

การบริหารจัดการด้านการเงินอย่างมี ประสิทธิภาพขององค์กรมหาชน : มุมมองของ CEO

กฤษณพงศ์ กีรติกร

การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
ผู้บริหารระดับสูงองค์กรมหาชน

1 กันยายน 2550

1

หัวข้อสนทนา

- ลักษณะการทำงานขององค์กรมหาชนเปรียบเทียบกับองค์กรประเภทอื่นในมิติที่มีผลต่อการบริหารการเงิน
- ข้อกำหนดขององค์กรมหาชนที่เกี่ยวข้องการบริหารการเงิน
- หลักการจัดการด้านการเงิน กับ บริบทขององค์กรมหาชน
- แนวคิดเรื่องการวางระบบค่าตอบแทนและเงินเดือน ค่าจ้างที่เหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

2

การเปรียบเทียบลักษณะขององค์กร

- ส่วนราชการ

- ให้บริการสาธารณะ โดยอาจไม่ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วน(stakeholders)
- ไม่มุ่งหารายได้ จึงไม่ต้องคำนึงเรื่องกำไร
- รายรับหลักมาจากงบประมาณ
- ไม่สามารถเก็บเงินส่วนเหลือจากการดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณไว้ได้
จึงมักดำเนินการจ่ายให้หมด โดยไม่ได้คำนึงถึงความจำเป็นต่อความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน
- เป็นนิติบุคคล ทำงานโดยเน้นกฎ ระเบียบ
- มีกลองตัวน้อยในการบริหารน้อย เนื่องจากใช้กฎ ระเบียบ การบริหารงานร่วมกันของระบบราชการ
- ตรวจสอบโดย ส.ต.ง.
- จัดตั้งค่อนข้างเป็นการถาวร

3

การเปรียบเทียบลักษณะขององค์กร

- รัฐวิสาหกิจ

- ให้บริการ หรือขายสินค้าสาธารณะ
- กรณีขายสินค้าบริการ มุ่งกำไร
- รายรับหลักมาจากการดำเนินธุรกิจให้บริการหรือขายสินค้า
- สามารถเก็บเงินส่วนเหลือจากการดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณไว้ได้
แต่มีเงื่อนไขต้องส่งเงินส่วนหนึ่งของกำไรให้รัฐ
- เป็นนิติบุคคล ทำงานโดยเน้นการใช้สัญญา
- สามารถออกกฎ ระเบียบ การบริหารงานได้เอง แต่มักอิงกฎ ระเบียบ การบริหารงานส่วนราชการบางส่วน
- ตรวจสอบโดย ส.ต.ง. และ/หรือ ผู้ตรวจสอบบัญชีจดทะเบียน
- จัดตั้งขึ้นค่อนข้างเป็นการถาวร

4

การเปรียบเทียบลักษณะขององค์กร

- เอกชน
 - ดำเนินธุรกิจเพื่อวัตถุประสงค์ของเจ้าของ
 - มุ่งกำไร
 - รายรับหลักมาจากการดำเนินธุรกิจให้บริการหรือขายสินค้า
 - รายจ่าย มีความพยายามให้น้อยที่สุด เพื่อผลกำไรมากที่สุด
 - เป็นนิติบุคคล ทำงานโดยเน้นการใช้สัญญา
 - มีความคล่องตัวสูงในการบริหาร โดยสามารถกำหนดและปรับปรุงกฎ ระเบียบได้ตามความต้องการของเจ้าของ
 - ตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบบัญชีจดทะเบียน

5

การเปรียบเทียบลักษณะขององค์กร

- องค์กรมหาชน
 - ให้บริการสาธารณะทางสังคมและวัฒนธรรม
 - ไม่มุ่งกำไร
 - รายรับหลักมาจากรัฐ สำหรับปัจจุบัน
 - แต่อาจจะต้องหากแหล่งอื่นเพิ่มขึ้นในอนาคต
 - สามารถเก็บเงินส่วนเหลือจากการดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณไว้ได้ :
เปิดโอกาสให้วางแผนและคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้จ่าย
 - เป็นนิติบุคคล ทำงานโดยเน้นการใช้สัญญา
 - สามารถออกกฎ ระเบียบ การบริหารงานได้เอง ทำให้มีโอกาสสร้างความคล่องตัวในการบริหารงาน
 - ตรวจสอบโดยสตง. หรือผู้ตรวจสอบบัญชีจดทะเบียน ที่สตง.เห็นชอบ
 - จัดตั้งตามวัตถุประสงค์ และอาจถูกยุบเลิกเมื่อหมดความจำเป็น ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนร่วม

6

ประเภทขององค์การมหาชน

- องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542

- แบบเดี่ยว : โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์
- แบบพวง : $OKMD = NBL + Gifted + \dots$

สปร. สวร. ศูนย์เด็กหัวแหลม

- องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

- ลักษณะของการจัดตั้งจะมีผลถึงความซับซ้อนในการบริหารการเงินและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

7

ข้อกำหนดขององค์การมหาชนที่เกี่ยวกับการบริหารการเงิน

- ตาม พ.ร.บ. องค์การมหาชน พ.ศ. 2542, หรือ พ.ร.บ. เฉพาะขององค์กร
- ทุน
 - เงิน หรือทรัพย์สินที่ได้รับโอนมา
 - เงินที่รัฐจ่ายให้เป็นทุนประเดิม
- รายได้
 - เงินอุดหนุนจากรัฐ (Block grant, non-itemised budget)
 - เงินที่หาได้เอง
 - ดอกผลของเงินหรือรายได้จากทรัพย์สินขององค์กร
 - เงินบริจาค

8

ข้อกำหนดขององค์การมหาชนที่เกี่ยวกับการบริหารการเงิน

- **รายจ่าย**
 - สามารถกำหนดรายละเอียดเองได้โดยวิธีการถัวจ่าย
 - ต้องใช้จ่ายภายใต้ขอบเขตของงานตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การมหาชนนั้น
- **การจัดทำงบการเงิน และบัญชี**
 - ตามหลักสากล ตามแบบและหลักการที่คณะกรรมการกำหนด

9

ข้อกำหนดขององค์การมหาชนที่เกี่ยวกับการบริหารการเงิน

- **การออกกฎ ระเบียบการบริหาร**
 - ดำเนินการได้เองภายใต้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร (สภามหาวิทยาลัย)
 - เป็นจุดแข็งของการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหาร
 - เป็นจุดอ่อน ถ้ามีการใช้โดยไม่มีธรรมาภิบาลและการตรวจสอบที่ดี
- **สามารถกู้ยืม หรือถือหุ้น หรือร่วมทุนกับกิจการอื่นได้ตามเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด**
 - เป็นจุดแข็งที่เพิ่มแหล่งเงินเพื่อการทำงาน
 - เป็นจุดอ่อน ถ้ามีการดำเนินการโดยไม่มี การวิเคราะห์ผลกระทบระยะยาว (ยาวกว่าระยะเวลาสัญญาของผู้อำนวยความสะดวก อธิการบดี)
- **การตรวจสอบ**
 - ส.ต.ง. และ/หรือ ผู้ตรวจสอบบัญชีจดทะเบียนที่ส.ต.ง.รับรอง

10

ประเด็นท้าทายการบริหารองค์การมหาชนเพื่อความยั่งยืน

- ความต้องการการบริการที่มีคุณภาพจากองค์การมหาชนขึ้นกับรัฐ และ/หรือ สังคม stakeholders อื่น(บัณฑิต ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ใช้งาน วิทยงานบริการ)
- แต่...งบประมาณจากรัฐมีจำกัด
- สามารถหารายได้เอง
- รายได้ที่เหลือจ่ายสามารถเก็บสะสมได้
- ดังนั้น

