุมชนมหาวิทยาลัย 2 ประเภท ได้แก่

2.3.2.1 ศูนย์เฉพาะกิจ มีหน้าที่หลักคือ ดำเนินงานกิจกรรมที่สนับสนุนบรรยากาศทางวิชาการ และวิถีชีวิตของชุมชนมหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์กีฬา ฯลฯ หน่วยงานเหล่านี้มักดำเนินงานโดยไม่ได้มุ่งการทำกำไร แต่มีการแสวงหารายได้จากให้บริการบางส่วน เพื่อการเลี้ยงตนเองได้

2.3.2.2 ศูนย์วิสาหกิจ มีหน้าที่หลักคือ การสนับสนุนชีวิตความเป็นอยู่ภายในมหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์อาหาร ฯลฯ มักให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินงานแบบธุรกิจ หน่วยงานเหล่านี้สามารถพึ่งพาตนเองได้ทางการเงิน และสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

2.4 ผลการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยได้คัดเลือกมหาวิทยาลัยที่มีนโยบายวิสาหกิจ และมีการบริหารงานเชิงธุรกิจในหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย หลักการ แนวคิด ระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร ผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค มหาวิทยาลัยที่มีหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่มีการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร และเป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ผู้บริหารมี 10 มหาวิทยาลัย ดังนี้

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : ศูนย์บริการวิชาการ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์หนังสือ ศูนย์กีฬา และสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ : สำนักบริการคอมพิวเตอร์ สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม ศูนย์หนังสือ และสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. มหาวิทยาลัยบูรพา : สำนักคอมพิวเตอร์ สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล และสำนักบริการวิชาการ
5. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ : ศูนย์วิจัยและบริการ และสำนักคอมพิวเตอร์
6. มหาวิทยาลัยศิลปากร : สำนักบริการวิชาการ และศูนย์คอมพิวเตอร์
7. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : ศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติ สำนักคอมพิวเตอร์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และสำนักบริการการศึกษา
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี : ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์บริการการศึกษา เทคโนโลยีธานี ฟาร์มวิทยาลัย และสุรสัมมนาคาร
9. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ : ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์หนังสือ และศูนย์ธุรกิจวิทยบริการ
10. มหาวิทยาลัยศรีปทุม : ศูนย์มีเดีย“ดร.วีระ ปิตรชาติ” และศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัย

อนึ่ง มหาวิทยาลัยเอกชนมีการบริหารงานแบบธุรกิจอยู่แล้ว แต่มหาวิทยาลัยยังต้องดำเนินงานตามพันธกิจหลักของการเป็นมหาวิทยาลัยคือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งถือว่าการบริการเชิงสังคมด้วย มิใช่การบริการเชิงพาณิชย์ทั้งหมด มหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องมีการบริหารงานแบบธุรกิจ เพื่อให้เลี้ยงตนเองได้ และเพื่อให้มีความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. ผู้บริหารขององค์กรรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้บริการจำเป็นแก่การดำรงชีวิต และสังคม มีการกระจายการบริการทั้งในเขตนครหลวง และในส่วนภูมิภาค มีนโยบาย และการบริหารหน่วยงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร เพื่อให้เลี้ยงตนเองได้ และจะต้องสร้างผลกำไรให้มากขึ้นเหมือนกันทุกองค์กร จำนวน 8 แห่ง ได้แก่

1. บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
2. องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพฯ
3. การประปาส่วนภูมิภาค
4. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
5. บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
6. ธนาคารอาคารสงเคราะห์
7. บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
8. ธนาคารกรุงเทพ

2. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน ที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยมีพระราชบัญญัติ หรือข้อบังคับของตนเอง มีหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่มีการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรในบริบทของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ โดยอยู่บนพื้นฐานหลักการ แนวคิดของศูนย์กำไรที่เป็นสากลเหมือนกันทุกมหาวิทยาลัย จำนวน 10 แห่ง ได้แก่

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. มหาวิทยาลัยบูรพา
5. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
6. มหาวิทยาลัยศิลปากร
7. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
9. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
10. มหาวิทยาลัยศรีปทุม

การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้นโดยใช้หลักการแนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร มากำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจขององค์กร หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไร ผลการดำเนินงาน และปัญหาและอุปสรรค

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มองค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน และกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนที่นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้บริการจำเป็นแก่การดำรงชีวิต และสังคม มีการกระจายการบริการทั้งในเขตนครหลวงและในส่วนภูมิภาค มีนโยบาย และการบริหารหน่วยงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร เพื่อให้เลี้ยงตนเองได้ และจะต้องสร้างผลกำไรให้มากขึ้นเหมือนกันทุกองค์กร

2. มหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชนที่นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยมีพระราชบัญญัติ หรือข้อบังคับของตนเอง และมีหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่มีระบบการบริหารจัดการเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรเฉพาะตามบริบทของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ โดยอยู่บนพื้นฐานหลักการ แนวคิดของศูนย์กำไรที่เป็นสากลเหมือนกันทุกมหาวิทยาลัย

3.1 องค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน มีผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ดังนี้

ประเด็นการสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
<p>1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจขององค์กร</p>	<p>1. วิสัยทัศน์ขององค์กรมุ่งความเป็นผู้นำทางด้านสินค้าและบริการขององค์กร เพื่อสร้างความพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า</p> <p>2. นโยบาย และวัตถุประสงค์มาจากคณะกรรมการบริหารขององค์กร อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยการปรับกลไกในการบริหาร โครงสร้าง กำหนดรูปแบบการบริการ เป็นแบบกลุ่มธุรกิจ แบบหน่วยธุรกิจ หรือแบบศูนย์กำไร ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อลดต้นทุน และเพิ่มรายได้</p> <p>3. นโยบายการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้หน่วยงานภายใน ทั้งในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล และงบประมาณ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการและพนักงานให้ดำเนินงานในเชิงธุรกิจ</p> <p>4. นโยบายคุณภาพ คือ มุ่งคุณภาพมาตรฐานสู่ระดับสากล พนักงานมีจิตใจรักการบริการ (service mind)</p> <p>5. นโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรแทนการบริหารแบบราชการ ต้องการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแทนการควบคุมต้นทุนต่อหน่วย แต่เพียงอย่างเดียว ดำเนินงานในเชิงธุรกิจที่มุ่งการทำกำไร และเพื่อประโยชน์แก่สังคม</p> <p>6. นโยบายให้ศูนย์กำไรทุกแห่งรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง เพื่อให้เป้าหมายของบริษัทสำเร็จตามแผน</p> <p>7. นโยบายการบริหารธุรกิจแบบให้บริการ เป็นบริษัทที่มีผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้น เน้นการแสวงหารายได้ ควบคุมค่าใช้จ่ายที่สะท้อนต้นทุนประสิทธิภาพ</p> <p>8. นโยบายเริ่มต้นของศูนย์กำไรคือ 1) กำหนดหน่วยงานที่จะเป็นศูนย์กำไร โดยได้รับความพร้อมใจจากหน่วยงานด้วย 2) พิจารณาสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดการใช้ประโยชน์และการพึ่งพาตนเอง 3) ต้องดำเนินงานแบบมุ่งเน้นธุรกิจ (business oriented) โดยอาจแยกแยะให้ชัดเจนว่างานส่วนใดทำในเชิงธุรกิจ งานส่วนใดทำในเชิงสังคม 4) ต้องมีตัววัดประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งต่างกัน หากเป็นในเชิงธุรกิจต้องวัดกำไร ขาดทุน และตัวชี้วัดที่ดีต้องมีการจูงใจให้คนทำงาน</p>

ประเด็นการสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	<p>9. บริษัทในเครือสามารถจัดโครงสร้างการบริหารที่ให้หน่วยงานดำเนินงานอย่างเป็นอิสระได้ตามสมควร ภายใต้กรอบนโยบายเดียวกัน และให้มีการจัดทำแผนธุรกิจระยะยาว และแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต</p> <p>10. นโยบายการกำหนดให้หน่วยงานบริหารงานแบบศูนย์กำไรจะพิจารณาจากความจำเป็นของหน่วยงาน โดยเน้นหน่วยงานที่มีรายได้(ทั้งที่เป็นรายได้จัดสรรจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร หรือรายได้จากองค์กรภายนอก) และค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมและรับผิดชอบด้วยตนเองได้ และมีศักยภาพทางธุรกิจที่จะพัฒนาต่อไปได้ในอนาคต</p> <p>11. นโยบายในการวัดผลการดำเนินงานแบบศูนย์กำไร ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อวัดประสิทธิภาพในการทำกำไรของสาขาเป็นเอกเทศ ไม่ขึ้นกับสำนักงานใหญ่ 2. เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงานหรือความดีความชอบของสาขา 3. เพื่อการวางแผนธุรกิจและแผนกำไรประจำปี ภายใต้กลยุทธ์ของฝ่ายจัดการในแต่ละสถานการณ์ 4. เพื่อเป็นเครื่องมือให้แก่ฝ่ายบริหารในการสร้างระบบการควบคุมเพื่อการบริหาร (Management Control) ได้แก่ การวางแผน การวัดผลจริง และการแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุตามเป้าหมาย <p>12. กลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคือ การพัฒนาบุคลากร และระบบการทำงาน</p>
<p>2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไร</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการสำคัญอย่างหนึ่งของศูนย์กำไรคือ ต้องกระจาย/ให้อำนาจ และให้อิสระในการทำงาน 2. จัดโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวราบ เพื่อให้หน่วยงานได้รับการกระจายอำนาจ และมีความเป็นอิสระจนถึงระดับที่ต้องติดต่อกับลูกค้าแบบตัวต่อตัว เพื่อให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็วเป็นพื้นฐาน 3. หน่วยงานที่เป็นศูนย์กำไรเป็นหน่วยธุรกิจที่สามารถบริหารจัดการ ซึ่งต้องมีความพร้อมทางด้านข้อมูลการบริหาร และข้อมูลสารสนเทศอื่น ๆ และต้องลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้มีประ

ประเด็นการสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	<p>ลัทธิภาพ</p> <p>4. หน่วยงานที่เป็นศูนย์กำไรต้องมีการจัดทำนโยบายเฉพาะ ทำแผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ระยะสั้นและยาว แผนกำไร แผนค่าใช้จ่าย แผนการตลาด กำหนดศูนย์ต้นทุน ศูนย์กำไรของหน่วยงาน วิธีวิธีการจัดสรรต้นทุนค่าใช้จ่าย(Cost Allocation) มีระบบการควบคุม ตรวจสอบ มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีระบบบัญชีต้นทุน และการเงินระบบเดียวกัน และมีการประมวลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ มีระบบการรายงานผลต่อผู้บริหารทุกเดือน เพื่อควบคุมประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และต้องมีระบบคำตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน อาจมีโบนัสเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้ควรมีดัชนีชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน</p> <p>5. การวัดผลการดำเนินงานทางด้านการบริหารจัดการคือ การวัดประสิทธิภาพการบริหารทุนและสินทรัพย์ การบริหารบุคคล และการวัดความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>6. ศูนย์ต้นทุน และศูนย์กำไรต้องมีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ดีที่สุด พร้อมทั้งคิดค่าเสื่อมราคา และมีการวัดความสามารถในการทำกำไรของแต่ละหน่วย โดยใช้อัตราผลตอบแทนรวมต่อสินทรัพย์ (Return on Assets : ROA) ไม่ใช่วัดที่กำไรสุทธิ</p> <p>7. หัวหน้าหน่วยงานเป็นมืออาชีพ ที่มีอำนาจตัดสินใจเบ็ดเสร็จในขอบเขตที่กำหนด และมีทีมธุรกิจ ทีมงานที่คล่องตัว และทีมงานการตลาดที่มีกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market)</p> <p>8. มีคณะกรรมการบริหารหน่วยงาน</p> <p>9. มีการรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานทางการเงินในระยะเวลาที่คณะกรรมการบริหารกำหนด</p> <p>10. การประเมินผลงานของพนักงาน ใช้หลักการ 3 ด้าน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีโดยมีเป้าหมาย ตัวชี้วัด และคุณลักษณะของงาน วิเคราะห์สมรรถนะการทำงานของพนักงานในแต่ละสายงาน ระดับ และตำแหน่งงาน และประเมินศักยภาพของพนักงานเพื่อให้ไปรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น</p> <p>11. มีการปรับปรุงระเบียบเพื่อให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจทั้งบุคลากร และการเงิน</p>

ประเด็นการสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
3. ผลการดำเนินงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรเป็นหน่วยธุรกิจที่มีความเป็นเลิศทางการบริการ บุคลากรมีความรู้ความสามารถทางการบริหารธุรกิจ รู้วิธีการทำงานที่สร้างรายได้ผลกำไรมากขึ้น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. มีระบบการประเมินผลการดำเนินงาน เช่น การใช้ดุลดัชนีองค์กร (Balanced Scorecard) มีการประเมินประสิทธิภาพและคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง 3. บุคลากรระมัดระวังในเรื่องค่าใช้จ่าย และการควบคุมต้นทุน 4. องค์กรสามารถทำกำไรได้มากขึ้นทุกปี และสร้างผลกำไรบรรลุเป้าหมายธุรกิจในแต่ละปีได้ มีสถานะทางการเงินสูง มีการดำเนินงานอย่างประหยัด และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 5. ธุรกิจตั้งมั่นในความเป็นธรรม มีจรรยาบรรณ และถ่อมตนในความรับผิดชอบต่อสังคม
4. ปัญหา และอุปสรรค	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระเบียบ ขั้นตอน กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรยังติดอยู่กับรูปแบบบริรัฐวิสาหกิจ ซึ่งไม่สนองกลยุทธ์แบบธุรกิจเอกชน 2. งบประมาณไม่เพียงพอต่อการลงทุน และค่าใช้จ่าย 3. ยังไม่มีระบบการกระจายต้นทุนค่าใช้จ่าย ศูนย์ต้นทุนยังจำเป็นต้องใช้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล เพื่อให้ศูนย์กำไรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพก่อน จึงจะมีการกระจายค่าใช้จ่ายตามความเป็นจริงได้ 4. การดำเนินงานยังติดขัดด้วยระเบียบ และกฎเกณฑ์หลายประการ และการขาดความรู้สึกรักในความเป็นเจ้าของทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังขาดความตระหนักในความจำเป็นของการแข่งขันแบบธุรกิจ 5. หัวหน้าหน่วยงานยังไม่กล้าใช้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ เนื่องจากยังไม่เข้าใจระเบียบอย่างชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องการจัดซื้อ จัดจ้าง 6. เงินลงทุนในเรื่องการขยายธุรกิจยังมีจำกัด 7. การปรับกระบวนการทำงานเชิงธุรกิจต้องปรับวัฒนธรรมองค์กรด้วย ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน 8. ลักษณะโดยธรรมชาติของสินค้าและบริการของแต่ละองค์กร

ประเด็นการสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	<p>กร ทำให้มีการคืนทุนช้าเร็วต่างกัน</p> <p>9. ธุรกิจบางอย่างขาดผู้เชี่ยวชาญ ไม่มีบุคลากรดำเนินงานอย่างเพียงพอ และขาดแคลนเครื่องมือ</p> <p>10. ระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศยังไม่สมบูรณ์ เพราะองค์กรมีการขยายงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจยังไม่เต็มที่ และการปรับระบบการทำงานอื่นภายในองค์กรต้องกระทำไปพร้อม ๆ กัน</p>

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจขององค์กร

รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนมีนโยบายการบริหารธุรกิจ หรือเชิงธุรกิจ พร้อมทั้งนโยบายคุณภาพ ที่เน้นการแสวงหารายได้ และควบคุมค่าใช้จ่ายที่สะท้อนต้นทุนประสิทธิภาพ ดำเนินงาน การให้บริการแบบหน่วยธุรกิจ หรือศูนย์กำไรที่มุ่งการทำกำไร และเพื่อประโยชน์แก่สังคม โดยให้หน่วยงานดำเนินงานอย่างอิสระภายใต้นโยบาย และแผนธุรกิจขององค์กร พร้อมทั้งมีการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานด้วย

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไร

รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน มีหลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไรคือ มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ กระจายอำนาจให้หน่วยงาน ระดับ ฝ่าย ไปจนถึงงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้า เพื่อให้บริการด้วยความรวดเร็ว แบ่งฝ่ายงานออกเป็นศูนย์ต้นทุน ศูนย์กำไร มีการกระจายค่าใช้จ่าย มีการวัดความสามารถในการทำกำไรโดยการวัดอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) มีการควบคุม ตรวจสอบการดำเนินงาน มีหัวหน้าหน่วยงานแบบมีอาชีพ มีคณะกรรมการบริหารที่เห็นนโยบาย และควบคุม ดูแลงานทั้งหมด โดยพิจารณาจากรายงานทางการเงิน และรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด

3. ผลการดำเนินงาน

รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนเป็นหน่วยธุรกิจที่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย หารายได้ และทำกำไร โดยใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีความรู้ทางการบริหารธุรกิจ มีการดำเนินงานอย่างประหยัด มีระบบการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อความเป็นเลิศทางด้านการให้บริการแก่ประชาชน มีจรรยาบรรณ และเชื่อมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

4. ปัญหา และอุปสรรค

รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนยังมีปัญหาในเรื่องงบประมาณ เงินลงทุน ระเบียบปฏิบัติ ความไม่กล้าตัดสินใจของผู้บริหาร บุคลากรขาดความตระหนักในเรื่องความจำเป็นในการแข่งขัน

ทางธุรกิจ ขาดความรู้สึกในเรื่องความเป็นเจ้าของ ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลสารสนเทศ และยังมีปัญหาในเรื่องวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

3.2 มหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน มีผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ดังนี้

ประเด็นการสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
<p>1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และการบริหารงานเชิงธุรกิจขององค์กร</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยมีนโยบายการดำเนินงานตามพันธกิจ 4 ประการ คือ การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และมีนโยบายวิสาหกิจคือ ให้องค์กรสามารถหารายได้เพื่อการเลี้ยงตนเอง มีทั้งมุ่งหวัง และไม่มุ่งหวังการทำกำไรแบบเอกชน บริหารแบบเบ็ดเสร็จ ไม่ใช่แบบราชการ</p> <p>2. มหาวิทยาลัยมีระเบียบในเรื่องการจัดสรรเงินรายได้ของหน่วยงานให้แก่มหาวิทยาลัยในกรณีที่หน่วยงานสามารถหารายได้</p> <p>3. นโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจควรมีการกระจายอำนาจไปที่หน่วยงานภายใน อาทิ หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ ซึ่งควรมีการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรได้ เนื่องจากสามารถหารายได้มากกว่างานวิจัย</p> <p>4. นโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือสร้างรายได้เพิ่มจากงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>5. มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการจัดตั้งหน่วยงานบริการวิชาการหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่หารายได้ โดยให้มีการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบอิสระ คล่องตัว เพื่อให้สามารถเลี้ยงตนเองได้ และมีนโยบายสร้างหน่วยวิสาหกิจเพิ่มเติม ทั้งนี้มหาวิทยาลัยอาจให้เงินลงทุนในระยะเริ่มต้น</p> <p>6. มหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนให้มีโครงการหารายได้จากงานบริการวิชาการ และงานอื่นๆ โดยให้บริหารงานแบบอิสระ คล่องตัว</p> <p>7. มหาวิทยาลัยมีนโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร หมายถึง ทุกหน่วยงานควรคิดต้นทุนที่แท้จริงของการดำเนินงาน เพื่อดูประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>8. มหาวิทยาลัยมีนโยบายกระจายอำนาจให้หน่วยงานทำงานตามแผน แต่ควบคุมด้วยระบบงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้ทำ เนื่องจากสามารถประมาณการรายรับ รายจ่ายที่จะเกิดขึ้นได้ จึงใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหาร ตามแผนงานที่เหมาะสม</p>

ประเด็นการสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
<p>2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดโครงสร้างการบริหารเป็นแบบราบ มีคณะกรรมการบริหาร มีหัวหน้าหน่วยงานที่มีวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ 2. ปรับหน่วยงานให้เป็นหน่วยธุรกิจ มีผู้บริหารมืออาชีพ มีการควบคุมต้นทุนให้เป็นจริง จัดสรรต้นทุนค่าใช้จ่าย/กระจายต้นทุน และผลประโยชน์กลับไปหน่วยงาน มีการควบคุม ตรวจสอบ มีระบบการรายงานผล มีการขยายกิจกรรมทางธุรกิจ และพัฒนาสินค้าและบริการวิชาการ สร้างดัชนี/มาตรวัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจเชิงคุณภาพ รวมทั้งสร้างความชัดเจนในเรื่องผลตอบแทนการปฏิบัติงาน 3. หน่วยงานที่ทำรายได้ควรเป็นหน่วยบริหารงานแบบอิสระ และคล่องตัว มีแผนธุรกิจ มีทีมงาน มีระบบบัญชีของตนเอง มีเกณฑ์การคิดค่าตอบแทน และเกณฑ์การจัดสรรกลับให้แก่มหาวิทยาลัย 4. การบริหารงานต้องให้สมดุลย์กันในเรื่องค่าใช้จ่าย และคุณภาพ การให้บริการระหว่างหน่วยงาน มหาวิทยาลัย และผู้ขอใช้บริการ คือ หน่วยงานภายนอกทั้งของรัฐและเอกชน จึงจะสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่าย 5. ธุรกิจหลัก(Core Business)ของมหาวิทยาลัยคือ ธุรกิจวิชาการ ไม่ว่าจะทำธุรกิจแบบใดก็ต้องใช้วิชาการเป็นตัวตั้ง และต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุน 6. ถ้ามหาวิทยาลัยจะทำธุรกิจอย่างจริงจังต้องตั้งบริษัท โดยไม่ใช้งบประมาณแผ่นดินในการลงทุน แต่ต้องให้มหาวิทยาลัยมีการเตรียมความพร้อม และต้องไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน 7. การบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัยต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นนักการตลาด มีวิสัยทัศน์ รู้สมรรถนะของมหาวิทยาลัย และเป็นผู้อำนวยความสะดวกตามความจำเป็นของหน่วยงาน 8. หน่วยงานในมหาวิทยาลัยจะเป็นศูนย์กำไรทั้งหมด โดยไม่ต้องจดทะเบียนเป็นบริษัท แต่เป็นการทำกิจกรรมที่ธุรกิจที่ใช้สินค้าและบริการทางวิชาการมาเป็นจุดขาย 9. แนวคิดการควบคุมทางธุรกิจ ประกอบด้วย การควบคุมระบบการเงิน การควบคุมองค์กร และการควบคุมผลการดำเนินงาน ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ร่วมกัน จึงจะได้ผลผลิตที่ดี มีคุณภาพ

