

คู่มือการปฏิบัติงาน
แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

นิรัญญา เหล็กมั่น

กองนโยบายและแผน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ประจำปี พ.ศ. 2561

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

สารบัญภาพ

บทที่ 1 บทนำ..... 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ..... 1
1.2 วัตถุประสงค์..... 3
1.3 ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ..... 3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 3
1.5 คำจำกัดความ..... 3

บทที่ 2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ..... 5

2.1 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง..... 5
2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ..... 5
2.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ..... 9

บทที่ 3 หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข..... 16

3.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน..... 16
3.2 วิธีการปฏิบัติงาน..... 19

บทที่ 4 เทคนิคในการปฏิบัติงาน..... 31

4.1 แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน..... 31
4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน..... 33
4.3 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน..... 76
4.4 จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน..... 76

บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข..... 78

5.1 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข..... 78
5.2 ข้อเสนอแนะ..... 81

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บรรณานุกรม..... **82**

ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์..... 83

ประวัติผู้เขียน..... **86**

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

ภาพที่ 1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการกองนโยบายและแผน.....9

ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหาร (Administration chart) กองนโยบายและแผน.....10

ภาพที่ 3 โครงสร้างการปฏิบัติงาน งานนโยบายและยุทธศาสตร์.....11

ภาพที่ 4 โครงสร้างการปฏิบัติงาน งานวิเคราะห์งบประมาณ.....12

ภาพที่ 5 โครงสร้างการปฏิบัติงาน งานแผนงานโครงการ.....13

ภาพที่ 6 โครงสร้างการปฏิบัติงาน งานวิจัยและประเมินผล.....14

ภาพที่ 7 โครงสร้างการปฏิบัติงาน งานข้อมูลสารสนเทศ.....15

ภาพที่ 8 โครงสร้างการปฏิบัติงาน งานบริหารทั่วไป.....15

ภาพที่ 9 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์.....23

ภาพที่ 10 การกำหนดยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์.....28

ภาพที่ 11 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์.....31

ภาพที่ 12 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน.....32

ภาพที่ 13 กระบวนการดำเนินการ (Work flow): การจัดทำแผนกลุทธ์ทางการเงิน 34

คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงานแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลรัตนโกสินทร์ เล่มนี้ จัดทำเพื่อรวบรวมขั้นตอน และแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างถูกต้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของหน่วยงาน เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ผู้จัดทำ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน และผู้ที่สนใจทุกท่าน พร้อมนี้ผู้จัดทำขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการเขียนคู่มือเล่มนี้จึงทำให้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี

นิรัญญา เหล็กมั่น

ตุลาคม 2561

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหารหรือที่เรียกว่า 4M's ซึ่งประกอบไปด้วย 1) เงิน (Money) 2) คน (Man) 3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ การจัดการ (Managment) นั้น ปัจจัยทางการเงินเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์กรในส่วนของภาคธุรกิจเอกชนให้ความสำคัญตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเพราะหมาย ถึงผลกำไรที่ธุรกิจสามารถทำได้ ทั้งนี้ในปัจจุบันองค์กรในภาครัฐเริ่มให้ความสนใจและความสำคัญต่อการใช้จ่ายเงินในองค์กรให้เกิดความคุ้มค่า (Value for money) โปร่งใส (Transparency) และตรวจสอบได้ (Accountability) จึงมีแนวคิดและนโยบายในการให้หน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาได้ จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อใช้เป็นแนวในการจัดหาจัดสรรเงินและการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งยังเป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาควบคุมดูแลเกี่ยวกับรายรับและรายจ่ายอย่างเหมาะสมโดยจะต้องพิจารณาถึงรายรับและรายจ่ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตผ่านการพยากรณ์รายรับและรายจ่ายอีกด้วยดังนั้นในบทความนี้จึงขอนำเสนอ การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาสถาบันศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป (สุบรรณ, 2557)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานโดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อใช้เป็นกลไกในการพัฒนาติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายและระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาและหรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษากำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการประกันคุณภาพภายในต้องดำเนินการภายใต้การตรวจประเมินตามตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นภายใต้องค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน ที่มีความครอบคลุมพันธกิจ หลัก 4 ประการของการอุดมศึกษาและพันธกิจ สนับสนุน ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้ องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณนั้นมีการระบุไว้อย่างชัดเจนว่า การเงินและงบประมาณเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าแหล่งเงินทุนของสถาบันอุดมศึกษาจะได้มาจากงบประมาณแผ่นดิน (สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ) หรือเงินรายได้ของสถาบัน เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมค่าบำรุงการศึกษาต่างๆ ของนักศึกษา รายได้จากงานวิจัย บริหารทางวิชาการ ค่าเช่าทรัพย์สิน ฯลฯ ผู้บริหารสถาบันจะต้องมีแผนการใช้เงิน ที่สะท้อนความต้องการใช้เงินเพื่อการดำเนินงานตาม

แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งในตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ระบบกลไกการเงินและงบประมาณได้ระบุถึง คำอธิบายตัวบ่งชี้นี้ว่าสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีระบบในการจัดหาและจัดสรรเงินอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีแผนกลยุทธ์ทางด้านการเงิน ซึ่งเป็นแผนจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต่างๆ ที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้สามารถดำเนินการได้ทั้งนี้ (คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา, 2553)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้มีประกาศคณะกรรมการการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เรื่องหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 ซึ่งเป็นประกาศฉบับใหม่ ได้กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน 3 ระดับ คือ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ ระดับสถาบัน และเพิ่มเติมด้านอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในทั้งหลักสูตร คณะ และสถาบันดำเนินการไปพร้อมกัน หากเป็นตัวบ่งชี้ที่เน้นกระบวนการจะต้องมีการประเมินผลลัพธ์ภายใต้การดำเนินการตามตัวบ่งชี้กระบวนการดังกล่าวด้วย (process performance) ซึ่งได้กำหนดหลักการพัฒนาไว้ดังนี้ การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับสถาบัน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การผลิตบัณฑิต องค์ประกอบที่ 2 การวิจัย องค์ประกอบที่ 3 การบริการวิชาการ องค์ประกอบที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ซึ่งในองค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการทำงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากร ทั้งหมด ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อยู่ในตัวบ่งชี้ที่ 5.1 คือการบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของคณะ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ข้อที่ 1 พัฒนาแผนกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์ SWOT โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ คณะ สถาบัน รวมทั้งสอดคล้องกับกลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของคณะ และพัฒนาไปสู่แผนกลยุทธ์ทางการเงินและแผนปฏิบัติการประจำปีตามกรอบเวลาเพื่อให้บรรลุผลตามตัวบ่งชี้และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์และเสนอผู้บริหารระดับสถาบันเพื่อพิจารณาอนุมัติ (คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา, 2557)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวดังกล่าว ผู้เขียนซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในจัดทำแผลกลยุทธ์ทางการเงิน และติดตามผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จึงทำให้มีการเขียนคู่มือแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

1.2 วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานแทนกันได้

2) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.3 ขอบเขตของการจัดทำคู่มือ

จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พ.ศ. 2560 เอกสารและแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ณ ปัจจุบัน ซึ่งอนาคตอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) เพื่อเป็นคู่มือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานแทนกันได้

2) การปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.5 คำจำกัดความ

“แผนกลยุทธ์ทางการเงิน” หมายถึง แผนระยะยาวที่ระบุที่มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของสถาบันที่สามารถผลักดันแผนกลยุทธ์ของสถาบันให้สามารถดำเนินการได้ แผนกลยุทธ์ทางการเงินจะสอดรับไปกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน สถาบันควรประเมินความต้องการทรัพยากรที่ต้องจัดหาสำหรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์และประเมินมูลค่าของทรัพยากรออกมาเป็นเงินทุนที่ต้องการใช้ ซึ่งจะเป็นความต้องการเงินทุนระยะยาวเท่ากับเวลาที่สถาบันที่ใช้ว่าสามารถจัดหารายได้จากแหล่งเงินทุนใด เช่น รายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา งบประมาณแผ่นดินหรือเงินทุนอุดหนุนจากรัฐบาล เงินทุนสะสมของหน่วยงาน เงินบริจาคจากหน่วยงานภายนอกหรือจากศิษย์เก่า

“วิสัยทัศน์ทางการเงิน”(Financial Vision) หมายถึง การกำหนดว่าองค์กรจะมีสถานะทางการเงินหรือการบริหารจัดการทางการเงินเป็นอย่างไรในอนาคตโดยเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดและให้ดำเนินการภายใน ระยะเวลา 5 ปี

“ประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงิน” (Financial Strategic lssues) หมายถึง ประเด็นหลักทางการเงินที่องค์กรต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ทั้งนี้ประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงินสามารถทำได้โดยการนำพันธกิจทางการเงินแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจทางการเงินแต่ละข้อนั้น องค์กรต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

“เป้าประสงค์ทางการเงิน”(Financial Goals) หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุโดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงินมาพิจารณา หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธ์ศาสตร์ทางการเงินแต่ละข้อแล้ว จะได้รับประโยชน์ทางการเงิน และใครคือผู้ที่ได้รับประโยชน์

“ตัวชี้วัดทางการเงิน” (Financial Strategy) หมายถึง สิ่งที่จะชี้ว่าองค์กรนั้นๆ สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ทางการเงินที่วางไว้หรือไม

“กลยุทธ์ทางการเงิน” (Financial Mission) หมายถึง วิธีการหรือแผนงานระยะยาวทางการเงินที่ถูกระบุขึ้นเพื่อการบรรลุพันธกิจทางการเงินขององค์กรนั้น ๆ กลยุทธ์ทางการเงินจะต้องใช้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากที่สุดและลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด

“การวิเคราะห์ SWOT ทางการเงิน”หมายถึง

S :	**Strengths**	จุดแข็งทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา
W :	**Weaknesses**	จุดอ่อนทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา
O :	**Opportunities**	โอกาสทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา
T:	**Threats**	อุปสรรคหรือภัยคุกคามทางการเงินของสถาบันอุดมศึกษา

บทที่ 2

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

2.1 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง

ปัจจุบันตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ กองนโยบายและแผน ที่ 010/2561 เรื่อง มอบหมายให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี ปฏิบัติหน้าที่ งานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน และภายนอก ในองค์ประกอบการบริหารจัดการด้านการวางแผนและพัฒนา ติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดแผน เช่น ตัวชี้วัดงบประมาณ ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อสรุปผลการดำเนินงานเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และการทำวิจัยสถาบัน เพื่อสนับสนุนและพัฒนางานในหน่วยงานที่ปฏิบัติและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายโดยแยกเป็นดังนี้

(1) ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับเกณฑ์การประกันคุณภาพ ภายในและภายนอก เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานด้านบริหารจัดการ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ

(2) ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ พิจารณาผลให้ข้อเสนอแนะ โดยรายงานเป็นรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน

(3) จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์ ตามพันธกิจ ของมหาวิทยาลัยฯ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

(4) จัดทำงานวิจัยสถาบัน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกองนโยบายและแผน เพื่อช่วยลดขั้นตอนในการติดตามผลการดำเนินงานโครงการในแผนปฏิบัติราชการแต่ละปี

2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(1) จัดทำงานรายงานการประเมินผลตนเอง (SAR) (ระดับสถาบัน)

การปฏิบัติงาน : จัดเตรียมเอกสารและเรียบเรียงให้เป็นขั้นตอนตามการปฏิบัติงานจริงด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ กระบวนการถ่ายทอดแผนสู่หน่วยงาน กระบวนการติดตามโครงการตามแผนงานโครงการที่ กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี และการรายงานผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลกลางให้กับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่ต้องการข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตรวจประเมินคุณภาพภายในของแต่ละคณะและวิทยาลัย/สำนัก ซึ่งต้องเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และสามารถตรวจสอบได้ เช่น ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ของแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการประจำปี และผลการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งจะต้องมีการนำผลการดำเนิน

ในปีที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับปีปัจจุบัน เพื่อหาค่าร้อยละที่ได้สามารถดำเนินการผ่านร้อยละ 80 ของแผนที่กำหนดไว้หรือไหม หรือถ้าดำเนินการไม่ผ่านจะต้องนำมาทบทวนหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงต่อไปและพิจารณาโครงการที่ดำเนินการในปีงบประมาณนั้น ๆ มีการรายผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไมทำให้คณะกรรมการผู้ตรวจประเมินเห็นถึงผลการดำเนินงานของแต่ละปีซึ่งข้อมูลนี้สำนักงานประกันต้องใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตรวจประเมินคุณภาพภายใน ซึ่งจะต้องได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นข้อมูลที่ผ่านการพิจารณาจากสภามหาวิทยาลัยฯ พร้อมมติสภาที่อนุมัติและการรวบรวมข้อมูลด้านการจัดทำคำเสนอของบประมาณ การรายงานผลการใช้จ่ายเงินทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ โดยข้อมูลที่ได้จะต้องผ่านการตรวจสอบจากหัวหน้าฝ่ายงบประมาณและผู้อำนวยการกอง ข้อมูลด้านการเงินจะเป็นกองคลังที่ต้องใช้ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

(2) จัดทำรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก(สมศ.)

การปฏิบัติงาน : ร่วมประชุมรับทราบเกณฑ์การประเมินจากมหาวิทยาลัยและศึกษารายละเอียดตัวบ่งชี้ ที่ได้รับผิดชอบจัดเตรียมเอกสารซึ่งในการกำหนดเกณฑ์แต่ล่ะครั้งจะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย (ซึ่งเป็นปัจจัยจากภายนอก จาก สมศ.) ทำให้การเก็บข้อมูลจะมีการเปลี่ยนแปลงและไม่ตรงกับประเด็นตัวชี้วัด จัดเตรียมข้อมูลย้อนหลัง 3 ปีและการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน เช่น กระบวนการทบทวนแผนกลยุทธ์ ว่าในรอบ 3 ปี มหาวิทยาลัยมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีไหมมีการถ่ายทอดแผนสู่หน่วยงานด้วยวิธีใดบ้าง เช่นจัดประชุมตามพื้นที่ ทั้ง 4 พื้นที่ หรือเรียกประชุมที่สำนักงานพื้นที่ศาลายา มีการดำเนินงานตามแผนโครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีหรือไม การติดตามผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด ด้านผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ แยกตามประเด็นยุทธศาสตร์ มาวิเคราะห์เปรียบเทียบร้อยละของผลการดำเนินงานในแต่ละปี ด้านตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการประจำปี ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ด้านงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ และการใช้จ่ายเงินในแต่ละปี ว่ามีผลการดำเนินการไปในทิศทางใด มาวิเคราะห์และเปรียบเทียบ ผลการใช้จ่ายเงินในแต่ละปี และนำผลการดำเนินงานด้านตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการประจำปี เช่น เปรียบเทียบตัวชี้วัดด้านจำนวนนักศึกษา เข้าใหม่ นักศึกษาคงอยู่และนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา ว่าในแต่ละปี มีความแตกต่างกันอย่างไรและนำผลมาวิเคราะห์หาสาเหตุของผลที่ได้ เช่นนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาไม่บรรลุตามเป้าที่ตั้งไว้ ต้องมาหาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร เด็กขาดแคลน ทุนทรัพย์ หรือสาเหตุอื่น ๆ เพื่อเสนอผู้อำนวยการกองตรวจสอบและเสนอผู้บริหารมหาวิทยาลัยฯ พิจารณาผล และการแยกโครงการให้ตรงกับอัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ประกอบการตรวจประเมิน และนำผลการตรวจประเมินที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดมาจัดทำแผนยกระดับเสนอผู้บริหารพิจารณาผลเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการที่ยังไม่ได้ดำเนินการตามตัวบ่งชี้ ที่กำหนด

(3) จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัย

การปฏิบัติงาน : จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อเตรียมความพร้อมในการวางแผนด้านการเงินเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยฯ ในกำกับ ที่สามารถสร้างรายได้เข้ามาให้กับมหาวิทยาลัยโดยวิธีไหนบ้าง และมีความพร้อมในด้านการบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์มากที่สุด มีจัดโครงการสัมมนาจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย โดยเชิญผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อระดมสมองในการวิเคราะห์ SWOT วิสัยทัศน์พันธกิจ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน และการวางแผนการใช้จ่ายเงินให้คุ้มค่าเพื่อให้เชื่อมโยงกับแผน 15 ปี และแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย โดยมีการนำข้อมูลการเงินที่เป็นงบประมาณแผนดินและงบประมาณเงินรายได้ โดยจำแนกออกเป็นหมวดหมู่และนำข้อมูลการใช้จ่ายเงินของแต่ละปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 มาวิเคราะห์ทำฐานข้อมูลงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ เพื่อประมาณการเงินล่วงหน้า ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 โดยกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อให้สะท้อนผลการดำเนินงานในแต่ละด้านและมีการจัดทำการประเมินความคุ้มค่า กับงบประมาณที่ใช้จ่ายไปเพื่อประกอบการรายงานผล จัดทำร่างเอกสารแผนกลยุทธ์ทางการเงินส่งให้กับผู้บริหารทุกระดับเพื่อทำประชาพิจารณ์แผนกลยุทธ์ทางการเงิน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงการจัดทำแผนที่สมบูรณ์ แล้วนำเสนอผู้บริหาร และเสนอสภาเพื่อพิจารณาอนุมัติแผน เมื่อสภาอนุมัติแล้วจะดำเนินการถ่ายทอดแผนให้กับหน่วยงานภายในโดยการจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้หน่วยงานนำไปถ่ายทอดสู่ระดับบุคคล และจัดทำเล่มรายงานส่งให้หน่วยงานเพื่อใช้ปฏิบัติต่อไป

(4) ติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติราชการประจำปี

การปฏิบัติงาน : หลังจากที่แผนต่างๆ ได้ผ่านการอนุมัติ จากผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยฯ ทำบันทึกแจ้งตัวชี้วัดให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งมีการติดตามแบ่งออกเป็น (เป็นรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน) ในแต่ละรอบ จะนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ และนำมาเปรียบเทียบหาค่าร้อยละ เพื่อให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี สรุปเสนอให้กับผู้อำนวยการกองพิจารณาตรวจสอบถึงความถูกต้อง แล้วนำเสนอ เข้าที่ประชุม CEO เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน ซึ่งผลที่ได้อาจมีการคาดเคลื่อน และมีบ้างตัวชี้วัดที่ไม่สามารถดำเนินการเสร็จ