ถ้าสามารถมีแหล่งเงินสนับสนุนการดำเนินงานและ

ถ้ายังมีความต้องการจาก stakeholders

จะสามารถบริหารองค์การมหาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ¹¹

การบริหารองค์การมหาชนอย่างมืออาชีพ

- บริหารงานด้วยความคิดแบบเอกชน
 - บริหารด้วยแผนหลากหลายมิติ เช่น รายรับ รายจ่าย ผลผลิต
 - ไม่บริหารจากความคิดของมิติรายจ่ายแต่เพียงอย่างเดียว
 - ความคล่องตัว ที่ไม่ต้องการระเบียบที่มากมาย
 - มีกระบวนการที่ตรวจสอบได้ (บริหารความเสี่ยง และมี Post Audit)
- แต่กำหนดเป้าหมายแบบของค์การมหาชน
 - ถ้าไรไม่ใช่เรื่องสำคัญที่สุด จึงไม่ปฏิเสธรายได้
(เป็น not-for profit organization แต่ใช้ non profit organization)
 - การให้บริการสาธารณะทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ
ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า สูงสุด

แนวความคิดการบริหารการเงินขององค์กรมหาชนเพื่อความยั่งยืน

องค์กรมหาชนไม่ใช่องค์กรแสวงหากำไรในทางการค้า

แต่

องค์กรมหาชนอาจต้องมีกำไรเพื่อการพัฒนาและความมั่นคงระยะยาว

รู้จักตนเอง

เพิ่มรายได้

ลดรายจ่าย

มุ่งเป้าหมายของบริการ มากกว่ากำไร

13

การบริหารด้วยสองมุมมองเพื่อความยั่งยืน

Sustainability

Shorterm
Risk

Longterm
Opportunity



ราชการและรัฐวิสาหกิจอาจไม่ต้องมองยาว
มีเงินก็ทำ ไม่มีก็ไม่เป็นไร ยังมีเงินเดือนทุกเดือน

14

หลักการจัดการด้านการเงินทางธุรกิจ

- การวิเคราะห์ทางการเงิน
- การวางแผนและการพยากรณ์ทางการเงิน
- การบริหารการเงิน : องค์กรมหาชนส่วนใหญ่

ไม่มีการกู้หนี้ยืมสินมาดำเนินการ เพราะจะลงทุนในการทำงานหรือโครงการก็ต่อเมื่อมีรายรับแล้ว ซึ่งส่วนใหญ่จะมาจากรัฐ หรือ ค่าธรรมเนียมของบริการแล้ว (องค์กรมหาชนเป็น Super Conservative Investment Body)

- การบริหารเงินทุนหมุนเวียน
- การลงทุน
- โครงสร้างเงินทุน



ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรมหาชนมากนัก
ในปัจจุบัน และที่มองเห็นในอนาคตใกล้

17

การวิเคราะห์ทางการเงิน

- ทำความเข้าใจกับงบการเงินที่เกี่ยวข้อง
 - งบดุล
 - งบกำไรขาดทุน
 - งบกำไรสะสม
 - งบกระแสเงินสด : มีความวิกฤติน้อย ถ้าเงินส่วนใหญ่มาจากรัฐ
- เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการดำเนินกิจการต่อเนื่อง
 - ดูจากงบดุล : สินทรัพย์ = หนี้สิน + ทุน
 - ดูจากงบกำไรขาดทุน
- เพื่อการประเมินผลของฝ่ายบริหาร
 - เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนด
 - เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา

CFO

CEO

18

การวิเคราะห์ทางการเงิน

- การวิเคราะห์โดยอัตราส่วนทางการเงินในทางธุรกิจ มีอยู่ 4 กลุ่ม
 - อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง :
 - อัตราส่วนหมุนเวียน = สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน
 - อัตราส่วนแสดงหนี้สิน : ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับองค์กรมหาชนปัจจุบัน เพราะงบประมาณจากรัฐเป็นหลัก
 - อัตราส่วนแสดงผลการดำเนินงาน : ไม่สามารถตอบโจทย์ของผลการดำเนินงานขององค์กรมหาชนได้ => ต้องดัดแปลงโดยพิจารณาค่าอัตราส่วน **Equivalent Output** ต่อ งบดำเนินการ เช่น จำนวนผู้รับบริการทั้งหมด ต่อ สินทรัพย์ถาวร
 - อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการทำกำไร : ไม่ใช่ประเด็นสำคัญ ถ้าต้องการใช้ ต้องดัดแปลง (ดู **cost effectiveness** ไม่ใช่กำไร) เช่น
 - อัตราส่วนผู้รับบริการที่สำเร็จต่อสินทรัพย์ถาวร
 - ค่าใช้จ่ายต่อผู้รับบริการ จำนวนบริการโดยต้องพิจารณาถึงคุณภาพประกอบด้วย

19

สถานะทางการเงินของมจร. 30/09/2547

| | |
|-----------------------------|-------------------------|
| • สินทรัพย์หมุนเวียน | 1,582,965,902.23 |
| • เงินลงทุนระยะยาว | 297,000,000.00 |
| • สินทรัพย์ถาวร | 2,726,685,226.63 |
| • สินทรัพย์อื่นๆ | 3,478,270.45 |
| • รวมสินทรัพย์ | <u>4,610,129,399.31</u> |
| • รวมหนี้สิน | 354,606,066.19 |
| • รวมส่วนของทุน | 4,255,523,333.12 |
| - ทุนสะสม 2541-2549 | 4,086,740,375.2 |
| - รายได้สูงกว่ารายจ่าย 2547 | 166,890,817.95 |
| - เงินบริจาค | 1,892,139.97 |
| • รวมหนี้สินและทุน | <u>4,610,129,399.31</u> |

20

| | | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| • สินทรัพย์หมุนเวียน | 192,939,333.51 | |
| • เงินลงทุนระยะยาว | 10,000,000.00 | |
| • สินทรัพย์ถาวร | 325,283,164.94 | |
| • สินทรัพย์อื่นๆ | 3,730,131.70 | |
| • รวมสินทรัพย์ | <u>531,952,630.15</u> | |
| • รวมหนี้สิน | | 71,559,261.55 |
| • รวมส่วนของทุน | | 460,393,368.60 |
| - ทุนประเดิม | | 95,124,768.68 |
| - กองทุนโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ | | 24,672,574.49 |
| - รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสะสม | | 340,596,025.43 |
| • รวมหนี้สินและทุน | | <u>531,952,630.15</u> |

21

การวางแผนและการพยากรณ์

- เป็นส่วนสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร
- ควรพิจารณาวางแผนในหลากหลายมิติ (Scenario Planning) โดยต้องคำนึงผลงานบริการที่ต้องการทำเสมอ
- สิ่งที่ควรวิเคราะห์
 - มิติด้านรายได้
 - มิติด้านรายจ่าย
 - งบประมาณเงินสด ในกรณีที่มีรายได้อื่นมากนอกเหนือจากรัฐ

22

มิติการบริหารการเงินด้านรายได้

- วิเคราะห์สัดส่วนรายได้
- วิเคราะห์รายได้ออกภาค
- แสวงหาแหล่งรายได้ใหม่ : โครงการอิสระจากรัฐและเอกชน ค่าธรรมเนียมค่าตอบแทนการลงทุน เงินบริจาค
- บริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด : สั้น กลาง ยาว
 - บุคลากร
 - องค์กรความรู้
 - เงินสด
 - ครุภัณฑ์
 - พื้นที่ และ เวลาใช้งาน
 - บริหารกระแสเงินสด
- จัดตั้งกองทุนเพื่อการบริหารการเงินระยะยาว

23

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของสถานะทางการเงินด้านรายได้ : กรณีมจร.