ประเด็นการสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
3. ผลการดำเนินงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการสามารถสร้างรายได้ และส่งคืนผลตอบแทนในรูปแบบของเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย 2. บุคลากรในมหาวิทยาลัยเพิ่มความรู้ความสามารถ เพราะมีโอกาสปรับปรุงความรู้จากโครงการหารายได้ และมีกำลังใจในการทำงาน ทำให้มีการขยายโครงการบริการวิชาการในรูปแบบต่างๆ เพิ่มมากขึ้น 3. การมีหน่วยลงทุนจะทำให้มหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งทางการเงิน จะช่วยเพิ่มงบประมาณให้มหาวิทยาลัย ภายใต้นโยบายและการดูแลของมหาวิทยาลัย 4. มหาวิทยาลัยดำเนินการตามมาตรการของนโยบายวิสาหกิจ โดยมีคณะกรรมการวิสาหกิจ และกำหนดผู้รับผิดชอบตามมาตรการต่างๆ 5. หน่วยงานมีลักษณะบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว มีการปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และได้คำตอบแทนที่เหมาะสมตามราคาตลาด
4. ปัญหา และอุปสรรค	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประกันคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นและขึ้นอยู่กับหัวหน้าโครงการ ซึ่งต้องแข่งกับเวลา และความคาดหวังของเอกชนในด้านคุณภาพ ต้องการการทำงานเป็นทีม หัวหน้าโครงการควรเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง และเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง 2. การใช้ระเบียบราชการในการบริหารงานทำให้เกิดประสิทธิภาพช้ามาก แม้จะมีระเบียบเงินรายได้ แต่บางข้อก็ยังใช้ระเบียบราชการที่ทำให้การดำเนินงานธุรกิจล่าช้า 3. การสรรหาผู้บริหารมืออาชีพจากคณาจารย์หาได้ยากมาก 4. การได้รับการจัดสรรงบประมาณแบบงบบุคลากรเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องบริหารจัดการแบบค่าใช้จ่ายต่อหน่วย (Unit Cost) ทำให้เกิดการแข่งขันสูงในการที่จะดึงงบประมาณมา และต้องเตรียมตัวในการหารายได้เพื่อดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้สมบูรณ์ 5. การสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำธุรกิจให้แก่อาจารย์ และการเร่งรัดประสิทธิภาพของอาจารย์จำเป็นมากเมื่อมีนโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจ เช่นเดียวกันกับมหาวิทยาลัยเอกชน ที่ต้องการทำโครงการที่สร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

ประเด็นการสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	<p>6. หน่วยงานที่มีรายได้มีการดำเนินงานเพียงรับรู้รายรับ รายจ่าย และส่วนต่างคงเหลือ แต่ยังไม่มีการคิดต้นทุนที่แท้จริงอย่างละเอียดจากการสนับสนุนในลักษณะต่างๆของมหาวิทยาลัย ที่ต้องถือว่าเป็นต้นทุน ดังนั้นในภาพรวมจึงดูว่าไม่ขาดทุน สามารถมีเงินเหลือนำกลับเข้ามหาวิทยาลัย</p> <p>7. การคิดค่าตอบแทนในเชิงวิชาการเป็นสิ่งที่ประเมินได้ยาก ถ้าคิดประเมินจริงๆอาจขาดทุน</p> <p>8. ปัญหาการบริหารจัดการสินค้าบริการวิชาการ ซึ่งมีหลายรูปแบบ ทำให้เกิดปัญหาความเหมาะสมของราคาที่ใช้บริการด้วย</p> <p>9. ผู้นำสถาบันควรเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ตั้งเป้าหมายรายได้ของมหาวิทยาลัย และพยายามทำให้ได้ตามเป้าหมายนั้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมากอยู่แล้ว</p> <p>10. มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ดี เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจทุกอย่าง และควบคุม เร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน</p>

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์และการบริหารงานเชิงธุรกิจขององค์กร มหาวิทยาลัยมีนโยบายการบริหารงานตามพันธกิจ และนโยบายวิสาหกิจ หรือนโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย โดยการจัดทำโครงการบริการทางการศึกษา การต่างๆ และให้หน่วยงานมีการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร ที่มีการคิดต้นทุนที่แท้จริง และกระจายอำนาจให้หน่วยงานทำตามแผนงาน

2. หลักการ แนวคิด และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

มหาวิทยาลัยปรับหน่วยงานให้เป็นหน่วยธุรกิจ และให้มีผู้บริหารแบบมืออาชีพ มีคณะกรรมการบริหาร มีการระมัดระวัง และจัดสรรต้นทุนค่าใช้จ่าย มีอิสระในการบริหารงานแบบคล่องตัว มหาวิทยาลัยจะใช้วิชาการเป็นธุรกิจหลัก ภายใต้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีระบบบัญชีและการเงิน การกำกับ และตรวจสอบ มีการพัฒนาสินค้าและบริการวิชาการ และใช้เป็นจุดขายในกิจกรรมเชิงธุรกิจ

3. ผลการดำเนินงาน

หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการสามารถสร้างรายได้ และจัดสรรผลประโยชน์คืนให้แก่มหาวิทยาลัย บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น และหน่วยงานจะมีลักษณะบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว และมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานตามมาตรการของนโยบายวิสาหกิจ

4. ปัญหา และอุปสรรค

มหาวิทยาลัยยังใช้ระเบียบราชการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพช้ามาก ยังมีปัญหาการสร้างความรู้และความเข้าใจให้แก่คณาจารย์ในเรื่องการบริหารธุรกิจวิชาการ มีปัญหาการบริหารจัดการสินค้าบริการวิชาการ การคิดค่าตอบแทน และการมีผู้บริหารแบบมืออาชีพ

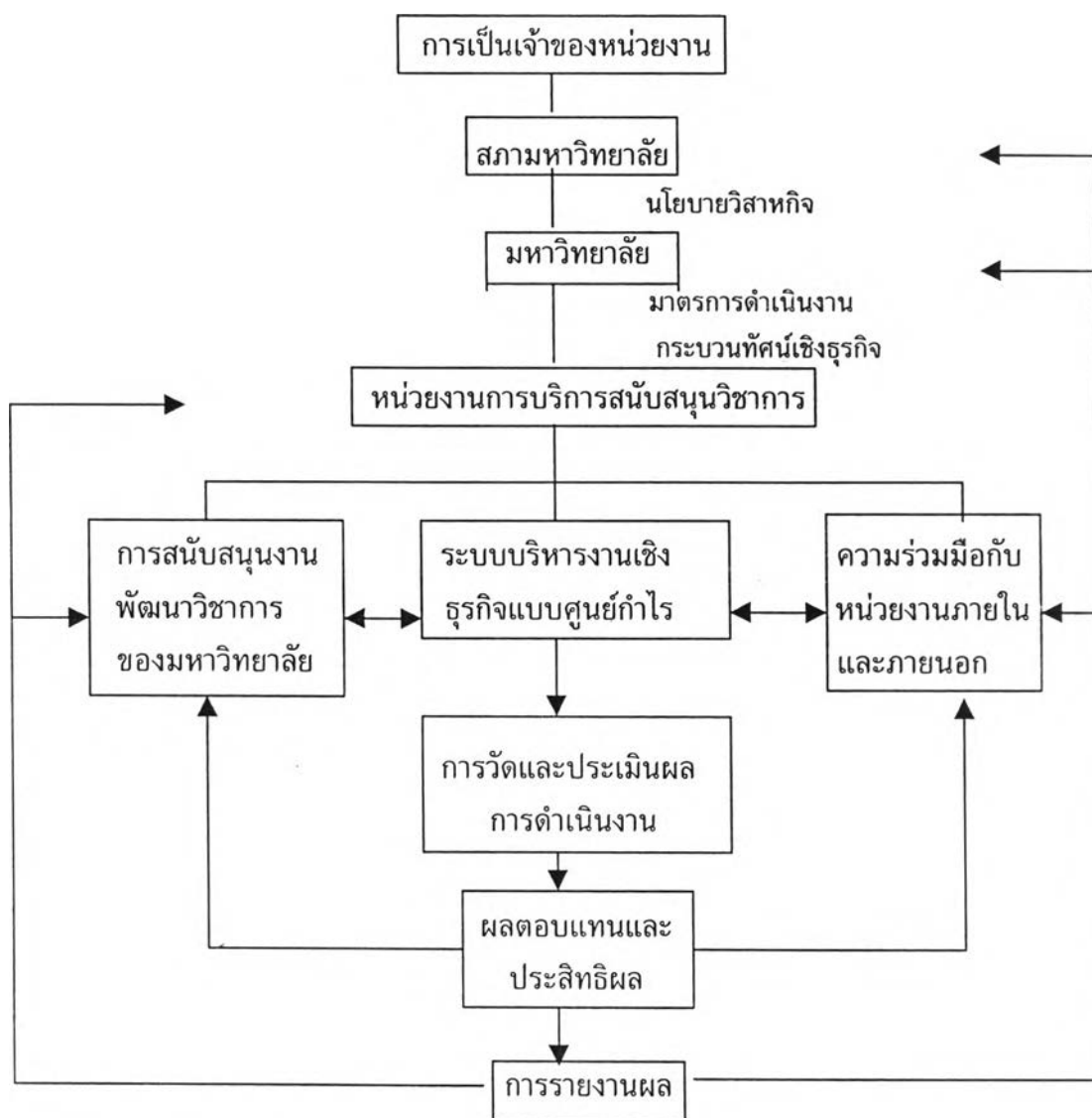
สรุป แนวคิดที่ได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้งองค์กรรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดที่ตรงกัน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

1. สภามหาวิทยาลัยให้นโยบายวิสาหกิจ หรือการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร โดยมหาวิทยาลัยมีมาตรการดำเนินงาน โดยมีคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ
2. หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการมีการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร เป็นหน่วยธุรกิจ หรือหน่วยอิสระโดยมีผู้บริหารแบบมืออาชีพ มีการจัดโครงสร้างหน่วยงานเป็นฝ่ายสนับสนุน(ศูนย์ต้นทุน) และฝ่ายทำรายได้(ศูนย์กำไร) มีการวางแผนธุรกิจ มีระบบสนับสนุนระบบรายได้ มีการกระจายหรือจัดสรรต้นทุนค่าใช้จ่ายไปให้ฝ่ายงานที่ขอใช้บริการ มีระบบการรายงานหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อการควบคุม และตรวจสอบ มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการบริหารจัดการ การวัดความสามารถในการทำกำไร และการเงิน โดยมีตัวชี้วัด/มาตรฐานการดำเนินงานที่ดี การให้ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานตามประสิทธิผล มีระบบการรายงานผลไปยังมหาวิทยาลัย และผู้ที่เกี่ยวข้องในระยะเวลาที่กำหนด
3. หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการมีความร่วมมือในธุรกิจวิชาการกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
4. การบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ เพื่อสนับสนุนงานพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นการขยายงานบริการวิชาการให้เป็นจุดขาย ซึ่งทำให้คณาจารย์ นิสิตนักศึกษามีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และสร้างประสบการณ์ทางวิชาการมากขึ้น อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากส่วนที่ 1 มาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการกำหนดรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยอยู่บนพื้นฐานหลักการของการบริหารงานแบบศูนย์กำไรที่เป็นสากล ประกอบด้วย การเป็นเจ้าของหน่วยงาน (Ownership) ของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย โครงสร้างการบริหาร การวางแผนงาน การจัดระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจที่มีรูปแบบของธุรกิจวิชาการที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย ตลอดจนเป้าหมายสูงสุดของมหาวิทยาลัยคือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และสนับสนุนการพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งยังคงไว้ซึ่งความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ดังนั้นรูปแบบที่นำเสนอนี้จึงเป็นรูปแบบกลางที่สามารถนำไปปรับใช้ได้กับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการทุกประเภท ประกอบด้วย การเป็นเจ้าของหน่วยงานของมหาวิทยาลัย ระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ ที่ตอบสนองการสนับสนุนงานพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย และมีความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก

1. รูปแบบนำเสนอ

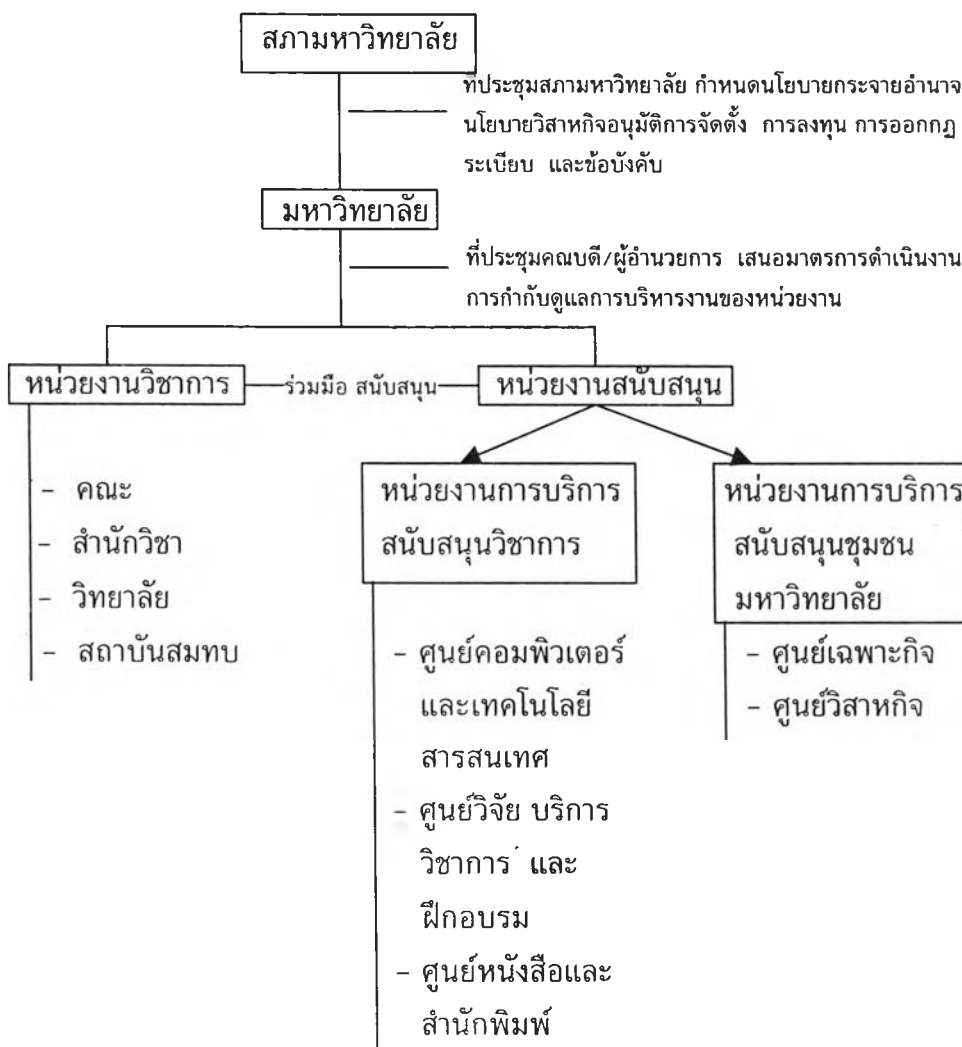


รายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบนำเสนอ มีดังนี้

การเป็นเจ้าของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ก่อตั้งหน่วยงานวิชาการ (Academic Units) เพื่อดำเนินงานผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาระดับต่างๆ และหน่วยงานสนับสนุน (Support Units) เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการบริหารงานทุกด้านของมหาวิทยาลัย และดำเนินงานในเชิงธุรกิจเชิงรุก เพื่อเป็นหน่วยทำรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในฐานะเจ้าของจึงเป็นผู้วางนโยบาย และกำกับดูแลการบริหารงานของหน่วยงาน ดังนี้

โครงสร้างการบริหารและการกำกับดูแลหน่วยงาน



สภามหาวิทยาลัย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายหลักในการพัฒนา และนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยแบบกระจายอำนาจ นโยบายวิสาหกิจ การอนุมัติการจัดตั้งหน่วยงาน การลงทุน การมอบอำนาจการตัดสินใจทางการบริหาร และกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานเชิงธุรกิจ การออกกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน และเพื่อการกำกับดูแลการปฏิบัติงานทุกด้านของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย โดยที่ประชุมคณบดี/ผู้อำนวยการ เสนอมาตรการดำเนินงาน และการกำกับดูแลการบริหารงานของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ ให้เป็นไปตามระดับการกระจายอำนาจ และข้อตกลงในการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนการบริหาร การพัฒนาวิชาการ และพัฒนางานด้านต่างๆของมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานหลักในการทำรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงมีกลุ่มหน่วยงานที่เป็นกลไกหลักในการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย 2 ประเภท คือ

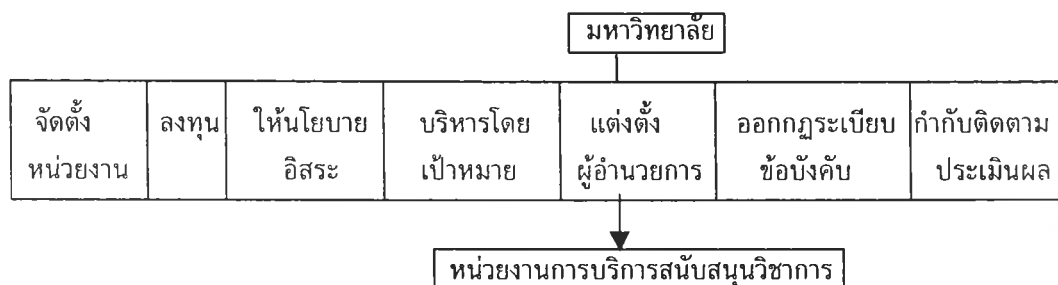
1. กลุ่มหน่วยงานวิชาการ (Academic Units) ได้แก่คณะ/สำนักวิชา/วิทยาลัย/สถาบันสมทบ ที่จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรสาขาวิชาต่างๆระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก อีกทั้งมีการค้นคว้า วิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม

2. กลุ่มหน่วยงานสนับสนุน(Support Units)ได้แก่ ศูนย์ สำนัก สถาบัน ที่ให้บริการสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การส่งเสริมและพัฒนานิสิตนักศึกษา และการใช้ชีวิตความเป็นอยู่ภายในมหาวิทยาลัย กลุ่มหน่วยงานนี้มีลักษณะการดำเนินงานและการบริหารจัดการหลายรูปแบบอันเนื่องมาจากขอบข่ายงานในความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน สามารถจำแนกหน่วยงานตามกลุ่มภารกิจหลักได้ดังนี้

2.1 หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ (Academic Support Service Units) ได้แก่ หน่วยงานที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ให้บริการสนับสนุนงานการเรียนการสอนและงานด้านต่างๆตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์วิจัย บริการวิชาการ และฝึกอบรม และ ศูนย์หนังสือและสำนักพิมพ์

2.2 หน่วยงานการบริการสนับสนุนชุมชนมหาวิทยาลัย (Campus Support Service Units) ได้แก่ หน่วยงานที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ให้บริการสนับสนุนบรรยากาศทางวิชาการ และชีวิตความเป็นอยู่ของอาจารย์ บุคลากร และนิสิตนักศึกษาในวิทยาเขต เช่น ศูนย์เฉพาะกิจ และศูนย์วิสาหกิจ (เช่น หอพัก ร้านอาหาร ฯลฯ)

ลักษณะที่แสดงความเป็นเจ้าของ (Ownership) ของมหาวิทยาลัย มีดังนี้



1. การจัดตั้งหน่วยงาน มหาวิทยาลัยจัดตั้งหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนงานพัฒนาวิชาการ ให้ทำรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย และให้เลี้ยงตนเองได้

2. การลงทุน มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณดำเนินการ หรือให้เงินลงทุนในระยะเริ่มต้นอย่างน้อย 3 ล้านบาท และกำหนดระยะเวลาการคืนทุนภายใน 3-5 ปี โดยไม่คิดดอกเบี้ย หรือให้เงินลงทุนสินทรัพย์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามแผนงานที่แสดงผลงานได้อย่างชัดเจน

3. การให้นโยบายอิสระ มหาวิทยาลัยให้นโยบายกระจายอำนาจอิสระในการบริหารจัดการและเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ให้หน่วยงานรับผิดชอบต้นทุน รายได้ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การจัดซื้อ จัดจ้าง การบริหารงบประมาณ และการบริหารบุคคลได้เอง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการและการดำเนินงานอย่างแท้จริง ภายใต้กรอบนโยบายของมหาวิทยาลัย

4. การบริหารโดยเป้าหมาย มหาวิทยาลัยใช้เทคนิคการบริหารงานแบบมีวัตถุประสงค์ (Management by Objectives : MBO) เพื่อกำหนดเป้าหมาย แผนดำเนินงานธุรกิจ ของหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ ตามภารกิจ และขอบเขตงานในความรับผิดชอบที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกับงานการบริการทางวิชาการของคณะวิชา และปันผลประโยชน์บางส่วนให้แก่มหาวิทยาลัย ตามระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน

5. การแต่งตั้งผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก มหาวิทยาลัยโดยสภามหาวิทยาลัยสรรหาและแต่งตั้งผู้อำนวยการศูนย์/สำนักมาบริหารหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการตามนโยบาย เป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Capability) ในเชิงธุรกิจ การเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น (Acceptability) รวมทั้งคุณสมบัติที่สำคัญอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม มนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดวาระการทำงาน และค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินเดือน และเงินตอบแทนอื่น ๆ ให้แก่ผู้อำนวยการตามระเบียบ และ/หรือตามผลการประเมินการปฏิบัติงานในแต่ละปี

6. การออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ เฉพาะหน่วยงาน โดยอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการกำกับดูแล และเพื่อให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว พึ่งพาตนเองได้ โดยเฉพาะความชัดเจนในเรื่องการจัดสรรเงินรายได้และผลประโยชน์ซึ่งเป็นกำไรสุทธิในแต่ละปี เพื่อนำไปพัฒนางานด้านต่างๆของมหาวิทยาลัยเป็นอันดับแรก และเรื่องการให้ผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจ เป็นรางวัลแก่ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงานที่สร้างผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย

7. การกำกับดูแล ติดตาม ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงาน โดย

7.1 กำหนดภารกิจหลัก และขอบเขตของงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการให้ชัดเจน

7.2 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร โดยอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย มีอธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานกรรมการ องค์กรประกอบของคณะกรรมการควรมีความสมดุลย์คือ มาจากหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัย และมาจากบุคคลภายใน

นอกที่มีความรู้ความสามารถทางธุรกิจ ทั้งนี้อาจอยู่ในดุลพินิจของอธิการบดี และคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร

7.3 ติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนกำไร รายงานทางการเงิน โดยการประชุมคณะกรรมการบริหารทุกเดือน พิจารณาผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส (3เดือน) และรายงานประจำปี