ภายในรอบ 6 เดือน จะมีการเชิญประชุมชี้แจงจากหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัด เพื่อหาแนวทางแก้ไขในรอบ 9 เดือนต่อไป ส่วนในรอบ 12 เดือนจะมีติดตามและนำผลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลดำเนินการในปีที่ผ่านมาเพื่อหาสาเหตุการดำเนินงานที่ไม่บรรลุ สรุปผลเสนอให้กับผู้อำนวยการกองพิจารณาตรวจสอบถึงความถูกต้องแล้วนำเสนอ เข้าที่ประชุม CEO เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน

(5) ติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

การปฏิบัติงาน : เมื่อแผนกลยุทธ์ทางการเงินผ่านการอนุมัติ จากผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยฯ ทำบันทึกแจ้งตัวชี้วัดให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งมีการติดตามแบ่งออกเป็น (เป็นรอบ6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน) มีการจัดประชุมจัดทำคำอธิบายตัวชี้วัดเพื่อหาคำจำกัดความของตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อใช้ในการรายงานผลการเงินของมหาวิทยาลัย ในแต่ละรอบจะนำ ผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ และนำมาเปรียบเทียบหาค่าร้อยละ เพื่อให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการเงิน สรุปเสนอให้กับผู้อำนวยการกองพิจารณาตรวจสอบถึงความถูกต้อง แล้วนำเสนอเข้าที่ประชุม CEO เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน ซึ่งผลที่ได้อาจมีการคาดเคลื่อน และมีบ้างตัวชี้วัดที่ไม่สามารถดำเนินการเสร็จภายในรอบ 6 เดือน จะมีการเชิญประชุมชี้แจงจากหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดเพื่อหาแนวทางแก้ไขในรอบ 9 เดือนต่อไป ส่วนในรอบ 12 เดือนจะมีติดตามและนำผลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลดำเนินการในปีที่ผ่านมาเพื่อหาสาเหตุการดำเนินงานที่ไม่บรรลุ สรุปผลเสนอให้กับผู้อำนวยการกองพิจารณาตรวจสอบถึงความถูกต้อง แล้วนำเสนอ เข้าที่ประชุม CEO เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน

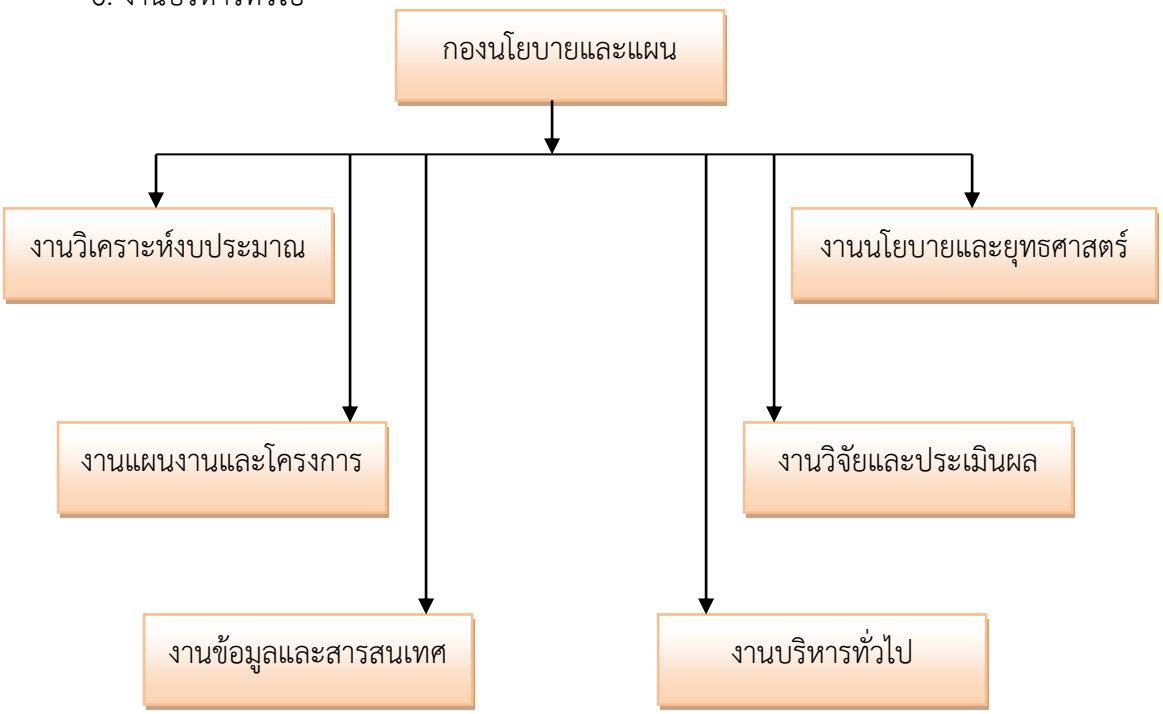
(6) ด้านงานวิจัย

การปฏิบัติงาน : จัดอบรมถ่ายทอดวิธีการใช้ระบบฐานข้อมูลโครงการงบประมาณ ให้กับงานฝ่ายแผนงานโครงการและฝ่ายงานวิจัยและประเมินผล ให้เข้าใจในการใช่ระบบเริ่มจากการคีย์ข้อมูลโครงการปีที่ผ่านมาไว้เป็นฐานข้อมูล และคีย์ข้อมูลโครงการในปีงบประมาณปัจจุบัน และวิธีการเรียกดูรายงานผลโครงการของแต่ละหน่วยงานเพื่อที่จะใช้ในการจัดสรรโครงการให้กับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อต่อยอดการใช้งานภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เปลี่ยนจากการกรอกข้อมูล แต่ละผลผลิต เป็นการกรอกข้อมูลในระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2.3 โครงสร้างการบริหารจัดการ

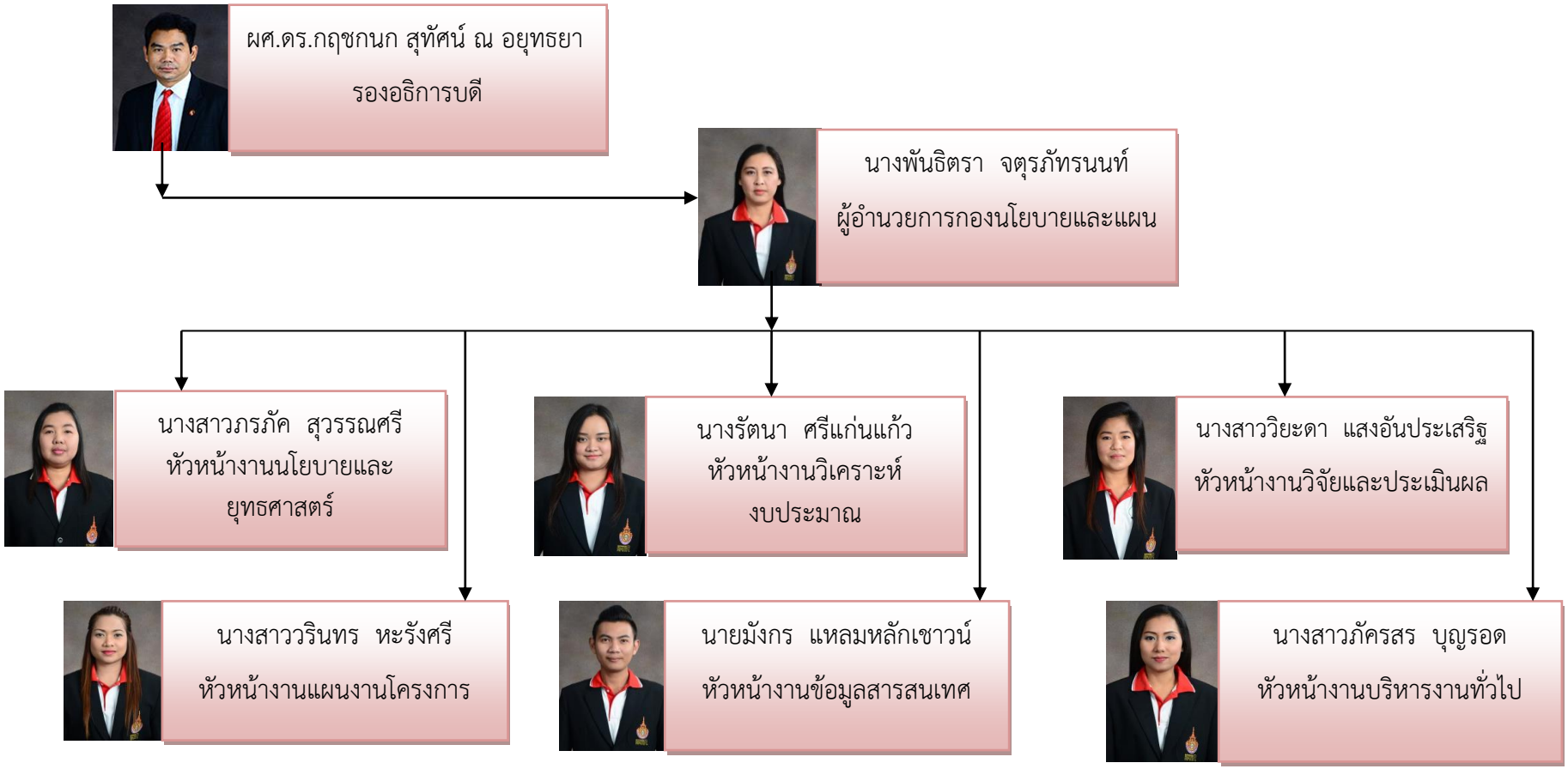
กองนโยบายและแผนเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่จัดตั้งขึ้นตามมติสภามหาวิทยาลัยฯ ครั้งที่ 12/2549 ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2549 เพื่อให้สามารถบริหารงานได้ตรงตามโครงการแบ่งส่วนราชการตามกฎกระทรวง ปฏิบัติงานภายใต้สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2548 ตามมติสภามหาวิทยาลัยฯ ในการจัดตั้งหน่วยงานภายในระดับกอง เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2549 ประกอบด้วยกลุ่มงาน 6 กลุ่มงานด้วยกัน ดังนี้ (ประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ , 2560)

1. งานวิเคราะห์งบประมาณ
2. งานนโยบายและยุทธศาสตร์
3. งานแผนงานและโครงการ
4. งานวิจัยและประเมินผล
5. งานข้อมูลและสารสนเทศ
6. งานบริหารทั่วไป



ภาพที่ 1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการกองนโยบายและแผน

โครงสร้างการบริหาร (Administration chart) กองนโยบายและแผน



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหาร (Administration chart) กองนโยบายและแผน

โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity chart) กองนโยบายและแผน



นางสาวภรภัค สุวรรณศรี
หัวหน้างานนโยบายและยุทธศาสตร์



นางสาวอลิษา รูปสังข์
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน



นางสาวอัจฉรา ล่องทอง
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ภาพที่ 3 โครงสร้างการปฏิบัติงาน งานนโยบายและยุทธศาสตร์



นางรัตนา ศรีแก่นแก้ว
หัวหน้างานวิเคราะห์งบประมาณ



นางสาวพรรธิดา บุญเจริญ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน



นางสาวอมร แสงพริ้ง
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน



นางสาวนภาพร สูนาสวน
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน



นายรัฐนันท์ หอมจันทร์โต
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ภาพที่ 4 โครงสร้างการปฏิบัติงาน งานวิเคราะห์งบประมาณ



นางสาววรินทร หะรังศรี

หัวหน้างานแผนงานโครงการ



นางสาวพนัชกร เสนานนท์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน



นางสาววิชชุทัศน์ ลือวณิชย์พันธ์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ภาพที่ 5 โครงสร้างการปฏิบัติงาน งานแผนงานโครงการ



นางสาววิยะดา แสงอันประเสริฐ
หัวหน้างานวิจัยและประเมินผล



นางนิรัญญา เหล็กมั่น
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน



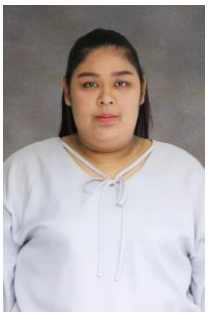
นายภรานนท์ ตั้งทำนุ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ภาพที่ 6 โครงสร้างการปฏิบัติงาน งานวิจัยและประเมินผล



นายมังกรแหลมหลักเชาวน์

หัวหน้างานข้อมูลสารสนเทศ



นางสาวกิตติยา พุ่มพวง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ภาพที่ 7 โครงสร้างการปฏิบัติงาน งานข้อมูลสารสนเทศ



นางสาวภัคสร บุญรอด

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ภาพที่ 8 โครงสร้างการปฏิบัติงาน งานบริหารทั่วไป

บทที่ 3
หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

3.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

การเสนอคู่มือปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้จัดทำจึงได้รวบรวม กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดรายละเอียดไว้ใน**หมวด 6** มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการผดุงรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา

การประกันคุณภาพภายใน เป็นการสร้างระบบและกลไกในการพัฒนา ติดตาม ตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายและระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาและหรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษากำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องมีการจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายในเสนอต่อสภาสถาบัน หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอก เป็นการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการติดตามและตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ซึ่งประเมินโดย “สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) หรือที่เรียกชื่อย่อว่า “สมศ” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกรอบ 5 ปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อสาธารณชน

2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

ตามนัยแห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตรา 6 (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ดังนี้

มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้

(1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอนระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

(3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

(4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้นหรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

3) กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553

ข้อ 34 หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ให้พิจารณาจาก

(1) ระบบประกันคุณภาพในของคณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยคำนึงถึงมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด

(2) ผลการปฏิบัติงานของคณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในที่กำหนดไว้

(3) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาตามตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา

4) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547

ข้อ 4 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

4.2 ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

(1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่า เป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

(2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแกสังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

(3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

(4) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญญาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

(5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

(6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้า และบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

5) ประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

ข้อ 3 แนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

3.1 การประกันคุณภาพการศึกษาภายในแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับหลักสูตร ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดนเริ่มใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2557 เป็นต้นไป ทั้งนี้คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ได้จัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในดังรายละเอียดปรากฏตามคู่มือการประกันคุณภาพใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557

3.2 วิธีการปฏิบัติงาน

1.การวางแผน (Planning)

1.1 ความหมายของการวางแผน

“การวางแผน” (Planning) มาจากคำในภาษาละตินว่า“แพลนัม”(Planum) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร (Information) ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะเป็น “ศาสตร์” ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Information) ที่มีความแม่นตรง และเชื้อถือได้และต้องมีองค์ประกอบที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผน มีความรู้ และความเข้าใจที่จะสามารถนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

1.2 ประโยชน์ของการวางแผน

ประโยชน์ของการวางแผน การวางแผนทุกระดับจะมีประโยชน์ทั้งต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในอนาคต

2. ทำให้องค์การมีกรอบทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไรอย่างไร และใครทำ ทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ง่าย

3. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ

4. ช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นแนวทาง **“เปรียบเสมือนเรือที่มีหางเสือ”**

5. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ นักบริหารสามารถควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานได้ง่าย

1.3 องค์ประกอบการวางแผน

องค์ประกอบของการวางแผนที่สำคัญ คือ

1.3.1 การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องการบรรลุ ซึ่งมีหลายระดับ คือ

1) จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการแสดงถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาข้างหน้า ซึ่งมักจะมองในรูปของผลลัพธ์ (Outcomes) ในอนาคตกำหนดอย่างกว้าง ๆ

2) วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลง จุดหมาย (Goal) ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อง่ายในการนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์จึงเป็นการกำหนด ผลผลิต (Output) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างกว้าง ๆ แต่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้

3) เป้าหมาย (Targets) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น เป้าหมายจึงเป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนโดยจะกำหนดเป็นหน่วยนับที่วัดผลได้เชิงปริมาณ และกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้นด้วย

1.3.2 วิธีการและกระบวนการ (Means and Process) เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติหรือกลวิธี (Strategy) ให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ที่เชื่อมโยงกัน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลักคือ

1) กลวิธีการปฏิบัติ หรือมาตรการ (Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) เป็นการกำหนดแนวทางการกระทำที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะมีประเด็นในการเขียนที่ชัดเจนครอบคลุมและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

1.3.3 ทรัพยากร (Resources) และค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งผู้วางแผนจะต้องระบุให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ **“มิใช่เขียนแผนแบบวาดวิมานในอากาศ” หรือ “เขียนแผนแบบเพ้อฝัน”**

1.3.4 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกรรมวิธีในการตัดสินใจเลือกแผนงานโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยกลยุทธ์หลายอย่างทั้งกลยุทธ์ภายในองค์การและกลยุทธ์ภายนอกองค์การ

1.3.5 การประเมินผล (Evaluation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบการควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ทราบถึง ความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของแผนนั้น ๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.4 ระดับของการวางแผน

ถ้าจะแบ่งระดับของการวางแผนตามลักษณะของการบริหารงานในองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. การวางแผนระดับนโยบาย (Policy Planning) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์การมักจะระบุแนวทางอย่างกว้าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดแผนชนิดอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาว (Long – Range Plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่าง ๆ

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนหลอมรวมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์การ หรือแผนงานใหญ่ขององค์การ โดยจะระบุไว้ “อย่างกว้าง” และ “มองไกล” ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งมักจะเป็นแผนระยะยาว 5-10 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนระดับนโยบาย

3. แผนปฏิบัติงาน หรือแผนดำเนินงาน (Operation Plan) เป็นการวางแผนที่กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น ระยะเวลา ไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนกลยุทธ์องค์ประกอบของแผนปฏิบัติราชการจะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนใช้ประจำ (Standing Plans) และแผนใช้เฉพาะครั้ง (Single – use Plans)

2.การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

2.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคต ที่ต้องบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้าน อย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีความหมายรวมถึง “จุดหมายปลายทาง (End)”และ “วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) เชิงนโยบาย” ซึ่งใช้ในการกำหนดนโยบายจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT)

กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง “วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย”

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคต ที่ต้องการให้เกิดจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือ จะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม

การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

1. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร
3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร

กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Processes) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
2. กำหนดภารกิจหรือพันธกิจ (Mission)
3. กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา (Goal)
4. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy)
5. กำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา (Strategies)