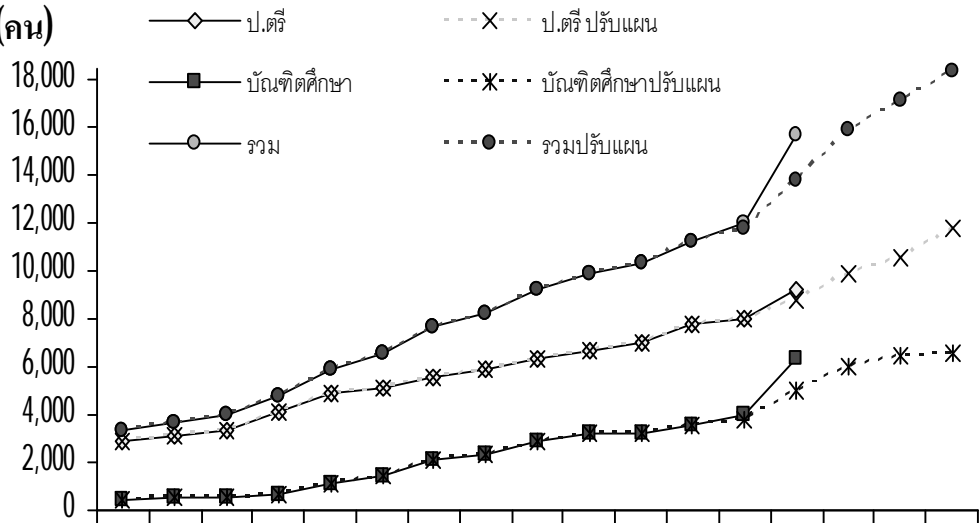
วิเคราะห์สัดส่วนรายได้สำคัญต่อรายได้ทั้งหมด

- รายได้จากค่าเล่าเรียน + งบดำเนินการจากรัฐเกี่ยวกับการศึกษา ~ 63%
- รายได้จากงานวิจัย ~ 8% (Increasing)
- รายได้จากงานบริการวิชาการ ~ 14% (Increasing)
- รายได้จากเงินบริจาค ?
- ทำอย่างไรให้ได้ตามเป้าหมาย ?
 - เพิ่มค่าเล่าเรียน เป็นคำตอบสุดท้ายหรือไม่ ?

24

แผนงานด้านการผลิตบัณฑิต : ภาพรวมจำนวนนักศึกษาทั้งหมด แผนปฏิบัติการราชการแผ่นดิน 4 ปี (พ.ศ. 2548-2551)

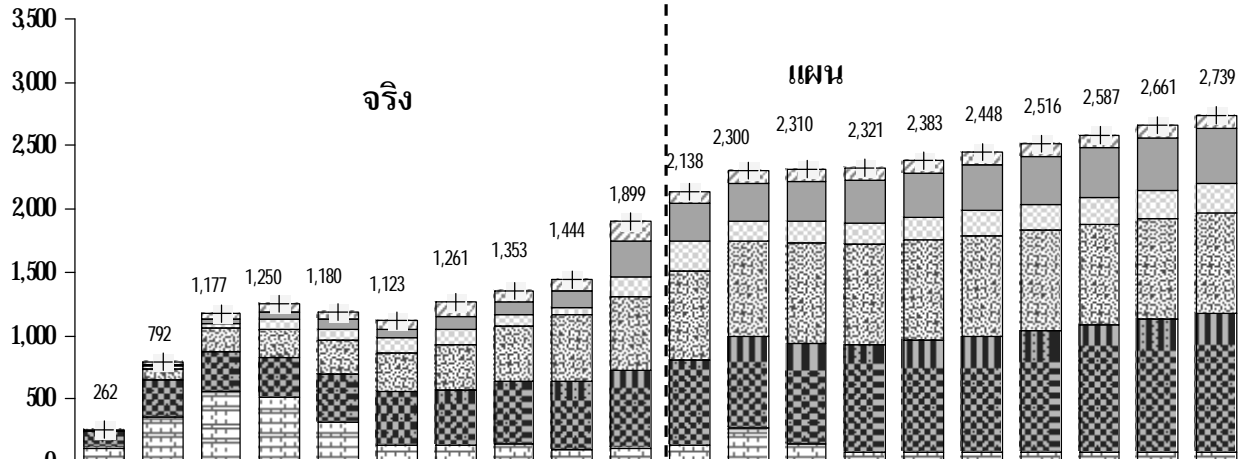
จำนวน (คน)



| | 2535 | 2536 | 2537 | 2538 | 2539 | 2540 | 2541 | 2542 | 2543 | 2544 | 2545 | 2546 | 2547 | 2548 | 2549 | 2550 | 2551 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| —◇— ป.ตรี | 2,892 | 3,097 | 3,370 | 4,075 | 4,861 | 5,122 | 5,554 | 5,940 | 6,330 | 6,653 | 7,046 | 7,781 | 8,026 | 9,298 | | | |
| - - - X - - - ป.ตรี ปรับแผน | 2,892 | 3,097 | 3,370 | 4,075 | 4,861 | 5,122 | 5,554 | 5,940 | 6,330 | 6,653 | 7,046 | 7,781 | 8,056 | 8,783 | 9,913 | 10,624 | 11,826 |
| —■— บัณฑิตศึกษา | 471 | 551 | 594 | 684 | 1,080 | 1,503 | 2,140 | 2,352 | 2,946 | 3,261 | 3,267 | 3,523 | 3,989 | 6,384 | | | |
| - - - * - - - บัณฑิตศึกษาปรับแผน | 471 | 551 | 594 | 684 | 1,080 | 1,503 | 2,140 | 2,352 | 2,946 | 3,261 | 3,267 | 3,523 | 3,737 | 5,002 | 6,072 | 6,514 | 6,618 |
| —○— รวม | 3,363 | 3,648 | 3,964 | 4,759 | 5,941 | 6,625 | 7,694 | 8,292 | 9,276 | 9,914 | 10,313 | 11,304 | 12,015 | 15,682 | | | |
| - - - ● - - - รวมปรับแผน | 3,363 | 3,648 | 3,964 | 4,759 | 5,941 | 6,625 | 7,694 | 8,292 | 9,276 | 9,914 | 10,313 | 11,304 | 11,793 | 13,785 | 15,985 | 17,138 | 18,444 |