7.4 ประเมินผลการดำเนินงานตามระบบสากล โดยการสร้างเครื่องมือวัด หรือมาตรวัดเพื่อหาประสิทธิภาพในการดำเนินงานและวัดสถานะภาพของการดำเนินธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้วัดความสามารถในการดำเนินงานมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การวัดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สามารถวัดค่าได้เป็นตัวเลข อาทิ การเพิ่มจำนวนโครงการที่ให้บริการ การลดต้นทุนต่อหน่วย การเพิ่มอัตราร่วมระหว่างเงินรายได้กับเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ส่วนแบ่งตลาด การวัดผลตอบแทนจากการขาย (Return on Sales) การวัดผลตอบแทนต่อสินทรัพย์(Return on Assets) การวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) การวัดความสามารถในการทำกำไร(Profitability Measures) การกำหนดดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPI) การใช้ดุลดัชนีองค์กร หรือการบริหารธุรกิจแบบครบวงจร(Balanced Scorecards) วัดผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารธุรกิจ ภายในให้มีประสิทธิภาพ และด้านความพึงพอใจของพนักงานในการเป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ที่ต้องเติบโต ซึ่งหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการจะต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นมาสะท้อนประสิทธิภาพของการทำงานอย่างชัดเจนทุกมุมมอง ฯลฯ

นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

1. นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการดำเนินงานตามพันธกิจ

1.1 นโยบายทางด้านการบริหารจัดการศึกษา เพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ มหาวิทยาลัยจึงปรับโครงสร้างการบริหาร ปรับปรุงระบบงบประมาณ วางแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จัดระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ พัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิจัยสถาบันและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร มีการสร้างสรรค์ พัฒนา และปรับปรุงหลักสูตรทุกระดับ มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้หน่วยงานวิชาการเป็นหน่วยผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการในระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เป็นหน่วยที่พัฒนาวิชาการเฉพาะทางในเชิงลึกจนมีความเชี่ยวชาญ สามารถให้บริการทางวิชาการแก่สังคมตามนโยบายของมหาวิทยาลัย และเพื่อสร้างรายได้ให้แก่คณะวิชาอีกทางหนึ่ง และแสวงหาความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับทั่วไป โดยการสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยเกี่ยวพันต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพียงพอต่อการใช้ประโยชน์ของผู้เรียน และตอบสนองภารกิจทางวิชาการของมหาวิทยาลัยได้

1.2 นโยบายทางด้านการวิจัย และพัฒนาถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ การวิจัยประยุกต์ พัฒนาระบบบริหารงานวิจัยและพัฒนาเครือข่ายการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยการขยายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการสร้างสรรค์งานวิจัยในแนวทางการวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ ตลอดจนการส่งเสริม เพิ่มศักยภาพการทำวิจัยของอาจารย์ และบุคลากร โดยการสร้างแรงจูงใจ การแสวงหาทุนวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ และการเผยแพร่ถ่ายทอดสู่สังคม

1.3 นโยบายทางด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยปรับปรุงรูปแบบ วิธีการบริการ แบบฝึกอบรม และแบบอื่น ๆ ให้ตอบสนองความต้องการของบุคลากร และประชาชนทั่วไป ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะมีการแสวงหาความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย หน่วยงาน และองค์กรท้องถิ่นในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากร และลดต้นทุนการดำเนินงาน

1.4 นโยบายทางด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อส่งเสริมการจัดกิจกรรมเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทยสู่ชุมชนมหาวิทยาลัยและสังคม โดยมุ่งเน้นการอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณี อันดีงามของไทยในชีวิตประจำวันร่วมกันกับประชาชนในท้องถิ่น และจัดหาสถานที่เพื่อการศึกษาวิจัย และเผยแพร่ผลงานทางวัฒนธรรมเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของการศึกษาทางด้านวัฒนธรรมด้วย

2. นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการดำเนินงานเชิงธุรกิจ

มหาวิทยาลัยมีนโยบายวิสาหกิจ หรือนโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับบางหน่วยงานที่มีศักยภาพ โดยมีฐานความคิดของการบริหารจัดการที่คล่องตัว ไม่ใช่แบบราชการ นโยบายวิสาหกิจ คือ สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการแสวงหารายได้ และการบริหารงานเชิงธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงานจนสามารถเลี้ยงตนเองได้ และส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาว ไม่ต้องพึ่งพางบประมาณแผ่นดิน และสามารถพัฒนางานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี

มาตรการดำเนินงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่

1. แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย และเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งหน่วยงานอิสระ เพื่อแสวงหารายได้เชิงธุรกิจ
2. กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติในการลงทุน การกำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงานของหน่วยงานวิสาหกิจให้ชัดเจน และเอื้อต่อการแข่งขันทางธุรกิจ
3. กำหนดหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่มีความพร้อมในการแสวงหารายได้เชิงธุรกิจ และสามารถเลี้ยงตนเองได้ เป็นหน่วยงานนำร่องที่มีอิสระในการบริหารจัดการแบบหน่วยธุรกิจ หรือหน่วยทำรายได้ แทนการบริหารแบบราชการ
4. สนับสนุนให้หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ขาย

บริการวิชาการ มีอิสระในการตัดสินใจบริหารงานแบบธุรกิจ และมีเป้าหมายการทำกำไรเพิ่มขึ้นทุกปี จนหน่วยงานนี้ไม่ต้องพึ่งพางบประมาณแผ่นดิน โดยการจัดทำโครงการพัฒนาวิชาการแบบเบ็ดเสร็จ(package)จากการรวบรวมสินค้าวิชาการที่หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการมีความรู้ความสามารถ และจากสินค้าความรู้ที่หลากหลายภายในมหาวิทยาลัยมาเสนอขายให้ตรงกับความต้องการของผู้มาขอใช้บริการจากภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย เป็นการเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานในการจัดกิจกรรมการแสวงหารายได้เชิงธุรกิจ สร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย และรักษาเครือข่ายความร่วมมือของลูกค้าทุกประเภทไว้ ทั้งนี้การแบ่งปันผลประโยชน์เพื่อนำไปพัฒนามหาวิทยาลัยจะแตกต่างกันตามระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานแต่ละประเภท

5. แสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนในการพัฒนาลินค้า และตลาดวิชาการให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงาน และของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

3 การเปรียบเทียบกระบวนการทัศน์การดำเนินงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย

1. จุดมุ่งหมายการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย

1.1 เพื่อให้บริการแก่ผู้ขอใช้บริการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

1.2 เพื่อนำผลกำไรมาเป็นงบประมาณมหาวิทยาลัย ชดเชยกับการจำกัดงบประมาณแผ่นดิน

1.3 เพื่อรักษาความร่วมมืออันดีระหว่างพนักงาน ผู้ขอใช้บริการ มหาวิทยาลัย และสิ่งแวดล้อมภายนอก

1.4 เพื่อให้การบริการวิชาการมีความเจริญเติบโต เสริมสร้างประสบการณ์ของอาจารย์เป็นการสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่สังคมส่วนรวม

2. หน้าที่ทางธุรกิจ (Function of Business)

มหาวิทยาลัยผลิตสินค้าและบริการทางวิชาการในรูปแบบต่างๆ อาทิ การวิจัย การให้คำปรึกษา การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ นำความรู้และวิทยาการต่างๆ ในลักษณะสหสาขาวิชาของมหาวิทยาลัยไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในขณะที่เดียวกันก็เปิดโอกาสให้อาจารย์ นักวิจัย นิสิตนักศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนสินค้า คือ การมีโอกาสได้รับทราบถึงสถานภาพ ข้อเท็จจริงเชิงปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

3. ประเภทของธุรกิจ (Type of Business) เป็นธุรกิจบริการวิชาการ

4. รูปแบบของธุรกิจ (Business Formalization) เป็นธุรกิจบริการวิชาการเพื่อการประกอบอาชีพเฉพาะอย่าง และเสริมการประกอบอาชีพให้สมบูรณ์มากขึ้น เป็นการตอบสนองความต้องการพัฒนาแรงงานและทรัพยากรมนุษย์ในระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

5. กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) เป็นกระบวนการแปรรูปทรัพยากรที่มีอยู่ ออกมาเป็นผลผลิต หรือสินค้าและบริการที่สามารถนำไปขาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และได้ผลกำไร

ทรัพยากร → แปรรูปทรัพยากร → ผลผลิต(สินค้าและบริการ) → ผลกำไร

3. ระบบย่อยในการบริหารธุรกิจ ประกอบด้วย

1. การผลิต เป็นการนำเอาปัจจัยการผลิตต่างๆมาทำการแปรรูปให้กลายเป็นสินค้าและบริการ และเสนอขายแก่ผู้บริโภค
2. การจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การหาพนักงาน การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม
3. การตลาด บริหารกระบวนการทางการตลาด จัดหาสินค้าและบริการ กำหนดราคาขาย หาช่องทางการจัดจำหน่าย และส่งเสริมการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้บริโภค
4. การเงิน เป็นการจัดหาและการใช้เงินทุน โดยดูปริมาณ และช่วงเวลา
5. การบัญชี การบันทึกบัญชี การจัดบัญชีแยกประเภท การทำงบกำไรขาดทุน การทำงบดุล ฯลฯ
6. การบันทึกข้อมูล เป็นการสรรหาและบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การเป็นเจ้าของธุรกิจ มหาวิทยาลัยมีลักษณะการประกอบการโดยเจ้าของคนเดียว (Owner's Management) คือ เป็นเจ้าของกิจการที่รับผิดชอบในเรื่องต่างๆแต่ผู้เดียว ตั้งแต่การลงทุน การบริหารจัดการธุรกิจ ผลประโยชน์ที่ต้องการจะได้รับ เพื่อให้กิจการดำเนินไปได้ในระยะยาว ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสียในการประกอบการ แต่โดยที่มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร เป็นการดำเนินงานเพื่อสังคม และอยู่ในกำกับของรัฐในเรื่องมาตรฐานคุณภาพ และการพัฒนา จึงทำให้มหาวิทยาลัยต้องคงสถานภาพทางสังคมไว้ แต่ในท่ามกลางภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยต้องปรับตัว จำเป็นต้องพิจารณาการบริหารจัดการหน่วยงานบางหน่วยที่สามารถลดต้นทุน เพิ่มรายได้ จนมีรายได้เหนือรายจ่าย หรือกลายเป็นการสร้างผลกำไรไปในที่สุด เพื่อให้สามารถเลี้ยงตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพางบประมาณแผ่นดิน

หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ ได้แก่

1. ศูนย์คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่หลักคือ วางแผนดำเนินงานพัฒนาโครงสร้าง บริหารจัดการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง
2. ศูนย์วิจัย บริการวิชาการ และฝึกอบรม มีหน้าที่หลักคือ ให้บริการงานวิจัย งานบริการทางวิชาการในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ ตลอดจนงานบริการการศึกษา ที่มีลักษณะเป็นศูนย์ประสานงานกับหน่วยงานบริการต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

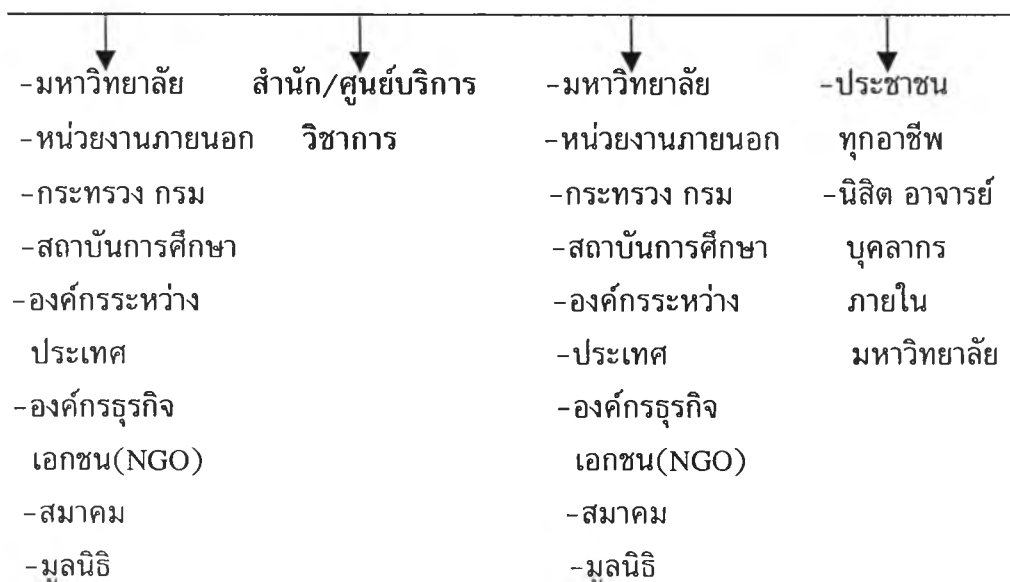
3. ศูนย์หนังสือ และสำนักพิมพ์ มีหน้าที่หลักคือ บริการจัดพิมพ์ และจำหน่ายหนังสือ ตำรา งานวิจัย และเอกสารทางวิชาการในสาขาต่างๆ ฯลฯ และมีการให้บริการครบวงจรแบบธุรกิจ

การสนับสนุนงานพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย และความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก

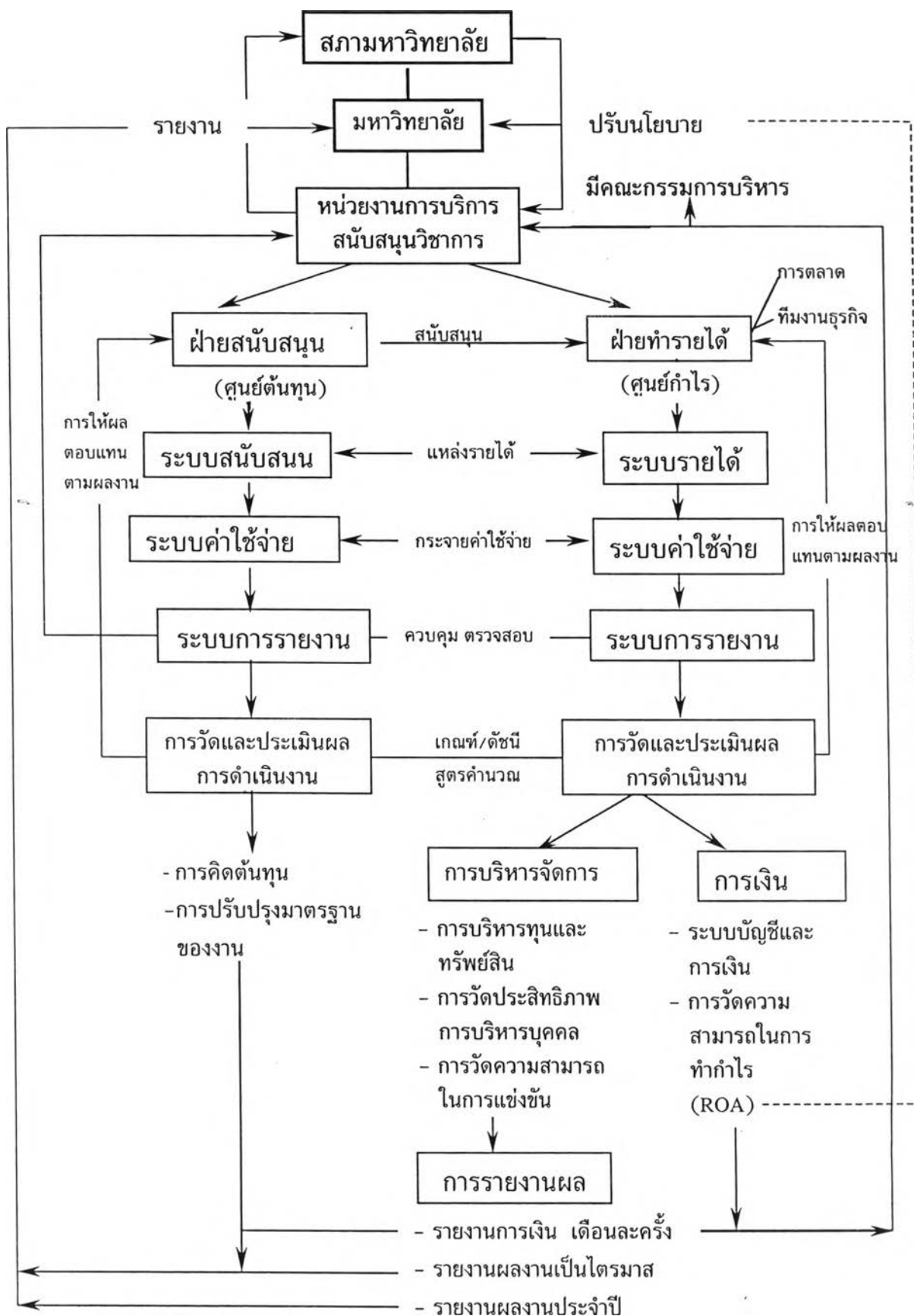
หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการมีภารกิจหลักคือ การสนับสนุนงานพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย งานนี้จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายในในด้านทรัพยากรต่างๆ อาทิ บุคลากร การใช้สถานที่ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ฯลฯ ตลอดจนความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก เพื่อให้งานพัฒนาวิชาการมีความก้าวหน้า เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภายนอกที่มาขอใช้ประโยชน์ทางวิชาการ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม ดังตัวอย่าง

แผนภาพแสดงเครือข่ายความร่วมมือการให้บริการทางวิชาการ

แหล่งวิทยาการ + ศูนย์รวมและประสานงาน + องค์การความร่วมมือ → กลุ่มเป้าหมาย
การบริการทางวิชาการ ภายในประเทศและระหว่างประเทศ



ระบบบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร



กระบวนการบริหารงานเชิงธุรกิจของหน่วยงานบริการสนับสนุนวิชาการอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยและการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย

บทบาทของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยให้นโยบายหลักในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย อนุมัติการจัดตั้งหน่วยงานภายใน ให้ความเห็นชอบแผนกลยุทธ์ แผนงาน แผนการเงินและงบประมาณ ออกกฎระเบียบ ข้อบังคับเพื่อกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานทุกด้าน รับทราบและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ และในภาพรวมของมหาวิทยาลัย

บทบาทของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และการสร้างเครือข่าย อาทิ เป้าหมายผลผลิตของการผลิตบัณฑิต ในภาพรวมจากทุกสาขาวิชา ทุกระดับ เพื่อให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินและเพื่อการแสวงหารายได้มาเป็นงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงความต้องการของสังคมในปัจจุบันและอนาคต และนำเสนอขอรับความเห็นชอบและข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย

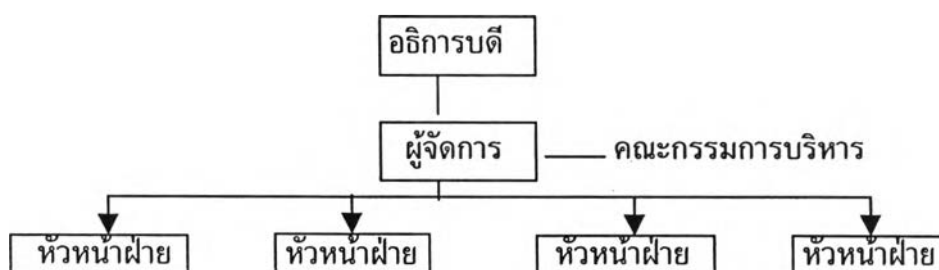
มหาวิทยาลัยสร้างระบบบริหารงานภายในให้มีความคล่องตัว (institutional autonomy) มีประสิทธิภาพสูงในระดับสากล ตรวจสอบได้ทั้งจากการตรวจสอบภายในและภายนอก มีนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกหน่วยงานโดยการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย มีระดับการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ รวมทั้งการยอมรับข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการวัดและประเมินผลการดำเนินงานในเรื่องประสิทธิภาพการบริหาร และการวัดความสามารถในการทำกำไร (ROA)

หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ

หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการมีหลายประเภท และสามารถจัดโครงสร้าง และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรได้ ศูนย์บริการวิชาการเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารงานในการหารายได้จากบริการวิชาการมากที่สุด มีโครงสร้างหน่วยงาน และระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรในรายละเอียด ดังนี้

โครงสร้างหน่วยงาน

ศูนย์บริการวิชาการจัดโครงสร้างหน่วยงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ แบบราบ (Flat Organization) ดังนี้



โครงสร้างหน่วยงานในแนวราบจะเอื้อต่อการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จครบวงจร ที่เน้นการให้บริการด้วยความรวดเร็วและถูกต้องเป็นพื้นฐาน อีกทั้งเป็นกลไกการกระจายอำนาจการทำงานที่ทำให้ฝ่ายต่าง ๆ มีความคล่องตัวในการประสานงานกัน มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรตามแนวนอน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ภายใต้การให้คำปรึกษาแนะนำของหัวหน้าหน่วยงาน มีลักษณะเป็นโครงสร้างองค์กรที่มีชีวิต (Organic Structure) คือ มีอิสระคล่องตัวในการดำเนินงานเชิงธุรกิจที่ไม่มีกฎเกณฑ์และข้อบังคับมากเกินไปจนเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานและให้บริการแก่ลูกค้า

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนงาน

ศูนย์บริการวิชาการเป็นหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่มีการหารายได้จนสามารถพึ่งพาตนเองได้ ศูนย์บริการวิชาการ คณะกรรมการบริหาร และหัวหน้าฝ่ายจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน แผนกลยุทธ์ และมาตรการในการดำเนินงานตามภารกิจหลักและภารกิจรองในเชิงรุก โดยตระหนักถึงนโยบาย บริบทของมหาวิทยาลัย สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันทางด้านคุณภาพการศึกษาทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ดังนี้

วิสัยทัศน์

ศูนย์บริการวิชาการเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมที่มุ่งเน้นการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนและพึ่งพาตนเองได้

พันธกิจ

การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมทุกรูปแบบอย่างครบวงจรและทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมทุกระดับ

นโยบายการบริหารงาน

1. เป็นหน่วยงานที่สร้างผลประโยชน์อย่างเหมาะสมให้แก่มหาวิทยาลัย โดยการแสวงหารายได้และการควบคุมค่าใช้จ่ายที่สะท้อนต้นทุนประสิทธิผล
2. ดำเนินงานบริหารเชิงธุรกิจบริการวิชาการ ภายใต้กรอบนโยบายของมหาวิทยาลัย

3. บริการงานโดยมีเป้าหมายร่วมกันในหน่วยงาน โดยการถ่ายทอดนโยบายของมหาวิทยาลัยลงไปทุกระดับ

4. มุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานของการให้บริการวิชาการสู่ระดับสากล

5. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และมีการวัดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

ศูนย์บริการวิชาการมีรายได้จากการให้บริการวิชาการเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5 ต่อปี ในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา 5 ปี จนเป็นหน่วยงานที่สามารถเลี้ยงตนเองได้

วัตถุประสงค์ที่แสดงการบริหารธุรกิจแบบครบวงจร(Balanced Scorecard)