2.2 องค์ประกอบหลักในการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบหลักที่ควรกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

1. พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักขององค์การ ถึงจะสะท้อนถึงปรัชญาที่จะกำหนดการดำรงอยู่ขององค์การ

2. จุดมุ่งหมาย (Goal) คือ ผลลัพธ์ปลายทาง (Outcomes) ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องระบุช่วงเวลาที่แน่นอนลงไป

3. วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นผลผลิต (Output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้น เมื่อได้กระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่กำหนดพันธกิจไว้ วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดให้ ชัดเจน วัดได้ และปฏิบัติได้ เป็นรูปธรรมกว่าจุดมุ่งหมาย (Goal) และต้องเกิดขึ้นก่อนผลลัพธ์

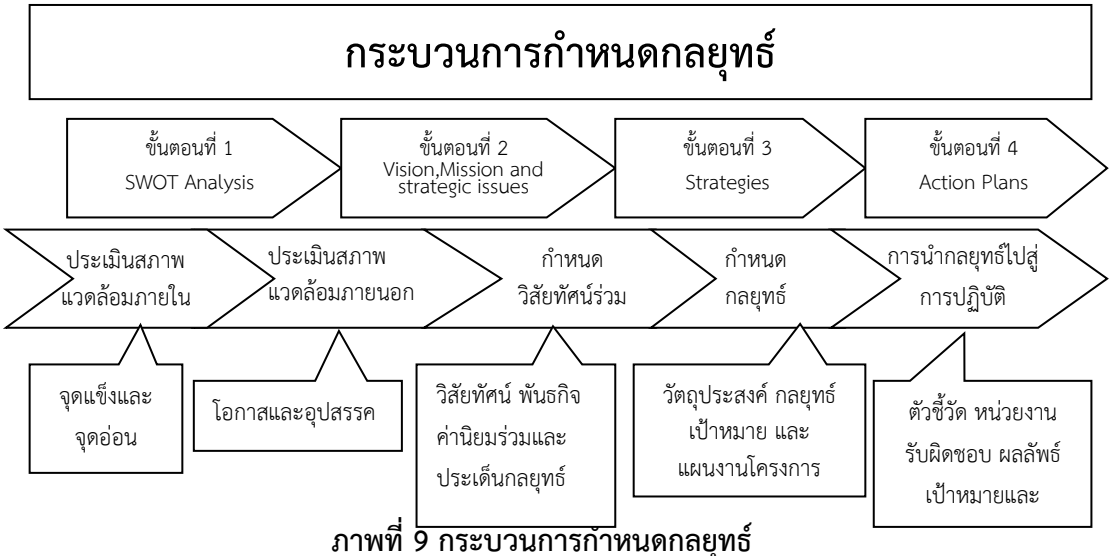
4. นโยบาย (Policy) คือ ข้อความหรือสิ่งที่องค์การระบุไว้ว่าจะปฏิบัติหรือกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดนโยบาย จึงเป็นการกำหนดกรอบ กำหนดเกณฑ์ในการจะปฏิบัติให้กระชับและมีประสิทธิภาพ

5. กลวิธี/มาตรการ (Strategy) แนวทางปฏิบัติย่อยที่องค์การยึดเป็นกรอบสำหรับคัดเลือกแผนงาน/งาน /โครงการ ต่าง ๆ ที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกลวิธีต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายในข้อนั้น ๆ

6. แผนงาน (Program) เป็นการจัดรวมกลุ่มของ งาน หรือ โครงการ หรืออาจกล่าวว่า แผนงาน คือ งาน หรือโครงการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกัน ซึ่งงานหรือโครงการจะประกอบด้วยกิจกรรม (Activities) ต่าง ๆ ที่ดำเนินการภายใต้กรอบของงาน หรือโครงการหนึ่ง ๆ ซึ่งจะมีเงื่อนไขระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

3. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ โดยองค์กรจะต้องคำนึงถึงกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม



ภาพที่ 9 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

3.1 การบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์นอกจากจะกำหนดสาระของแผนกลยุทธ์ อันได้แก่ พันธกิจ จุดหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลวิธีหรือมาตรการ อันเป็นยุทธศาสตร์แล้ว การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องมีองค์ประกอบและกระบวนการที่สำคัญดังนี้

3.1.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis)

การวิเคราะห์เรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholer Influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน และคณะกรรมการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตร และขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น

(3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholder) เช่น คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค คณะกรรมการอาหารและยา สถาบันการเงิน สภาหอการค้า สภาอุสาหกรรม องค์กรพัฒนาเอกชน สื่อมวลชน ผู้ปกครองนิสิต ผู้ป่วย ญาติผู้ป่วย สภาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการประจำคณะ รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนศาลยุติธรรม และศาลปกครอง เป็นต้น ซึ่งทำหน้าที่ในการกำกับดูแล และป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้ง/ข้อร้องเรียนระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย

3.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์การ โดยปกติจะใช้หลัก “SWOT” ในการวิเคราะห์ ซึ่งจะเป็นการประเมินจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) หรือศักยภาพของการดำเนินงานขององค์การที่ผ่านมาทั้งในอดีตและปัจจุบันว่าประสบความสำเร็จเพียงใด เช่น ตรวจสอบศักยภาพด้านทรัพยากรในการบริหาร อาทิ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน เทคโนโลยีสมัยใหม่ วิธีการจัดการหลักสูตร วิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ตลอดจนวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ที่สนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์การให้เติบโตหรือมีความเป็นเลิศ และวิเคราะห์อุปสรรค/ข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม (Threats) อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเราดำเนินโครงการแล้ว ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ตรวจสอบภาวะความเสี่ยง (Risks) และใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้องค์การมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในที่สุด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การและความชัดเจนของนโยบายที่หน่วยงานกำหนด
- ประสิทธิผลในระดับผลลัพธ์ (ผลประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย) ในช่วงเวลาที่ผ่านมาและประสิทธิภาพในผลผลิต (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐานเชิงเวลา และเชิงต้นทุน) ในช่วงเวลาที่ผ่านมารวมทั้งความคุ้มค่า (B/C หรือ Cost Effectiveness) ของภารกิจในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- การบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากร อัตรากำกัง คุณภาพบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัลและการลงโทษ ขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมผู้บริหาร ระดับต่าง ๆ การถ่ายทอดภูมิความรู้ก่อนเกษียณอายุ เป็นต้น
- ประสิทธิภาพทางการเงินและการระดมทุน
- การบริหารพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง ความพร้อมใช้ของพัสดุสิ้นเปลือง เป็นต้น)
- การบริหารจัดการ (การวางแผนปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การสื่อสารภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำเป็นต้น)

2) การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์การ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ แต่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น สภาพแวดล้อมทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กลุ่มผลประโยชน์ คู่แข่งขัน ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ฯลฯ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้องค์การควบคุมได้ยาก ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วางแผนจะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์การเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านสังคมและวัฒนธรรม

- ปัจจัยเอื้อด้านสังคมในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการของประชาชน หรือปัญหาของสังคม หรือข้อร้องเรียนของกลุ่มบุคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภาคเอกชน ตลอดจนโครงสร้างประชากร การศึกษา อนามัย อาชีพ ความรู้ เจตคติ พฤติกรรม แนวคิด อนุรักษ์ กระแสวัฒนธรรมจากต่างประเทศ ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม และประเพณี เป็นต้น

- ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านเทคโนโลยี (นวัตกรรม และความมีอยู่ของเทคโนโลยีเป็นต้น)

- ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านเศรษฐกิจ (ภาวะทางเศรษฐกิจ ภาวการณ์จ้างงาน อัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เป็นต้น)

- ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านการเมืองและกฎหมายภายในประเทศและระหว่างประเทศ

- แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐธรรมนูญ และกฎกระทรวงเกี่ยวกับการแบ่งอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายในกระทรวง ปี 2545 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงาน

- นโยบายของรัฐบาล

- เป้าประสงค์ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์กระทรวง

- อุปสรรคเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

- อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากกฎหมายหรือระเบียบ

- อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากโครงสร้างส่วนราชการ

- อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการยอมรับในระดับนานาประเทศ

3.3 การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- ความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน
- ความโน้มเอียงระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค
- สรุปความเป็นไปได้ที่จะมียุทธศาสตร์เชิงรุก เชิงรักษาสถานภาพความเชี่ยวชาญ เชิงปรับปรุงส่วนด้อย และเชิงตัดทอนภารกิจ เป็นต้น

3.4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจว่ามีอิทธิพลอะไรบ้างที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและนำผลจากการวิเคราะห์ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ทางการเงินของมหาวิทยาลัยฯ

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats คือ การวิเคราะห์สำรวจตรวจสอบสภาพภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก โดยหากลยุทธ์ที่จะสร้างความแข็งแกร่ง ภายใต้โอกาสที่จะเกิดขึ้นและหลีกเลี่ยงความเสียหายจากอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น

S = Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

W = Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

O = Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

T = Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และแวดล้อม

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์



ภาพที่ 10 การกำหนดยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์

(SO) : Stars Situation กลยุทธ์เชิงรุก จะเอาจุดแข็งไปใช้ประโยชน์จากโอกาสได้อย่างไร

-สร้าง เปิด เพิ่ม บุก รุก ขยาย

(WO) : Question Marks Situation กลยุทธ์เชิงพัฒนา แก้ไขจุดอ่อนเพื่อช่วงชิงโอกาสหรือหาจุดแข็งจากภายนอกมาเสริม

-ปรับปรุง พัฒนา แก้ไข ทบทวน

-ประสานความร่วมมือ ขอรับการสนับสนุน

(ST) : Cash Cows Situation กลยุทธ์ตั้งรับ ใช้จุดแข็งเพื่อลดความเสียหายที่เกิดจากภัยคุกคามหรือทำจุดแข็งให้ดีขึ้น

-ปรับปรุง พัฒนา ลดต้นทุน ลดระยะเวลา

(WT) : Dogs Situation กลยุทธ์แก้ปัญหา เลิก/ลด ภารกิจบ้างด้านที่มีจุดอ่อนและภัยคุกคาม หรือคิดใหม่ ทำใหม่

-เลิก ลด ถ่ายโอน

-ปรับ เปลี่ยน Re-engineering

4.การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ มี 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Direct Approach โดยหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ตามหลักวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

2. Goals Approach โดยหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์จากการนำเอากลยุทธ์ที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดมาดำเนินการ เพื่อตอบสนองจุดหมายปลายทางที่กระทรวงกำหนด (เช่น การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงตามที่กระทรวงมอบหมายให้ใช้กลยุทธ์นั้น ๆ)

3. Vision Approach โดยหน่วยงานวาดฝันวิสัยทัศน์ที่ยากจะเป็น แล้วตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ตามศักยภาพของหน่วยงาน

4. Indirect Approach โดยหน่วยงานศึกษากลยุทธ์ที่หน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ใช้อยู่แล้วตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ตามศักยภาพของหน่วยงาน

5.ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์การทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์การนั้น ๆ

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์การ ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

โครงสร้างของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินอาจสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินในอีกแนวหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจนและเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้วได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ทางการเงินประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางการเงิน ย้อนหลังและในอนาคต
2. การวิเคราะห์ SWOT ทางการเงิน
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ทางการเงิน (Financial Vision)
4. การกำหนดพันธกิจทางการเงิน (Financial Mission)
5. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ทางการเงิน (Financial Strategic Issues)
6. การกำหนดเป้าประสงค์ทางการเงิน (Financial Goals)
7. การกำหนดกลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)
8. การกำหนดตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators)

6.วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำได้โดยวิธีการประชุมคณะกรรมการ การวางแผนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ทั้งนี้โดยต้องให้เป็นการประชุมที่มีจำนวนครั้งมากพอและลักษณะการประชุมจะต้องเปิดกว้างโดยมีการขยายขอบเขตทั่วถึงทุกจุดงานที่สำคัญ พร้อมกับต้องเป็นการประชุมที่มีคุณภาพ ที่ผู้บริหารทุกคนต่างก็ทุ่มเทเอาใจใส่ในผลสำเร็จต่าง ๆ ที่จะทำได้ด้วย ในการจัดประชุมวางแผนนี้จะมีการจัดการประชุมเพื่อพิจารณาส่วนประกอบของการวางแผนแต่ละส่วนหรือหลายส่วนรวมกันได้ ทั้งนี้สำหรับจำนวนครั้งของการประชุมจะมีมากครั้งเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความยากง่ายของแผนงาน ที่ต้องพิจารณา (ตัวอย่างเช่น กรณีการวางแผนขนาดใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทยการประชุมวางแผนโดยคณะกรรมการวางแผนของธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารทุกตำแหน่งลงมาถึงผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ต่อเนื่องกันอีก 10-15 วัน โดยจะมีการสรุปแผนเมื่อการประชุมแผนสิ้นสุดลงภายในเดือนธันวาคมของทุกปี จากนั้นแผนงานก็จะถูกแจกจ่ายไปยังหน่วยต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติ และการติดตามผลการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นในทุกปลายเดือน)

การให้ความสำคัญต่อการประชุมวางแผนในกระบวนการวางแผนนี้นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการวางแผนได้ไม่แพ้เนื้อหาของตัวแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมาทั้งนี้เพราะตามกระบวนการวางแผนที่มีการพัฒนาจัดทำแผนนั้น การคัดเลือกคณะกรรมการวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ตลอดจนการกำหนดลักษณะการประชุม และการกำกับการวางแผนตามขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้นับว่ามีความสำคัญเป็นพิเศษเพราะการร่วมกันคิด การร่วมปรึกษากัน ตลอดจนการโต้แย้งเหตุผลกัน และการปรับแก้ไขบางอย่าง รวมทั้งการหาข้อสรุปที่ต้องการกระทำภายในกระบวนการวางแผนหากทำได้ดีแล้ว คุณค่าของแผนงานก็จะมีมากขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตาม เนื้อหาของแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมาก็มีความสำคัญในตัวของมันเองซึ่งควรจะต้องจัดทำขึ้นมาอย่างเหมาะสมและเป็นระเบียบครบครันตามกรอบของการวางแผนทางกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วด้วยทัศนะวิสัยทางยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)

7.ข้อควรคำนึงถึงในการนำกลยุทธ์การเงินไปปฏิบัติ

1. การจัดทำแผนการใช้งบประมาณให้คำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างประหยัดมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ ให้คิดถึงเป้าหมายในการทำงานเป็นหลักเพราะหากใช้เป้าหมายเป็นหลักแล้วจะพบว่าถนนทุกสายมุ่งไปในทางเดียวกัน และเป็นประโยชน์ของทุกคนร่วมกัน ความเป็นเขา และเราจะหมดไป

3. การกำหนดแผนงาน ให้เป็นการกำหนดแผนงานที่ตนเองจะดำเนินการ ไม่ใช่เป็นการกำหนดแผนงานให้ผู้อื่นปฏิบัติ

4. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องไม่รอให้ใครสั่งให้เราทำอะไร แต่ต้องคิดว่าโดยหน้าที่ของเราแล้ว หากต้องการให้กลยุทธ์และเป้าหมายของหน่วยงานสำเร็จเราจะช่วยทำอะไรได้บ้าง

5. ควรเสนอตัวเข้าทำงานตามหน้าที่มากกว่าให้ใครมาสั่งให้ทำหน้าที่

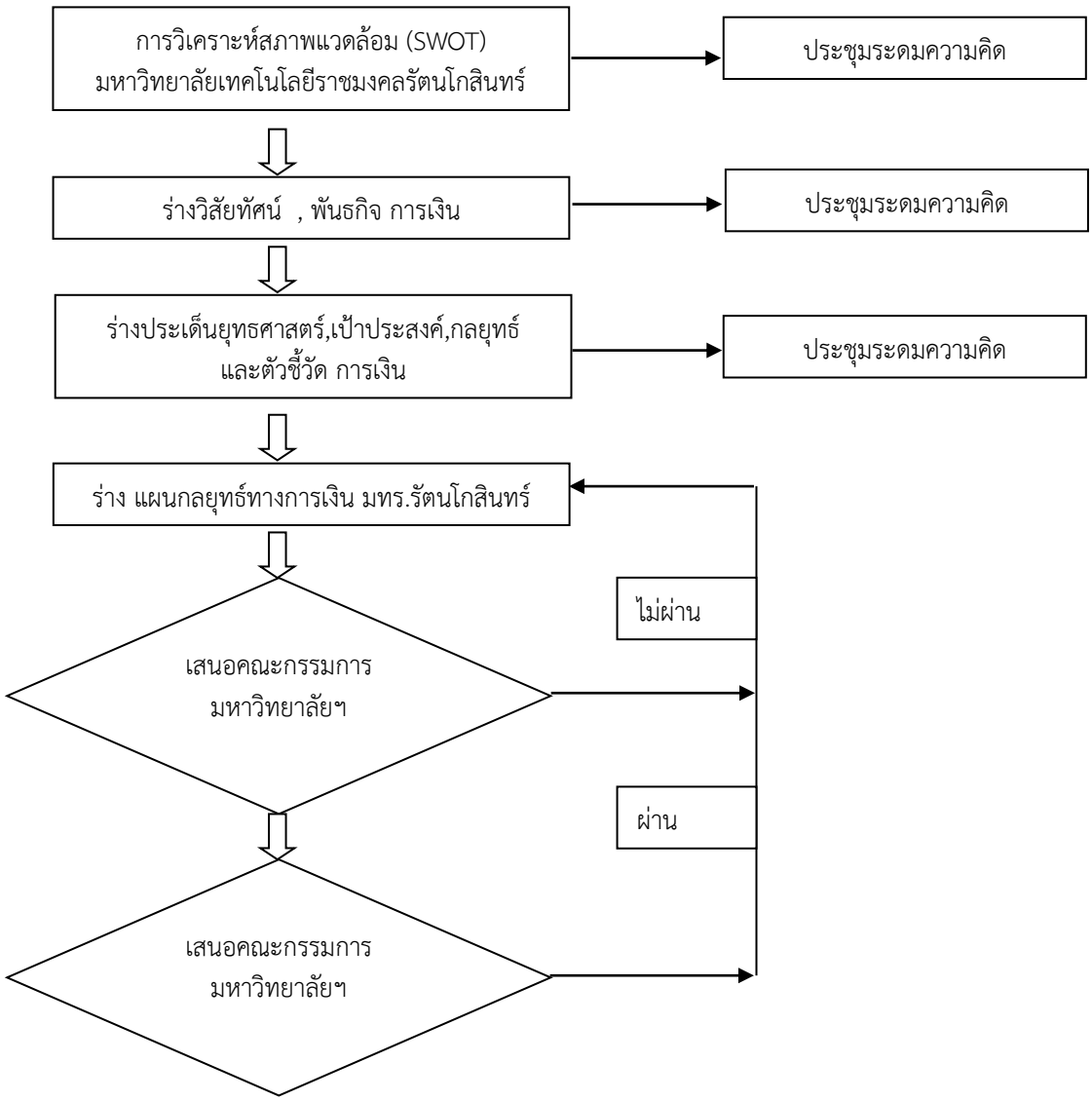
6. พยายามอย่าคิดว่างานนี้มีคนทำแล้ว งานนั้นตัวเองเป็นเจ้าของ ใครคิดอะไรได้ช่วยกันคิด ช่วยกันทำงานจะมาประสานให้เห็นภาพซ้อนกันเอง ที่ทีมประสานหรือผู้บริหารซึ่งจะเป็นผู้ตัดสินในอีกครั้ง