มจร: รายรับและประมาณการรายรับ ตั้งแต่ปี 2535 - 2558

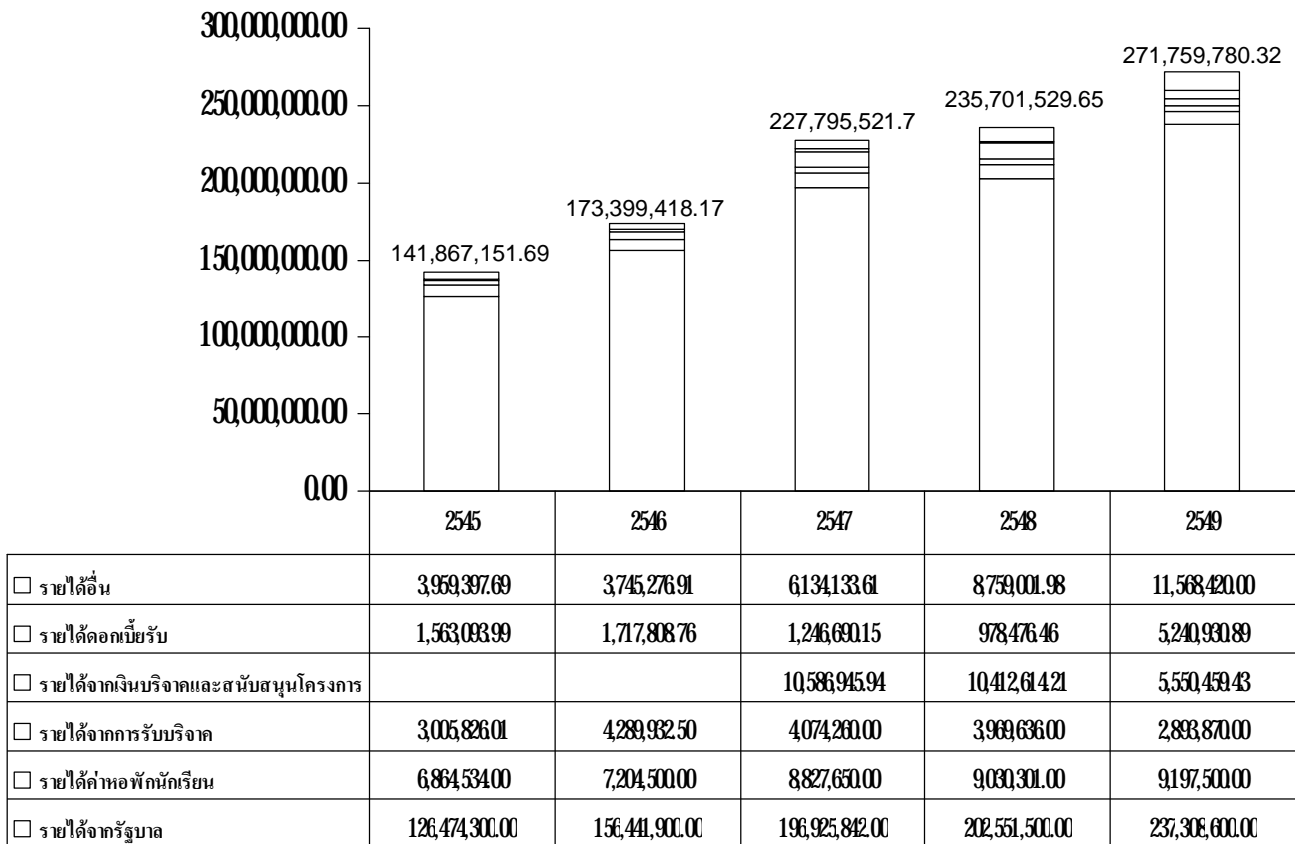
หน่วย : ล้านบาท



| | 35 | 39 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48จริง | 49แผน | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 |
|-------------------------|--------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ☐ เงินอื่นๆ | 5.7 | 21.8 | 52.3 | 62.68 | 54.68 | 69.43 | 105.4 | 84.73 | 94.95 | 150.95 | 85.91 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| ☐ เงินบริการ | 0.41 | 10.9 | 26.71 | 57.82 | 78.62 | 74.59 | 99.15 | 104.3 | 134.67 | 282.04 | 301.89 | 296.14 | 310.94 | 326.49 | 342.82 | 359.96 | 377.96 | 396.85 | 416.7 | 437.53 |
| ☐ เงินวิจัย | 0.61 | 20.49 | 34.56 | 74.42 | 88.44 | 114.54 | 132.74 | 93.97 | 54.57 | 152.28 | 244.15 | 159.89 | 167.89 | 176.28 | 185.1 | 194.35 | 204.07 | 214.27 | 224.99 | 236.24 |
| ☐ ค่าธรรมเนียม | 13.23 | 85.62 | 191.28 | 230.57 | 266.56 | 308.39 | 352.17 | 432.33 | 518.22 | 586.28 | 702.08 | 752.02 | 796.39 | 794.63 | 794.63 | 794.63 | 794.63 | 794.63 | 794.63 | 794.63 |
| ☐ งบอุดหนุนการอาชญากรรม | 134.94 | 295.29 | 318.065 | 313.29 | 382.11 | 419.213 | 441.484 | 497.19 | 535.84 | 612.49 | 671.11 | 725.01 | 783.64 | 847.44 | 884.4 | 922.98 | 963.27 | 1,005.35 | 1,049.28 | 1,095.15 |
| ☐ งบอุดหนุนอาชญากรรม | 107.42 | 338.14 | 554.04 | 511.2 | 310.07 | 137.2 | 130.18 | 139.98 | 105.3 | 114.88 | 132.6 | 266.73 | 150.73 | 75.73 | 75.73 | 75.73 | 75.73 | 75.73 | 75.73 | 75.73 |
| + รวม | 262.31 | 792.24 | 1,176.96 | 1,249.98 | 1,180.48 | 1,123.36 | 1,261.12 | 1,352.50 | 1,443.55 | 1,898.92 | 2,137.74 | 2,299.79 | 2,300.59 | 2,320.58 | 2,382.67 | 2,447.65 | 2,515.66 | 2,586.83 | 2,661.32 | 2,739.28 |

พยากรณ์รายรับหลักได้ถ้ารู้เป้าหมายผลผลิตหลัก เป้าหมายอื่นใช้ trend analysis
ในที่สุด เป้าพยากรณ์จะเป็นเป้าหมายองค์กรที่ต้องบริหารให้ได้

MWIT : ผลการดำเนินงานทางการเงิน ตั้งแต่ปี 2545-2549



มติการบริหารการเงินด้านรายจ่าย

- วิเคราะห์และลำดับความสำคัญของประเภทรายจ่ายเพื่อการ
บริหารความเสี่ยง

จะอยู่ได้ ต้องรักษาอะไร มีค่าใช้จ่ายเท่าใด อะไรต้องตัดก่อนตัดหลัง

- ค่าใช้จ่ายบุคลากร + เงินประจำตำแหน่ง + เงินสวัสดิการ
- งบดำเนินการแยกประเภทจากโครงการต่าง ๆ

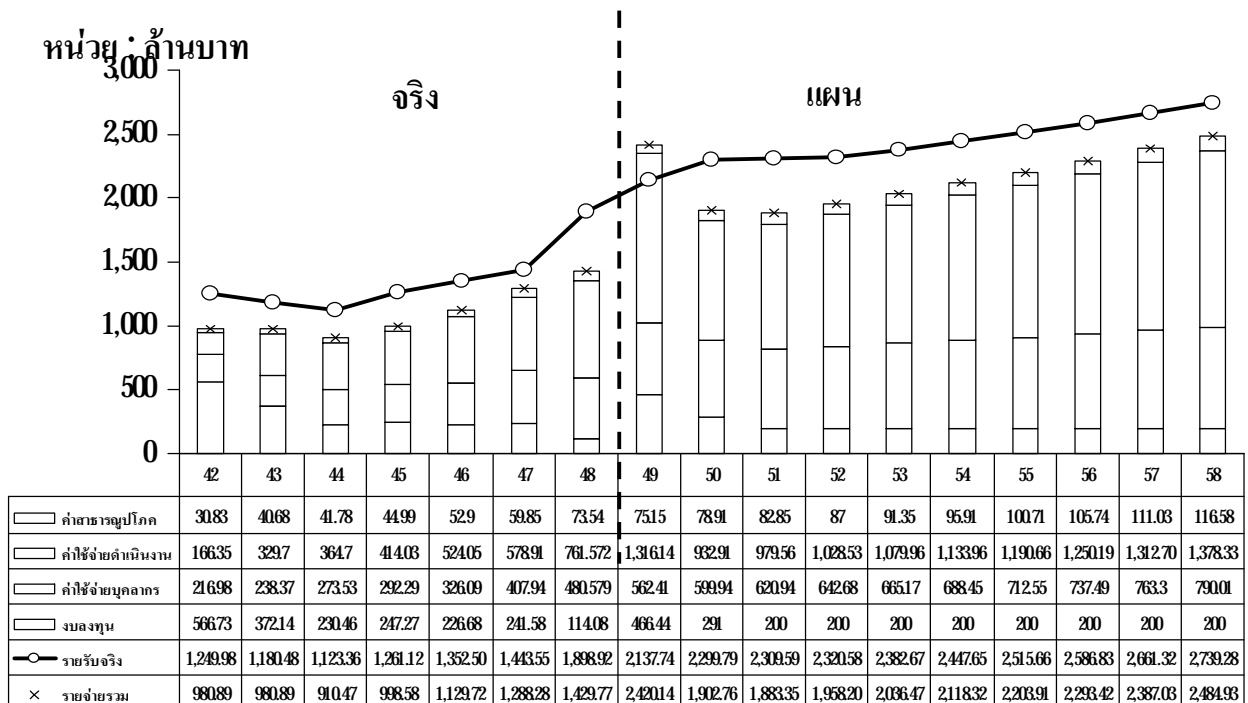
- วิเคราะห์ภาระค่าใช้จ่ายระยะยาว

ความเสี่ยงเรื่องค่าใช้จ่ายอนาคต

- ค่าใช้จ่ายตามกฎหมายแรงงาน
 - การปรับระเบียบสวัสดิการของภาครัฐและตามกฎหมายแรงงาน
- ค่าใช้จ่ายบุคลากรที่เพิ่มขึ้น
- ค่าใช้จ่ายเรื่องการลงทุนเพื่อทดแทนครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง
- พิจารณาลดค่าใช้จ่าย :
 - การใช้ทรัพยากรร่วม
 - จัดโครงสร้างที่เป็นกลุ่มงาน