1. ด้านการเงิน

1.1 เป็นผู้นำด้านการให้บริการวิชาการด้านต่าง ๆ

1.1.1 ฐานะการเงินมั่นคง ผลการดำเนินงานด้านกำไรอยู่ในระดับสูง สามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว

1.1.2 เป็นกลไกของมหาวิทยาลัยในการดำเนินนโยบายพัฒนาวิชาการที่ตอบสนองความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2. ด้านลูกค้า

2.1 นิสิตนักศึกษา คณาจารย์ บุคลากรได้รับการบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2.2 ประชาชนมีแหล่งเพิ่มพูนความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3 ผู้มาขอใช้บริการมีความพึงพอใจสูงสุดในการบริการ

2.4 หน่วยงานมีความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นที่มีการให้บริการในลักษณะเดียวกัน

2.5 ส่งเสริมความร่วมมือที่ีระหว่างมหาวิทยาลัยและผู้มาขอใช้บริการ

3. ด้านกระบวนการภายใน

3.1 การให้บริการลูกค้ามีคุณภาพและประสิทธิภาพ

3.2 ระบบการบริหารจัดการภายในมีประสิทธิภาพ

3.3 เทคโนโลยีมีความทันสมัยพร้อมรองรับการบริการทั้งปัจจุบันและอนาคต

4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต

4.1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

4.2 มีภาพลักษณ์เป็นผู้นำบริการทางวิชาการด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.3 การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลได้มาตรฐานและพนักงานพึงพอใจ

4.4 หน่วยงานมีเอกภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวางแผนแม่บททางธุรกิจ

ศูนย์บริการวิชาการมีการวางแผนแม่บททางธุรกิจ (Business Master Plan) เปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เป็นแผนที่แสดงกิจกรรมต่างๆที่ต้องลง

ทุนในการประกอบการ กระบวนการปฏิบัติงาน งบประมาณ และกำลังคนที่ใช้ดำเนินงานธุรกิจ แผนธุรกิจเป็นแนวทางการบริหารงานโดยเน้นการทำงานที่เป็นระบบ โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนกำไร แผนงานด้านต่างๆ การติดตามผลงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานขององค์กร แผนธุรกิจ ประกอบด้วย

1. แผนเริ่มต้นธุรกิจ เป็นแผนการเตรียมการเพื่อเริ่มโครงการ หรือกิจกรรมทางธุรกิจ เช่น แผนการจัดองค์กร แผนกลยุทธ์ แผนเงินทุน หรือประมาณการรายรับรายจ่ายของโครงการ แผนกำไร กิจกรรมธุรกิจ แผนการตลาดและประชาสัมพันธ์ลูกค้า การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แผนกำลังคน บุคลากรที่จำเป็นในโครงการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานของพนักงาน ฯลฯ เพื่อให้พร้อมในการดำเนินงาน การติดตาม ควบคุม และการประเมินผล

2. แผนดำเนินงานธุรกิจ เป็นแผนบริหารงานโดยมีจุดมุ่งหมาย พร้อม ๆ กับแผนกลยุทธ์ และแผนกำไรที่วางไว้ การกะประมาณยอดขาย งบประมาณการขาย วิเคราะห์ต้นทุน จำนวนกำไร การเคลื่อนไหวของเงินสด เวลาในการทำงาน การควบคุมต้นทุน การจัดระบบบัญชี ฯลฯ สรุป แผนธุรกิจที่จะจัดทำควรประกอบด้วย

1. แผนการตลาด ได้แก่ การประมาณการยอดขายผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดตามประเภทของลูกค้า แผนราคา จำนวนสินค้า และการแข่งขัน

2. แผนการผลิตสินค้า ได้แก่ ความต้องการสินค้าและบริการแต่ละชนิด กำลังการผลิต และ กระบวนการผลิตของฝ่ายต่างๆในหน่วยงาน

3. แผนการจัดซื้อ จัดจ้าง ได้แก่ จำนวนวัตถุดิบ อุปกรณ์ที่ต้องการจัดซื้อ เงินสดที่ต้องนำมาใช้

4. แผนงบประมาณและการเงิน ได้แก่ ต้นทุนมาตรฐานของการผลิต กระแสเงินสดรับ-จ่าย ประมาณการรายได้จากการขายสินค้าและบริการทางวิชาการ

5. แผนกำไร เป็นแผนงานสำคัญที่ใช้กำกับการดำเนินงาน

6. แผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7. แผนพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ

8. การพยากรณ์เชิงปริมาณทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ที่เกี่ยวกับ

มหาวิทยาลัย

แผนธุรกิจจะช่วยให้หน่วยงานพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน มีการวัดผลการทำงานจริงเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานที่วางไว้ มีการเปรียบเทียบผลงานในช่วงเวลาเดียวกันกับปีก่อนโดยใช้วิธีการทางบัญชี รู้ข้อบกพร่องในเรื่องการบริหารงบประมาณของแผนธุรกิจโดยดูจากรายงานผลการดำเนินงาน ไม่มีแผนธุรกิจหรือแผนกำไรใดที่ถูกต้องสมบูรณ์ที่สุด แต่หน่วยงานจะได้รับประโยชน์ทั้งหมดเท่าที่จะเป็นไปได้เมื่อได้ใช้แผนธุรกิจหรือแผนกำไรอย่างถูกต้อง

ระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

ศูนย์บริการวิชาการมีระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร ประกอบด้วย

1. ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายทำรายได้
 2. ระบบค่าใช้จ่าย
 3. การตลาดเชิงรุก
 4. การสร้างทีมงานธุรกิจ
 5. ระบบการรายงาน
 6. การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน
 7. การให้ผลตอบแทนตามผลงาน
 8. การกำหนดเกณฑ์และดัชนีวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน
 9. การรายงานผล
- มีรายละเอียด ดังนี้

1. ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายทำรายได้

ศูนย์บริการวิชาการแบ่งฝ่ายงานเป็นฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายทำรายได้ดังนี้



ฝ่ายสนับสนุน หรือศูนย์ต้นทุน (Cost Center) หมายถึง ฝ่ายงานที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายทำรายได้ มีระบบสนับสนุน ให้คำแนะนำปรึกษา ให้บริการงานบุคคล งานธุรการ งานบัญชี งานการเงิน งานเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งจะมีเฉพาะค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่ไม่มีรายได้เข้ามาโดยตรง ค่าใช้จ่ายที่มีจะกระจายไปให้ฝ่ายทำรายได้ทั้งหมดจนมีค่าใช้จ่ายเหลือเป็นศูนย์ อย่างไรก็ตามค่าใช้จ่ายของคณะกรรมการบริหารอาจไม่มีการผลัดการค่าใช้จ่ายไปให้ศูนย์กำไรก็ได้ เนื่องจากเป็นงานการกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย

ระบบสนับสนุน ประกอบด้วย กลไกการปฏิบัติงานของฝ่ายงานสนับสนุนที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานประจำของสำนักงาน และพร้อมที่จะบริการแก่ฝ่ายทำรายได้เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนธุรกิจเป็นไปด้วยดี จนหน่วยงานสามารถสร้างผลกำไรต่อไปได้ตามแผน

ฝ่ายงานที่มีระบบสนับสนุน

1. ฝ่ายบริหารและธุรการทั่วไป ประกอบด้วย งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานบริการและงานประชุม งานพัสดุ ยานพาหนะ อาคารและสถานที่ งานบุคคลและประชาสัมพันธ์
2. ฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อให้บริการด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนงานการเรียนการสอน การอบรม แก่อาจารย์ นิสิต บุคลากร และผู้ขอใช้บริการ
3. ฝ่ายระบบและพัฒนาโปรแกรม รับผิดชอบในการพัฒนาโปรแกรมของระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารของมหาวิทยาลัย
4. ฝ่ายระบบคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่ดูแล ตรวจสอบและแก้ไขปัญหา รักษาความปลอดภัยเซิร์ฟเวอร์ที่ให้บริการภายในหน่วยงาน จัดการบัญชีผู้ใช้งาน การดูแลและบริหารระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์-การจัดทำระบบข้อมูลสำรอง ฯลฯ
5. ฝ่ายเครือข่ายสื่อสารและบริการวิทยาเขต เป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในระดับ Enterprise Network ของมหาวิทยาลัย โดยรวมเครือข่ายของวิทยาเขตต่างๆ เป็นเครือข่ายที่มีการบริหารจัดการในส่วนกลาง และร่วมมือกับวิทยาเขตสารสนเทศต่างๆ ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพให้ทันสมัยตลอดเวลา

ฝ่ายทำรายได้ หรือศูนย์กำไร (Profit Center) หมายถึง ฝ่ายงานที่ดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งรายได้และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานนั้นๆ การวัดผลทางการเงินจะออกมาในรูปของผลกำไร หรือผลต่างของค่าใช้จ่ายและรายได้ ทั้งนี้การดำเนินงานของฝ่ายทำรายได้จะต้องใช้บริการจากฝ่ายสนับสนุน จึงจำเป็นต้องเสียค่าบริการให้แก่ฝ่ายสนับสนุน ซึ่งนับว่าเป็นภาระค่าใช้จ่าย(charge) อย่างหนึ่งของฝ่ายทำรายได้ด้วย

ฝ่ายงานที่ทำรายได้

1. ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานพัฒนาวิชาการ ได้แก่ การให้บริการอบรมทางวิชาการ งานผลิตเอกสารทางวิชาการ งานประชาสัมพันธ์ข่าว/ข้อมูลบนโฮมเพจ การจัดโครงการพัฒนาวิชาการแก่ผู้มาขอใช้บริการจากภายนอก
 2. ฝ่ายระบบและพัฒนาโปรแกรม นอกจากการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัยแล้ว ยังสามารถให้บริการเพื่อสร้างรายได้ให้แก่หน่วยงานอีกด้วย
- ระบบรายได้ ศูนย์บริการวิชาการมีระบบรายได้และค่าใช้จ่าย ซึ่งมีการจัดสรรไปให้ทั้งฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายทำรายได้

1. แหล่งที่มาของรายได้ ประกอบด้วย

- 1.1 งบประมาณแผ่นดิน หรืองบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากมหาวิทยาลัย

1.2 เงินยืมจากมหาวิทยาลัยให้แก่หน่วยงาน ในระยะเริ่มต้นของการจัดตั้ง ในวงเงิน 3-5 ล้านบาท และมีระยะเวลาคืนทุนโดยไม่คิดดอกเบี้ย

1.3 รายได้จากการขายบริการวิชาการ เป็นรายได้หลักที่เกิดจากการแสวงหารายได้ หรือความพยายามสร้างรายได้ของหน่วยงาน ทั้งโดยการนำงบประมาณที่ได้รับมาสร้างรายได้เพิ่มขึ้น และทั้งการจัดโครงการพัฒนาวิชาการตามความต้องการของผู้มาขอใช้บริการ เช่น การอบรมเฉพาะทาง การให้คำปรึกษา การประเมินโครงการ ฯลฯ ซึ่งในกรณีที่โครงการนำงบประมาณมาเป็นต้นทุนการดำเนินงานบางส่วน หน่วยงานจะไม่สามารถระบุผลกำไรได้อย่างชัดเจน เนื่องจากไม่ใช่ต้นทุนแท้จริงของการจัดโครงการนั้น

1.4 รายได้สะสมจากปีก่อน

1.5 รายได้จากแหล่งอื่นๆ เช่น เงินอุดหนุน เงินค่าธรรมเนียม

2. รายรับของหน่วยงาน ประกอบด้วย

2.1 ยอดยกมา

2.2 เงินบำรุงมหาวิทยาลัย

- 2.3 ค่าธรรมเนียม ได้แก่ ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ที่ได้รับการจัด

สรร

2.4 เงินจัดสรรจากการเรียนการสอนหลักสูตรภาคพิเศษ

2.5 เงินรายได้จากการบริหารงาน

2.6 เงินรายได้จากการประยุกต์และบริการวิชาการ

2.7 เงินรายได้สุทธิโครงการพัฒนาวิชาการ

2.8 เงินอุดหนุน

2. ระบบค่าใช้จ่าย

แนวคิดของการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร คือ ต้องการผลการดำเนินงานที่ทำให้หน่วยงานสามารถเลี้ยงตนเองได้ โดยพนักงานทำงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น ช่วยกันประหยัดค่าใช้จ่ายและควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานสามารถสร้างรายได้ในอัตราที่สูงขึ้นกว่าเดิมจนทำกำไรได้ ซึ่งอาจไม่ใช่ตัวเงิน เนื่องจากหน่วยงานมีต้นทุนงบประมาณและสินทรัพย์สนับสนุนอยู่ก่อนแล้ว แต่จะได้กำไรในลักษณะการสร้างผลประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัยด้วยการระมัดระวังต้นทุนและใช้ทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และฝ่ายที่เป็นศูนย์กำไรก็จะสร้างกำไรได้จริง เนื่องจากสามารถแยกต้นทุน ทั้งต้นทุนจริงและต้นทุนแฝงออกจากรายรับได้ ในระบบค่าใช้จ่ายจะมีการกระจายค่าใช้จ่าย ดังนี้

2.1 ค่าใช้จ่ายและการกระจายค่าใช้จ่ายของฝ่ายทำรายได้

การกระจายค่าใช้จ่ายไปสู่ฝ่ายทำรายได้ หมายถึง การกระจายต้นทุนจากฝ่ายสนับสนุนไปให้ฝ่ายทำรายได้ตามสัดส่วนของสินทรัพย์หลังหักค่าเสื่อมของแต่ละศูนย์ต้นทุน โดยการระบุตัวเลขค่าใช้จ่ายที่เป็นของศูนย์กำไรในระบบบัญชี ทั้งนี้อยู่บนหลักการของการลดต้นทุน

และเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ศูนย์กำไรสามารถวัดผลต่างระหว่างรายได้และค่าใช้จ่ายของตนเองได้อย่างแท้จริง การกระจายต้นทุนมี 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1.1 ค่าใช้จ่ายต้นทุนคงที่ โดยศูนย์ต้นทุนจะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายบางอย่างในงานต่างๆ เหล่านี้ให้คงที่และกระจายค่าใช้จ่ายให้แก่ศูนย์กำไร ได้แก่ ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงาน วัสดุสิ้นเปลือง วัสดุอุปกรณ์ ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน ค่าสาธารณูปโภค และค่าดำเนินการ เป็นต้น มีการกำหนดพื้นที่การใช้ประโยชน์ของศูนย์ต้นทุนเพียง 5 ตารางเมตรต่อคน และต้องมีการรักษามาตรฐานของงานตามมาตรฐานของธุรกิจ เมื่อเป็นเช่นนี้ศูนย์ต้นทุนจะต้องจัดผังการทำงาน การจัดเรียงโต๊ะทำงาน เพื่อให้เกิดการไหลเวียนของระบบการทำงานภายในฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เหลือพื้นที่ทางเดินตามความจำเป็น จัดเคาน์เตอร์รับลูกค้า และไม่จำเป็นต้องมีเก้าอี้รับลูกค้าหน้าโต๊ะทำงาน ซึ่งจะไม่มียอดค้ำมานั่งประจำเนื่องจากเป็นฝ่ายสนับสนุน หากจัดไว้จะเป็นพื้นที่สิ้นเปลือง

2.1.2 ค่าใช้จ่ายผันแปร เป็นค่าใช้จ่ายที่อาจมีได้โดยศูนย์ต้นทุนจัดโครงการเพื่อสนับสนุนงานของศูนย์กำไร ทั้งนี้ศูนย์ต้นทุนต้องนำเสนอขออนุมัติการดำเนินงานก่อน เพราะต้องแสดงว่ามีการรักษามาตรฐานในการทำงานไว้ อีกทั้งยังเป็นงานที่เอื้อประโยชน์ให้แก่ศูนย์กำไรจริงๆ จึงจะไม่เกิดข้อโต้แย้งเมื่อมีการกระจายค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนจะมีการควบคุมโดยระบบงบประมาณ การกำหนดแผนปฏิบัติงานล่วงหน้า และการติดตามผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมาย

2.1.3 ค่าใช้จ่ายที่เรียกเก็บจากผู้ขอใช้บริการภายในหน่วยงาน (Demand Charge) ที่เพิ่มขึ้นบางครั้ง โดยเฉพาะจากส่วนงานที่เป็นศูนย์กำไร จะกำหนดเป็นค่าใช้จ่ายต่อคน เช่น ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม หรือค่าใช้จ่ายต่อชั่วโมง เช่น ค่าใช้จ่ายในการติดตั้ง หรือซ่อมแซม อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ค่าพัฒนา software ซึ่งศูนย์กำไรจำเป็นต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายนี้เพราะก่อให้เกิดต้นทุนขึ้น ทั้งนี้จะต้องเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นธรรมต่อศูนย์กำไร ไม่มากเกินไป เพราะศูนย์กำไรอาจไปขอใช้บริการจากหน่วยงานอื่นที่มีต้นทุนต่ำกว่า การเรียกเก็บอาจใช้ระเบียบการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานระดับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมาเป็นฐานในการเรียกเก็บก็ได้ นอกจากนี้ยังเป็นตัววัดประสิทธิภาพการให้บริการของศูนย์ต้นทุนด้วย

สรุป ค่าใช้จ่ายของฝ่ายทำรายได้ ประกอบด้วย

1. ค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุนทั้งหมดที่จะกระจายมายังศูนย์กำไรตามสินทรัพย์หลังหักค่าเสื่อมของแต่ละศูนย์ต้นทุน
2. ค่าใช้จ่ายที่ไปขอใช้บริการจากศูนย์ต้นทุนเพิ่มขึ้น (Demand Charge) และศูนย์ต้นทุนได้กระจายบางส่วนของต้นทุนมายังศูนย์กำไรตามการใช้ประโยชน์
3. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของศูนย์กำไร
4. ค่าสำรองทั่วไป
5. กำไรสุทธิที่นำมาปันส่วนให้มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนำกำไรส่วนนี้มาพัฒนางานของมหาวิทยาลัย อาทิ เป็นงบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน งบรายจ่ายอื่น ๆ

การกระจายค่าใช้จ่าย หรือการปันส่วนต้นทุน(Cost Allocation)ในหน่วยงานเดียวกัน เป็นการโอนค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่เกี่ยวกับต้นทุนของสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นต้นทุนของผลิตภัณฑ์ เข้าเป็นต้นทุนของฝ่ายที่เป็นศูนย์กำไร โดยมีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการปันส่วนต้นทุน 2 วิธี ดังนี้

1. เกณฑ์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating Expenses) ที่ก่อให้เกิดต้นทุน เช่น ชั่วโมงการใช้เครื่องจักร ชั่วโมงการซ่อมแซม จำนวนหน่วยที่ใช้ไฟฟ้า เป็นต้น
2. เกณฑ์ปริมาณเงินเดือน หรือค่าจ้างแรงงาน(Wages and Salaries)ที่ตั้งขึ้นอย่างเป็นธรรมเป็นการปันส่วนโดยคิดตามปริมาณการขาย ตามชั่วโมง หรือปริมาณค่าแรงงานทางตรง เป็นต้น

ในกรณีของศูนย์บริการวิชาการมีการปันส่วนค่าใช้จ่ายในเรื่องค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าคนทำความสะอาด ค่าโฆษณา ค่าใช้จ่ายฝ่ายพนักงาน ค่าใช้จ่ายฝ่ายบัญชี ค่าใช้จ่ายฝ่ายจัดซื้อ ฯลฯ โดยใช้เกณฑ์สัดส่วนพื้นที่ หรือลูกบาศก์เมตร หรือตามจำนวนพนักงานในแต่ละฝ่าย หรือจำนวนใบ/ปริมาณการสั่งซื้อ

2.2 ค่าใช้จ่าย และการกระจายค่าใช้จ่ายของฝ่ายสนับสนุน

ค่าใช้จ่ายบางอย่างจำเป็นต้องพิจารณาว่าเป็นค่าใช้จ่ายของฝ่ายใด เช่น การประชุมของฝ่ายสนับสนุน หากเป็นการประชุมเพื่อสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ให้แก่ศูนย์กำไรโดยเฉพาะ อาจกระจายค่าใช้จ่ายมาเป็นของศูนย์กำไรได้ แต่ถ้าวางการประชุมตามปกติเดือนละ 1 ครั้ง จะเป็นค่าใช้จ่ายของศูนย์ต้นทุน ซึ่งในทางปฏิบัติศูนย์ต้นทุนควรพิจารณาการประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ด้วยเท่าที่ควรจะเป็น ค่าใช้จ่ายในการประชุม ประกอบด้วย ค่าเบี้ยประชุม ค่าจัดเอกสาร ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าตอบแทน และค่าใช้จ่ายอื่นๆ หากมีการประชุมเป็นรายไตรมาส (3 เดือน) ควรมีการคิดเฉลี่ยเป็นค่าใช้จ่ายต่อเดือน และคิดค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อปี (รวม 4 ไตรมาส)

3. การตลาดเชิงรุก

ศูนย์บริการวิชาการ โดยฝ่ายทำรายได้มีการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในลักษณะการขายความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีให้แก่องค์กร หน่วยงานความร่วมมือภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ และบุคคลทั่วไป โดย

1. แต่งตั้งพนักงานหรือจัดหาทีมงานที่ทำหน้าที่ทางการตลาด และการประชาสัมพันธ์ หน่วยงานโดยเฉพาะ
2. วางแผนการตลาดอย่างมีเป้าหมาย คือ ทำกำไรให้แก่โครงการ/หน่วยงาน หมายถึง กำไรจากประสิทธิภาพการผลิต/การให้บริการ กำไรจากยอดปริมาณการขอใช้บริการ และกำไรจากความพึงพอใจของผู้มาขอใช้บริการ มีการศึกษา สำรวจความต้องการของลูกค้า แนวโน้มของผลิตภัณฑ์ทางวิชาการและเทคโนโลยี

3. กำหนดส่วนแบ่งของตลาด กำหนดกลุ่มตลาดเป้าหมาย (Target) และดำเนินการเชิงรุกในการแสวงหาลูกค้า เช่น ตลาดหน่วยราชการภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตลาดลูกค้าทั่วไป ตลาดลูกค้าเฉพาะ (Niche Market)

4. ใช้เทคนิคการตลาดแบบประสานรวม (Integrated Marketing) คือ การรวมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน เช่น การเลือกสรรและพัฒนาผลิตภัณฑ์ความรู้ การกำหนดราคาการให้บริการ การเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายและการรับรู้ และการส่งเสริมการตลาดและการขาย

5. ปรับปรุงแผนการตลาดโดยทำงานในเชิงรุกจากการวิเคราะห์ข้อมูล แนวโน้มทางการตลาด และแสวงหาความร่วมมือจากอาจารย์ นักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะทางในมหาวิทยาลัย ตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกันของมหาวิทยาลัย อาทิ สถานที่ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ฟาร์มเพาะเลี้ยง การใช้อุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ ปรับปรุงส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) ของการให้บริการวิชาการ อาทิ