บทที่ 4
เทคนิคในการปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหาร การจัดการภายในมหาวิทยาลัยที่ดีขึ้น ผู้จัดทำจึงได้เสนอเกี่ยวกับแนวทาง วิธีการและแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อให้ไปสู่การปฏิบัติได้จริง

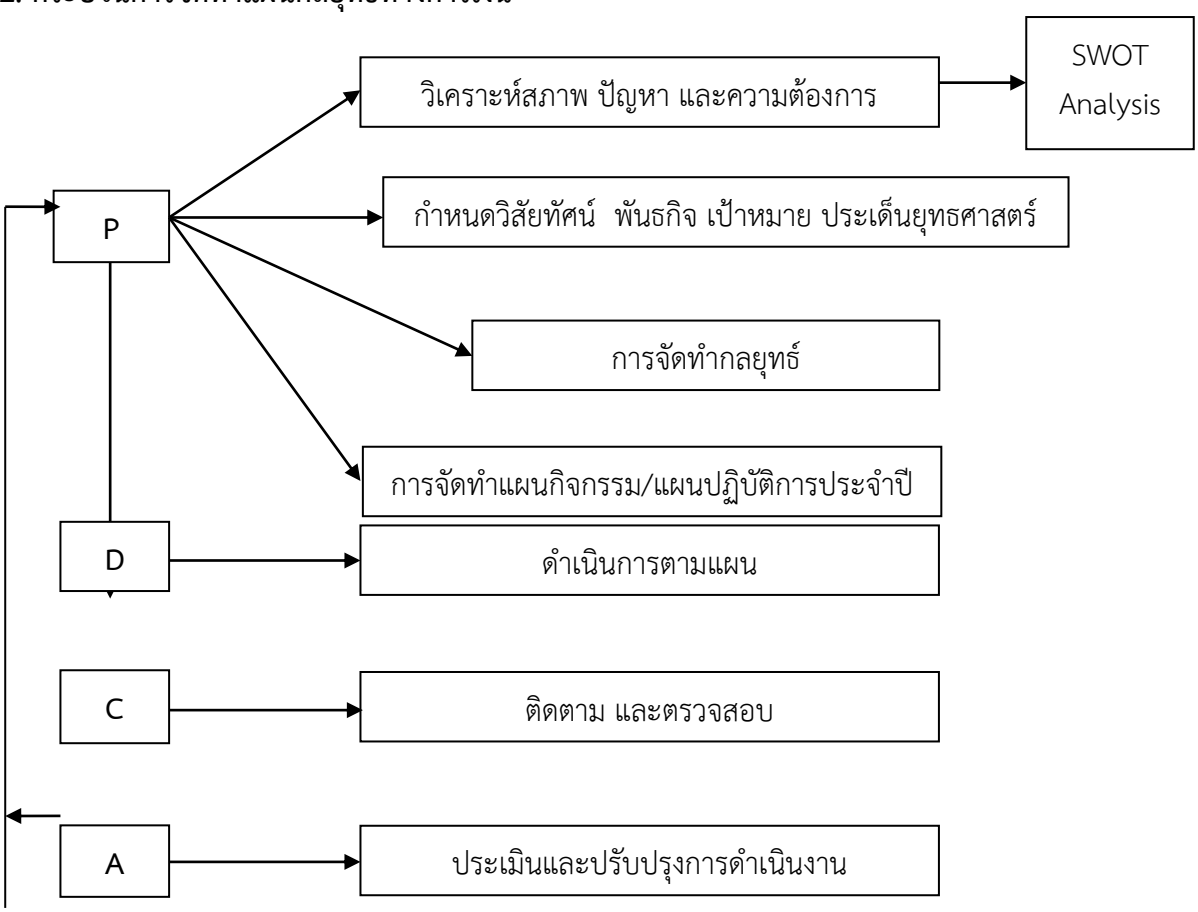
4.1 แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

1.ขั้นตอนการจัดทำและเสนอแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยฯ



ภาพที่ 11 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

2. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน



ภาพที่ 12 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

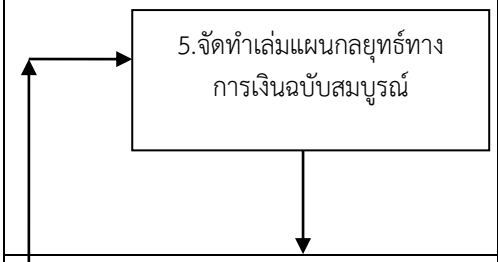
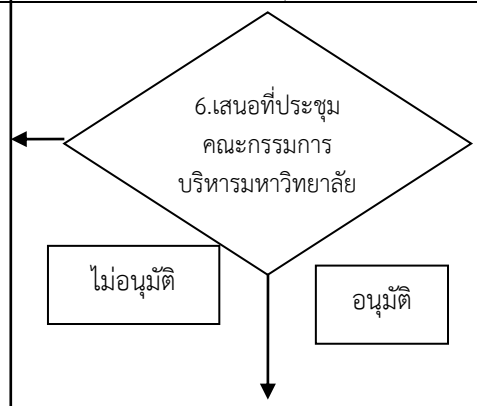
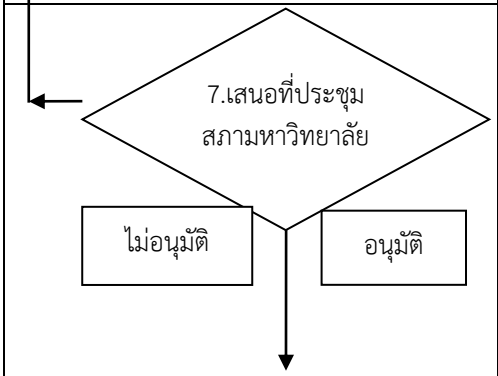
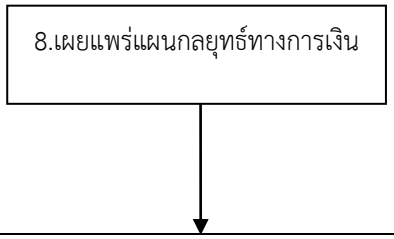
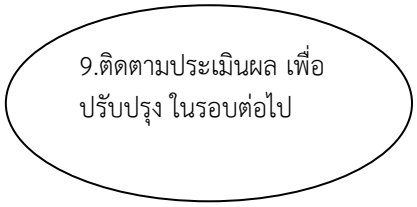
4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. กระบวนการดำเนินงาน (Workflow) : การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยฯ

กระบวนการดำเนินงาน (Workflow) : แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นการระบุวิธีการและขั้นตอนว่าประกอบด้วยกี่ขั้นตอน เช่น

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีขั้นตอนทั้งหมด 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอน	กิจกรรม
1.การเตรียมการ	- จัดทำโครงการสัมมนาจัดทำแผนฯ - กำหนดสถานที่ / ระยะเวลา - ติดต่อวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ - จัดทำคำสั่งคณะกรรมการจัดทำแผนฯ - ทำหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้อง - เตรียมข้อมูลพื้นฐานประกอบการจัดทำแผน
2.สัมมนาจัดทำแผน	- วิเคราะห์ SWOT Analysis - กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ - กำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย - กำหนดโครงการ / กิจกรรม - ผู้กำกับและผู้ชอบผิดชอบรายงานผล - สรุปผลการสัมมนาภาพรวม
3.บูรณาการแผน	- หน่วยงานจัดทำและส่งแผนกลยุทธ์ทางการเงินของหน่วยงาน - ตรวจสอบความถูกต้อง /ปรับแก้ไข - ประมวลข้อมูล บูรณาการแผน จัดเรียงตามลำดับยุทธศาสตร์
4.จัดทำร่างแผน	- กองนโยบายและแผน จัดพิมพ์ร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยฯ ส่งให้คณะกรรมการตรวจสอบร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ขั้นตอน	กิจกรรม
	- ปรับแก้ไขแผนกลยุทธ์ทางการเงินตามที่คณะกรรมการจัดทำแผนฯ ได้เสนอแนะ ก่อนเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย - ตรวจสอบแผนกลยุทธ์ทางการเงินฉบับสมบูรณ์ - จัดทำเล่มแผนกลยุทธ์ทางการเงินฉบับสมบูรณ์
	- เสนอแผนกลยุทธ์ทางการเงินฉบับสมบูรณ์ให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ เพื่ออนุมัติเห็นชอบ
	- เสนอแผนกลยุทธ์ทางการเงินฉบับสมบูรณ์ให้ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่ออนุมัติเห็นชอบ
	- ทำบันทึกส่งเล่มแผนกลยุทธ์ทางการเงินฉบับสมบูรณ์ให้กับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยฯ - เผยแพร่ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ทางเว็บไซต์กองนโยบายและแผน และมหาวิทยาลัยฯ
	- กองนโยบายและแผนติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน รอบ 6 เดือน รอบ 9 เดือน และ 12 เดือน เพื่อเสนอผู้บริหาร - รวบรวมข้อมูลเพื่อปรับปรุงการจัดทำแผนในรอบต่อไป

ภาพที่ 13 กระบวนการดำเนินงาน (Workflow) : การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

2. ตัวอย่าง แบบฟอร์มการจัดทำแผนแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

วิธีการและขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ควรมีขั้นตอนการจัดทำประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. <u>ขั้นตอนที่ 1</u> การเตรียมการ

1.1 กองนโยบายและแผน เป็นเจ้าภาพในการดำเนินการจัดโครงการมีการระบุสถานที่ระยะเวลา และติดต่อวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ภายใต้คำสั่งของมหาวิทยาลัยฯ ในการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (ภาคผนวก ก)

1.3 จัดทำหนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย คณะ วิทยาลัย สำนัก สถาบัน กองต่าง ๆ ในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

1.4 รวบรวมข้อมูล เพื่อเตรียมไว้ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ให้อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและถูกต้อง และมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทั้งนี้ข้อมูลที่ควรมีการเตรียมการประกอบด้วย

1.4.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

1.4.2 แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2560 – 2564 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

1.4.3 รายงานสถานะการเงิน ของมหวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

1.4.4 ข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

<u>2. ขั้นตอนที่ 2</u> สัมมนาจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินฯ

2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเงินขององค์กรโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นการวิเคราะห์เพื่อร่วมกันหาปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) การเงินขององค์กร และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นการพิจารณา หาปัจจัยต่าง ๆ ที่ถือเป็นโอกาส (Opportunities) และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม (Threats) การเงินขององค์กร และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ด้านการเงิน ตัวชี้วัด ตลอดจนแนวปฏิบัติทางด้านการเงินที่สามารถนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

2.1.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

2.1.1.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT

1. พิจารณาผลการวิเคราะห์ SWOT (Review SWOT analysis)

2. TOWS MATRIX และกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

3. วิเคราะห์ TOWS MATRIX ภาพรวม

4. การกำหนดตำแหน่งตามการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอก (SPACE MATRIX)

5. ภาพรวมแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน

6. BALANCE SCORE CARD MODEL (BSC MODEL)

7. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ทุกประเด็นยุทธศาสตร์

2.2.1.2 แนวทางที่ใช้ในการวิเคราะห์ SWOT

1. จัดกิจกรรมกลุ่ม ระดมความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อหา SWOT แต่ละตัว

2. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร

3. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน ร่วมระดมความคิดเห็น

2.2.1.3 ความยากของกระบวนการ SWOT ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ

1. การค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งที่เป็นจริงและถูกต้องเป็นความยากประการแรก

2. การคาดการณ์โอกาสและอุปสรรคให้ได้ใกล้เคียงเป็นสิ่งที่ยากเช่นกัน

3. การจับคู่ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อสร้างกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ยากที่สุด

2.2.1.4 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ใช้หลัก 4M โดยมีปัจจัยดังนี้

1. Man บุคลากรหรือคน เป็นผู้ที่ปฏิบัติภารกิจและกิจกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา

2. Money เงินหรืองบประมาณ เป็นงบประมาณที่นำมาใช้ในการดำเนินการและค่าใช้จ่ายต่างๆ

3. Materials วัสดุ อุปกรณ์หรือสิ่งของ หมายถึง วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้หรือสิ่งของที่นำมาใช้ผลิตและบริการรวมถึงอาคารสถานที่

4. Management การจัดการ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ เช่น โครงสร้าง การบังคับบัญชา การกำหนดขอบข่ายงาน (Job Description) อำนาจหน้าที่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การกำหนดเวลาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.1.2 ลักษณะของประโยชน์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. ห้ามเขียนคำวลีที่ไม่สื่อต่อการกำหนดเป้าประสงค์/กลยุทธ์/กิจกรรม เช่น สังคมยอมรับหน่วยงาน วัฒนธรรมเป็นอุปสรรค เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำมาใช้ วิกฤติเศรษฐกิจ การเมืองแทรกแซง กฎหมายล้าสมัยโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม

2. ห้ามเขียนคำว่า “มี” ขึ้นต้นประโยค ต้องเขียนคำว่าประธานมี “ใครมี”

3. ห้ามเขียนคำว่า “ถ้า” หรือ “หาก” เพราะว่าเป็นข้อความแสดง “เงื่อนไข” แต่การวิเคราะห์ต้องการข้อความที่แสดง “สภาพ” ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

4. ห้ามใช้คำว่า “ควรมี” “ควรทำ” หรือ “ต้องการ” เพราะว่าเป็นข้อความแสดง ข้อเสนอหรือกลยุทธ์ (โดยตรง) ให้เก็บไว้เพื่อนำไปเขียนข้อความกลยุทธ์

5. หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “ขาด” “ไม่มี” หรือ “ยังไม่มี” เพราะเป็นการแสดงข้อเสนอ หรือ กลยุทธ์ (โดยอ้อม)

2.1.3 ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

1. รู้ว่าสำคัญแต่ยังสับสนในนิยามศัพท์กระบวนการ วิธีการคิด
2. สับสนระหว่างงานประจำกับยุทธศาสตร์
3. วางแผนได้ คิดได้ แต่ปฏิบัติไม่ได้
4. ขาดความเชื่อมโยงสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
5. เครื่องมือใหม่ ๆ เยอะเหลือเกิน
6. วิเคราะห์ แต่ไม่ได้นำไปใช้

2.2 ตัวอย่างแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ การวิเคราะห์ SWOT Analysis

1) การวิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strengths)	**จุดอ่อน (Weaknesses)**
1.	1.
2.	2.
3.	3.
โอกาส (Opportunities)	**ภัยคุกคาม (Threats)**
1.	1.
2.	2.
3.	3.

2) แบบฟอร์มการจัดลำดับความสำคัญประเด็น SWOT

1. ให้นำหมายเลขข้อประเด็น SWOT ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานมากที่สุด 5 ลำดับแรกลงในช่องตามการจัดลำดับความสำคัญของท่าน

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภัยคุกคาม (T)
ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่ .....
ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่ .....
ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่ .....
ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่ .....
ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่	ข้อที่ .....