29

มจร: ค่าใช้จ่ายหลักจำแนกตามหมวดรายจ่ายปี 2542 - 2558

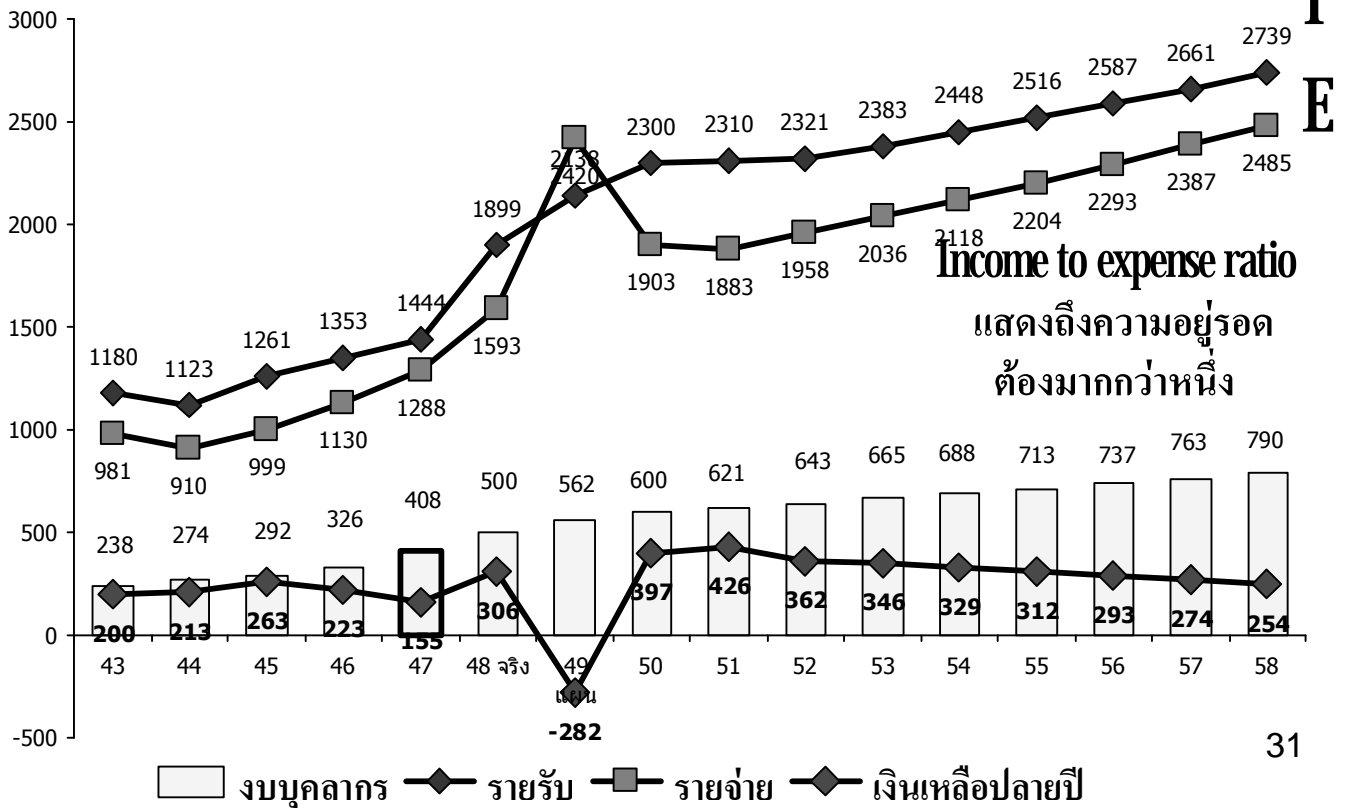


จับตาค่าใช้จ่ายคน ต้องรักษาคณิให้ได้ แต่ขณะเดียวกันต้องไม่สูงจนกินงบดำเนินการและพัฒนาอื่น แต่ต้องดูควบคู่กับรายรับด้วย ถ้าสูงเมื่อเทียบกับงบดำเนินการ แต่ต่ำเมื่อเทียบกับรายรับ ยังใช้ได้