5.1 ปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยมีประโยชน์ ปรับปรุงสินค้าและบริการอื่นๆ ของหน่วยงานและนำเข้ามาให้บริการเพื่อใช้ทรัพยากรและพื้นที่ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างจุดแข็งของตนเอง และเพื่อสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ (Product and Service Differentiation) เช่น เทคนิคการออกแบบและการทำบทรายการวิทยุและโทรทัศน์ การทดสอบตัวอย่าง และจำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบการบริการโดยมุ่งเน้นการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา

5.2 ปรับกลยุทธ์ราคาให้อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ โดยอยู่บนพื้นฐานของการให้บริการเพื่อพัฒนาวิชาการ

5.3 ใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อรูปแบบต่างๆ และเสนอช่องทางจำหน่าย/ขอใช้บริการผ่านทางระบบการโอนเงินรายไต่ระหว่างหน่วยงาน และระบบการชำระเงินเชิงพาณิชย์ เช่น ผ่านทางธนาคาร จะช่วยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายมากขึ้น

5.4 ส่งเสริมการขายโดยใช้เทคนิคการส่งเสริมการขายไปยังผู้บริโภค (Consumer Sale Promotion) เช่น การให้ทดลองใช้บริการบางอย่างในห้องปฏิบัติการ การให้เอกสารทางวิชาการเป็นของแถม การเสนอส่วนลดพิเศษจากการสมัครภายในเวลาที่กำหนด

6. ปฏิบัติงานทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีตลอดเวลา หน่วยงานควรมีการปรับปรุงโครงสร้าง รูปแบบเทคนิคการบริหารงาน การบริหารการตลาด วิธีปฏิบัติงานของพนักงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้กลยุทธ์การตลาดแบบเส้นใยความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ หน่วยงาน บริษัท ห้างร้านที่สนับสนุนและใช้บริการ ลูกค้าภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

4. การสร้างทีมงานธุรกิจ

ฝ่ายทำรายได้ควรจัดหาทีมงานที่มีลักษณะคล่องตัว และมีความเข้าใจในการดำเนินงานเชิงธุรกิจ เพื่อช่วยให้การแสวงหา และดำเนินงานโครงการเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ คุ่มทุน และได้รับความพึงพอใจจากผู้ใช้บริการ วิธีการอย่างหนึ่งที่สร้างความคล่องตัวให้ทีมงาน คือ การมอบอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องบางระดับให้ดำเนินการได้เองเมื่อต้องปฏิบัติงานไกลจากหน่วยงาน ทั้งนี้ระดับหรือมาตรวัดของการกระจายอำนาจ (Measures of Delegation of Authority: MDA) ถือว่าเป็นหัวใจของศูนย์กำไรที่จะส่งเสริมให้ทีมงานมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าทำ เพื่อให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนางานต่างๆที่จะสร้างรายได้เข้ามาในหน่วยงานและมีผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ระดับการมอบหมายงานและการตัดสินใจเรื่องเงินอยู่ในดุลพินิจของผู้อำนวยการ และคณะกรรมการบริหาร ซึ่งต้องได้รับการมอบอำนาจการตัดสินใจทางการเงินและการบริหาร และข้อตกลงร่วมกันในการวัดความสามารถในการทำกำไรมาแล้วจากมหาวิทยาลัย นอกจากนี้หน่วยงานควรมีระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละทีมโดยอยู่บนสมมติฐานที่เท่ากัน อาทิ จำนวนเงินงบประมาณ และเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน

5. ระบบการรายงาน

ศูนย์บริการวิชาการกำหนดให้ฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายทำรายได้จัดทำรายงานเสนอหัวหน้าหน่วยงานอย่างเป็นระบบทุกเดือน เพื่อการกำกับ ควบคุม ติดตาม และตรวจสอบ และสำหรับการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารหน่วยงาน ดังนี้

1. รายงานทางการเงิน งบดำเนินการ งบกำไรขาดทุน
2. รายงานการดำเนินงานตามขั้นตอนของแผนงาน
3. ประเมินผลการดำเนินงานทุกแผนงาน
4. เสนอแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบเป็นการปฏิบัติงานแบบทางเดียว (Single Control) โดยหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งมีหน้าที่บริหารจัดการในแนวคิดแบบธุรกิจ ภายใต้การบริหารงานแบบมีเป้าหมาย ได้รับการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจ แต่ติดตาม ควบคุมด้วยระบบงบประมาณ และข้อมูลทางการเงิน ดังนั้นการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบที่สำคัญ จึงประกอบด้วย

1. การควบคุมองค์กร (Organization Control) คือ การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนไม่ให้ทำงานต่ำกว่าระดับความรู้ความสามารถที่ควรจะเป็น โดยให้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตและลักษณะงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบ และมีการรายงาน
2. การควบคุมทางการเงิน (Financial Control) คือ การได้มาซึ่งรายได้ทั้งหมดจากทุกฝ่ายงานทั้งที่เป็นฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายทำรายได้ ต้องมีการรายงานการเงินตามเวลาที่กำหนด และนำมารวมนับทีไว้ในระบบบัญชีเดียวกัน
3. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Accountability) โดยมีดัชนีบ่งชี้ผลผลิต หรือ ผลลัพธ์ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่น่าเชื่อถือได้ ตามที่เห็นชอบร่วมกันระหว่างหัวหน้าหน่วยงานและ

ฝ่ายงานต่าง ๆ ทั้งฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายทำรายได้ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสร้างระบบการควบคุมให้เหมาะสม ได้แก่ การวางแผน การวัดผลจริง และการแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้วัตถุประสงค์หลักในการควบคุม ติดตาม คือ ต้องการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นแทนที่จะเป็นการควบคุมต้นทุนต่อหน่วย จะกลายเป็นการควบคุมในแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานมากกว่าคือ ต้องการให้พนักงานทุกคนตระหนักในเป้าหมายการทำงานของตน ของหน่วยงาน และของมหาวิทยาลัย โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน ตระหนักในการทำรายได้เพิ่ม และระมัดระวังค่าใช้จ่าย หลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของการวัดผลการปฏิบัติงาน คือ ต้องมองโดยรอบอย่างยุติธรรมว่ารายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นมาจากงานฝ่ายใด จะต้องชี้ให้เห็นและให้ผลตอบแทนกลับ

ผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการควบคุม การติดตามตามแผนงาน จะกลายเป็นตัววัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ อย่างน้อยการวัดทางการเงินจะทำให้เห็นว่างาน/โครงการต่าง ๆ มีกำไรหรือขาดทุน หากคิด/ไม่คิดรวมต้นทุนแฝงที่เป็นสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัยเข้ามาด้วย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังสามารถควบคุม และติดตามการดำเนินงานตามระเบียบว่าด้วยการพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัยได้

6. การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน

ศูนย์บริการวิชาการมีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานทั้งฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายทำรายได้ เพื่อแสดงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานที่จะช่วยเสริมสร้างฐานะทางการเงินให้แก่มหาวิทยาลัย ได้แก่

1. การวัดและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายสนับสนุน แบ่งเป็น

1.1 การคิดต้นทุน ฝ่ายสนับสนุนซึ่งเป็นศูนย์ต้นทุนจะต้องระบุได้ว่าต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรมีอะไรบ้าง ซึ่งจะกลายเป็นต้นทุนแฝงของศูนย์กำไร การดำเนินงานของศูนย์ต้นทุนจะต้องสะท้อนต้นทุนที่แท้จริงขึ้นมาให้ได้ อาทิ ต้นทุนปัจจุบัน (Actual Cost) (เช่น ต้นทุนเงินเดือนพนักงาน) ต้นทุนมาตรฐาน (Standard Cost) และต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Based Costing) ต้องกำหนดเกณฑ์และระบบการกระจายต้นทุน(Cost Allocation)ไปให้ศูนย์กำไรอย่างชัดเจน เช่น ค่ากระดาษ ค่าสถานที่ ค่าไฟ ค่าน้ำ ค่าสาธารณูปโภคต่างๆ ต้องมีสูตรในการคิดคำนวณค่าใช้จ่าย จึงจะยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของศูนย์กำไร

เกณฑ์การคิดรายละเอียดของต้นทุนคือ พิจารณาวัตถุประสงค์ของโครงการ ฝ่ายงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโครงการมีกี่ฝ่าย อะไรบ้าง ผลงานโครงการและเป้าหมายกำไรที่ต้องการได้ รับควรจะเป็นเท่าไร จึงจะระบุได้ว่าต้นทุนต่างๆ เหล่านั้นเป็นของใคร และจะต้องกระจายให้ใครเป็นจำนวนเท่าใด ก็จะสามารถคำนวณต้นทุนเพื่อหากำไรได้ พนักงานที่เกี่ยวข้องจะสามารถบอกกำไรส่วนเพิ่มเข้ามา เพื่อนำไปกำหนดราคาการให้บริการที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันได้ สรุปได้ว่าหากหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการต้องการบริหารงานโครงการเชิงธุรกิจ จะต้อง

ความชัดเจนในการสะท้อนต้นทุนที่เป็นจริง และการที่มหาวิทยาลัยลงทุนให้แล้ว จะเป็นต้นทุนแฝงของการดำเนินงานทั้งหมด ปัญหาเรื่องการขาดทุนจึงไม่ควรจะมี ทั้งนี้หน่วยงานจะมีการสร้างเกณฑ์/ดัชนี/สูตรการคำนวณในการวัดและประเมินผล โดยให้ความเห็นชอบเป็นข้อตกลงร่วมกันทุกฝ่าย ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานวัด วิธีการที่จะดำเนินงานให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

1.2 การปรับปรุงมาตรฐานของงาน ฝ่ายสนับสนุนจะต้องจัดทำ “คู่มือการปฏิบัติงาน” ของฝ่ายต่างๆ ที่จะช่วยให้การให้บริการทุกอย่างเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ตามรายงานแนวทางการปรับปรุงที่เสนอไปยังหัวหน้าหน่วยงาน

2. การวัดและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายทำรายได้ ฝ่ายทำรายได้จะมีการดำเนินงานแบบครบวงจรจากการได้รับงบประมาณ เวลา และบุคลากรให้มาดำเนินงานเอง จึงต้องควบคุม ประเมินตนเอง และสามารถบริหารจัดการรับผิดชอบต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้ตั้งแต่ต้นจนจบอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดกำไร ผลประโยชน์แก่หน่วยงานในระยะเวลาที่เหมาะสม จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมายของตนเองที่ระบุไว้ในงบประมาณ ทั้งในรูปของกำไรและในรูปของปริมาณผู้ใช้บริการ เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัยสำเร็จตามแผน การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน มี 2 ระดับคือ

ในเชิงทฤษฎี

1. การวัดผลการดำเนินงานทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Performance) การวัดผลงานของฝ่ายทำรายได้ ในฐานะส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือของมหาวิทยาลัย ที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสูงสุด (Top Management) ตัดสินใจว่าฝ่ายทำรายได้นั้นสมควรที่จะดำเนินงานต่อไปหรือไม่ มีดังนี้

1.1 การวัดตัวกำไร ได้แก่

1.1.1 กำไรทางตรง (Direct Profit) เป็นกำไรของศูนย์กำไรที่ทำให้หน่วยงาน โดยยังมีได้หักค่าใช้จ่ายจากศูนย์ต้นทุน

1.1.2 กำไรที่ควบคุมได้โดยศูนย์กำไร (Controllable Profit) เป็นกำไรหลังจากการจัดสรรค่าใช้จ่ายจากศูนย์ต้นทุน หรือจากส่วนงานสนับสนุน (Supporting Units) ของมหาวิทยาลัย โดยศูนย์กำไรมีส่วนในการควบคุมค่าใช้จ่ายโดยตรง เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ (MIS) ซึ่งได้รับการปันส่วนค่าใช้จ่ายมาตามปริมาณที่ศูนย์กำไรได้ใช้ไป ซึ่งตัววัดนี้จะจูงใจให้ศูนย์กำไรพยายามใช้บริการจากหน่วยสนับสนุนเท่าที่จำเป็น

1.1.3 กำไรก่อนเสียภาษี (Income before Taxes) เป็นกำไรหลังจากการปันส่วนค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย (สำนักงานใหญ่) ที่เหลือทั้งหมด (Common Fixed Expenses) ไปยังศูนย์กำไร เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานตระหนักว่าองค์กรจะมีกำไรและสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคตได้ต่อเมื่อหน่วยงานนั้นๆ สามารถทำกำไรได้มากเพียงพอที่จะ

คุ้มค่าใช้จ่ายของสำนักงานใหญ่ด้วย แต่ตัววัดนี้หน่วยงานของมหาวิทยาลัยคงไม่มี เนื่องจากเป็นการดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่ได้รับการยกเว้นภาษี แต่อย่างไรก็ตามก็เป็นตัววัดที่กระตุ้นให้ฝ่ายทำรายได้ต้องเพิ่มความสามารถในการทำกำไรอยู่เสมอ เพื่อให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดของหน่วยงาน

1.1.4 กำไรสุทธิ(Net Income) เป็นกำไรหลังหักภาษีเงินได้ เพื่อจูงใจให้หัวหน้าหน่วยงานวางแผนและหามาตรการลดภาษี(หากมีการเสียภาษี) เพราะบางครั้งการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานมีผลกระทบต่อภาษี เช่น การตัดสินใจซื้อ/ขายเครื่องจักร

1.2 การวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Measurement) เป็นการวัดความสามารถในการหารายได้จากการทำงาน และจากการลงทุนในสินทรัพย์ โดยใช้อัตราส่วนในการวัด ตัวชี้วัดความสามารถในการทำกำไรคือ กำไรสุทธิหลังหักภาษี และการใช้ทรัพยากรทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรมี 4 ประเภท ดังนี้

1.2.1 อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net Profit Margin) คืออัตราส่วนทางการเงินที่คำนวณโดยกำไรสุทธิหลังหักภาษี หารด้วยยอดขายสุทธิ

$$\begin{aligned} \text{อัตราส่วนกำไรสุทธิ} &= \frac{\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี}}{\text{ยอดขายสุทธิ}} = \frac{30,175}{451,000} \\ &= 0.067 \text{ หรือ } 6.7\% \end{aligned}$$

อัตราส่วนกำไรสุทธิเป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีความสามารถในการขายที่ก่อให้เกิดผลกำไร อัตราส่วนกำไรสุทธิสูงดีกว่าอัตราส่วนกำไรสุทธิต่ำ ถ้ามีอัตราต่ำ อาจเพิ่มให้อัตราส่วนดังกล่าวสูงขึ้นได้ โดยการลดค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มยอดขาย หรือดำเนินการทั้งสองอย่าง จากตัวอย่างนี้ ถ้าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมของอัตราส่วนกำไรสุทธิอยู่ระหว่าง 4% และ 5% อัตราส่วนกำไรสุทธิ 6.7% ถือว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม และบริษัทนี้มีความสามารถในการทำกำไรสูงกว่าธุรกิจอื่นในประเภทเดียวกัน

1.2.2 อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น(Return on Equity : ROE) คือ อัตราส่วนทางการเงินที่คำนวณโดยกำไรสุทธิหลังหักภาษี หารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้น

$$\begin{aligned} \text{อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น} &= \frac{\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}} = \frac{30,175}{230,000} \\ &= 0.13 \text{ หรือ } 13\% \end{aligned}$$

อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นอัตราส่วนชี้วัดความสามารถในการทำกำไรของผู้ถือหุ้นหรือเป็นตัวชี้ว่ารายได้จำนวนเท่าใดที่จะคืนให้แก่ผู้ถือหุ้น อัตราสูงดีกว่าต่ำ ถ้าต่ำ ธุรกิจสามารถเพิ่มให้อัตราส่วนดังกล่าวสูงได้โดยการเพิ่มกำไรสุทธิหลังหักภาษี นั้นหมายความว่าธุรกิจต้องลดค่าใช้จ่าย เพิ่มยอดขาย หรือดำเนินการทั้งสองอย่าง ถ้าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมของอัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ระหว่าง 12% และ 15% อัตรา 13% อยู่ระหว่างกลางของค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม แสดงว่าบริษัทมีรายได้คืนให้แก่ผู้ถือหุ้น 13 บาทต่อการลงทุน 100 บาท ซึ่งใกล้เคียงกับธุรกิจอื่นในประเภทเดียวกัน

1.2.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม(Return on Assets : ROA) เป็นอัตราส่วนทางการเงินที่คำนวณโดยกำไรสุทธิหลังหักภาษีหารด้วยสินทรัพย์รวม อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม อาจเรียกว่า อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI)

$$\begin{aligned} \text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม} &= \frac{\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี}}{\text{สินทรัพย์รวม}} = \frac{30,175}{340,000} \\ &= 0.08 \text{ หรือ } 8\% \end{aligned}$$

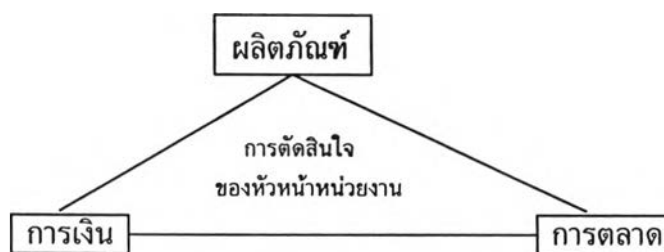
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไรจากการลงทุนในสินทรัพย์รวม อัตราสูงดีกว่าต่ำ ถ้าต่ำ ธุรกิจสามารถเพิ่มให้อัตราผลตอบแทนดังกล่าวสูงได้ โดยการเพิ่มกำไรสุทธิหลังหักภาษี นั้นหมายความว่าธุรกิจต้องลดค่าใช้จ่าย เพิ่มยอดขาย หรือขายสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ ถ้าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมของอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมอยู่ระหว่าง12% และ15% อัตรา8% ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม แสดงว่าบริษัทมีความสามารถในการทำกำไร 8 บาท จากการใช้สินทรัพย์รวม 100 บาท ซึ่งยังน้อยกว่าธุรกิจอื่นในประเภทเดียวกัน

1.2.4 กำไรต่อหุ้น (Earning per Share) คำนวณโดยกำไรส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญหารด้วยจำนวนหุ้นสามัญที่ออกจำหน่ายแล้ว

$$\begin{aligned} \text{กำไรต่อหุ้น} &= \frac{\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี} - \text{เงินปันผลหุ้นบุริมสิทธิ}}{\text{จำนวนหุ้นสามัญที่ออกจำหน่าย}} = \frac{30,175}{10,000} \\ &= 3.02 \text{ บาทต่อหุ้น} \end{aligned}$$

กำไรต่อหุ้นเป็นการแสดงให้เห็นถึงการประสบความสำเร็จของธุรกิจอย่างกว้างๆ เป็นการวัดผลตอบแทนหลังหักภาษีต่อหนึ่งหุ้นเฉพาะหุ้นสามัญ และอาจไม่จำเป็นต้องวัดกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม เนื่องจากอาจมีการเปลี่ยนแปลงโดยมีการแบ่งแยกหุ้น และออกหุ้นปันผล โดยทั่วไป การเพิ่มกำไรต่อหุ้นเป็นสัญญาณที่แสดงถึงความมั่งคั่งของธุรกิจทางหนึ่ง สำหรับผู้ถือหุ้น การเพิ่มกำไรต่อหุ้นอาจหมายถึงการเพิ่มหุ้นสามัญปันผล และราคาตลาดของหุ้นสามัญที่เพิ่มขึ้น ในที่นี้กำไรต่อหุ้น3.02บาท ต่อหุ้น หมายความว่า ผู้ถือหุ้นสามัญ 1หุ้น จะได้รับผลตอบแทน 3.02บาท

2. การวัดผลการดำเนินงานทางด้านการบริหารจัดการ (Management Performance) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการศูนย์กำไร หลังจากที่ได้รับภาระกระจายอำนาจในการตัดสินใจในสามเรื่องที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การตัดสินใจว่าจะขายผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าและบริการอะไร การแสวงหารายได้ หรือแหล่งทุนที่จะใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ และการตัดสินใจทางการตลาด



ถ้าหัวหน้าหน่วยงานสามารถควบคุมกิจกรรมทางธุรกิจทั้งสามเรื่องนี้ได้ หน่วยงานก็จะสามารถมอบหมายความรับผิดชอบทางกำไรได้มากขึ้น และสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ โดยใช้ดัชนีชี้วัดที่หน่วยงานสร้างขึ้นและตกลงร่วมกันกับหัวหน้าหน่วยงาน นับตั้งแต่การวางแผน การประสานงาน และการติดตามควบคุมงานประจำวัน ทั้งนี้ควรมีเครื่องมือจูงใจที่เหมาะสม (Proper Motivation) เช่น สิ่งจูงใจ รางวัล ค่าตอบแทน ฯลฯ ให้แก่ตัวหัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้จัดการ ที่จะช่วยเร่งความสามารถในการทำกำไรต่อไป

ในเชิงความเป็นไปได้ มี 2 ระดับ คือ การวัดผลการดำเนินงานทางด้านเศรษฐกิจ และการวัดผลการดำเนินงานทางการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การวัดผลการดำเนินงานทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การบริหารจัดการด้านบัญชี และการเงิน การวัดความสามารถในการทำกำไร และการวัดรายได้เป็นตัวเงิน ดังนี้

1.1 การบริหารจัดการด้านบัญชีและการเงิน ศูนย์บริการวิชาการควรกำหนดแนวทางการจัดทำระบบบัญชีและการเงิน และของตนเองอย่างสมบูรณ์แบบตามระบบบัญชีของมหาวิทยาลัย ซึ่งใช้หลักการของบัญชีสากล โดยมีการบันทึกบัญชี ปิดบัญชี จัดทำงบการเงินของตนเอง และส่งงบการเงินให้ฝ่ายบัญชีและการเงินที่ส่วนกลาง ซึ่งเป็นหน่วยจัดทำงบการเงินรวมของมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอผู้บริหาร และเพื่อการตรวจสอบภายในตามกำหนดเวลา ทั้งนี้ควรมีการเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงาน โดยการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการบันทึกข้อมูลในระบบบัญชี การปิดบัญชี การจัดทำงบการเงินของหน่วยงาน ซึ่งไม่เพียงแต่เพื่อให้ระบบของตนเองสมบูรณ์แบบเท่านั้น แต่ยังเพื่อรองรับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) ด้านการเงินของมหาวิทยาลัยอีกด้วย

การบันทึกบัญชีของมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 3 ระบบ คือ

1. การบัญชีการเงิน (Financial Accounting) การดำเนินงานอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบัญชีระดับมหาวิทยาลัย
2. การบัญชีบริหาร (Managerial Accounting) การดำเนินงานอยู่ในความรับผิดชอบของกองคลัง มหาวิทยาลัย
3. การบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) การดำเนินงานอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถเลือกใช้ได้สองระบบ ดังนี้