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ SWOT ด้านการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

จุดแข็ง (Strengths)การเงิน	**จุดอ่อน (Weaknesses)การเงิน**
1.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีการจัดทำแผนงานอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้การบริหารการเงินมีธรรมาภิบาล	1.ระบบตรวจสอบและติดตามประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ยังไม่มีประสิทธิภาพและยังไม่เชื่อมโยงกับแรงจูงใจ ทำให้มุ่งเน้นในการหารายได้ไม่เข้มแข็ง
2.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันส่งผลให้มีการลดค่าใช้จ่าย	2.ระบบบริหารจัดการ การเงินตามแผนยุทธ์ศาสตร์ของมหาวิทยาลัยรัตนโกสินทร์ยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
3.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์สามารถสร้างเครือข่ายในการระดมงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น	3.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ขาดการประเมินความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณและจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัยที่เป็นระบบ
4.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีความพร้อมด้านทรัพยากรในการจัดหารายได้	4.ค่าเล่าเรียนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ สูงกว่ามหาวิทยาลัยใกล้เคียง
5.ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์สามารถตรวจสอบผลการใช้เงิน เพื่อใช้ในการบริหารและการตัดสินใจโดยผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	5.บุคลากรส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เป็นบุคลากรรุ่นใหม่ขาดความรู้และทักษะความชำนาญ ด้านแผนงานงบประมาณ พัสดุ

6.มีการรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณต่อผู้บริหารเพื่อใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ	6.งบประมาณเงินรายได้ส่วนใหญ่มาจากการจัดการศึกษา
7.มีข้อมูลทางการเงินชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้	7.การนำระบบบัญชี 3 มิติ มาใช้ยังไม่ครบทั้งระบบ
8.ชื่อเสียงเฉพาะทางของมหาวิทยาลัยเป็นหนึ่งในการเลือกเข้าศึกษา	
9.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีหลักสูตรและมีสาขาที่มีความหลากหลาย	
10.ความมีชื่อเสียงของสถาบันและความสามารถของบุคลากรทำให้มีเด็กสนใจเรียนมากขึ้น	
โอกาส (Opportunities)การเงิน	**ภัยคุกคาม (Threats)การเงิน**
1.การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้มีโอกาสรับนักศึกษาจากต่างประเทศอื่นๆ และขยายความร่วมมือกับประเทศอาเซียนมากขึ้น ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เพิ่มขึ้น	1.ภาวะการแข่งขันของสถาบันการศึกษาที่สูงขึ้น เกิดการแย่งชิงนักศึกษาและบุคลากรที่มีความสามารถ ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ลดลง
2.เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วเอื้อต่อการพัฒนาด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง	2.กฎ ระเบียบ ข้อบังคับทางด้านการเงินมีความหลากหลาย
3.ราคาพืชผลทางการเกษตรมีราคาสูงตามนโยบายของรัฐบาล ทำให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามากขึ้น ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เพิ่มขึ้น	3.การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่จังหวัดใกล้เคียง ทำให้ผู้เรียนมีทางเลือกในการศึกษาต่อ เป็นผลให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ลดลง
4.นโยบายทางการเมืองในการกระจายอำนาจการศึกษาเอื้อต่อการขยายโอกาสทางการศึกษา ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เพิ่มขึ้น	3.ประชาชนนิยมส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยใหญ่ ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ลดลง
5.รัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาครูและให้งบประมาณสนับสนุน ทำให้หน่วยงานทางการ	5.นโยบายการปรับลดงบประมาณและภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ

ศึกษาในท้องถิ่นและภูมิภาคมาขอรับบริการจากมหาวิทยาลัย เป็นผลทำให้รายได้ด้านการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น	
6.นโยบายของ สกอ.เปิดให้มีการเปิดหลักสูตรต่อเนื่องทำให้มีนักศึกษาสนใจเรียนมากขึ้น	6.สถาบันอาชีวะมีการเปิดสอนในระดับปริญญาตรีทำให้มีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น
7.ตลาดแรงงานต้องการแรงงานที่มีฝีมือเป็นนักปฏิบัต	7.อัตราการเกิดของประชากรในประเทศลดลง
8.การเปิดประชาคมอาเซียนเป็นโอกาสในการพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลายเพื่อการบริการวิชาการและการหารายได้ให้มหาวิทยาลัย ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เพิ่มขึ้น	8.การยอมรับ ชื่อเสียง และความเชื้อถือจากสังคม และผู้ประกอบการ ยังมีน้อย ทำให้เสียเปรียบในการรับทุนวิจัยและเงินทุนบริการวิชาการจากภายนอก

หากในขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT ด้านการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ การพัฒนามหาวิทยาลัยฯ พ.ศ. 2560 - 2564 มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน การวิเคราะห์หา จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม อาจทำให้การวิเคราะห์ไม่ได้ผลที่สามารถนำมาปรับใช้ กับการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยได้

ข้อเสีย ของการใช้ SWOT ก็มีอยู่ไม่น้อย เช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลายในการประยุกต์ ใช้งาน ตัวอย่าง

- โอกาสผิดพลาดเกิดจาก คุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์

- ต้องทบทวน SWOT เป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่า เหตุการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

2. ให้นำหมายเลขข้อของประเด็น SWOT จาก ขั้นที่ 1 (ด้านบน) มาจัดลำดับความสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน มากที่สุด 10 ลำดับ

คะแนน	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
ข้อที่										

หมายเหตุ

1. ข้อที่ให้น้ำหนักคะแนน = 10 หมายถึง ประเด็น SWOT ข้อนั้นมีผลกระทบต่อการดำเนินงานมากที่สุด และคะแนน = 9,8,7 .....1 มีน้ำหนักผลกระทบลดหลั่นกันลงมา

2. น้ำหนักของคะแนน หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัย SWTO แต่ละข้อ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน อาจจะมีผลกระทบเชิงบวกหรือลบก็ได้

ตัวอย่าง การให้น้ำหนักคะแนนประเด็น SWOT ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ที่	SWOT	คะแนน	ประเด็น
1	S1	122	01มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีการจัดทำแผนงานอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้การบริหารการเงินมีธรรมาภิบาล
2	S2	89	11ชื่อเสียงเฉพาะทางของมหาวิทยาลัยเป็นข้อดีในการเลือกเข้าศึกษา
3	S3	67	02มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันส่งผลให้มีการลดค่าใช้จ่าย
4	S4	66	07มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีหลักสูตรและมีสาขาที่มีความหลากหลาย
5	S5	40	04มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโหสินทร์ มีความพร้อมด้านทรัพยากรในการจัดหารายได้
6	S6	39	06ความมีชื่อเสียงของสถาบันและความสามารถของบุคลากรทำให้มีเด็กสนใจเรียนมากขึ้น
7	S7	33	03มทร.รัตนโกสินทร์สามารถสร้างเครือข่ายในการจัดหางบประมาณจากหน่วยงานภายนอก ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น
8	S8	32	10มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
9	S9	25	08มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านวิจัยทำให้สามารถหางบวิจัยจากภายนอกได้มากขึ้น
10	S10	16	05ผู้บริหารของ มทร.รัตนโกสินทร์สามารถตรวจสอบผลการใช้เงิน เพื่อใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ โดยผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและมีการรายงานผลเป็นประจำทุกเดือน
11	S11	16	09มทร.รัตนโกสินทร์มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านบริการวิชาการ ทำให้สามารถหารายได้จากการบริการวิชาการมากขึ้น
12	W1	95	18มทร.รัตนโกสินทร์ยังมีการประชาสัมพันธ์และมีส่วนร่วมกับชุมชนไม่เพียงพอ จึงทำให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นที่แพร่หลาย ส่งผลให้รายได้จากการจัดหารายได้จากการบริการวิชาการและรายได้ด้านค่าเล่าเรียน ลดลง

13	W2	91	14ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางการเงิน งบประมาณพัสดุ ของ มทร.รัตนโกสินทร์ยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
14	W3	82	12ระบบการตรวจสอบและติดตามประเมินผลงานของ มทร.รัตนโกสินทร์ยังไม่มีประสิทธิภาพและยังไม่เชื่อมโยงกับแรงจูงใจ ทำให้มุ่งเน้นในการหารายได้ไม่เข้มแข็ง
15	W4	73	13ระบบบริหารจัดการการเงินตามยุทธศาสตร์ของ มทร.รัตนโกสินทร์มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
16	W5	72	16บุคลากรของ มทร.รัตนโกสินทร์บุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้และทักษะ ความชำนาญด้านแผนงาน งบประมาณ พัสดุ
17	W6	51	17มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ไม่มีระบบผลการใช้เงินเพื่อใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ ผ่านระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่สามารถรายงาน ผู้บริหารได้ตลอดเวลา
18	W7	48	38ค่าเล่าเรียนของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ สูงกว่ามหาวิทยาลัยใกล้เคียง
19	W8	40	15มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ขาดการประเมินความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณและจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัยที่เป็นระบบ
20	O1	83	19การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้มีโอกาสรับนักศึกษาจากประเทศอื่น ๆ และขยายความร่วมมือกับประเทศอาเซียนมาขึ้น ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของ มทร.รัตนโกสินทร์ เพิ่มขึ้น
21	O2	75	22การเปิดประชาคมอาเซียนเป็นโอกาสในการพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย เพื่อการบริการวิชาการและการหารายได้ให้มหาวิทยาลัย ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เพิ่มขึ้น
22	O3	70	27ตลาดแรงงานต้องการแรงงานที่มีฝีมือเป็นนักปฏิบัติ
23	O4	49	24เทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วเอื้อต่อการพัฒนาด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องทำให้รายได้ด้านการบริการวิชาการ และการวิจัยของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เพิ่มขึ้น
24	O5	44	20นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลที่ส่งเสริมอาชีพ ธุรกิจ SME ทำให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามากขึ้น ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เพิ่มขึ้น

25	O6	44	25นโยบายของรัฐบาลมีการส่งเสริมให้เด็กเรียนสายอาชีพมากขึ้น
26	O7	37	26นโยบายของ สกอ.เปิดให้มีการเปิดหลักสูตรต่อเนื่องทำให้มีนักศึกษาสนใจเรียนมากขึ้น
27	O8	24	21นโยบายทางการเมืองในการกระจายอำนาจการศึกษาเอื้อต่อการขยายโอกาสทางการศึกษา ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของ มทร.รัตนโกสินทร์เพิ่มขึ้น
28	O9	14	23รัฐบาลมีนโยบายในการพัฒนาครูและให้งบประมาณสนับสนุน ทำให้หน่วยงานทางการศึกษาในท้องถิ่นและภูมิภาคมาขอรับบริการจากมหาวิทยาลัย ทำให้รายได้ด้านการบริการวิชาการของ มทร.รัตนโกสินทร์เพิ่มขึ้น
29	T1	174	28ภาวการณ์แข่งขันของสถาบันการศึกษาที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการแย่งชิงนักศึกษาและบุคลากรที่มีความสามารถ ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของ มทร.รัตนโกสินทร์ ลดลง
30	T2	120	29ประชาชนนิยมส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยใหญ่และมีชื่อเสียงทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของ มทร.รัตนโกสินทร์ ลดลง
31	T3	70	39การยอมรับ ชื่อเสียงและความเชื่อถือจากสังคม และผู้ประกอบการยังมีน้อย ทำให้เสียเปรียบในการรับทุนวิจัยและเงินทุนบริการวิชาการจากภายนอก
32	T4	53	32สถาบันอาชีวะมีการเปิดสอนในระดับปริญญาตรีทำให้มีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ทำให้รายได้ของ มทร.รัตนโกสินทร์ ลดลง
33	T5	52	30การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่จังหวัดใกล้เคียงทำให้ผู้เรียนมีทางเลือกในการศึกษาต่อ ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของ มทร.รัตนโกสินทร์ ลดลง
34	T6	46	33ค่านิยมของการเรียนระดับสายอาชีพลดลงทำให้นักเรียนลดน้อยลง ทำให้รายได้ของ มทร.ลดลง
35	T7	38	35ความผันผวนทางด้านเศรษฐกิจทำให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาลดลง ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของ มทร.รัตนโกสินทร์ลดลง
36	T8	23	36นโยบายภาครัฐในการสนับสนุนกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) ลดลง ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อ ทำให้รายได้ด้านค่าเล่าเรียนของ มทร.รัตนโกสินทร์ ลดลง

37	T9	19	34อัตราการเกิดของประชากรในประเทศลดลงทำให้รายได้ค่าเล่าเรียนของ มทร.รัตนโกสินทร์ ลดน้อยลง
38	T10	10	37จำนวนประชากรในวัยเข้าศึกษาระดับอุดมศึกษามีจำนวนน้อยลง ทำให้มีผู้เข้ามาเรียนน้อยลง
39	T11	3	31พืชผลทางการเกษตรบางรายการในประเทศตกต่ำ ทำให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อในมทร.รัตนโกสินทร์ลดลง

เทคนิคในการวิเคราะห์ SWOT ทางการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน และวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคหรือภัยคุกคามโดยวิเคราะห์จากเงินด้านรายได้ ด้านรายจ่าย ย้อนหลัง 3 ปี เพื่อให้เห็นทิศทางในการพัฒนา และให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยฯและส่งผลให้แผนกลยุทธ์ของสถาบันบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

หากในขั้นตอนนี้ ไม่มีการจัดลำดับในการหา จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม อาจทำให้การวิเคราะห์ไม่ได้ผลที่สามารถนำมาปรับใช้ กับการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยได้ ทำให้เกิดความผิดพลาดในการกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม การแก้ปัญหาเกิดความล้าช้า ทำให้องค์กรเกิดความเสียหายได้

3) การกำหนดวิสัยทัศน์ทางการเงิน (Financial Vision)

เป็นการกำหนดสภาพการบริหารงานด้านการเงิน ของมหาวิทยาลัยฯ ในอนาคตตามระยะเวลา 5 ปี ที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า **“มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ต้องการบริหารงานอย่างไรในอนาคต”**

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์ทางการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ทางการเงิน (Financial Vision)

จัดหาและจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทุกพันธกิจเพื่อสร้างความมั่นคงให้กับมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารระดับสูง ต้องเป็นผู้กำหนด วิสัยทัศน์ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร มีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นภาพเชิงบวก ซึ่งอาจจะกำหนดเวลาไว้ด้วยก็ได้

4) การกำหนดพันธกิจทางการเงิน ยุทธศาสตร์ทางการเงิน และเป้าประสงค์ทางการเงิน

4.1 การกำหนดพันธกิจทางการเงิน มหาวิทยาลัยฯ (Financial Mission) เป็นการกำหนดสิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องทำให้บรรลุวิสัยทัสน์ที่กำหนดไว้ โดยจะเกิดขึ้นหลังจากที่ทราบว่ามหาวิทยาลัยต้องการอะไรหรือต้องการเป็นอะไรในอนาคต

ตัวอย่าง พันธกิจทางการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ดังนี้

พันธกิจทางการเงิน (Financial Mission)

ดำเนินการจัดหา จัดสรรงบประมาณและบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ
เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีสถานะทางการเงินที่มั่นคง

การกำหนดพันธกิจทางการเงิน (Financial Mission) เป็นการกำหนดสิ่งที่มหาวิทยาลัยมีความมุ่งหมายทางการเงินเพื่อดำเนินการให้บรรลุถึง พันกิจของมหาวิทยาลัยฯ ต้องสอดคล้องกับนโยบาย ไม่ขัดต่อระเบียบ ต้องสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อไปให้ถึง วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

4.2 การกำหนดยุทธ์ศาสตร์ทางการเงิน (Financial Strategic Issues) เป็นการกำหนดสิ่งที่มหาวิทยาลัย ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

ตัวอย่าง ประเด็นยุทธ์ศาสตร์ทางการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ดังนี้

ยุทธ์ศาสตร์ทางการเงิน (Financial Strategic Issues)

1.การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดสรร ติดตาม และตรวจสอบด้านการเงิน
2.การหารายได้ เพื่อเตรียมความพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ และพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน
3.เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลทางการเงิน มีการติดตามผลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการบริหารงานและตัดสินใจ

การกำหนดยุทธ์ศาสตร์ ต้องผ่านการประชุมหรือการระดมสมอง มีการร่วมกันพิจารณากลั่นกรอง ให้ครอบคลุม

4.3 การกำหนดเป้าประสงค์ทางการเงิน (Financial Goals) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุตามความต้องการที่จะเป็นไปในอนาคต

ตัวอย่าง เป้าประสงค์การเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ดังนี้

เป้าประสงค์ทางการเงิน (Financial Goals)

1.การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.มีการเพิ่มขึ้นของรายได้จากแหล่งงบประมาณภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย

3.มีข้อมูลสารสนเทศทางการเงินที่สามารถให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจ

การกำหนดเป้าประสงค์ ต้องผ่านการประชุมหรือการระดมสมอง มีการร่วมกันพิจารณากลั่นกรอง ให้ครอบคลุม เน้นให้เกิดประโยชน์

ในการกำหนดพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ หากไม่ผ่านการประชุมหรือการมีส่วนร่วมในการจัดทำ จะส่งผลให้ การกำหนด พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ไม่ครอบคลุม ทุกด้าน ด้านไหนที่กำหนดก็จะได้รับการแก้ไขปรับปรุงก่อน ส่วนด้านที่ไม่ได้กำหนดก็จะขาดแนวทางการพัฒนา ทำให้การบริหารจัดการองค์กร พัฒนาไม่ครอบคลุม

5) การกำหนดกลยุทธ์ทางการเงิน และตัวชี้วัดทางการเงิน

5.1 การกำหนดกลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันให้มากที่สุด และลดการเสียเปรียบในการแข่งขัน

ตัวอย่าง กลยุทธ์ทางการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ดังนี้

กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)

1. พัฒนาบุคลากรด้านการเงินและงบประมาณ
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณ
3. มีมาตรการการจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงาน
4. กำกับ ตรวจสอบ และการติดตาม ผลการใช้จ่ายงบประมาณ
5. มีการบริหารงบประมาณที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)

6. พัฒนากระบวนการ การจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัย
7. จัดตั้งศูนย์บริการหรือสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดหาเงินจากแหล่งงบประมาณภายนอก
8. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเงินและงบประมาณ
9. จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสินทรัพย์

กลยุทธ์ คือวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่องค์กรกำหนดไว้ เน้นการได้เปรียบทางการแข่งขัน และลดข้อเสียเปรียบในการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด

ในการกำหนดกลยุทธ์ หากกำหนดโดยไม่มีการเทียบเคียงกับคู่เทียบ ก็จะทำให้กลยุทธ์ที่ได้ออกมา ไม่ครอบคลุม ในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้องค์กรเสียเปรียบในการแข่งขัน

5.2 การกำหนดตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) เป็นการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อวัดความสำเร็จในการดำเนินตามเป้าประสงค์ทางการเงินที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้หรือไม่

5.2.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ตัวเลขหรืออัตราส่วนที่จะทำให้ทราบว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ซึ่งมีหลายด้านในการวัดความสำเร็จ ดังนี้

1. ด้านคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมากกว่าร้อยละ 80 / บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมในการปฏิบัติงานมากกว่าร้อยละ 80
2. ด้านปริมาณ เช่น มีแผนปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน
3. ด้านต้นทุน เช่น พิจารณาจากมูลค่าของทรัพยากรที่ลงทุนไป
4. ด้านเวลา เช่น มีคู่มือการปฏิบัติงานครบทุกงานภายใน 1 ปี

ตัวอย่าง ตัวชี้วัดทางการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ดังนี้

ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators)

1. มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ซึ่งจะส่งเสริมให้การบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไปตามระบบงบประมาณสามารถควบคุม ติดตาม และประเมินผลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามเป้าหมายเพื่อสนับสนุนภารกิจและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
2. มีแนวทางจัดหาทรัพยากรทางด้านการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรร และการวางแผนการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators)

3. มีการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางการเงินและแผนปฏิบัติการในแต่ละพันธกิจ รวมทั้งการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
4. มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบ และรายงานต่อผู้บริหารเป็นรายไตรมาส
5. มีการนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และวิเคราะห์สถานะทางการเงินอย่างต่อเนื่อง
6. มีหน่วยตรวจสอบภายในและภายนอก ทำหน้าที่ตรวจติดตามการใช้เงินให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีการติดตามผลการใช้เงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย และนำข้อมูลจากรายงานทางการเงินไปใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ

.