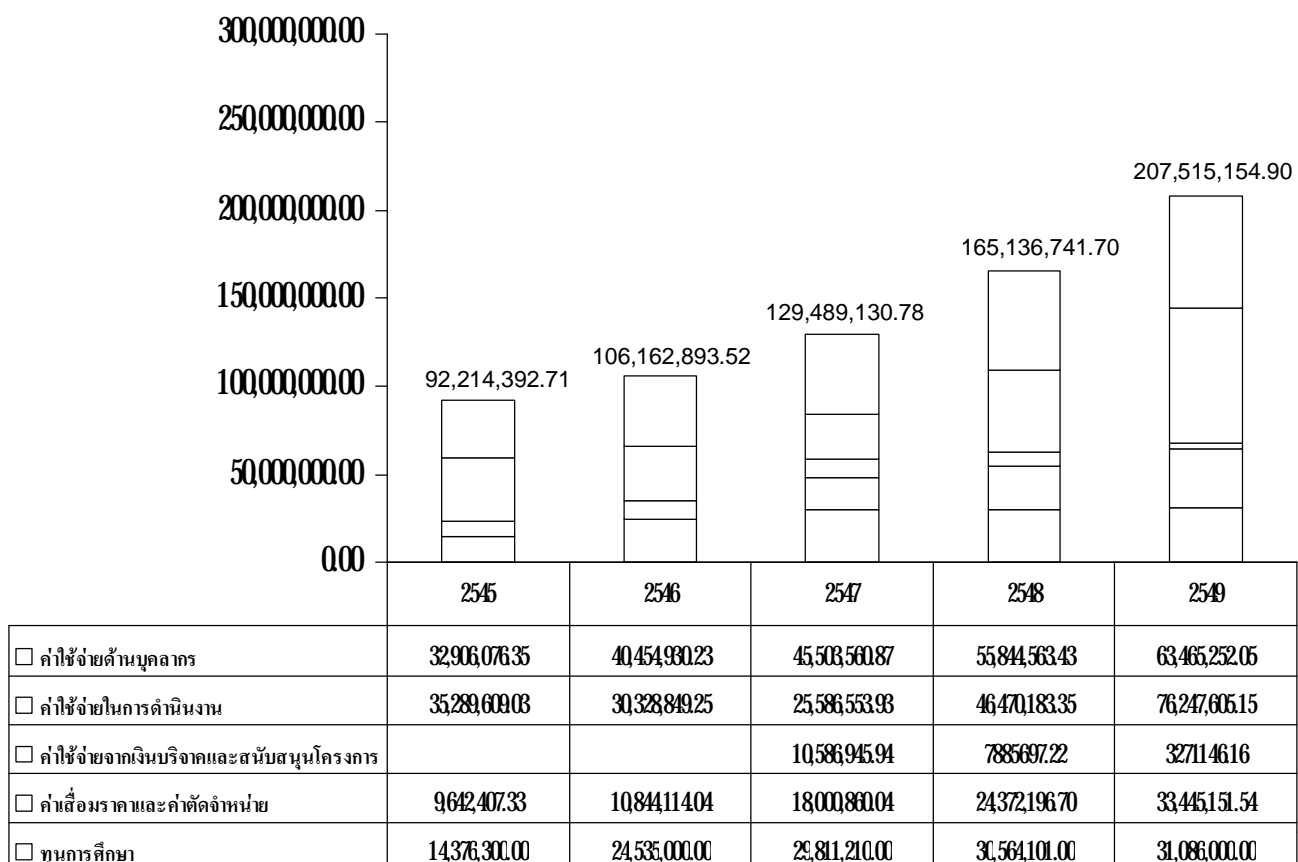
30

มจร: เปรียบเทียบรายรับ - รายจ่าย ตั้งแต่ปี 2543- 2558 เทียบกับงบบุคลากร

ล้านบาท



MWIT: ผลการดำเนินงานทางการเงิน - รายจ่าย ตั้งแต่ปี 2545-2549

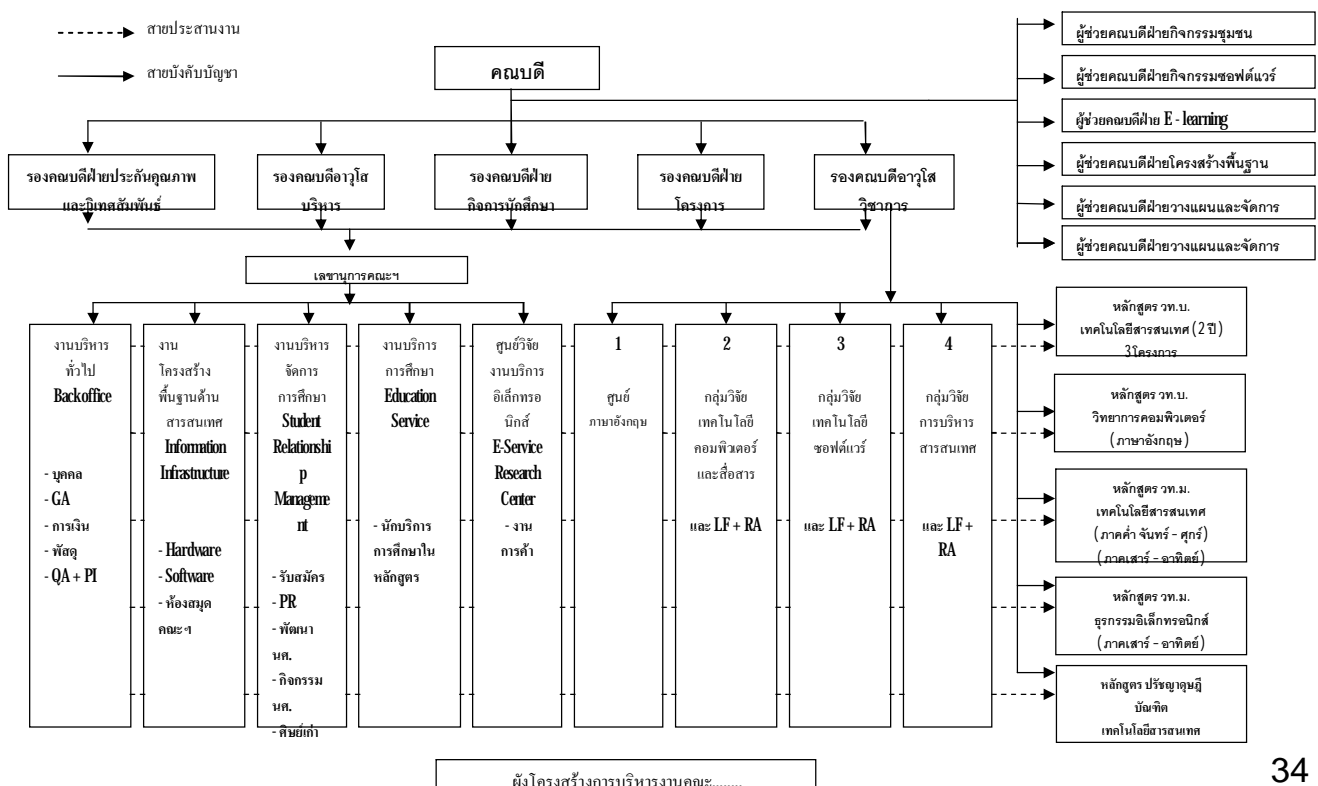


แนวทางการลดความเสี่ยงเรื่องค่าใช้จ่าย : กรณี มจร.

- ใช้ประโยชน์จากพื้นที่ที่มีอยู่ให้มากขึ้น ตามช่วงเวลาที่ใช้ประโยชน์ได้ (กลางวัน ค่ำ เสาร์/อาทิตย์) เพื่อให้เกิดรายได้หรือมีผลผลิตอื่น
- การพิจารณาความอยู่รอดของหลักสูตรที่มีจำนวนนักศึกษาน้อยกว่าเป้าหมาย
- การพิจารณาขนาดของกลุ่มเรียนที่เหมาะสมกับการจัดการและต้นทุน
- การพิจารณาการรวมกลุ่มเรียนสำหรับวิชาที่มีเนื้อหาเหมือนกันแต่มีรหัสต่างกัน (ต่างภาควิชาเป็นส่วนใหญ่)
- การพิจารณาเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถนะการทำงานของระบบบริหารจัดการ เพื่อใช้บุคลากรทำงานอื่น ๆ ได้มากขึ้น เช่นการจัดโครงสร้างการทำงานเป็นแบบ Cluster และจัดงานเป็นแบบ Project-Based