3.1 ระบบจัดสรรต้นทุน (Cost Allocation System) ระบบนี้มีหลักการสำคัญคือ เป็นระบบที่เชื่อมต่อระหว่างต้นทุนหรือกลุ่มของต้นทุนเข้ากับวัตถุประสงค์ของต้นทุนอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ผลผลิต หน่วยงาน ลูกค้า หรือกิจกรรม ซึ่งมหาวิทยาลัยควรเลือกระบบการจัดสรรต้นทุนสำหรับหน่วยงาน เพื่อให้เห็นประสิทธิภาพของหน่วยงาน และสามารถใช่ระบบการตลาดภายใน (Internal Market) ได้อย่างชัดเจน

3.2 ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Base Costing System) ระบบนี้มีหลักการสำคัญคือ เป็นระบบที่ค่อย ๆ เก็บสะสมค่าใช้จ่ายทั่วไปที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานสำหรับการจัดการกิจกรรมแต่ละอย่าง จัดสรรให้เป็นต้นทุนของกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งจะกลายเป็นต้นทุนการผลิตสินค้าต่อไปในอนาคต ดังนั้นค่าใช้จ่ายในบัญชีทุกรายการต้องแยกได้ว่าเป็นต้นทุนของกิจกรรมใด ทั้งนี้ การบันทึกบัญชีทุกระบบจะมีการบันทึกบัญชีโดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย (Accrual Basis)

นอกจากนี้หน่วยงานควรพิจารณาข้อสมมติฐานข้อมูลฐานของการบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี เนื่องจากเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการจัดทำงบการเงิน ข้อสมมติฐานมีหลักดังนี้

1. หลักการใช้หน่วยเงินตราในการบัญชี เป็นการแสดงข้อมูลด้วยตัวเลข เพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน และการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของกิจการ
2. หลักความเป็นหน่วยงานของกิจการ หมายถึง เป็นหน่วยธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ในรูปของบริษัท จำกัด ห้างหุ้นส่วน บุคคลคนเดียว หรือในรูปอื่น ดังนั้นจึงต้องระบุหน่วยของกิจการไว้ในงบการเงินนั้น ๆ เช่น หน่วยสนับสนุนของมหาวิทยาลัย
3. หลักการใช้หลักฐานอันเที่ยงธรรม โดยอาศัยหลักฐานและข้อเท็จจริงที่ปราศจากความลำเอียง หลีกเลี่ยงความคิดเห็นส่วนบุคคลให้มากที่สุด เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ยอมรับและเชื่อถือ
4. หลักรอบเวลา หรือรอบบัญชีที่ระบุไว้ โดยปกติรอบเวลาจะกำหนดไว้เท่ากัน เช่น 1 เดือน 3 เดือน และมีระบุไว้ชัดเจนในงบการเงิน เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบและการตัดสินใจ
5. หลักความดำรงอยู่ของกิจการ มีข้อสมมติฐานข้อมูลฐานว่ากิจการไม่ตั้งใจที่จะเลิกดำเนินงาน ไม่จำเป็นต้องเลิกดำเนินงาน หรือต้องลดปริมาณการดำเนินงานลงอย่างมาก หากมีเหตุผลชี้ให้เห็นว่าจะไม่เป็นไปเช่นนั้น ก็ต้องใช้มาตรฐานการบัญชีที่กำหนดไว้สำหรับเหตุการณ์นั้น ๆ
6. หลักราคาทุน เพราะราคาทุนเป็นราคาที่แน่นอน สามารถคำนวณได้อย่างตรงไปตรงมา แต่ถ้าระดับราคาสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทำให้ต้องใช้ราคาอื่นที่มีใช้ราคาทุน ก็ควรเปิดเผยให้ทราบ
7. หลักการเกิดขึ้นของรายได้ เป็นหลักเกี่ยวกับการบันทึกรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าว่าควรจะถือว่ารายได้เกิดขึ้นเมื่อใด (กระบวนการก่อให้เกิดรายได้ได้สำเร็จแล้ว หรือถือได้ว่าสำเร็จแล้ว) และในจำนวนเงินเท่าใด (การแลกเปลี่ยนได้เกิดขึ้นแล้ว) จำนวนเงินที่บันทึกเป็นรายได้อีกคือ จำนวนที่ได้รับหรือคาดว่าจะได้รับ
8. หลักการจับคู่ค่าใช้จ่ายกับรายได้ คือการจับคู่ผลความสำเร็จ (ตามที่วัดด้วยรายได้) กับความพยายาม (ตามที่วัดด้วยค่าใช้จ่าย) โดยการบันทึกรายได้ตามหลักการเกิดขึ้นของรายได้ ก่อน จากนั้นจึงเอาค่าใช้จ่ายไปจับคู่กับรายได้

9. หลักเงินค้ำ หมายถึง การค้ำเงินถึงรายได้และค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เป็นของงวดนั้น จำนวนเงินที่จ่ายไปทั้งหมดสำหรับงวดอาจถือได้ว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และแยกส่วนที่ไม่เป็นของงวดนั้นออก ตามวิธีการบัญชีที่ถือเกณฑ์เงินสด และใช้หลักการจับคู่ค่าใช้จ่ายกับรายได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นสำหรับงวด แม้จะยังไม่มีเงินรับเงินและจ่ายเงินก็ตาม (บางมหาวิทยาลัยของรัฐใช้เกณฑ์เงินสดนี้)

10. หลักโดยประมาณ การคำนวณกำไรและขาดทุนต้องอาศัยการปันส่วนรายได้และค่าใช้จ่ายเข้ารอบบัญชี และกิจกรรมต่างๆที่สลับซับซ้อน และปันส่วนเข้ากิจกรรมที่มีลักษณะร่วมกัน การคำนวณจึงจำเป็นต้องทำโดยวิธีประมาณการ

11. หลักความสม่ำเสมอ เพื่อใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบงบการเงิน ดังนั้นเมื่อเลือกใช้การปฏิบัติบัญชีวิธีใดก็ควรใช้ให้ตลอด และในองค์การควรใช้ระบบบัญชีเดียวกัน เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

12. หลักการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ เกณฑ์ที่ใช้คือ “เมื่อสงสัยให้เปิดเผย” หมายความว่า รูปแบบการจัดรายการและข้อมูลในงบการเงิน หมายเหตุประกอบงบการเงิน คำศัพท์ที่ใช้ การแยกประเภทรายการ เกณฑ์ที่ใช้ในการคำนวณ ฯลฯ เปิดเผยข้อมูลการเงินที่สำคัญทั้งหมดต่อผู้ใช้งบการเงิน

13. หลักความระมัดระวัง ในการบันทึกบัญชีและรายงานงบการเงิน จะต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ใช้งบการเงินได้

ประเภทของงบการเงิน

งบการเงินเป็นรายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้น เพื่อเสนอข้อมูลทางการเงิน เกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และแสดงฐานะทางการเงินของกิจการ แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. งบดุล

งบดุล เป็นงบการเงินที่แสดงฐานะทางการเงินของหน่วยงาน ณ วันที่ระบุในงบดุล ปกติเป็นวันสิ้นงวดบัญชี เพื่อแสดงรายงานทางการเงินของหน่วยงานว่ามีทรัพย์สิน หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้นเท่าใด งบดุลสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมการลงทุน และกิจกรรมการจัดหาทุนของหน่วยงานตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการ จนสิ้นสุดลงในวันที่ทำงบดุลนั้น งบดุลประกอบด้วย

สินทรัพย์ ได้แก่ สินทรัพย์หมุนเวียน เงินลงทุน ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์(สินทรัพย์ถาวร)

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น ได้แก่ หนี้สินระยะสั้น หรือหนี้สินหมุนเวียน หนี้สินระยะยาว หนี้สินอื่นๆ และส่วนของผู้ถือหุ้น

2. งบกำไรขาดทุน

งบกำไรขาดทุน เป็นรายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงว่า ในระยะเวลาหนึ่ง กิจการมีรายได้และค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้นเท่าใด หากรายได้รวมทั้งสิ้นมากกว่าค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น แสดงว่ากิจการมีกำไรสุทธิ (Net Profit or Net Income) และในทางตรงกันข้าม ถ้ามีรายได้รวมทั้งสิ้นน้อยกว่าค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น แสดงว่าในรอบระยะเวลานั้นกิจการขาดทุนสุทธิ(Net Loss)

รายการในงบกำไรขาดทุน ประกอบด้วย

- 1) รายได้ ประกอบด้วย รายได้จากการขาย และรายได้อื่น ๆ
- 2) ค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ
- 3) กำไรสุทธิ หรือขาดทุนสุทธิ
- 4) รายการพิเศษ
- 5) ภาษีเงินได้
- 6) กำไรต่อหุ้น

การปลอดจากกฎหมายประมวลรัษฎากร

ประมวลรัษฎากรมาตรา 3 ได้เปิดโอกาสให้มีการตราพระราชกฤษฎีกาลดอัตราหรือยกเว้นภาษีอากรโดย (3) ยกเว้นแก่รัฐบาล องค์การของรัฐบาล เทศบาล สุขาภิบาล องค์การศาสนา หรือองค์การกุศลสาธารณะ กอปรกับ หมวด 3 ภาษีเงินได้ ส่วน 2 การเก็บภาษีอากรบุคคลธรรมดา มาตรา 42 ได้กำหนดเงินได้พึงประเมินบางประเภทในส่วนที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ที่ได้รับการยกเว้นไม่ต้องรวมคำนวณเพื่อเสียภาษีเงินได้ ได้แก่ (1) (2) (3) (4) ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ตามอัตราที่รัฐบาลกำหนดไว้ และที่ได้จ่ายไปโดยสุจริตตามความจำเป็นในการปฏิบัติงาน และ(5) (7) เงินเพิ่มพิเศษประจำตำแหน่ง และเงินค่าเช่าบ้าน เบี้ยประชุมกรรมการหรือกรรมการ ค่าสอน ค่าสอบที่ทางราชการหรือสถานศึกษาของทางราชการจ่ายให้ (11) รางวัลเพื่อการศึกษาหรือค้นคว้าในวิทยาการ อีกทั้ง ส่วน 5 การยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม มาตรา 81(1)(ข) การให้บริการการศึกษาของสถานศึกษาของทางราชการ สถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรือโรงเรียนเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน (ข) การให้บริการที่เป็นงานทางศิลปะและวัฒนธรรมในสาขา (ฎ) การให้บริการวิจัย หรือการให้บริการทางวิชาการ ทั้งในสาขาและลักษณะการประกอบกิจการที่อธิบดีกำหนดโดยอนุมัติรัฐมนตรี ได้แก่ การให้บริการวิจัย หรือการให้บริการทางวิชาการ ต้องมิใช่การวิจัยหรือการบริการทางวิชาการในทางธุรกิจ ทั้งนี้ผู้ประกอบกรวิจัยหรือให้บริการทางวิชาการต้องเป็นบุคคลธรรมดา หรือเป็นคณะบุคคลที่ไม่ใช่นิติบุคคล หรือเป็นมูลนิธิ (ฎ) การให้บริการห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ สวนสัตว์ (ท) การให้บริการจัดแข่งขันกีฬาสมัครเล่น มาตรา 91/3 กิจการที่ได้รับการยกเว้นภาษีธุรกิจเฉพาะ (3) กิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์เฉพาะการให้กู้ยืมแก่สมาชิก หรือแก่สหกรณ์ออมทรัพย์อื่น

หน่วยงานรัฐวิสาหกิจและมหาวิทยาลัยของรัฐมีวัตถุประสงค์การดำเนินงานบางส่วนคล้ายกันคือ เป็นการบริการสังคม ไม่มีวัตถุประสงค์ในการหากำไร รัฐวิสาหกิจเมื่อทำรายได้จากการประกอบกิจการ หักค่าใช้จ่ายแล้วได้กำไร ต้องจัดสรรกำไรประมาณ 30-40% เพื่อนำส่งรัฐตามที่รัฐกำหนด ซึ่งเป็นไปตามหลักการคือ เมื่อรัฐลงทุนให้ดำเนินกิจการ และมีรายได้ก็ต้องนำส่งรัฐ แต่มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษา และมีระเบียบการจัดสรรเงินรายได้ของตนเอง แสดงว่ารัฐมอบเรื่องนี้ให้บริหารจัดการกันเองภายในมหาวิทยาลัย ดังนั้น หากหน่วยงานบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยดำเนินงานในรูปแบบของการพัฒนาวิชาการ แต่มีแนวคิดการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจก็ไม่ควรเสียภาษี แต่ถ้าเป็นรูปแบบด้านการค้าอย่างแท้จริง เช่น

มีการจัดตั้งบริษัทหารายได้โดยไม่ใช้งบประมาณแผ่นดินในการลงทุนเลย หรือมีการร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อหารายได้โดยตรง หรือการให้บริการจัดเลี้ยง(Catering)ในโรงแรมที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้น(เพื่อการพัฒนาวิชาการเป็นหลักใหญ่) แต่ให้บริการลูกค้าภายนอกด้วยในบางครั้งที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนเลยก็จำเป็นต้องมีการเสียภาษีตามกฎหมาย ซึ่งควรมีการกำหนดขอบเขตงานบริการประชาชนที่ต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่ม แต่ถ้าเป็นลูกค้าภายในมหาวิทยาลัยจะใช้วิธีโอนเงินผ่านบัญชีของหน่วยงานผู้ให้บริการ ดังนั้นการให้หน่วยงานบริการสนับสนุนวิชาการที่สามารถพัฒนาวิชาการและใช้ทรัพย์สินทางปัญญาสร้างประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย ปลอดภัยจากภาษีประมวลรัษฎากร จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถนำเงินรายได้ส่วนนี้มาพัฒนามหาวิทยาลัยและลงทุนเพื่อการศึกษา จนสามารถแข่งขันในระดับโลกได้ โดยไม่ต้องพึ่งพางบประมาณแผ่นดิน

1.2 การวัดความสามารถในการทำกำไร โดยการวัดอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA) ฝ่ายทำรายได้จำเป็นต้องวัดให้ได้ตามที่หน่วยงานกำหนด โดย

1. การกระจาย ROA ไปยังฝ่ายทำรายได้ ตามขั้นตอนดังนี้

- หน่วยงานจัดทำแผนงาน และเป้าหมายต้นปีให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม

- จัดทำประมาณการทางการเงิน และกำหนดเป้าหมาย ROA และ ROA ขั้นต่ำที่หน่วยงานยอมรับได้ตามเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานที่องค์กรหรือสถาบันการศึกษาพึงมี (ในกรณีของธนาคาร ส่วนต่างคือ ค่าสำรองความคลาดเคลื่อน และค่าใช้จ่ายในการช่วยเหลือโครงการที่เป็นนโยบายของรัฐ)

- กระจาย ROA ไปยังฝ่ายทำรายได้ตามแผนปฏิบัติการ(Action Plan)ของฝ่ายทำรายได้

- หน่วยงานประชุมกับฝ่ายทำรายได้ เพื่อให้ยอมรับเป้าหมายของ ROA อย่างเป็นเอกฉันท์

- ฝ่ายทำรายได้ต้องนำ ROA ของฝ่ายไปกระจายยังส่วนงาน/ทีมงานต่างๆที่รับผิดชอบ โดยการประชุมร่วมกัน และนำข้อมูลเชิงธุรกิจมาเสนอ จนเป็นที่ยอมรับเป้าหมาย ROA จากทุกฝ่ายอย่างเป็นเอกฉันท์ ทั้งนี้ ROA ของฝ่าย ส่วนงาน ทีมงาน อาจมีทั้งสูงและต่ำตามข้อมูลทางธุรกิจ แต่รวมแล้วจะได้ค่าเฉลี่ยตามเป้าหมาย ROA รวมของหน่วยงาน หรือของฝ่ายทำรายได้

2. ฝ่ายทำรายได้จะต้องจัดทำงบการเงินจำลอง เพื่อกำหนดเป้าหมายรายได้สุทธิ เป้าหมายค่าใช้จ่าย และเป้าหมายกำไรสุทธิ ซึ่งจะต้องนำไปเทียบอัตราส่วนกับสินทรัพย์ (ROA) เพื่อวัดประสิทธิภาพของการใช้สินทรัพย์ให้เกิดกำไรสูงสุด

ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ฝ่ายทำรายได้ต้องทำคือ จะต้องบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดทุกตัว หากเป้าหมายใดคลาดเคลื่อน ก็จะต้องปรับเพิ่มหรือลดเป้าหมายตัวอื่นให้สอดคล้องกัน ลดสินทรัพย์ให้เหลือเฉพาะที่จำเป็น หรือพยายามควบคุมสินทรัพย์ให้ต่ำที่สุด เพื่อให้ฝ่ายทำรายได้รับค่าใช้จ่ายที่กระจายมาจากฝ่ายสนับสนุนต่ำ หากฝ่ายทำรายได้ได้มีสินทรัพย์มาก จะมีผลให้

ต้องรับค่าใช้จ่ายของฝ่ายสนับสนุนมาก และต้องทำรายได้สูงมากเพื่อให้ได้ ROA ตามที่หน่วยงานกำหนด พร้อมทั้งต้องยังคงรักษามาตรฐานของผลผลิตและการบริการไว้ได้

ศูนย์บริการวิชาการมีความพยายามควบคุมสินทรัพย์ของศูนย์กำไร ดังนี้

เครื่องคอมพิวเตอร์ 1 เครื่องในศูนย์กำไรมีต้นทุนรวม (ค่าhardware ค่าsoftware ซึ่งรวมค่าพัฒนาระบบIT ค่าลิขสิทธิ์ทั้งหน่วยงาน หาร์ดแวร์จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์) ประมาณ 500,000บาท ถ้า ROA ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้เท่ากับ 2% ของสินทรัพย์ ฝ่ายที่เป็นศูนย์กำไรหากสามารถทำรายได้ 50 ล้านบาท และได้กำไรมา 500,000 บาท เท่ากับสามารถทำกำไรต่อสินทรัพย์ได้ 1% ถ้าต้องทำ 2 เท่า คือ 2% ของสินทรัพย์ ต้องทำรายได้ถึง 100 ล้านบาท ดังนั้นหากศูนย์กำไรมีเครื่องคอมพิวเตอร์ 5 เครื่อง ต้องการลดเหลือ 4 เครื่อง โดยส่งกลับคืนสำนักงานใหญ่ 1 เครื่อง ได้พยายามหมุนเวียนใช้ และยังสามารถทำงานได้ประสิทธิภาพเท่าเดิม จะมีผลให้ศูนย์กำไรลดเป้าการทำรายได้จาก500 ล้านบาท เหลือ 400 ล้านบาท ศูนย์กำไรก็ยังคงได้ ROA = 2% เช่นเดียวกัน

1.3 การวัดรายได้เป็นตัวเงิน เมื่อฝ่ายทำรายได้นำเงินไปซื้อทรัพย์สิน ผู้บริหารต้องพยายามหารายได้ที่เป็นตัวเงินเข้ามาให้มากที่สุด ต้องสร้างตัววัดทางการเงินเทียบกับตัวทรัพย์สินที่มี ดูว่าจะสามารถสร้างเงินเข้ามาในหน่วยงานได้มากน้อยแค่ไหน ถ้าใช้เงินซื้อทรัพย์สินมากกว่ารายได้ที่เป็นตัวเงิน แสดงว่าผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพในการใช้เงินในการบริหารทรัพย์สินนั้น ดังนั้นนอกจากจะต้องพยายามสร้างรายได้ที่เป็นตัวเงินเข้ามาแล้ว ยังต้องพยายามลดสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นให้เหลือน้อยที่สุดด้วย หากทรัพย์สินนั้นไม่ได้ใช้ประโยชน์ในการสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจหรือขายทรัพย์สินนั้นไป และเอาเงินมาใช้แทน เช่น ที่ดิน อาคารสถานที่ กรณีนี้เท่ากับผู้บริหารต้องประเมินประสิทธิภาพการบริหารของตนเอง เพื่อสร้างประสิทธิผลในการใช้จ่ายเงินของผู้ถือหุ้นด้วย

2. การวัดผลการดำเนินงานทางด้านการบริหารจัดการ

ศูนย์บริการวิชาการมีการวัดผลการดำเนินงานทางด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

2.1 การวัดประสิทธิภาพการบริหารทุนและสินทรัพย์ ดูผลงานการปรับปรุงงานด้านต่างๆในรอบปี โดยเฉพาะในเรื่องความสามารถในการผลิต (Productivity) กิจกรรมต่างๆทางด้านการบริหารจัดการ การบริหารต้นทุน(Cost Management) ทั้งในขั้นตอนของการวางแผน และในขั้นตอนของการปฏิบัติงานทุกอย่าง โดยมีหลักการบริหารต้นทุน 2 ประการคือ พยายามเพิ่มผลได้จากการใช้ทรัพยากรทุกประเภท และพยายามหาวิธีลดต้นทุนของทรัพยากรที่จะใช้ทุกชนิด ที่จะส่งผลกำไรต่อธุรกิจในระยะยาว

2.2 การวัดประสิทธิภาพของการบริหารบุคคล ให้มีผลผลิตสูงขึ้นและเพิ่มขึ้นทุกปี การวัดกำไรต่อคนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดำรงความสามารถในการแข่งขัน หากหน่วยงานใดต้องเพิ่มรายได้ให้พนักงานมากขึ้นทุกปี โดยมีผลกำไรเท่าเดิม ค่าใช้จ่ายเพื่อการพนักงานเทียบต่อกำไรจะสูงขึ้นทุกปีจนถึงที่ระดับหน่วยงานนั้นไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจเดียวกันได้ ค่าใช้จ่ายเพื่อ

การพนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดในค่าใช้จ่ายเพื่อการบริหาร ดังนั้นศูนย์บริการวิชาการควรปรับปรุงทางด้านเทคโนโลยีเพื่อการทำงานของพนักงาน การฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งในเวลาที่เหมาะสม เพิ่มขีดความสามารถและอำนาจหน้าที่ในการเพิ่มผลผลิตต่อคนอย่างต่อเนื่อง

หากค่าใช้จ่ายเพื่อพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี อาจนำงานบางอย่างให้บริษัทภายนอกดำเนินการแทน อาทิ งานสารบรรณ งานธุรการ งานคีย์คอมพิวเตอร์ ในระยะยาว คาดว่าจะสามารถจัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับปริมาณธุรกิจ โดยการเพิ่มหรือลดจำนวนเงินที่จ้างบริษัทภายนอกที่รับงานธุรการได้ และยังเป็นผลดีที่จะได้บุคลากรที่คุ้นเคยระบบงานของศูนย์บริการวิชาการมาทำงาน พร้อมทั้งวางเป้าหมายการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องตรงกับสายงานที่ต้องการ การขยายงาน การเลื่อนพนักงานไปปฏิบัติงานที่มีค่างานมากขึ้น จะสอดคล้องกับการเพิ่มค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้ศูนย์บริการวิชาการสามารถขึ้นเงินเดือนให้พนักงานทุกปี โดยยังคงรักษาสัดส่วนค่าใช้จ่ายเพื่อพนักงานเทียบต่อกำไรในระดับเดิม แม้ว่าปริมาณธุรกิจจะเพิ่มหรือลดตามวงจรธุรกิจ ศูนย์บริการวิชาการก็จะยังสามารถจ่ายโบนัสให้พนักงานได้ทุกปีอีกด้วย