ตัวชี้วัดที่ดี ต้องผ่านการประชุมหรือการระดมสมอง ต้องมีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ มีความท้าท้าย และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบและรายงานผลได้

ในการกำหนดตัวชี้วัด หากเพียงแต่กำหนดให้เพียงแค่มี แต่ไม่มีความท้าท้าย และไม่สามารถติดตามและวัดผลได้ ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ไม่มีผลการดำเนินงานที่สามารถหาที่มาที่ไปของผลการดำเนินงานได้ ก็จะทำให้แผนที่กำหนดขึ้นมา ไม่สามารถตอบได้ว่าแผนนั้นดีหรือไม่ดี

6) การกำหนดกรอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางด้านการเงิน

ยุทธศาสตร์..... .....

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรม/โครงการ	ผู้กำกับ/ผู้รับผิดชอบ
1.	1. 2.	1. 2.	1.1 2.1	1. 2.	1. 2.
2.	1. 2.	1. 2.	2.1 2.2	1. 2.	1. 2.
3.	1. 2.	1. 2.	2.1 2.2	1. 2.	1. 2.

6) การกำหนดกรอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เป็นการกำหนดค่าเป้าหมาย ภายในอนาคต 5 ปี โดยกิจกรรม/โครงการ และมีการกำหนดผู้กำกับ/ผู้รับผิดชอบ ไว้ชัดเจน เช่นตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่าง การกำหนดค่าเป้าหมาย กิจกรรมโครงการ ผู้กำกับและผู้รับผิดชอบ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดสรร ติดตาม และตรวจสอบด้านการเงิน										
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย(ปีงบประมาณ)						กิจกรรม/โครงการ	ผู้กำกับ/ผู้รับผิดชอบ
			หน่วยนับ	2560	2561	2562	2653	2564		
1.เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสตรวจสอบได้	1.พัฒนาบุคลากรด้านการเงินและงบประมาณ	1.บุคลากรด้านการเงินและงบประมาณได้รับการพัฒนา	ร้อยละ	80	80	85	85	90	1.โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนและงบประมาณ 2.โครงการพัฒนาบุคลากรงบประมาณ การเงินบัญชีและพัสดุ	-รองอธิการบดี/ทุกหน่วยงาน/กองคลัง/กองนโยบายและแผน
	2.พัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณ	2.ระเบียบทางการเงินการคลังและสินทรัพย์ได้รับการปรับปรุง	ครั้ง	1	1	2	2	3	1.ทบทวนและปรับปรุงระเบียบข้อบังคับและประกาศด้านการเงิน	-รองอธิการ/กองคลัง
	3.มีมาตรการ การจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงาน	3.แผนงาน/โครงการที่เสนอของบประมาณมีรายละเอียดถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่จัดสรรงบประมาณ	ร้อยละ	80	80	80	80	80	1.จัดทำคู่มือเสนอของบประมาณที่มีหลักเกณฑ์ชัดเจน	รองอธิการบดี / กองนโยบายและแผน
	4.กำกับ ตรวจสอบ และการติดตามผลการใช่จ่ายงบประมาณ	4.ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายงบลงทุน	ร้อยละ	85	86	87	88	88	1.ติดตามและรายงานผลการใช่จ่ายงบประมาณ	รองอธิการบดี / กองนโยบายและแผน

7) กลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามาหวิทยาลัยฯ

ยุทธศาสตร์

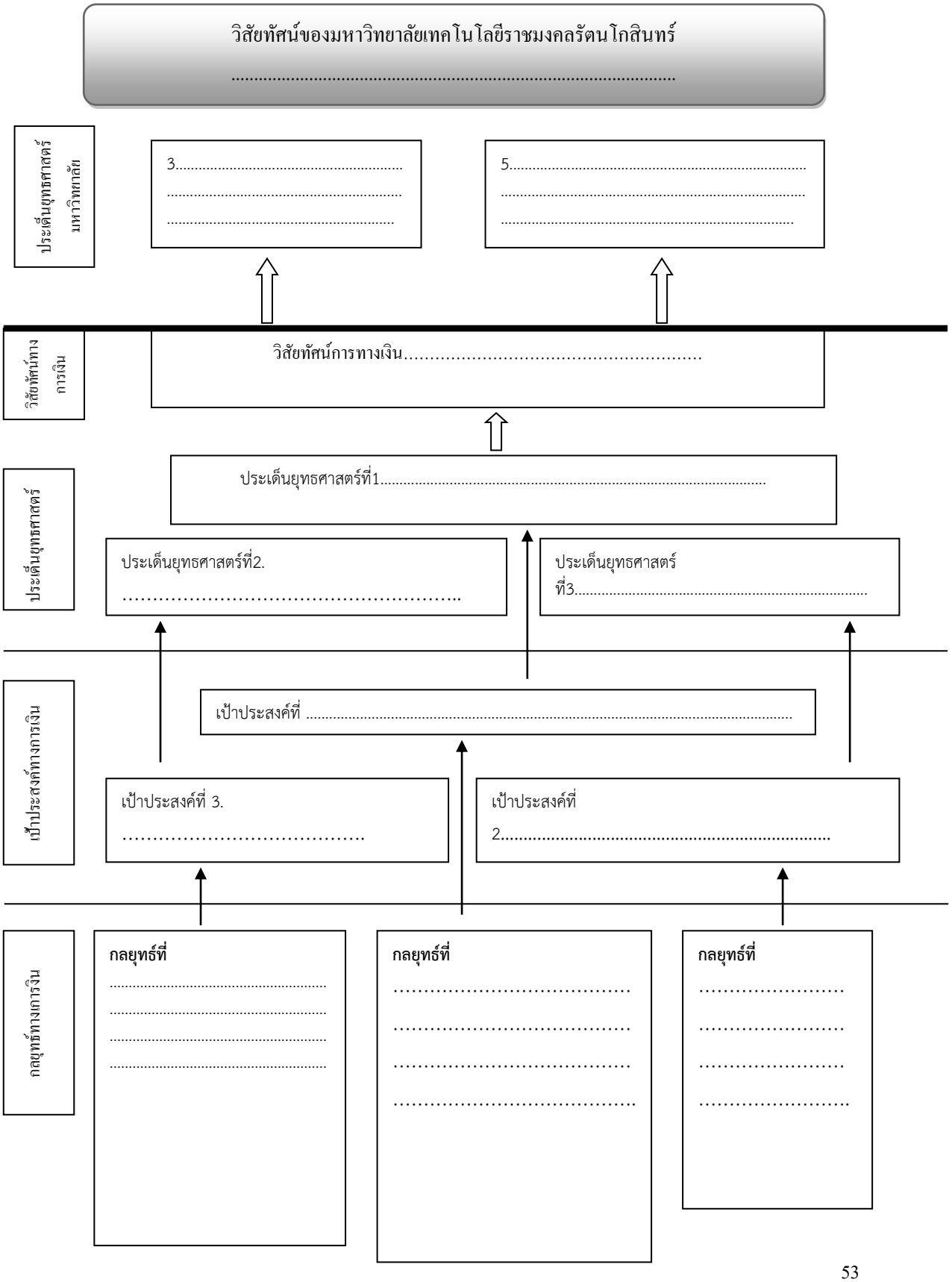
.....

กลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัยฯ	ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยฯ					
	ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

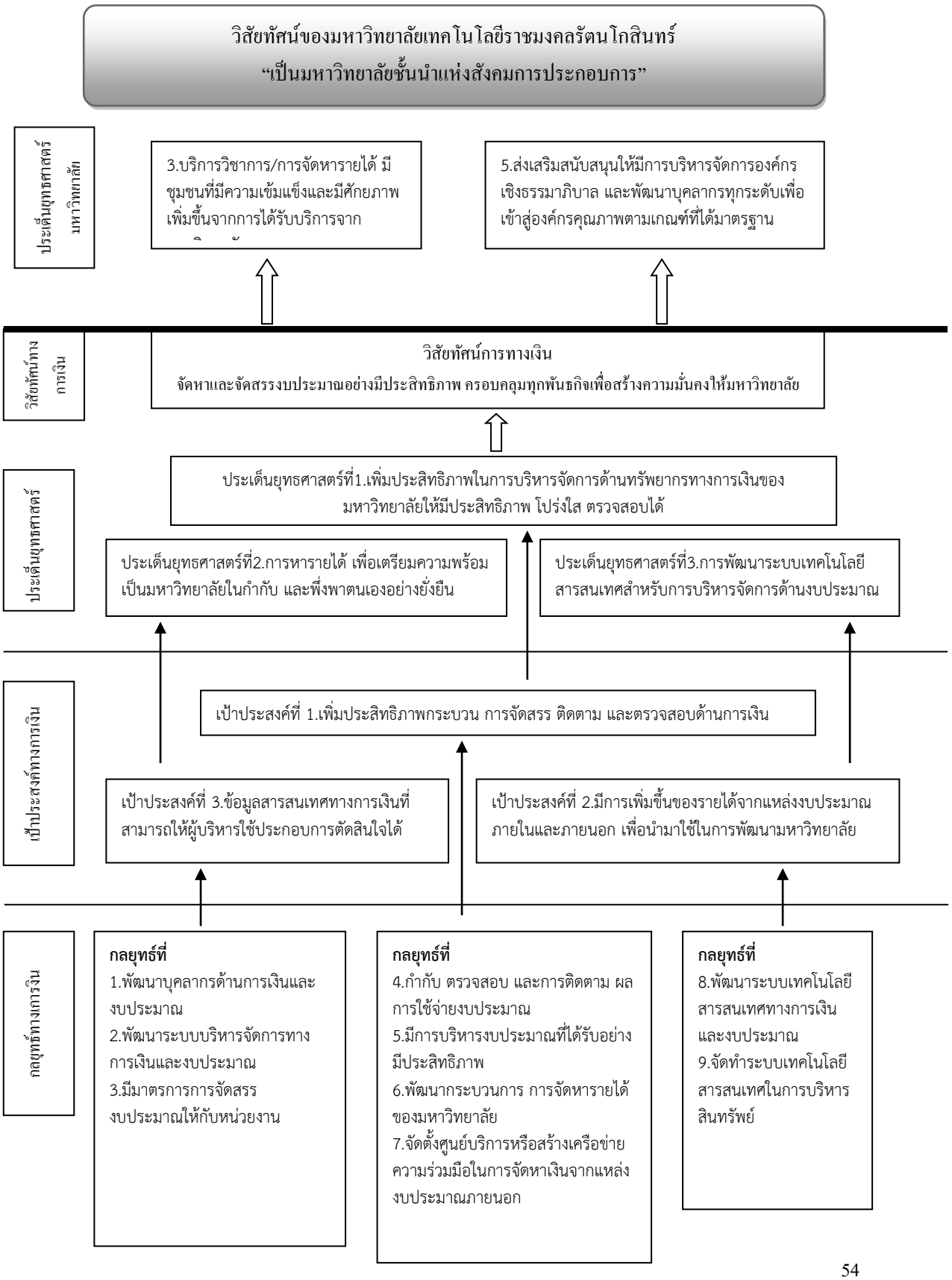
ตัวอย่าง กลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนยุทธ์ศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ดังนี้

แผนกลยุทธ์ทางการเงินมหาวิทยาลัย	ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย					
	ข้อ1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ6
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนจัดสรร ติดตามและตรวจสอบด้านการเงิน					✓	
เป้าประสงค์ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้						
กลยุทธ์ทางการเงิน						
1.พัฒนาบุคคลากรด้านการเงินและงบประมาณ						
2.พัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณ						
3.มีมาตรการ การจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงาน						
กำกับ ตรวจสอบ และการติดตาม .4การใช้จ่ายงบประมาณ						
มีการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ .5						
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การหารายได้ เพื่อเตรียมความพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ และพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน			✓		✓	
เป้าประสงค์ มีการเพิ่มขึ้นของรายได้จากแหล่งงบประมาณภายในและภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย						
กลยุทธ์ทางการเงิน 1 .พัฒนากระบวนการ การจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัย						
2. จัดตั้งศูนย์บริการหรือสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดหาเงินจากแหล่งงบประมาณภายนอก						
ยุทธศาสตร์ที่ 3การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการด้านงบประมาณ			✓		✓	
เป้าประสงค์ มีข้อมูลสารสนเทศทางการเงินที่สามารถให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจได้						
กลยุทธ์ทางการเงิน						
1.พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเงินและงบประมาณ						
2 .จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพย์สิน						

8) ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ยุทธศาสตร์ทางการเงิน เป้าประสงค์และกลยุทธ์ทางการเงิน ประจำปีงบประมาณ .....



ตัวอย่าง ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ยุทธศาสตร์ทางการเงิน เป้าประสงค์และกลยุทธ์ทางการเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564



9) จำแนกงบประมาณที่ได้รับจัดสรรตามประเด็นยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

รายการ	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	ประเด็นยุทธศาสตร์					
		ประเด็นยุทธศาสตร์1	ประเด็นยุทธศาสตร์2	ประเด็นยุทธศาสตร์3	ประเด็นยุทธศาสตร์4	ประเด็นยุทธศาสตร์5	ประเด็นยุทธศาสตร์6
งบบุคคลากร							
งบดำเนินงาน							
งบลงทุน							
งบเงินอุดหนุน							
งบรายจ่ายอื่น							
งบรายจ่ายอื่นพัฒนาบุคลากร							
งบรายจ่ายอื่น (บริการวิชาการ)							
งบรายจ่ายอื่น(ทำนุบำรุง)							
กองทุน							
งบกลาง							
เงินรายได้สะสม							
ประมาณการจากงานวิจัยภายนอก							
ประมาณการจากบริการวิชาการ							
รวม							

ตัวอย่าง จำแนกงบประมาณที่ได้รับจัดสรรตามประเด็นยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

รายการ	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	ประเด็นยุทธศาสตร์					
		ประเด็นยุทธศาสตร์1	ประเด็นยุทธศาสตร์2	ประเด็นยุทธศาสตร์3	ประเด็นยุทธศาสตร์4	ประเด็นยุทธศาสตร์5	ประเด็นยุทธศาสตร์6
งบบุคคลากร	202,233,800	201,333,800	900,000	-	-	-	-
งบดำเนินงาน	208,904,510	208,171,960	732,550	-	-	-	-
งบลงทุน	300,275,640	300,275,640	-	-	-	-	-
งบเงินอุดหนุน	389,978,900	336,715,200	42,343,700	-	-	10,920,000	-
งบรายจ่ายอื่น	46,835,600	37,057,800	-	-	-	677,800	9,100,000
งบรายจ่ายอื่นพัฒนาบุคลากร	-	-	-	-	-	-	-
งบรายจ่ายอื่น (บริการวิชาการ)	13,463,100	-	-	13,463,100	-	-	-
งบรายจ่ายอื่น(ทำนุบำรุง)	7,000,000	-	-	-	7,000,000	-	-
กองทุน	27,657,500		4,500,000	3,021,000	1,510,500	9,063,000	-
งบกลาง	39,933,170	-	-	-	-	39,933,170	-
เงินรายได้สะสม	30,209,580	-	-	-	-	30,209,580	-
ประมาณการจากงานวิจัยภายนอก	20,000,000	-	20,000,000	-	-	-	-
ประมาณการจากบริการวิชาการ	20,000,000	-		20,000,000	-	-	-
รวม	1,306,491,800	1,083,554,400	68,476,250	36,484,100	8,510,500	90,803,550	9,100,000

ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ กับยุทธศาสตร์ทางการเงิน เป้าประสงค์และกลยุทธ์ทางการเงิน เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ว่าในแต่ละปีจะพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ไปในทิศทางไหนโดยแยกแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาให้ตรงต่อสถานการณ์ปัจจุบันและส่งผลให้ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3. ขั้นตอนที่ 3 บูรณาการแผน

3.1 หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน และส่งแผนกลับมายังกองนโยบายและแผน เพื่อรวบรวม ตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้อง

3.2 ประมวลข้อมูล จัดเรียงตามลำดับรูปแบบและเค้าโครงรายละเอียดเอกสารสรุปแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

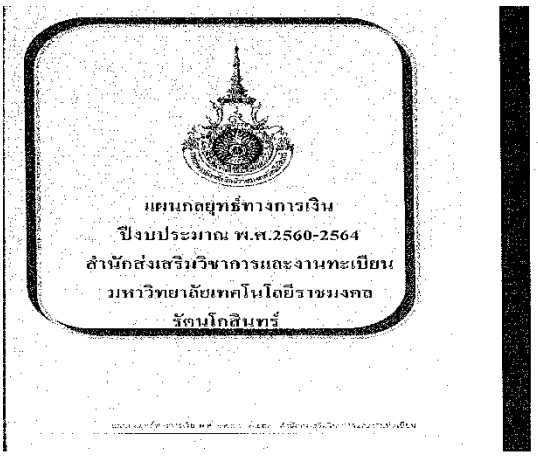
3.2.1 ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธ์ศาสตร์การพัฒนา ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

3.2.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

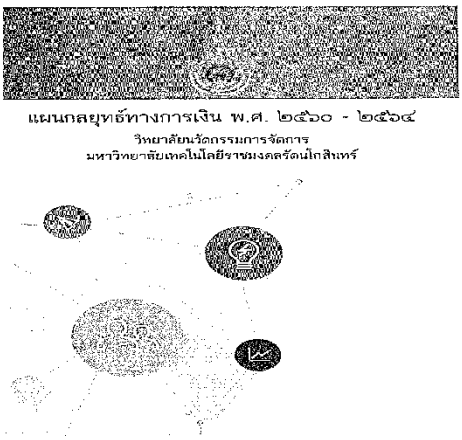
3.2.3 ส่วนที่ 3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

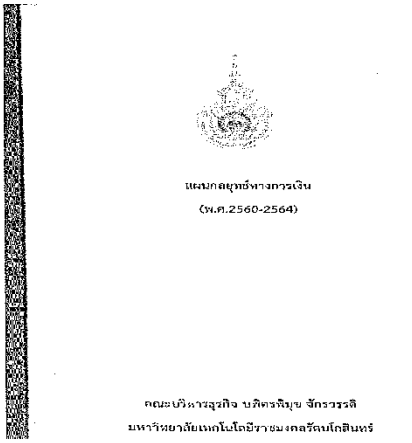
3.2.4 ส่วนที่ 4 การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติและติดตามประเมินผล

ตัวอย่าง แผนกลยุทธ์ทางการเงิน ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ดังนี้









ตัวอย่าง ส่วนประกอบของการจัดทำรูปเล่มแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ดังนี้

แบบฟอร์มเล่มแผนกลยุทธ์ทางการเงินของหน่วยงาน

สารบัญ

หน้า

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 1 (ของหน่วงาน)

1.ปรัชญา

.....