33

การสร้างความยืดหยุ่น : ผลผลิตไม่ยึดติด โครงสร้างฮอติวูด โมเดล



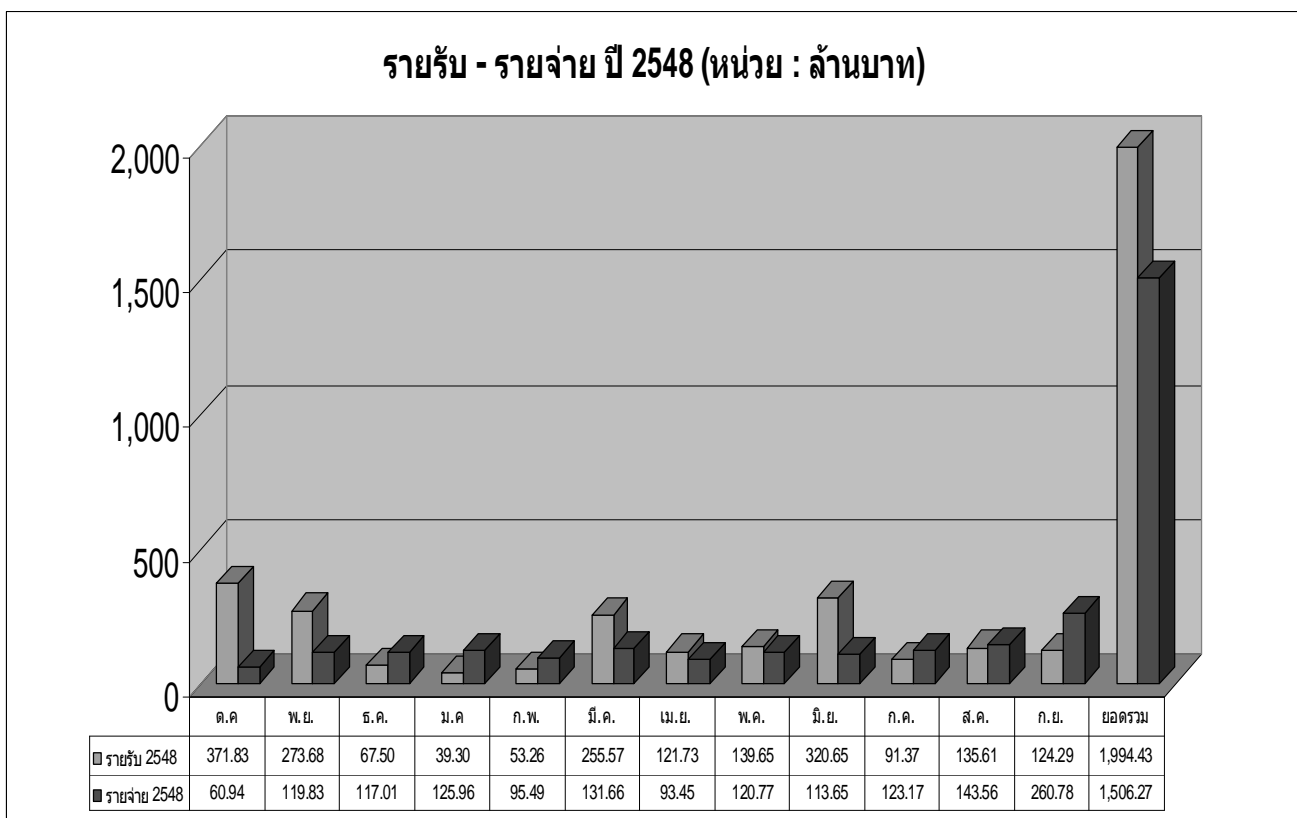
34

การวิเคราะห์งบกระแสเงินสด

- เพื่อวางแผนการจัดการและสำรองเงินทุนเพื่อการดำเนินการโดยไม่ทำให้การทำงานต้องหยุดชะงัก
- เพื่อวางแผนการนำเงินส่วนเกินไปหาผลตอบแทนเพิ่มขึ้น
- ไม่ใช่ปัญหาขององค์การมหาชนที่ใช้งบประมาณรัฐเป็นหลัก

35

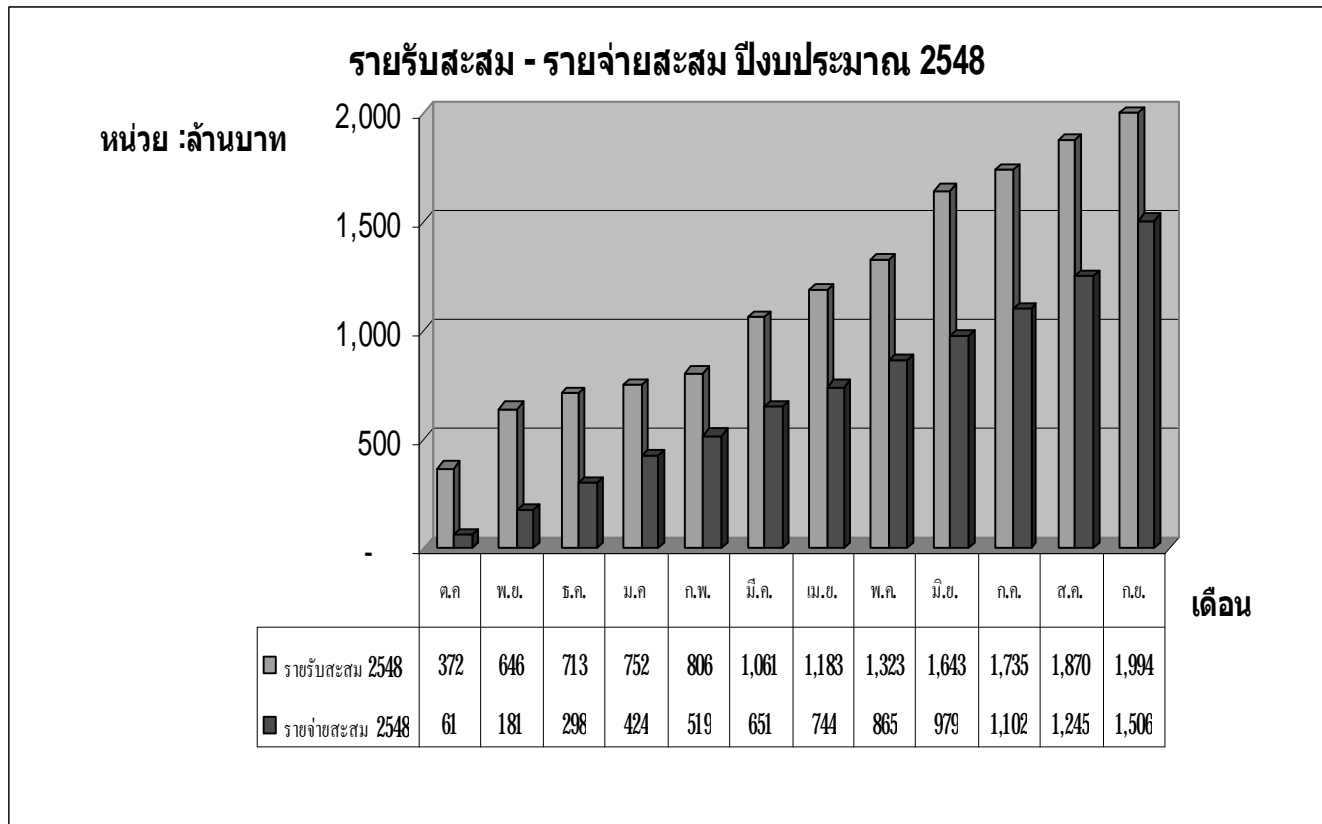
รายรับ - รายจ่าย ปีงบประมาณ 2548



6

รายรับสะสม - รายจ่ายสะสม ปีงบประมาณ 2548

ไม่มีปัญหากระแสเงินสดทุกเดือน เอาไปลงทุนได้



การบริหารจัดการการเงินตามหลักธรรมาภิบาล

- ความเข้าใจเรื่องขอบเขตแห่งอำนาจและหน้าที่ : **ไม่มีความคิดการใช้เงินแบบเอ้าแก'**
 - ขั้นตอนที่อนุมัติ
 - ใครกลั่นกรอง
- กำหนดระเบียบที่เหมาะสมและคล่องตัว โดยคำนึงถึงความเสี่ยงในการบริหารการเงิน และผลกระทบในแต่ละด้าน ร่วมกับค่าใช้จ่ายในการบริหารการเงินด้วย **ซึ่งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่า มิใช่ค่าใช้จ่ายต่ำสุด**
- ต้องยอมรับความผิดพลาดเป็นบทเรียน และพร้อมจะปรับเปลี่ยน
- ต้องมีกระบวนการตรวจสอบทั้งผลงานและการบริหารการเงิน
 - คณะกรรมการบริหาร : ดูแลกำกับผลงาน และการบริหารการเงิน
 - ผู้ตรวจสอบภายใน : ขึ้นกับคณะกรรมการบริหารโดยตรง
 - ผู้ตรวจสอบภายนอก : ส.ต.ง. และ/หรือ ผู้ตรวจสอบบัญชี
 - ผู้ตรวจสอบผลงาน : กพร. สมศ.
- ต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริหารการเงิน เพื่อพร้อมให้มีข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และตรวจสอบ

การวางระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม

- องค์การมหาชนส่วนใหญ่ทำงานด้วยองค์ความรู้ จึงต้อง
ใช้คนเป็นหลัก => ทำอย่างไรจึงได้คนที่มีความสามารถ
และสามารถเก็บคนเหล่านี้ไว้ในองค์กรได้อย่างมี
ความสุข
- ความสำเร็จขององค์การมหาชน จึงขึ้นอยู่กับวิธีการ
บริหารงานบุคคลที่ดี

39

การสร้างทัศนคติต่อการทำงานในองค์การมหาชน

- องค์การมหาชนได้อะไร
- บุคลากรได้อะไร
- บุคลากรให้อะไร
- องค์การมหาชนให้อะไร

ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีต้องตอบคำถามเหล่านี้
เพื่อสร้างความสมดุล

สิ่งที่บุคลากรคาดหวัง

สิ่งที่องค์กรคาดหวัง

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• ความมั่นคงและ ความก้าวหน้า ในด้าน การงาน• เงินเดือนขั้นและ สวัสดิการที่ดี• องค์กรความรู้ที่เพิ่มขึ้น | <ul style="list-style-type: none">• บริการตามวัตถุประสงค์• องค์กรความรู้ใหม่• ฐานะทางการเงินมั่นคง (ระยะยาว)• การเป็นที่รู้จักและยอมรับ |
|--|--|

ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีต้องสะท้อนสิ่งเหล่านี้
ด้วยความเป็นธรรมชาติ

1

โครงสร้างค่าตอบแทนและสิ่งแวดล้อมที่จูงใจ

- เงินเดือนที่เหมาะสมกับภาระงาน : แข่งขันได้กับภาคเอกชนที่ต้องการคนแบบเดียวกัน โดยใช้ข้อมูลจากรายงานการสำรวจ
- เงินรางวัลประจำปี
- ระบบสวัสดิการที่เหมาะสม
 - กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
 - ทุนการศึกษา
 - ค่ารักษาพยาบาล
- สัญญาจ้างและภาระงานที่มีความชัดเจน
- ระบบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
- การสื่อสารในองค์กรที่ดีเพื่อสร้างความเข้าใจในองค์กร

42

มจร: โครงสร้างการจ้างงาน และสมดุของภาระงาน

- เป็นระบบที่จ้างด้วยสัญญาจ้าง
 - พนักงานมหาวิทยาลัยแบบทดลองงาน (2ปี)
 - พนักงานมหาวิทยาลัยแบบประจำ (3ปี)
 - พนักงานมหาวิทยาลัยแบบประจำ (ไม่กำหนดเวลา แต่เอาออกได้จากการประเมิน ถ้าไม่ดี)
- ให้ความสำคัญต่อตัวในการจ้างลูกจ้าง
- ให้ความสำคัญต่อตัวในการบริหารความแตกต่างของค่าตอบแทน : PPBS

43

มจร: โครงสร้างตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนกลาง

- จำแนกกลุ่มงานตามกลุ่มภารกิจของมหาวิทยาลัย เป็น 4 กลุ่มใหญ่
 - กลุ่มวิชาการ (ว)
 - กลุ่มสนับสนุนวิชาการ (สว)
 - กลุ่มบริหารและสนับสนุน (บ-จ-พ)
 - กลุ่มผู้บริหาร (มีวาระตามพระราชบัญญัติฯ)
- แต่ละกลุ่มงานแบ่งออกเป็นระดับแตกต่างกัน ตามค่าของงาน และโครงสร้างการทำงานในองค์กร
- กำหนดค่าตอบแทนตามค่าของงาน (ไม่ขึ้นกับโครงสร้างค่าตอบแทนของราชการ แต่ใช้โครงสร้างค่าตอบแทนที่สำรวจ เพื่อพิจารณาการแข่งขันในการจ้างงาน)
- มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละตำแหน่ง
- มีเกณฑ์ในการเลื่อนระดับตำแหน่ง (ข้ามกล่อง) ของพนักงานแต่ละกลุ่ม
- ใช้ค่ากลาง (mid point) ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง(กล่อง) ในการขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานแต่ละปี ไม่ขึ้นเป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนเพราะมีปัจจัยประวัติศาสตร์ ทั้งนี้อาจพิจารณาค่ากลางอ้างอิงในแต่ละปีให้เหมาะสมกับค่าเฉลี่ยของเงินเดือนรวม เพื่อไม่ให้เป็นภาระแก่มหาวิทยาลัยมากเกินไป

44

มจร: การสร้างความสมดุลของภาระงาน

- มีการกำหนดสัดส่วนภาระงานที่ค้ำึงถึงความสมดุลของภาระงานของมหาวิทยาลัยและค่าตอบแทน
- กรณีพนักงานสายวิชาการ มีกำหนดคะแนนรวมคาดหวังของแต่ละระดับ
- มีการกำหนดภาระงานออกเป็น 5 กลุ่ม
 - 1) งานสอน
 - 2) งานวิชาการ
 - 3) งานบริหาร
 - 4) งานบริการอื่นๆ
 - 5) งานหาทรัพยากรให้แก่มหาวิทยาลัย

| ระดับ | คะแนน |
|-------|-------|
| จ1 | 10 |
| จ2 | 12 |
| จ3 | 14 |
| จ4 | 16 |
| จ5 | 18 |
| จ6 | 20 |

45

มจร: แนวคิดพื้นฐานในการสร้างองค์กรใหม่

: การบริหารบุคคล

การค้ำึงถึงบุคลากรทุกประเภท

การดูแลผลประโยชน์ของคน (การเปลี่ยนสภาพ การเจรจาเข้าสู่กรอบอัตราเงินเดือนใหม่ สวัสดิการจนเกษียณอายุ)

การให้เกียรติและยอมรับความแตกต่าง(เช่น การเลือกสภาพการจ้างเอง ไม่บังคับคนเก่าที่ทำวิจัยไม่ได้)

การใช้การจูงใจมากกว่าการบังคับ

การมีมาตรฐานเดียวในการทำงาน

การกำหนดภาระงานที่ให้ทางเลือก

การประเมินเพื่อการขึ้นเงินเดือน/เลื่อนตำแหน่ง/ต่อสัญญา บนฐานของ evidence based

และการมีส่วนร่วม

การให้รางวัลประจำปี

การลงทุนในการพัฒนาคน : แผนการฝึกอบรมบุคลากร โครงการ นบก. โครงการ UR

การพัฒนาระบบพีเลียง

46

มจร: แนวคิดพื้นฐานในการสร้างองค์กรใหม่

: การสร้างระบบกำกับและตรวจสอบการบริหารงานบุคคล

คณะกรรมการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์

: การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง : การสื่อสาร

การระดมความคิดในทุกระดับของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายหลัก/ยุทธศาสตร์(Flagships) กิจกรรม และงบประมาณ

สนับสนุนงบประมาณให้ทุกส่วน ทุกคน ที่มีความริเริ่มทำโครงการ/กิจกรรมใหม่ตาม Flagship

: การสร้างความเข้าใจและการถ่ายทอดข้อมูลในองค์กร : การสื่อสาร

หนังสือพิมพ์, เว็บไซต์มหาวิทยาลัย, รายงานประจำปี

การเดินทางชี้แจงกับกรรมการคณะ

การประชุมระดมสมองที่ต่อเนื่อง (ตลอดทั้งปี) : อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา

การแสดงผลการดำเนินงานประจำปี

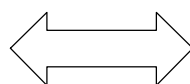
การ engage กับผู้บริหารระดับกลางทุกสายอย่างต่อเนื่อง

47

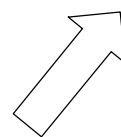
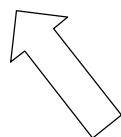
ยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลขององค์กร ภายใต้ความเสี่ยงด้านรายรับ

- ต้องไม่ทำให้ภาระงานและคุณค่าของความเป็นองค์กรเฉพาะสูญหายไป
 - ความหลากหลายและความเข้มแข็งทางวิชาการ
 - การบริการสังคมที่ควรจะมี
 - ความคุ้มค่าของงานไม่ได้กำหนดด้วยเรื่องการเงินเท่านั้น
- สร้างสมดุลระหว่าง

ความมั่นคงทางการเงิน



ความเป็นเลิศทางบริการ



การบริหารงานบุคคล

48

สรุปประเด็นสาระ

- รู้จักตนเอง
- บริหารด้วยมุมมองสองด้าน : Risk vs Opportunity, Short term vs Long term
- กล้าคิด ต้อง กล้าทำ, เมื่อไม่เหมาะสมต้องกล้าเปลี่ยนแปลง
- ใช้วิธีบริหารระเบียบ มากกว่าใช้ระเบียบบริหาร
- การสื่อสารต้องมีความหลากหลาย : ไม่ทางการ ทางการ
- การบริหารคนเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง
ต้องบริหารโดยการให้เกียรติ ให้โอกาส และพัฒนา
(อยู่ในหัวใจ ไม่อยู่บนหัว)

Q & A