2.3 การวัดความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง การพิจารณาตัวเลขทางการเงินหลายๆ ตัวของคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันว่าในปีนั้น รมีตัวเลขที่ดีขึ้นในอัตราที่มากหรือน้อย เมื่อเทียบกับตัวเลขทางธุรกิจของตน เช่น หน่วยงานมียอดขายเติบโต 10% แต่ยอดขายของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันเติบโต 15-20% ถึงแม้ว่ายอดขายของธุรกิจจะเป็นไปตามเป้าหมาย แต่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้ว ต่ำกว่า ซึ่งจะถือธุรกิจนี้ว่าติดลบในส่วนของความสามารถในการแข่งขัน การวัดในเรื่องนี้ทำได้ยากและต้องคอยวัดตลอดเวลาเพื่อให้แข่งขันได้ ซึ่งเป็นหลักการบริหารอย่างหนึ่งของการบริหารงานแบบศูนย์กำไรคือ การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ไม่เพียงแต่องค์กรในขนาดเดียวกัน แต่ควรเปรียบเทียบกับองค์กรระดับนานาชาติด้วย สำหรับมหาวิทยาลัยของไทยก็ควรคำนึงถึงการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบในลักษณะนี้เช่นเดียวกัน แต่อาจจะพิจารณาจากตัวแปรอื่น เช่น จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ อัตราเพิ่มของงบประมาณเงินรายได้จากแหล่งต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ฯลฯ

7. การให้ผลตอบแทนตามผลงาน

หลักการให้ผลตอบแทนคือ การให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานตามผลงานโดยมีการวัดค่า ถ้ามีผลการดำเนินงานดี ก็จะสามารถขอค่าตอบแทนให้พนักงานในการขึ้นเงินเดือนให้สูงขึ้น (ตรงกับหลักการที่ว่าทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย)

ก่อนการให้ผลตอบแทน ฝ่ายศูนย์ต้นทุนและศูนย์กำไรของศูนย์บริการวิชาการควรหาคำตอบว่า การขอขึ้นเงินเดือนจากคณะกรรมการบริหารในอัตรา 9% หรือ 12% หรือ 14% ของฐานเงินเดือนรวมของพนักงานนั้นกำหนดมาจากอะไร และที่จะให้เหมาะสมกับผลงานของทั้งสองศูนย์ควรเป็นอย่างไร และจะมีวิธีใดที่จะทำให้ศูนย์กำไรพยายามทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย หรือทำมากกว่าเป้าหมายให้ได้

สมมุติว่าหน่วยงานตั้งเป้าหมายกำไรไว้ 30 ล้านบาท ศูนย์กำไรทำได้ 45 ล้านบาท มากกว่าเป้าหมาย 50% เมื่อเป็นเช่นนี้หน่วยงานอาจขอขึ้นเงินเดือนให้พนักงาน 14%ได้ เพื่อสร้างแรงจูงใจรางวัลให้ศูนย์กำไรพยายามหารายได้ให้มากขึ้นต่อไป แต่ต้องระวังการแบ่งรางวัลผลงานจากศูนย์กำไรอื่นที่ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมาย หรือแบ่งมาจากศูนย์ต้นทุน เพื่อไปให้ศูนย์กำไรที่ต้องการให้ผลตอบแทน เช่น แบ่งมาจากศูนย์ต้นทุน 0.5% การขึ้นเงินเดือนของศูนย์ต้นทุนจะเป็น 8.5% แทนที่จะเป็น 9% แต่ในทางตรงกันข้าม จะกลายเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ศูนย์กำไรเร่งทำกำไรให้มากขึ้น เช่น ถ้าทำกำไรได้เพิ่มขึ้น 25% หรือ 50% พนักงานอาจได้รับเงินเดือนขึ้น 12%หรือ14%ตามลำดับ ศูนย์ต้นทุนจะได้ขึ้นเงินเดือน 95% ซึ่งจะเท่ากับ 13.3% ย่อมสูงกว่าผลตอบแทน 9% มาก นอกจากนั้น ในทางปฏิบัติ ฝ่ายงานที่เป็นศูนย์ต้นทุนจะรับผิดชอบในการลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด ส่วนฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กำไรจะต้องรับผิดชอบทั้งการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย และสินทรัพย์ให้ต่ำที่สุด จึงนับเป็นหลักการที่ดีที่ฝ่ายงานที่เป็นศูนย์ต้นทุนจะมีการขึ้นเงินเดือนในอัตราคงที่ ส่วนฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กำไรอาจจะขึ้นเงินเดือนสูงกว่าหรือต่ำกว่าศูนย์ต้นทุนตามความสามารถในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด

8. การกำหนดเกณฑ์และดัชนีวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน

ศูนย์บริการสนับสนุนวิชาการควรมีการประเมินผลการดำเนินงาน โดยกำหนดเกณฑ์และดัชนีวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวคิดและหลักการของการบริหารงานแบบศูนย์กำไร แนวคิดนี้นำมาจากระบบการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารงานโดยระบบศูนย์กำไร และกำลังจะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารเป็นแบบศูนย์กำไรในระยะเวลาอันใกล้ ซึ่งมีการประเมินโดยคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลวิสาหกิจและบริษัทไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (Thai Rating and Information Service : TRIS) เป็นผู้นำเสนอให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจพิจารณา และใช้ในการประเมินผลงานเป็นประจำปี บัญชีของหน่วยงาน เกณฑ์วัดการดำเนินงาน ประกอบด้วย ประสิทธิผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การสนองประโยชน์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารและพัฒนาองค์กรและการกำกับดูแลที่ดี โดยให้ค่าเกณฑ์วัดแต่ละระดับ พร้อมทั้งเหตุผล เพื่อให้เข้ากันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนงาน โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน ซึ่งมีการพิจารณาแนวโน้มภาวะเศรษฐกิจ ข้อมูลการดำเนินงานในอดีต และค่ามาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับจากสากลเป็นหลักด้วย

การกำหนดเกณฑ์และดัชนีวัดผลการดำเนินงานของศูนย์บริการวิชาการ

ศูนย์บริการวิชาการมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้บริการสนับสนุนงานการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และงานด้านต่างๆตามนโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานทุกอย่างอาจได้รับงบประมาณจากรัฐ จากมหาวิทยาลัย และจากงบประมาณเงินรายได้ของตนเอง จึงจำเป็นต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการ ตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้

บริการ ทั้งคณาจารย์ นิสิตนักศึกษา บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอก และบุคคลทั่วไป การกำหนดเกณฑ์และดัชนีวัดผลการดำเนินงานจึงควรครอบคลุมการบริหารงานที่ครบวงจร ทั้งการบริหารงานเชิงธุรกิจ และเชิงสังคม โดยใช้แนวคิดการวัดผลของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนที่ใช้รูปแบบของดุลดัชนีองค์กร(Balanced Scorecards)ในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

เกณฑ์วัดผล และค่าคะแนนของแต่ละเกณฑ์

1. ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจหลัก	25
2. การบริหารจัดการภายในหน่วยงาน	20
3. การบริหารการเงินและงบประมาณ	20
4. การเรียนรู้และเติบโตของหน่วยงาน	15
5. การตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ	20
รวม	100

ดัชนี คำจำกัดความ หน่วยวัด และค่าน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ของศูนย์บริการวิชาการ

1. ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจหลัก

ดัชนี 1.1 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน

หน่วยวัด : ร้อยละ

ค่าน้ำหนัก : ร้อยละ 5

คำจำกัดความ/สูตรในการคำนวณ

ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน หมายถึง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน อำนวยการและสำนักงาน บำรุงรักษา ค่าธรรมเนียม ค่าเสื่อมราคา โบนัสกรรมการและพนักงาน ฯลฯ ทั้งนี้เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย

รายได้สุทธิจากการดำเนินงาน หมายถึง รายได้รวม (รายได้ดอกเบี้ยรับและรายได้ที่มีดอกเบี้ย) หักด้วยค่าใช้จ่ายที่เป็นดอกเบี้ย ค่าใช้จ่ายเงินกู้เงินยืมจากมหาวิทยาลัย และค่าธรรมเนียมต่างๆ

- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน

$$= \frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน} \times 100}{\text{รายได้สุทธิจากการดำเนินงาน}}$$

เหตุผล ศูนย์บริการวิชาการมีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัยและให้บริการทางวิชาการ ซึ่งเป็นการบริหารงานเชิงสังคมและธุรกิจ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นส่วนที่ศูนย์บริการวิชาการสามารถควบคุมได้

ดัชนี 1.2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม

หน่วยวัด : ร้อยละ

ค่าน้ำหนัก · ร้อยละ 4

คำจำกัดความ/สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

กำไรสุทธิตามดัชนี 3.1 หาดด้วยทรัพย์สินรวมคงเหลือเฉลี่ย

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม =

กำไรสุทธิตามดัชนี 3.1 X 100

สินทรัพย์รวมคงเหลือ ณ ต้นปีงบประมาณ....+ สินทรัพย์รวมคงเหลือ ณ ปลายปีงบประมาณ..../2
 เหตุผล อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพและความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานในฐานะศูนย์รับผิดชอบที่มีการจัดตั้งฝ่ายงานแยกออกเป็นศูนย์กำไร เพื่อวัดผลกำไรจากการบริหารสินทรัพย์และศูนย์ต้นทุน เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายของฝ่ายงานที่เป็นฝ่ายสนับสนุน

2. การบริหารจัดการภายในหน่วยงาน

ดัชนี 2.1 การดำเนินงานตามโครงการพัฒนาวิชาการ

หน่วยวัด : ระดับ

ค่าน้ำหนัก : ร้อยละ 4

คำจำกัดความ

ความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาวิชาการ ประกอบด้วย

1. ความสามารถบริหารจัดการโครงการได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนงาน

และโครงการ

2. ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาวิชาการมีจำนวนเพิ่มขึ้นในแต่ละรุ่น

3. จำนวนเงินรายได้สุทธิของโครงการเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ต่อรุ่น

เหตุผล โครงการพัฒนาวิชาการ เป็นการสนองนโยบายของมหาวิทยาลัยในการให้บริการทางการศึกษาด้านการแก้สังคม และเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน ซึ่งสามารถทำรายได้นอกงบประมาณ และสามารถใช้ในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจเพื่อการทำกำไรให้หน่วยงานสามารถพึ่งพาตนเองทางการเงินได้

ดัชนี 2.2 การพัฒนาตลาดเชิงรุก

หน่วยวัด : ระดับ

ค่าน้ำหนัก : ร้อยละ 4

คำจำกัดความ

ความสำเร็จของการดำเนินงานตามการพัฒนาตลาดเชิงรุกเป็นไปตามแผนงานที่

กำหนด

- แผนงานขยายการให้บริการ
- แผนงาน Customer Service Center
- แผนงานบริการวิชาการเชิงรุก

เหตุผล นโยบาย และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ และการใช้ทรัพยากรทรัพยากรบุคคลและบุคคลร่วมกันของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับความต้องการการเพาะบ่มทางวิชาการจากมหาวิทยาลัยในการช่วยเร่งความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจของสถานประกอบการต่างๆทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม เป็นการสร้างโอกาสให้หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการขยายตลาดลูกค้าในเชิงรุกได้

ดัชนี 2.3 การปรับปรุงกระบวนการจัดทำบัญชีและรายงานผล

หน่วยวัด : ระดับ

ค่าน้ำหนัก : ร้อยละ 4

คำจำกัดความ ความสำเร็จของการดำเนินงานจัดทำและปรับปรุงระบบบัญชีแยกต้นทุนระหว่างกิจกรรมเชิงธุรกิจและสังคม โดยให้น้ำหนักคะแนนร้อยละ 50 ของความสำเร็จแต่ละด้าน ทั้งนี้จะต้องเป็นระบบบัญชีเดียวกันกับของมหาวิทยาลัย

เหตุผล การจัดทำบัญชีแยกต้นทุนจะทำให้เห็น “กำไร” ในเชิงธุรกิจและเชิงสังคมที่ชัดเจน เพื่อแสดงสถานะการพึ่งพาตนเองได้ของหน่วยงาน การปรับปรุงระบบบัญชีช่วยให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถตรวจสอบ และตัดสินใจทางการบริหารได้

3. การบริหารการเงินและงบประมาณ

ดัชนี 3.1 กำไรสุทธิ

หน่วยวัด : ล้านบาท

ค่าน้ำหนัก : ร้อยละ 5

คำจำกัดความ

กำไรสุทธิที่เกิดจากรายได้และค่าใช้จ่ายทุกประเภท โดยมีสมมติฐานไม่มีการเพิ่มทุนระหว่างปี และกำหนดให้ปรับเป้าหมายเป็นความจริงที่เกิดขึ้น ณ สิ้นปีงบประมาณ

เหตุผล กำไรสุทธิแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารรายได้และรายจ่ายของศูนย์บริการวิชาการ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และสามารถนำส่งรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย ตลอดจนการสะท้อนมูลค่าของหน่วยงานได้ในระยะยาว

4. การเรียนรู้และเติบโตของหน่วยงาน

ดัชนี 4.1 การแบ่งฝ่ายงานและการปรับโครงสร้างองค์กร

หน่วยวัด : ระดับ

ค่าน้ำหนัก : ร้อยละ 5

คำจำกัดความ

ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน คือ การแบ่งฝ่ายงานเป็นศูนย์ต้นทุน และศูนย์กำไร และการปรับโครงสร้างหน่วยงาน โดยให้น้ำหนักคะแนนด้านละร้อยละ 50

เหตุผล การปรับโครงสร้างองค์กร และแบ่งฝ่ายงานทำให้สามารถบริหารจัดการเชิงธุรกิจได้ โดยมีการประสานงานและพึ่งพากัน พร้อมทั้งควบคุมต้นทุนมาตรฐานได้ ทั้งสองฝ่ายมีขอบเขตงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

ดัชนี 4.2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ

หน่วยวัด : ระดับ

ค่าน้ำหนัก : ร้อยละ 5

คำจำกัดความ

ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานให้ทันสมัยก้าวหน้า มีการจัดการระบบฐานข้อมูลที่ดี ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถในระบบเป็นอย่างดี

เหตุผล แผนงานเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยให้การบริการสะดวกรวดเร็ว และช่วยลดความผิดพลาดของการพิจารณางานด้านต่าง ๆ รวมทั้งช่วยจัดระบบข้อมูล ป้องกันการสูญหายของข้อมูล และลดค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์เอกสาร

5. การตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการ

ดัชนี 5.1 การปรับปรุงแก้ไขการบริการ

หน่วยวัด : ระดับ

ค่าน้ำหนัก : ร้อยละ 5

คำจำกัดความ

ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน อาทิ แผนการให้ความชัดเจนในเรื่องข้อมูล และสถานที่ติดต่อ แผนการให้บริการที่ดีและรวดเร็วขึ้น แผนจัดการกับคำร้องของลูกค้าในเรื่องที่จะทำและได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้ว โดยให้ค่าน้ำหนักคะแนนร้อยละ 25,25 และ50 ตามลำดับ

เหตุผล ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการคือ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อรายได้ และความสามารถด้านการแข่งขันในอนาคต การทำการสำรวจความพึงพอใจทำให้ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยของการดำเนินงานที่จะสามารถนำมาปรับปรุงให้เกิดผลทางรูปธรรมได้ โดยการดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพมีแผนงานที่กำหนดเป้าหมายและกิจกรรมชัดเจน เพื่อมุ่งหวังที่จะพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น และตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มระดับความพึงพอใจได้ นอกจากนี้การปรับปรุงการให้บริการยังเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อศูนย์บริการวิชาการที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพ และพัฒนาสินค้าและบริการให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

ดัชนี 5.2 การพัฒนาระบบประเมินผลพนักงาน

หน่วยวัด : วันที่

ค่าน้ำหนัก : ร้อยละ 4

คำจำกัดความ

วันที่แล้วเสร็จของฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินงานได้ในปี.....ให้มีจำนวนตัวชี้วัดครบทุกฝ่าย และหน่วยงานสามารถประกาศใช้ระบบการประเมินผลที่มีแรงจูงใจโดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการบริหาร และโดยอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย

เหตุผล ศูนย์บริการวิชาการมีกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการเกี่ยวกับพนักงานมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สร้างความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทน สร้างความโปร่งใสในการประเมินผลงาน เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการเติบโตของหน่วยงาน การพัฒนาระบบประเมินผลส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

9. การรายงานผลการดำเนินงาน

การรายงานผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อการพิจารณาสั่งการและการตัดสินใจของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนแผนงาน แผนงบประมาณ แผนกำไร กำหนดนโยบาย เป็นการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อการควบคุมกำไร การรายงานผลการดำเนินงานหรือรายงานผลการปฏิบัติงานต้องสัมพันธ์กับโครงสร้างการจัตองค์กร และตามหลักการบัญชี ระบุรายการที่ยอมรับที่สามารถควบคุมได้ และสัมพันธ์กับรายการอื่น ๆ ในแนวเดียวกัน สามารถแบ่งประเภทได้ดังนี้

1. รายงานเสนอบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง อาทิ สมาคมหรือหน่วยงานที่มีข้อผูกพัน ผู้ลงทุน กลุ่มบุคคลภาครัฐและภาคเอกชน มักรายงานในรูปของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว

2. รายงานเสนอเจ้าของกิจการ มักรายงานตามหลักการบัญชีที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป และมักเป็นข้อมูลที่มีความหมายต่อการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบบัญชี

3. รายงานเพื่อการบริหารหน่วยงาน เป็นรายงานที่ตรงกับความต้องการของฝ่ายบริหารภายในกิจการ และอาจจะไม่เป็นไปตามความต้องการของบุคคลภายนอก อาจแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

3.1 รายงานในเชิงสถิติ เป็นรายงานทางการบัญชีที่แสดงถึงสถิติสำคัญ ๆ ของการดำเนินงานทุกอย่างที่ผ่านมา และมักจะมีรายละเอียดที่เกี่ยวกับฐานะทางการเงิน

3.2 รายงานผลการปฏิบัติงาน มักทำเป็นรายเดือน และตามแบบมาตรฐานเป็นงวด ๆ ไป ทั้งนี้รูปแบบอาจแตกต่างกันไปในแต่ละกิจการ รายงานนี้ควรให้เห็นผลการทำงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรืองบประมาณที่วางไว้

3.3 รายงานพิเศษ เป็นรายงานทำขึ้นใช้ภายในเป็นกรณีพิเศษ เนื้อหาและรายละเอียดต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับปัญหาการบริหารเฉพาะอย่างแล้วแต่กรณี

นอกจากนี้การรายงานผลการปฏิบัติงานควรมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

1. เหมาะสมกับการจัดแบ่งงานและการควบคุมฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นศูนย์รับผิดชอบ

2. ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ อาทิ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ
3. รายงานเฉพาะข้อมูลสำคัญ ๆ ใช้ภาษาง่าย ข้อความสอดคล้องกันและให้เข้าใจชัดเจน
4. รายงานสิ่งที่ทำได้จริงและข้อแตกต่างที่สำคัญ
5. เร่งจัดทำและเสนอได้ทันที

ระบบการรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์กำไร

นโยบาย การรายงานผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารศูนย์มั่นใจในการตัดสินใจเชิงธุรกิจ และให้ผู้บริหารระดับสูงได้ใช้ประโยชน์จากการรายงานด้านต่าง ๆ ในการติดตามผลงานและระบบบริหารที่กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ศูนย์กำไร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานของศูนย์ต้นทุนและศูนย์กำไรในเวลาที่รวดเร็ว เพื่อการวิเคราะห์ผล และสั่งการในทางนโยบาย และในทางบริหารอื่น ๆ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่
2. เพื่อประมวลผลงานและนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยตามข้อกำหนด
3. เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงฐานะทางการเงินของหน่วยงาน และให้ข้อเสนอแนะในเรื่องแผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานต่าง ๆ แก่หน่วยงาน ที่สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

การจัดระบบข้อมูล

หน่วยงานจำเป็นต้องรายงานผลการดำเนินงานด้านที่สำคัญทุกด้านในขอบเขตความรับผิดชอบของกิจการในศูนย์กำไรที่อยู่ในอำนาจของผู้บริหาร โดย

1. การประสานข้อมูลจากผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่ายเข้ามาเป็นข้อมูลสำหรับการบริหาร
2. การรายงานข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่
 - ฐานะทางการเงิน จำนวนและประเภทของทรัพย์สิน และหนี้สิน
 - อัตราส่วนทางการเงิน เงินลงทุน ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม ต่อส่วนของทุน
 - การดำเนินงานกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับรายได้
 - ค่าใช้จ่ายของศูนย์กำไร
 - ผลการดำเนินงาน รายได้ งบกำไรขาดทุน งบดุล กำไรสุทธิ และกำไรสุทธิต่อรายได้รวม
 - รายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงิน
 - เป้าหมายการดำเนินงานในปีต่อไป
3. การจัดระบบข้อมูลต้องสมจริงและสมบูรณ์ที่สุด ดังนั้นอาจใช้วิธีสมมุติ หรือ แบ่งเฉลี่ยทรัพย์สินหรือหนี้สินบางรายการ เพื่อไม่ให้ข้อมูลสำคัญบางรายการขาดหายไป

4. การจัดทำแบบฟอร์มที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนเป็นตัวเลข โดยใช้วิธีรวมยอด หรือสรุปผลเป็นข้อมูลรวม และส่งผลเป็นรายงานสรุป

5. การลดข้อมูลรายละเอียดต่างๆ โดยเฉพาะข้อมูลที่ไม่จำเป็นในการนำเสนอรายงานให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทราบ ทั้งข้อมูลที่ซ้ำซ้อน และไม่ได้ใช้ประโยชน์ เพราะหน่วยงานจะมีข้อมูลรายละเอียดพร้อมที่จะนำเสนอเมื่อต้องการอยู่แล้ว ควรรายงานเฉพาะเรื่องตามหลักการบริหารโดยมีเป้าหมายและข้อแตกต่างเท่านั้น

6. ความถูกต้องในรายละเอียดให้ถือเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้างาน/ฝ่ายศูนย์กำไร และหัวหน้าหน่วยงาน

ช่วงระยะเวลาการรายงาน ที่เหมาะสมที่สุดคือ เดือนละครึ่ง เพื่อจะได้มีเวลาแก้ไขปรับปรุงงาน การควบคุมกำไร และแก้ปัญหาต่างๆ ได้ทันที หากจำเป็นต้องรายงานผลในระยะเวลาสั้นหรือยาวกว่านี้ สุดแล้วแต่ความจำเป็นในแต่ละกรณี