2.วิสัยทัศน์

.....

3.พันธกิจ

.....

4.ยุทธศาสตร์ (หน่วยงาน เชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัย)

ยุทธศาสตร์หน่วยงาน	ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ด้านการเงิน (หน่วยงาน)

.....

.....

จุดแข็ง

.....

.....

.....

จุดอ่อน

.....

.....

.....

โอกาส

.....

.....

อุปสรรค

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3

แผนกลยุทธ์ทางการเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

.....

.....

.....

วิสัยทัศน์ การเงิน (หน่วยงาน)

.....

พันธกิจ การเงิน (หน่วยงาน)

.....

วัตถุประสงค์ การเงิน (หน่วยงาน)

1.

2.

ยุทธศาสตร์ด้านการเงิน (หน่วยงาน)

1.

2.

เป้าประสงค์การเงิน

1.

2.

กลยุทธ์การเงิน

1.

2.

ตัวชี้วัด

1.

2.

มาตรการ

1.

2.

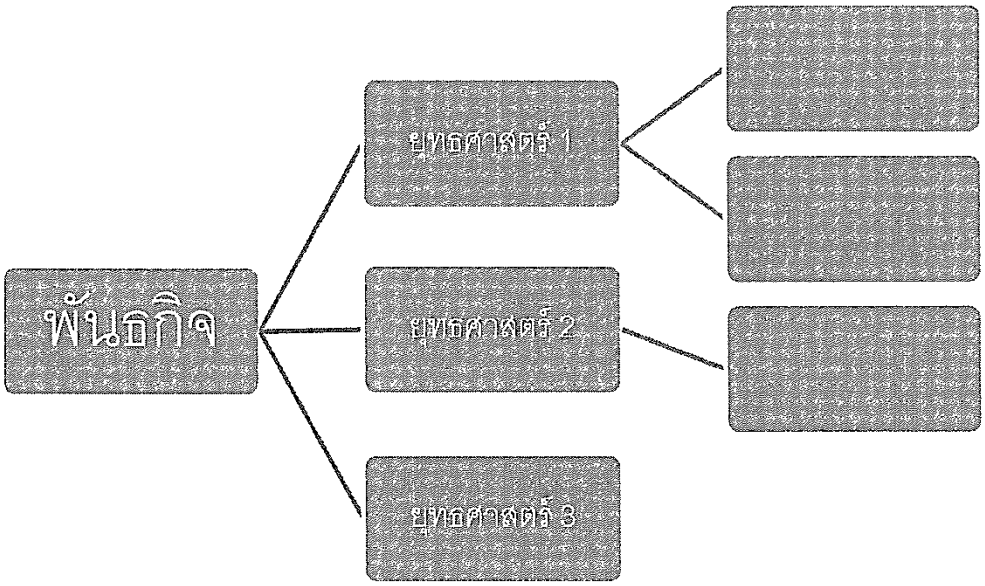
โครงการ

1.

2.

3.

ความเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนา(หน่วยงาน)
กับ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ทางการเงิน



(ใช้ของหน่วยงาน)

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย มาตรากร แผนงาน /โครงการ/กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ (ตัวอย่าง)

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					มาตรการ	กิจกรรม/โครงการ
			60	61	62	63	64		

แนวทางการจัดหาทรัพยากรทางด้านการเงิน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตารางแสดงการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์การพัฒนาที่หน่วยงาน ได้รับ (โครงการ) ปี พ.ศ. 2560

ยุทธ์ศาสตร์การพัฒนา	แหล่งงบประมาณ (บาท)			
	รายจ่าย	รายได้	เงินนอก	รวม
ยุทธศาสตร์ที่ 1				
ยุทธศาสตร์ที่ 2				
ยุทธศาสตร์ที่ 3				
ยุทธศาสตร์ที่ 4				
ยุทธศาสตร์ที่ 5				
ยุทธศาสตร์ที่ 6				

หมายเหตุ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาบัณฑิตนักปฏิบัติด้านศิลปวิทยาที่มีคุณภาพในระดับสากล สามารถก้าวสู่สังคมการประกอบการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริการวิชาการ การจัดหารายได้ มีชุมชนที่มีความเข้มแข็ง และมีศักยภาพเพิ่มขึ้นจากการได้รับบริการจากมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รักษาสิ่งแวดล้อม และให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการองค์กรเชิงธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความชำนาญการในสาขาที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาขีดความสามารถเพื่อก้าวสู่ระดับสากล

รายได้จากการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2557 – 2559

ประเภทของรายได้	ปีงบประมาณ					
	2557	ร้อยละ	2558	ร้อยละ	2559	ร้อยละ
เงินรายได้						
- รายได้จากการจัดการศึกษา						
เงินนอก (มีรายละเอียด)						
- รายได้จากการให้บริการวิชาการและวิจัย						
- รายได้จากการลงทุน						
- รายได้จากการบริหารสินทรัพย์						
- รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ						
รวม						

ประมาณการรายรับ – รายจ่ายงบประมาณของ 5 ปี (คณะ/วิทยาลัย/สำนัก)

แหล่งเงินที่ใช้ไปของเงินใน 3 ประเภท (รวม : งบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้)

ปีงบประมาณ/แหล่งที่ใช้ไป	Baseline Data			ประมาณการในปี				
ของเงิน	57	58	59	60	61	62	63	64
งบรายจ่ายประจำ								
งบดำเนินงาน								
งบตามกลยุทธ์								
รวม								

งบประมาณที่จำแนกตามกลยุทธ์ (รวม : งบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้)

ปีงบประมาณ/แหล่งที่ใช้ไปของเงิน	Baseline Data			ประมาณการในปี				
	57	58	59	60	61	62	63	64
1.กลยุทธ์รวม								
1)การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์								
2)การจัดหาครุภัณฑ์								
3)การพัฒนาด้าน IT								
4)การพัฒนาทางกายภาพ								
2.กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนของหน่วยงาน								
1)วิจัย								
2)บริการวิชาการ								
3)ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม								
4)รายจ่ายอื่น								
รวม								

การบริหารงบประมาณ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

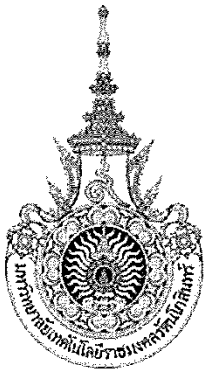
ประจำปีงบประมาณ.....

(หน่วยงาน)

<u>4. ขั้นตอนที่ 4</u> จัดทำร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

กองนโยบายและแผน ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการระดมสมองในการสัมมนาและข้อมูลจากหน่วยงานที่ได้จัดส่งแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ของหน่วยงานเข้ามายังกองนโยบายและแผน เมื่อสรุปข้อมูลทั้งหมดจึงได้เล่มร่างแผลกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยฯ กองนโยบายและแผนได้จัดส่งให้กับคณะกรรมการเพื่อพิจารณาตรวจสอบ ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเล่มแผนกลยุทธ์ทางการเงินให้สมบูรณ์

ตัวอย่าง เล่มแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ที่ส่งให้คณะกรรมการและผู้บริหาร ดังนี้



พิจารณาร่าง

แผนกลยุทธ์ทางการเงิน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564

(กองนโยบายและแผน)

5. ขั้นตอนที่ 5 จัดทำเล่มแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยฯ ฉบับสมบูรณ์

กองนโยบายและแผนรวบรวมข้อเสนอแนะ จากการคณะกรรมการ ซึ่งจะมีข้อเสนอแนะหรืออาจจะไม่มีก็ได้จากผู้บริหาร และจากคณะกรรมการ เมื่อตรวจสอบแผนกลยุทธ์ทางการเงินเรียบร้อยแล้วผู้รับผิดชอบจึงจัดทำเล่มแผนกลยุทธ์ทางการเงินฉบับสมบูรณ์ เพื่อเตรียมเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ของมหาวิทยาลัยฯ

6. ขั้นตอนที่ 6 เสนอที่ประชุมคณะกรรมการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

กองนโยบายและแผน จัดทำบันทึกวาระเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย โดยผ่านผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ในวาระเพื่อพิจารณา ให้ข้อเสนอแนะ และอนุมัติแผนกลยุทธ์ทางการเงิน หากในที่ประชุมไม่อนุมัติ หรือมีข้อเสนอแนะ ปรับปรุง กองนโยบายและแผนจะต้องนำกลับมาปรับปรุง แต่ถ้าหากในที่ประชุมอนุมัติเห็นชอบ กองนโยบายและแผนจะได้ดำเนินการต่อไป

ตัวอย่าง บันทึกส่งแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ ดังนี้

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองนโยบายและแผน ฝ่ายงานวิจัยและประเมินผล โทร. ๒๑๔๓
ที่ ศธ ๐๕๘๒.๐๔/ **วันที่** ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๙
เรื่อง ขอส่งร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๖๔) เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

ตามที่กองนโยบายและแผน ได้จัดโครงการสัมมนาจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เมื่อวันที่ ๑๒ - ๑๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๙ เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย นั้น

ในการนี้ กองนโยบายและแผนขอส่งวาระเข้าที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เพื่อพิจารณารายละเอียดการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เพื่อให้ข้อเสนอแนะ และนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง เพื่อจะนำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ หากผ่านการพิจารณาแล้ว กองนโยบายแผนจะนำแผนถ่ายทอดสู่หน่วยงานเพื่อนำไปปฏิบัติ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นางพันธิตรา จตุรภัทรนนท์)
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการพิเศษ รักษาราชการแทน
ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

<u>7. ขั้นตอนที่</u> 7 เสนอแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ให้ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

กองนโยบายและแผน จัดทำบันทึกเข้าวาระที่ประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ โดยผ่านผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ พร้อมแนบรายงานการประชุมจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ ในวาระเพื่อพิจารณา ให้ข้อเสนอแนะ และอนุมัติแผนกลยุทธ์ทางการเงิน หากในที่ประชุมไม่อนุมัติ หรือมีข้อเสนอแนะ ปรับปรุง กองนโยบายและแผนจะต้องนำกลับมาปรับปรุงแต่ถ้าหากในที่ประชุมอนุมัติเห็นชอบ กองนโยบายและแผนจะได้ดำเนินการต่อไป

ตัวอย่าง บันทึกส่งแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เข้าที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยฯ ดังนี้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองนโยบายและแผน งานวิจัยและประเมินผล โทร. ๒๑๔๐-๕
ที่ ศธ ๐๕๘๒.๐๔/ **วันที่** ๓ ตุลาคม ๒๕๕๙
เรื่อง พิจารณาวาระเข้าที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยฯ (ครั้งที่ ๑๐/๒๕๕๙)

เรียน อธิการบดี (ผ่านรองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน)

ตามที่กองนโยบายและแผนได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ให้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ นั้น

ในการนี้ กองนโยบายและแผนขอส่งระเบียบวาระเข้าที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (พ.ศ. ๒๕๖๐ ๒๕๖๔) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาหากเห็นชอบมอบกองนโยบายและแผน เสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

(นางพันธิตรา จตุรภัทรนนท์)
ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

สส. ๑(๐๔/๕๗)

แบบเสนอเพื่อขอบรรจุวาระการประชุมสภามหาวิทยาลัย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

เรื่อง ขอบรรจุระเบียบวาระการประชุมสภามหาวิทยาลัย

เรียน เลขานุการสภามหาวิทยาลัย

เอกสารที่แนบ จำนวน....๑.....ชุด

๑. เอกสารแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

๒. รายงานการประชุมผู้บริหารระดับสูง ครั้งที่ ๖/๒๕๕๙ ในวันอังคารที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๕๙

ด้วย (ระบุชื่อหน่วยงาน).....กองนโยบายและแผน.....มีความประสงค์จะเสนอเรื่องต่อสภามหาวิทยาลัย

- ○ เรื่องสืบเนื่อง (จากการประชุมครั้งที่.....เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ. ..... วาระ.....)
- ⊘ เพื่อพิจารณา
- ○ เพื่อทราบ

โดยมีสาระสำคัญดังนี้

๑. ชื่อวาระ (โปรดระบุชื่อวาระให้ชัดเจนและตรงประเด็น เช่น ขออนุมัติแต่งตั้งคณบดี.....)
พิจารณาแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

๒. สรุปเรื่อง / ความเป็นมา (เหตุผลที่เสนอ)

ตามที่กองนโยบายและแผน ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ให้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

บัดนี้ กองนโยบายและแผนได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์เรียบร้อยแล้ว และเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พ.ศ. ๒๕๔๘ มาตรา ๑๗ (๑)

๓. ประเด็นที่เสนอขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย หรือเพื่อทราบ
(ระบุให้ชัดเจนและตรงกับอำนาจหน้าที่ ถ้ามีหลายประเด็นให้แยกเป็นรายข้อ)

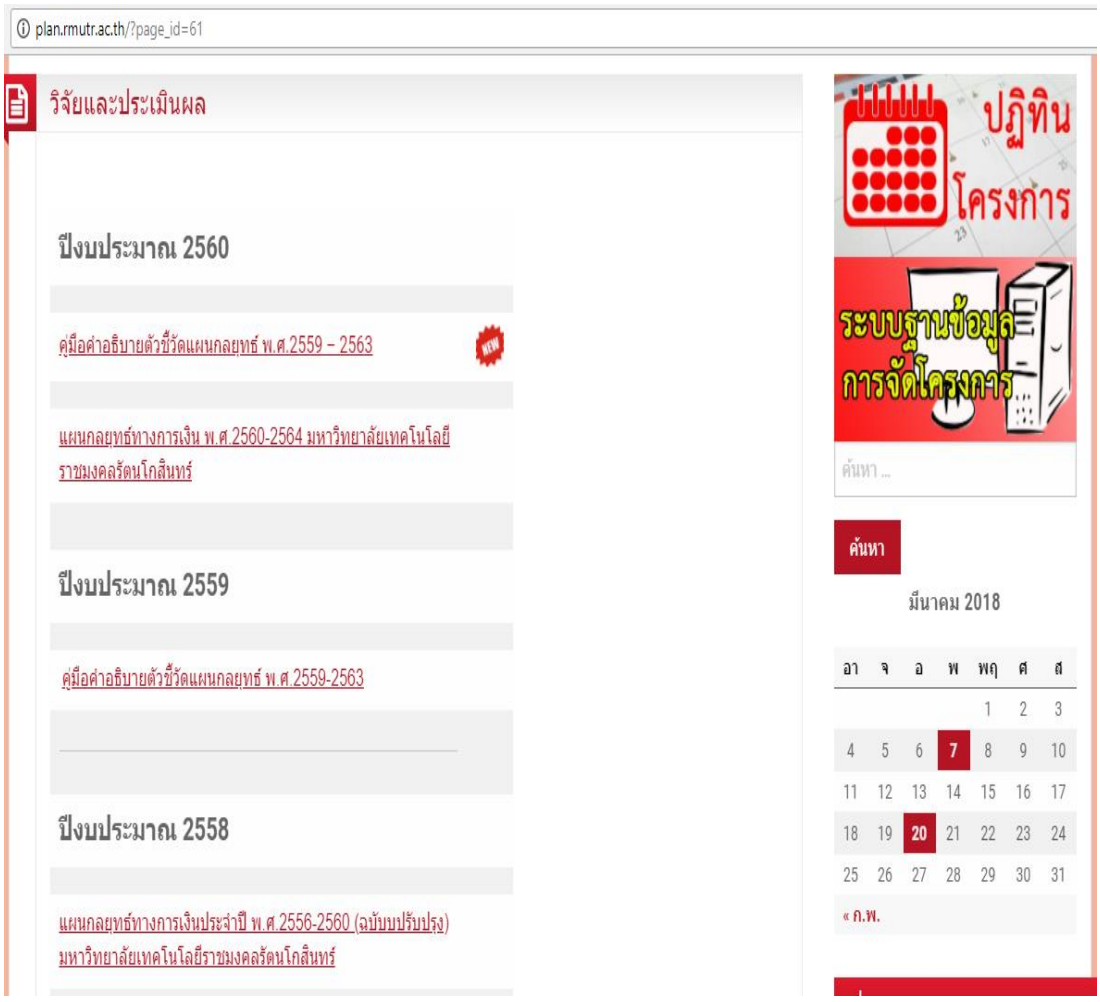
เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เพื่อพิจารณาอนุมัติแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

(มีต่อหน้า ๒)

<u>8. ขั้นตอนที่</u> 8 เผยแพร่แผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

กองนโยบายและแผน ได้ทำบันทึกส่งเล่มแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่สภามหาวิยาลัยมีมติอนุมัติเห็นชอบ ให้กับหน่วยงาน และเผยแพร่ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ทางเว็บไซต์ ของกองนโยบายและแผน และมหาวิทยาลัยฯ

ตัวอย่าง เว็ปไซต์กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ดังนี้



<u>9. ขั้นตอนที่</u> 9 ติดตามประเมินผล

กองนโยบายและแผน ฝ่ายวิจัยและประเมินผล จะรับผิดชอบในการติดตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน โดยมีการทำบันทึกแจ้งรายละเอียดตัวชี้วัดในแผนให้กับผู้กำกับและผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดให้ทราบ และจะมีการติดตามผลโดยทำบันทึกติดตาม เป็นรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน หากเมื่อครบกำหนดที่จะต้องรายงานผลหน่วยงานที่รับผิดชอบยังไม่รายงานผล กองนโยบายและแผนจะทำบันทึกติดตามตัวชี้วัดจากผู้กำกับแทน เพื่อที่จะได้นำมาสรุปผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในปีนั้น ๆ ให้กับคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ ทราบ

ตัวอย่าง บันทึกติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ดังนี้

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองนโยบายและแผน ฝ่ายงานวิจัยและประเมินผล โทร. ๒๑๔๓
ที่ ศธ ๐๕๘๒.๐๔/ **วันที่** ๘ มิถุนายน ๒๕๖๐
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้รายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐

เรียน

ด้วยกองนโยบายและแผนได้รับมอบหมายให้ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นไปตามแผนและเกณฑ์การประเมินการประกันคุณภาพภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ในการนี้ กองนโยบายและแผนจึงขอความอนุเคราะห์ข้อมูล ผลการดำเนินการภายใต้ภารกิจของหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เพื่อใช้รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ได้ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) โดยให้รายงานผลกลับมายังกองนโยบายและแผน **ภายในวันที่ ๑๔ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๐** เพื่อกองนโยบายและแผนจะนำข้อมูลที่ได้สรุปผลเสนอในที่ประชุมผู้บริหารทราบต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

(นางพันธิตรา จตุรภัทรนนท์)
ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

4.3 วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้คู่มือในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้จัดทำคู่มือมีแนวทางติดตามผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาฯ จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของหน่วยงาน และส่งกลับมายังกองนโยบายและแผน พร้อมแนบรายงานการประชุมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินมาด้วย

2. ติดตามผลจากการตรวจประเมินคุณภาพภายใน ของหน่วยงาน ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

4.4 จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้กำหนดจรรยาบรรณบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ว่าด้วยจรรยาบรรณบุคลากรในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552 เพื่อให้บุคลากรได้ ประพฤติดี ปฏิบัติดี มีความสำนึกในหน้าที่ ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.4.1 จรรยาบรรณต่อตนเอง

1) บุคลากรพึงเป็นผู้มีศีลธรรมอันดี และประพฤติตนให้เหมาะสม ไม่กระทำการใด ๆ ให้เกิดความเสียหาย หรือเสื่อมเสียชื่อเสียง

2) บุคลากรพึงมีทัศนคติที่ดี และพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3) บุคลากรพึงประพฤติตนถูกต้องตามทำนองคลองธรรม วางตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงตนโดยธรรมปราศจากอคติ ไม่เลือกปฏิบัติ

4) บุคลากรพึงใช้วิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ และไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ในกรณีที่วิชาชีพใดมีจรรยาบรรณวิชาชีพกำหนดไว้ ก็พึงปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพนั้นด้วย

5) พัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม และจริยธรรม

6) ส่งเสริมและยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

7) ยืนหยัดประพฤปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย

4.4.2 จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน

บุคลากรพึงมีจรรยาบรรณต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรพึงปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ รอบคอบ รวดเร็ว ขยันหมั่นเพียร ถูกต้องสมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัย

2. บุคลากรพึงประพฤติตนเป็นผู้ตรงต่อเวลา และใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่

3. บุคลากรพึงดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยอย่างประหยัด คุ้มค่า โดยระมัดระวังมิให้เสียหายหรือสิ้นเปลืองเยี่ยงวิญญูชนพึงปฏิบัติต่อทรัพย์สินของตนเอง

4. บุคลากรพึงวางตนและปฏิบัติให้เหมาะสม ทั้งในและนอกเวลาราชการ เพื่อธำรงไว้ซึ่งเกียรติคุณของมหาวิทยาลัย

5. บุคลากรพึงมีส่วนร่วมในการป้องกัน แก้ไขการปฏิบัติงานที่มิชอบ

4.4.3 จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา

บุคลากรพึงมีจรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรพึงให้ความเคารพ นับถือ และให้เกียรติต่อผู้บังคับบัญชา

2. บุคลากรต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึงสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของมหาวิทยาลัย

3. บุคลากรต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชาหรือรายงานโดยปกปิดข้อความซึ่งควรต้องแจ้งให้ทราบ

4.4.4 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมงาน

บุคลากรพึงมีจรรยาบรรณต่อผู้ร่วมงาน ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรพึงมีความสามัคคีให้ความร่วมมือช่วยเหลือในด้านการทำงานการแก้ปัญหาร่วมกัน และการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน

2. บุคลากรพึงช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทางที่ชอบ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสมานฉันท์ ต่อเพื่อร่วมงานในมหาวิทยาลัย ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

3. บุคลากรพึงให้เกียรติและปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความสุภาพมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

บทที่ 5
ปัญหา อุปสรรค แนวทางในการแก้ไข และการพัฒนางาน

คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้จัดทำได้รวบรวมปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา จากการจัดโครงการ อบรมสัมมนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน โดยสรุปได้ดังนี้

5.1 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

1.ขั้นตอนการเตรียมการสัมมนาจัดทำแผนและบูรณาการแผน

การเตรียมการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ปัญหาที่พบอันดับแรกคือ คณะกรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากกิจกรรม/โครงการ ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ต้องปฏิบัติตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย จากสำนักงบประมาณ ในการใช้จ่ายเงินงบประมาณเกี่ยวกับการฝึกอบรม ประชุม และสัมมนาควรเบิกจ่ายไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรและจัดทำภายในไตรมาสที่ 1 ทำให้กิจกรรมภายในมหาวิทยาลัยฯ มีความ ซ้ำซ้อน ทำให้ในการสัมมนาขาดผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สำคัญในการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรทางการเงินให้คุ้มค่ามากที่สุด และอีกปัญหาหนึ่งที่พบในทุกหน่วยงานคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ยังขาดประสบการณ์ในการจัดทำแผน เพราะด้วยเป็นงานที่แยกออกมาจากแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติอยู่แล้ว และภาระงานอื่นๆ ที่เข้ามาในเวลาเดียวกัน กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ทำให้ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ขาดความน่าเชื่อถือ และทำให้แผนกลยุทธ์ทางการเงินของหน่วยงานที่ส่งมายังกองนโยบายและแผน ไม่ครอบคลุมตามพันธกิจของหน่วยงาน จึงมีผลกระทบต่อข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยฯ ที่จะนำมาประกอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

แนวทางแก้ไข

กองนโยบายและแผนจัดทำปฏิทิน การปฏิบัติงานของแผนงานและโครงการ โดยนำข้อมูลโครงการในส่วน ชื่อโครงการ วันเวลาที่ดำเนินการ และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ มาจัดทำเป็นปฏิทินและเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ ให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เข้ามาตรวจเช็คว่าโครงการในหน่วยงานตรงกับหน่วยงานอื่นหรือไม่ กลุ่มเป้าหมายเดียวกันไหม รวมถึงการเช็คปฏิทินการประชุม

คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ และปฏิทินการประชุมสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อลดการซ้ำซ้อนในการเข้าร่วมโครงการของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ และการจัดทำร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงินส่งไปให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ประชาพิจารณ์ ในส่วนของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านจัดทำแผนที่ยังขาดประสบการณ์ กองนโยบายและแผนได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยฯ เพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ของหน่วยงานเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน ลดปัญหาความผิดพลาดในการรวบร่วมข้อมูล

2.ขั้นตอนการจัดทำร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงินและจัดทำเล่มแผนกลยุทธ์ทางการเงินฉบับสมบูรณ์

ในขั้นตอนการจัดทำร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงิน กองนโยบายและแผน ได้รวบข้อมูลจากการสัมมนาจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน และแผนกลยุทธ์ทางการเงินจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยฯ มาเป็นแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบปัญหาบางส่วนจากการวิเคราะห์ SWOT และข้อมูลพื้นฐานด้านการเงินจากหน่วยงาน ด้วยข้อมูลที่มีมากทำให้การวิเคราะห์ต้องใช้เวลาจึงไม่เสร็จภายในเวลาที่จัดสัมมนา

แนวทางแก้ไข

กองนโยบายและแผนได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมมนาจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ข้อเสนอแนะจากวิทยากร และแผนกลยุทธ์ทางการเงินของหน่วยงาน มาสรุปรวมเป็นร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยฯ และได้จัดส่งให้กับคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ฯ และผู้บริหารทุกระดับในการประชาพิจารณ์ร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ทางการเงินที่มาจากการระดมสมอง และการประชาพิจารณ์ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สมบูรณ์ เสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย อนุมัติเห็นชอบ

3.ขั้นตอนการเสนอแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยฯ ให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ และที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย อนุมัติเห็นชอบ

ในขั้นตอนนี้เป็นการเสนอแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยฯ ให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ วาระพิจารณา อนุมัติเห็นชอบ ปัญหาที่พบในขั้นตอนนี้ คือ ข้อมูลที่เจ้าหน้าที่กองนโยบายและแผน ได้จากการประชาพิจารณ์ ของแต่ละบุคคลและหน่วยงานด้วยมหาวิทยาลัย มี 4 พื้นที่ การบริหารจัดการบางที่แตกต่างกัน มีการแก้ไขบ้างและเห็นชอบบ้างปรับเปลี่ยนบ้างตามบริบทของแต่ละหน่วยงาน เมื่อเล่มเข้าสู่วาระการประชุมแล้ว หากในที่ประชุมมีข้อเสนอแนะ และข้อมูลเพิ่มเติม กองนโยบายและแผนต้องนำกลับมาแก้ไขปรับปรุง แล้วค่อยนำเสนอใหม่ ทำให้การอนุมัติแผนกลยุทธ์ทางการเงินล่าช้าออกไปอีก ไม่ทันต่อการนำเข้าสภามหาวิทยาลัยฯ

แนวทางแก้ไข

หลังจากการอบรมสัมมนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแล้ว กองนโยบายและแผนต้องรีบให้หน่วยงานจัดทำแผนของหน่วยงาน และสรุปภาพรวมให้เสร็จโดยเร็ว และเสนอรองอธิการบดี ที่รับผิดชอบกองนโยบายและแผน และผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน พิจารณาก่อนที่จะเสนอเข้าที่ประชุมเพื่อลดการผิดพลาดของข้อมูล และช่วยตรวจทานความถูกต้องอีกครั้ง

4.ขั้นตอนการเผยแพร่แผนกลยุทธ์ทางการทางการเงิน มหาวิทยาลัยฯ หลังสภามหาวิทยาลัยฯ อนุมัติเห็นชอบ

ในขั้นตอนการเผยแพร่แผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ กองนโยบายและแผยแพร่ แผนกลยุทธ์ทางการเงินโดย ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และส่งตัวเล่มให้กับหน่วยงาน พบว่าปัญหาในการการเผยแพร่ในระบบอิเล็กทรอนิกส์มีการขัดข้องบ้างของสัญญาณอินเตอร์เน็ต ทำให้หน่วยงานไม่สามารถเรียกดูแผนกลยุทธ์ทางการเงินได้ และการส่งแบบรูปเล่มบ้างทีก็เกิดความล่าช้า เนื่องด้วยมี 4 พื้นที่

แนวทางแก้ไข

เมื่อแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยฯ ผ่านความเห็นชอบจากสภาแล้ว กองนโยบายและแผน จะนำขึ้นเว็ปไซด์ เพื่อให้หน่วยงานภายในดาวโหลดไปใช้ และบันทึกลงแผ่นซีดีส่งให้หน่วยงานพร้อมเล่มที่สมบูรณ์ ในการส่งรูปเล่มกองนโยบายและแผนจะโทรเช็คกับพื้นที่ทั้ง 4 พื้นที่ ว่ามีรถเข้ามาที่พท้นที่ ศาลายาวันไหน หากไม่มีจริง ๆ และหน่วยงานจำเป็นต้องใช้กองนโยบายและแผนก็จะจัดต้องส่งทางไปรษณีย์แบบเร่งด่วนให้กับหน่วยงาน

5.ขั้นตอนการติดตามประเมินผล เพื่อนำผลมาปรับปรุงในปีต่อไป

ในขั้นตอนการติดตามประเมินผลนี้จะพบปัญหาในด้านข้อมูลที่รายงานผลกลับมายังกองนโยบายและแผน ด้วยช่วงเวลาที่มีการติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดเพื่อนำผลเสนอให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ ทราบถึงผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์ทางการเงินมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร ทำให้ผลที่ได้ไม่ครอบคลุมทุกฝ่ายงาน เพราะไม่เข้าใจความหมายของตัวชี้วัดและจะต้องเก็บผลตัวชี้วัดจากไหน มีวิธีการคิดอย่างไร ที่จะให้ได้ผลการดำเนินงานที่ถูกต้อง ทำให้ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

แนวทางแก้ไข

ก่อนครบรอบที่จะต้องรายงานผล กองนโยบายและแผน ได้จัดทำคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดและจัดส่งให้หน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานนำไปประกอบในการรายงานผล หากบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงไม่อยู่ บุคลากรในหน่วยงานสามารถดูและนำไปปฏิบัติในการติดตามผลในตัวชี้วัดที่หน่วยงานรับผิดชอบได้

5.2 ข้อเสนอแนะ

1. จัดให้มีการประชุม อบรมสัมมนา ฝึกปฏิบัติ เพื่อกำหนดปัญหาอุปสรรคในประเด็นหลักที่เป็นเครื่องกีดขวางการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ที่มีลักษณะการนำไปปฏิบัติ วิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ก็ขึ้นอยู่กับประเภทของปัญหาอุปสรรคนั้น สิ่งที่ได้จากการประชุม สัมมนาอาจจะไม่ใช่การแก้ปัญหาทันทีแต่จะเป็นการสร้างกรอบการคิดพิจารณาปรึกษาหารือกับทีมงานหรือหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง

2. การดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มิใช่เป็นเรื่องง่ายๆ เพราะเป็นการวางแผนในการใช้เงินเพื่อการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและเป็นการประมาณการการใช้จ่ายเงินในอนาคต ให้คุ้มค่า รอบคอบถี่ถ้วน ประกอบไปด้วยคุณค่า กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยีบทบาทของงานและสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยขั้นตอนหลัก ๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ดังนี้

2.1 บุคลากรที่ดำเนินการต้องมีความเข้าใจหน่วยงานเป็นอย่างดี มีความเข้าใจในหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มัทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความกระตือรือร้น

2.2 กำหนดขอบเขตของแผนกลยุทธ์ทางการเงินและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะทำให้เกิดศูนย์รวมพลังความพยายามที่ถูกต้อง ตรงประเด็น ที่สามารถนำแผนกลยุทธ์ทางการเงินไปปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยฯ

2.3 สร้างองค์ความรู้ให้แก่บุคลากร ในด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน บุคลากรจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานอื่นๆ ที่เป็นทั้งคู่แข่งและมิใช่คู่แข่ง การศึกษาดูงาน การสร้างเครือข่ายในการทำงาน จะส่งผลให้มีการคิดค้นและหาวิธีใหม่ๆ ซึ่งไม่สามารถทำได้ในการสัมมนาเพียงวันเดียวแต่ต้องเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร

2.4 สร้างความเชื่อมั่นของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ว่าทรัพยากรที่มหาวิทยาลัยฯ มีอยู่สามารถทำให้มหาวิทยาลัย พัฒนาไปสู่ความสำเร็จ

3. การสร้างแรงจูงใจที่ดีนั้นต้องเริ่มจากการที่มหาวิทยาลัยฯ มีเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมให้กับบุคลากร ซึ่งจะได้เป็นขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

4. ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานควรให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพราะเป็นแผนระยะยาวที่ระบุที่มาและใช้ไปของทรัพยากรทางการเงินของหน่วยงานที่สามารถผลักดันแผนแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้สามารถดำเนินการได้และเกิดความสำเร็จ

บรรณานุกรม

คณะกรรมการส่งเสริมและติดตามจรรยาบรรณข้าราชการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. (2552). คู่มือจรรยาบรรณ.กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

ดำรง วัฒนา. (2559). การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน. ในการจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (11 – 12 มกราคม 2559) : กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

ประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. (2560). เรื่อง ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการในกองและหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง.

แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2559 – 2563 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลราชมงคลรัตนโกสินทร์. (2559).

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2554). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์. [ม.ป.ป.]. แผนกลยุทธ์ทางการเงิน : หลักการและแนวคิดในการจัดทำเพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของไทย.[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: file:///C:/Users/Administrator/Downloads/26776-58946-1-SM%20(8).pdf สืบค้น 20 มิถุนายน 2560.

ภาคผนวก ก
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน



คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ที่ / ๒๕๕๙
เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

ด้วยเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๗ ตัวบ่งชี้ที่ ๕.๑ การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับ ติดตาม ผลลัพธ์ตามพันธกิจกลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานข้อ ๑ พัฒนาแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT กับวิสัยทัศน์ของสถาบัน และพัฒนาไปสู่แผนกลยุทธ์ทางการเงินและแผนปฏิบัติราชการประจำปี ตามกรอบเวลาเพื่อให้บรรลุตามตัวบ่งชี้และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัยดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย จึงขอแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

๑. อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย	รองประธานกรรมการ
๓. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย	รองประธานกรรมการ
๔. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองประธานกรรมการ
๕. รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน	รองประธานกรรมการ
๖. รองอธิการฝ่ายกิจการพิเศษ	รองประธานกรรมการ
๗. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	รองประธานกรรมการ
๘. รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	รองประธานกรรมการ
๙. รองอธิการบดีพื้นที่บพิตรพิมุข จักรวรรดิ	รองประธานกรรมการ
๑๐. รองอธิการบดีวิทยาเขตวังไกลกังวล	รองประธานกรรมการ
๑๑. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยและกฎหมาย	กรรมการ
๑๒. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย	กรรมการ
๑๓. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษและศิลปวัฒนธรรม	กรรมการ
๑๔. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารสินทรัพย์และจัดหารายได้	กรรมการ
๑๕. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	กรรมการ
๑๖. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	กรรมการ
๑๗. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	กรรมการ
๑๘. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน	กรรมการและเลขานุการ
๑๙. ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่

๑. วิเคราะห์สภาพปัญหา และกำหนดแนวทางขั้นตอนการปฏิบัติงาน
๒. ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
๓. กำหนดยุทธ์ศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

คณะกรรมการ...

คณะกรรมการติดตามและประเมินผล

๑. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	ประธานกรรมการ
๒. นางสาววิยะดา แสงอันประเสริฐ	กรรมการ
๓. นายภรานนท์ ตั้งทำนุ	กรรมการ
๔. นางสาวอมร แสงพริ้ง	กรรมการ
๕. นายรัฐนันท์ หอมจันทร์โต	กรรมการ
๖. นางนิรัญญา เหล็กมั่น	กรรมการและเลขานุการ

มีหน้าที่

๑. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวบรวมอุปสรรคและปัญหาของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

๒. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

๓. จัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๙

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ประวัติผู้จัดทำคู่มือ

ชื่อ – สกุล	นางนิรัญญา เหล็กมั่น
ภูมิลำเนา	เลขที่ 43 หมู่ 2 ตำบลด่านแม่คำมัน
	อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์ 53210
ประวัติการศึกษา	มนุษย์ศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
สถานที่ทำงาน	กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
	เลขที่ 96 หมู่ 3 ตำบลศาลายา
	อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170