ประเภทของรายงาน

1. รายงานผลรายเดือน เป็นรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์กำไรเป็นประจำทุกเดือน (Monthly Profit Center Operation Reports) ประกอบด้วยใบสรุปผลการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในทรัพย์สินเทียบกับเดือนก่อน พร้อมกับผลการดำเนินงาน และอาจมีรายละเอียดประกอบรายการต่างๆ เข้ามาพร้อมกันด้วย

2. รายงานประกอบ เป็นรายงานการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่อง ที่นำมาประกอบผลการดำเนินงาน เพื่อนำส่งผู้บริหารระดับสูงจะนำมาใช้ในการบริหารนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์ติดตามผล และแจ้งแก่ฝ่ายสนับสนุนเพื่อจัดแผนหรือกิจกรรมบริการที่ส่งเสริมสนับสนุนงานด้านต่างๆ ให้กับศูนย์กำไร

3. รายงานเฉพาะด้านที่จำเป็น เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในเชิงรวม เพื่อจัดกิจกรรมเสริมหรือสนับสนุนการขยายธุรกิจ ทั้งนี้ความจำเป็นในการใช้ ช่วงระยะเวลาการรายงานแล้วแต่กรณี

การจัดระบบเอกสาร หน่วยงานควรใช้วิธีการจัดกลุ่มหัวเรื่อง และจัดแฟ้มข้อมูลย่อยให้เป็นระเบียบ พร้อมทั้งสรุปผลข้อมูลไว้ในแต่ละเรื่อง และพร้อมที่จะนำเสนอได้ทันทีตามความต้องการในเวลาที่กำหนด

2. ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การตรวจสอบและประเมินโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เป็นวิธีประเมินทางการอุดมศึกษา โดยอาศัยการวิพากษ์วิจารณ์ นำเสนอแนวคิด ดิชม ตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และให้ข้อเสนอแนะที่สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่งานวิจัยได้มาก เพราะถือว่าการตัดสิน หรือ การวิพากษ์วิจารณ์จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถในศาสตร์

หรือในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี เป็นที่ยอมรับได้ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อการตรวจสอบ และประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา และทางธุรกิจ จากรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และมหาวิทยาลัย จำนวน 13 คน ผลการตรวจสอบ และประเมินรูปแบบสรุปได้ ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจอาจมีรูปแบบกลางที่นำไปประยุกต์ใช้ได้กับ มหาวิทยาลัยที่มีบริบทต่างกัน และจะมีรูปแบบแตกต่างกันตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
2. การบริหารงานแบบศูนย์กำไรที่แท้จริงอาจแตกต่างจากลักษณะหน่วยงานการบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในเรื่องของระดับการกระจายอำนาจ
3. การเสนอรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรเป็นการนำแนวคิดจากธุรกิจเอกชนมาประยุกต์ใช้ ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ
4. การบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ ต้องพิจารณาอุปสงค์ อุปทาน คู่แข่ง สินค้าและบริการ และการปรับตัวของมหาวิทยาลัยเมื่อมีสินค้าและบริการวิชาการแบบใหม่เข้ามา
5. การบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการอาจไม่ชัดเจน ทำได้ยาก เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐมีการลงทุนสูงมาก แต่ไม่ได้มีการแจกแจงต้นทุนที่แท้จริง
6. ควรมีการแก้ไขระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เมื่อจัดรูปแบบเป็นธุรกิจแล้ว และมหาวิทยาลัยควรร่วมงานทางธุรกิจเข้าด้วยกัน รวมทั้งการคิดเรื่องผลตอบแทนบุคลากรด้วย
7. หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการควรมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัยด้วย

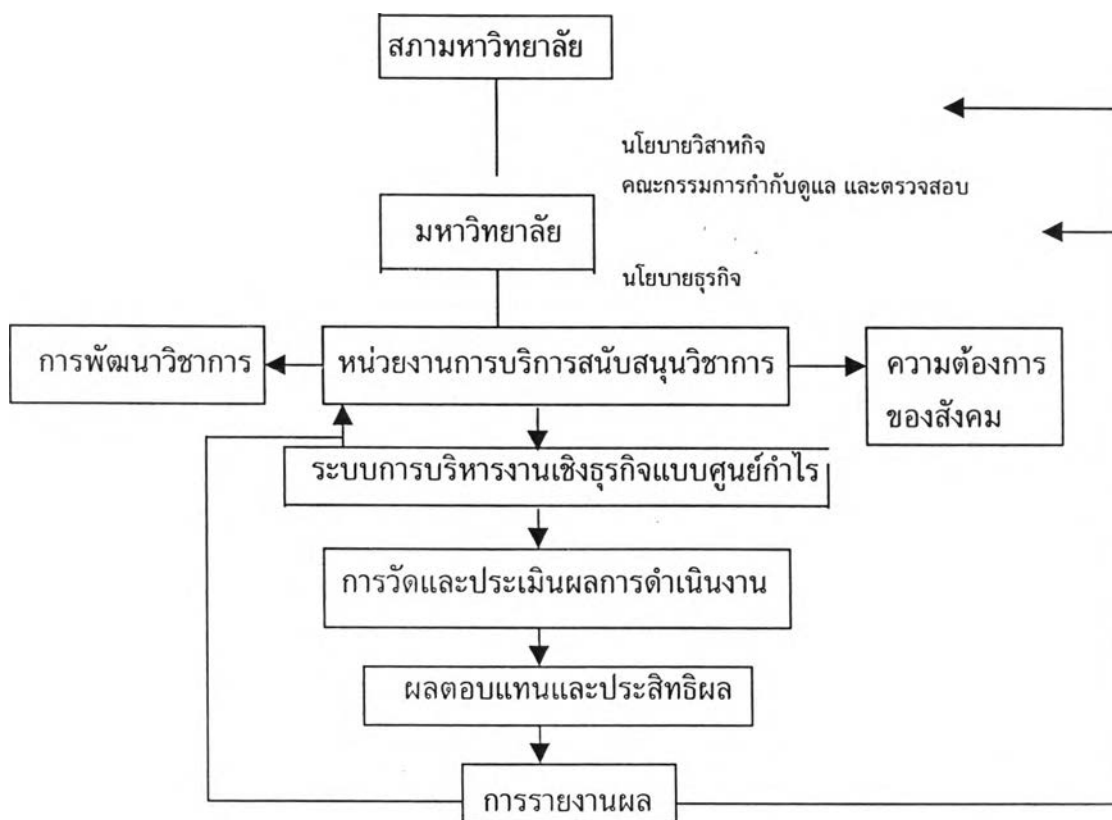
สรุป ผู้วิจัยได้นำแนวคิด และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและปรับปรุงระบบบริหารในรูปแบบนำเสนอ และได้ขยายแนวคิดรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกันของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เหมาะสมกับหน่วยงานสนับสนุนประเภทอื่นด้วย

3. รูปแบบราชการ รูปแบบกึ่งราชการ และรูปแบบธุรกิจเอกชน

ผลจากการตรวจสอบและประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหลายประการเพื่อให้เหมาะสมกับช่วงเวลาปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาพิจารณาขยายรูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่นำเสนอข้างต้นอีก 3 รูปแบบ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยที่มีบริบทแตกต่างกันและให้เหมาะสมกับหน่วยงานสนับสนุนประเภทอื่นด้วย ได้แก่ รูปแบบราชการ รูปแบบกึ่งราชการ และรูปแบบธุรกิจเอกชน ดังนี้

1. รูปแบบราชการ

รูปแบบนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับรูปแบบนำเสนอมากที่สุด เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐมีระบบการบริหารงานแบบราชการอยู่แล้ว แต่อย่างไรจะให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ในขณะที่ยังคงภารกิจหลักคือ การพัฒนาวิชาการ และตอบสนองความต้องการของสังคม



มีรายละเอียดรูปแบบ ดังนี้

1. การเป็นเจ้าของหน่วยงาน

สภามหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นเจ้าของหน่วยงาน กำหนดนโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. กำหนดนโยบายวิสาหกิจ คือ ให้องค์กรบริการสนับสนุนวิชาการมีการแสวงหารายได้เพิ่มขึ้น และมีการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย
2. แต่งตั้งผู้อำนวยการหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ บริหารงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัย และแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล และตรวจสอบ
3. สภามหาวิทยาลัยออกระเบียบปฏิบัติให้หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการใช้บริหารงานเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน
4. กำหนดนโยบายการหารายได้ของหน่วยงาน เพื่อให้เลี้ยงตนเองได้
5. ให้เงินลงทุนในระยะเริ่มต้น กำหนดระยะเวลาคืนทุนในเวลาที่สภามหาวิทยาลัยเห็นสมควร

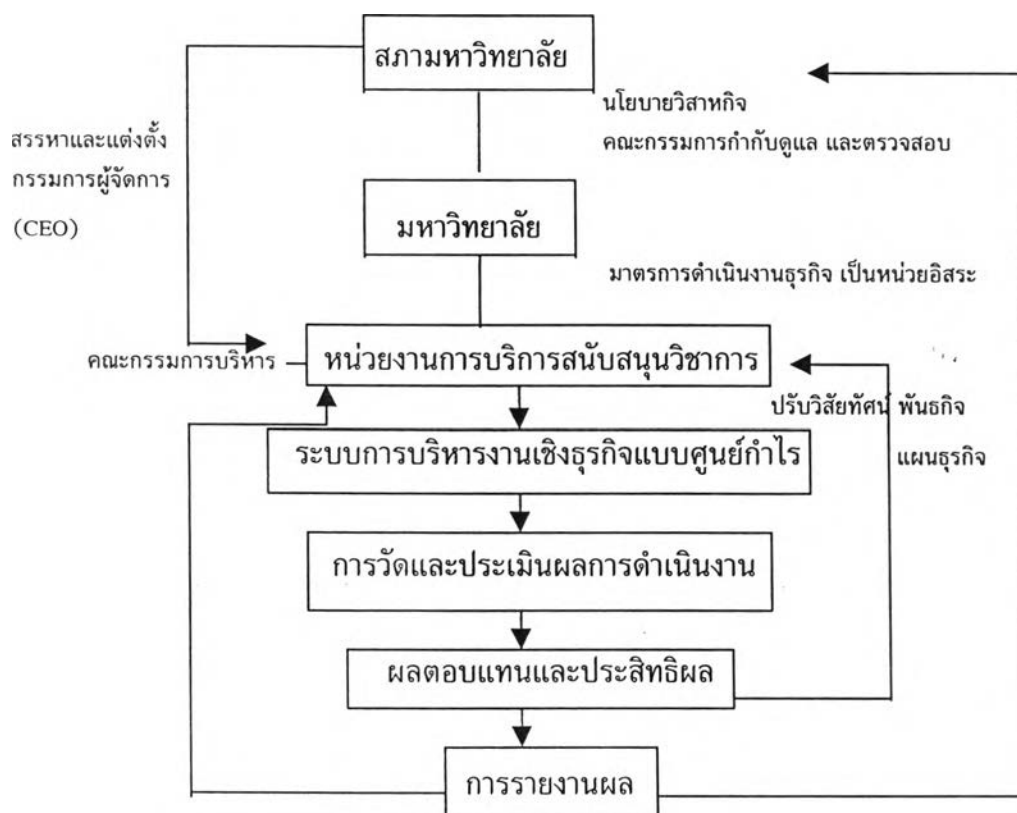
2. ระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

ผู้อำนวยการหน่วยงานมีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถทางการบริหารธุรกิจแบบศูนย์กำไร บริหารงานแบบมืออาชีพ กล่าวคือ กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างการบริหาร จัดระบบงานของฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายทำรายได้ สามารถสร้างรายได้ และควบคุมค่าใช้จ่าย สร้างระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน มีระบบการให้ผลตอบแทนความดีความชอบ โดยอิงระบบราชการ มีการแสดงประสิทธิผลของการบริหารหน่วยงาน ตลอดจนการรายงานการเงิน และรายงานผลการดำเนินงานไปยังมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยในเวลาที่กำหนด โดยผ่านคณะกรรมการกำกับ ดูแล และตรวจสอบ

3. การจัดสรรผลประโยชน์ให้มหาวิทยาลัย

หน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการจัดสรรเงินรายได้ให้มหาวิทยาลัยตามระเบียบว่าด้วยการบริหารเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

2. รูปแบบกึ่งราชการ



มีรายละเอียดรูปแบบ ดังนี้

1. การเป็นเจ้าของหน่วยงาน

สภามหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นเจ้าของหน่วยงาน กำหนดนโยบายการบริหารงานเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. กำหนดนโยบายวิสาหกิจ คือ ให้องค์การบริการสนับสนุนวิชาการเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) มีการแสวงหารายได้ มีการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร เพื่อสร้างรายได้ ทำกำไร และจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัย

2. สรรหา และแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการ (Chief Executive Officer : CEO) และคณะกรรมการบริหารหน่วยงาน ให้ดำเนินงานภายใต้นโยบาย เป้าหมายการทำกำไรของคณะกรรมการบริหาร ผ่านความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย

3. ให้องค์การบริการสนับสนุนวิชาการเป็นหน่วยอิสระ หมายถึง มหาวิทยาลัยกำหนดให้องค์การบริการสนับสนุนวิชาการมีรูปแบบการบริหารงานเฉพาะของตนเอง โดยบริหารงานแบบศูนย์กำไร และมีอำนาจในการตัดสินใจตามระดับของการกระจายอำนาจระหว่างกรรมการผู้จัดการ และคณะกรรมการบริหาร สำหรับการวัดประสิทธิผลในการบริหารงานของหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการจะต้องมีตัวชี้วัด (Key Performance Index) ที่เป็นมาตร

ฐานสากล เช่น การวัดอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Assets : ROA) และการกระจายอำนาจจะกระทำทั่วทั้งองค์กร หน่วยงาน เพื่อให้มีลักษณะการบริหารงานเชิงธุรกิจอย่างแท้จริง โดยกระจายอำนาจทั้งการจัดซื้อ จัดหา การอนุมัติ และการปฏิบัติอื่น ๆ ที่จำเป็น

4. ให้เงินลงทุนในระยะเริ่มต้น โดยกำหนดระยะเวลาคืนทุนที่เหมาะสม โดยผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย

5. คณะกรรมการกำกับ ดูแล และตรวจสอบของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแลและตรวจสอบการบริหารงานของกรรมการผู้จัดการ และคณะกรรมการบริหาร

2. ระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไร

กรรมการผู้จัดการที่ได้รับการแต่งตั้งอาจมาจากบุคลากรภายใน และ/หรือภายนอก มหาวิทยาลัย จะต้องมีความรู้ความสามารถทางการวางระบบการบริหารงานเชิงธุรกิจแบบศูนย์กำไรสามารถบริหารงานแบบมืออาชีพ กล่าวคือ กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย โครงสร้างการบริหาร จัดระบบงานของฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายทำรายได้ สามารถสร้างรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย สร้างระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ระบบการให้ค่าตอบแทน และแสดงประสิทธิผลจากการบริหารหน่วยงาน ส่วนการรายงานผลการดำเนินงานไปยังมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยให้กระทำตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด เช่น 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือ 1 ปี การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการให้ประเมินด้วยตนเองแล้วใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ หรือเป้าหมาย จนกระทั่งได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

3. สถานะ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการผู้จัดการ

1. กรรมการผู้จัดการหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ อาจแต่งตั้งจากอาจารย์ในมหาวิทยาลัยให้ไปทำหน้าที่บริหารหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการโดยให้ได้รับเงินเดือนจากหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการทางเดียว แต่ยังคงสถานภาพการเป็นอาจารย์ไว้จนหมดวาระการบริหาร หรือถูกปรับออก และมีสิทธิได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เช่น โบนัส และอื่น ๆ ตามระเบียบของหน่วยงานที่ไม่ใช่ระเบียบราชการ

2. กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย จัดโครงสร้างการบริหารแบบราบ วางแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และตัดสินใจบริหารงานร่วมกับคณะกรรมการบริหาร ภายใต้ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์

3. พิจารณาคัดเลือกพนักงาน ทีมงานธุรกิจ การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ผลตอบแทนพนักงาน

4. ดำเนินงานบริหารธุรกิจบริการวิชาการของหน่วยงานให้มีผลกำไรตามข้อตกลงเป้าหมายกำกับมหาวิทยาลัย

4. การรายงานการกำกับดูแล และตรวจสอบ

1. มหาวิทยาลัยออกระเบียบปฏิบัติสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการที่เป็นหน่วยอิสระ โดยให้ครอบคลุม วัตถุประสงค์การจัดตั้ง ทุน รายได้และทรัพย์สิน การบริหารและดำเนินกิจการ ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน การบัญชี การตรวจสอบ และการประเมินผลงานของหน่วยงาน

2. คณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำกับดูแล ตรวจสอบการบริหารการเงิน และการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยกำหนดให้มีการรายงานทางการเงินทุกเดือน และรายงานผลการดำเนินงานทุก 3 เดือน และประจำปี

3. คณะกรรมการกำกับดูแล และตรวจสอบของมหาวิทยาลัย ควบคุม ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการจากรายงานทางการเงินทุกเดือน

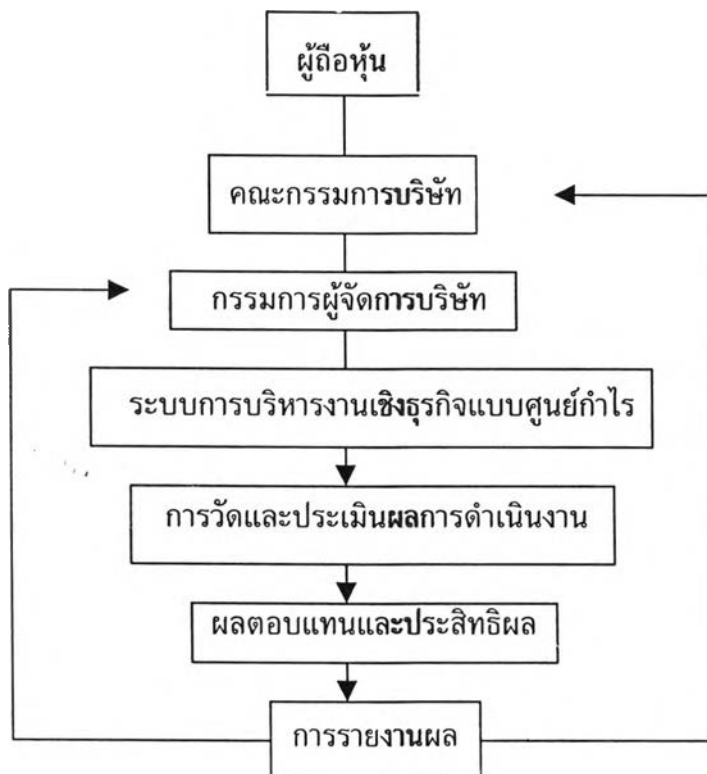
5. การจัดสรรผลประโยชน์ให้มหาวิทยาลัย

หน่วยงานจัดสรรผลประโยชน์ให้มหาวิทยาลัยตามที่กำหนดไว้ในระเบียบข้อบังคับที่หน่วยงานนี้ได้กำหนดขึ้นในเรื่อง ทุน รายได้ และทรัพย์สิน

3. รูปแบบธุรกิจเอกชน

รูปแบบนี้เป็นรูปแบบบริษัทที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น เพื่อดำเนินงานธุรกิจเต็มรูปแบบในมหาวิทยาลัย และอาจยึดภารกิจหลักคือ เน้นการสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการทางวิชาการแก่สังคมซึ่งต้องบริการให้ได้กำไร (Profit) และผลประโยชน์ (Benefit)





รายละเอียดของรูปแบบ มีดังนี้

1. การเป็นเจ้าของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยและผู้ถือหุ้นมีส่วนเป็นเจ้าของหน่วยงาน ซึ่งผู้ถือหุ้นอาจจะเป็นอาจารย์ นิสิต บุคลากร ผู้ปกครอง ฯลฯ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยอาจมีอัตราส่วนการถือหุ้นมากกว่า เนื่องจากเป็นผู้จัดตั้งหน่วยงาน และให้มีการบริหารงานแบบบริษัท

แนวทางการจัดตั้งบริษัทของมหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยขอจัดตั้งบริษัท โดยจัดหาอาคารสถานที่ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆให้ โดยการคิดค่าเช่า และต้องมีการแบ่งผลกำไรที่เกิดขึ้น
2. มหาวิทยาลัยแปรรูปหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการบางประเภทที่มีความพร้อมไปเป็นบริษัท เช่น สำนักบริการคอมพิวเตอร์ และมหาวิทยาลัยเก็บเกี่ยวผลประโยชน์
3. บริษัทต้องให้บริการสนับสนุนวิชาการทุกครั้งที่มีมหาวิทยาลัยขอให้ทำ โดยมีการคิดค่า
ใช้จ่าย

มหาวิทยาลัยให้บริษัทที่จัดตั้งขึ้นบริหารธุรกิจเองแบบเบ็ดเสร็จ มีการสรรหา กรรมการผู้จัดการ หากเป็นอาจารย์ก็ต้องลาออกจากราชการ เป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ โดยกำหนดอัตราเงินเดือนได้ตามความเหมาะสมกับความสามารถ และต้องจูงใจ กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อการประเมินผลกรรมการผู้จัดการ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัท (Executive Committee)

2. ระบบการบริหารงานแบบธุรกิจ

การบริหารงานแบบธุรกิจคือ การบริหารงานแบบศูนย์กำไรเต็มรูปแบบ ตั้งแต่การจัดแบ่งฝ่ายงานเป็นฝ่ายสนับสนุน หรือศูนย์ต้นทุน เป็นฝ่ายทำรายได้ หรือศูนย์กำไร การมีระบบสนับสนุน ระบบรายได้ ระบบค่าใช้จ่าย ระบบการรายงาน การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งทางด้านการบริหารจัดการ และการเงิน มีการวัดความสามารถในการทำกำไร การให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน การจัดสรรผลกำไรให้แก่กรรมการผู้จัดการ และมหาวิทยาลัยตามข้อตกลง มีการรายงานผล ทั้งรายงานทางการเงิน และรายงานผลการดำเนินงานในระยะเวลาที่กำหนด

3. การจัดสรรกำไรให้แก่มหาวิทยาลัย

หน่วยงานต้องจัดสรรผลกำไรให้มหาวิทยาลัยตามข้อตกลงการจัดตั้งบริษัท

4. การเพิ่มการลงทุน และการเสียภาษี

มหาวิทยาลัยเป็นผู้ลงทุนในระยะแรก หน่วยงานจึงต้องบริหารให้ได้กำไร เพื่อการคืนทุน และการเพิ่มการลงทุนในปีต่อไป ทั้งนี้การบริหารธุรกิจที่มีผลกำไรจะต้องเสียภาษีตามกฎหมาย เนื่องจากมิใช่เพื่อการพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย แต่เป็นการทำธุรกิจเพื่อหารายได้