

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



นายรัชพล กาญจนกุล

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา

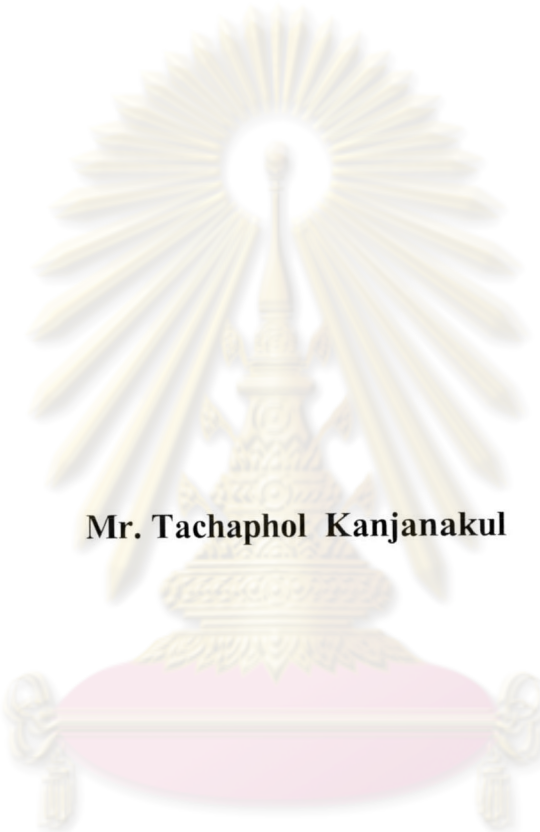
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-1925-6

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A DEVELOPMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT
STRATEGIES FOR PUBLIC AUTONOMOUS UNIVERSITIES**



Mr. Tachaphol Kanjanakul

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education**

Department of Higher Education

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2002

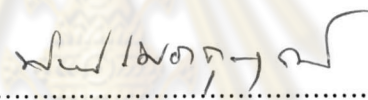
ISBN 974-17-1925-6

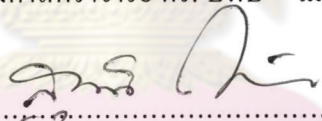
หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
โดย นายรัชพล กาญจนกุล
สาขาวิชา อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันชนะเดชา
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิรัช อภิเมธีธำรง

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุุณยศึกษิต


..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินลรัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันชนะเดชา)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิรัช อภิเมธีธำรง)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา โขวิไลกุล)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. ประสิทธิ์ กาญจนศักดิ์ชัย)

นายรัชพล กาญจนกุล : การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (A DEVELOPMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT STRATEGIES FOR PUBLIC AUTONOMOUS UNIVERSITIES)

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผศ.ดร. สุชาติ ตันชนะเดชา, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : รศ.ดร. วิรัช อภิเมธีธำรง : 298 หน้า

ISBN :974-17-1925-6

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทย

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการเงิน และด้านอื่นที่เกี่ยวข้องของสถาบันอุดมศึกษาไทย จำนวน 19 ท่าน และการจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group) ด้านการเงิน อุดมศึกษา จำนวน 11 ท่าน เพื่อร่วมกันพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 ประเภท ได้แก่ มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง และมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย ทั้งนี้โดยได้แบ่งกลยุทธ์การบริหารการเงินออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน และกลยุทธ์การบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน จากนั้นได้ทำการตรวจสอบกลยุทธ์ในด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ที่มีประสบการณ์สูงในด้านการเงินทั่วไป และการเงินอุดมศึกษา จากมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน หน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการเงิน งบประมาณและการศึกษาของภาครัฐ รวมทั้งธุรกิจภาคเอกชน จำนวน 22 ท่าน เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีลักษณะการบริหารการเงินที่เป็นอิสระ คล่องตัวเพิ่มขึ้น โดยมีการวางแผนทางการเงินที่เน้นแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง สามารถวัดและประเมินได้ รวมทั้งมีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้ ประกอบกับมุ่งเน้นการวางแผนระยะกลางและระยะยาว โดยมีรูปแบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนมาจากเงินบริจาคของศิษย์เก่า และเงินอุดหนุนจากหน่วยงานและธุรกิจภาคเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพิ่มขึ้น เงินอุดหนุนที่ได้จากภาครัฐ มีลักษณะเป็นการจัดสรรตามอุปสงค์หรือตามตัวผู้เรียน (Demand - Side Financing) ประกอบกับมีการจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้นและกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาและวิจัย เพื่อความมีเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาว แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากผลงานด้านการวิจัย ด้านบริการทางวิชาการ และด้านการพัฒนานวัตกรรมใหม่ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่างๆ รวมทั้งมีการบริหารทรัพย์สินที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รูปแบบของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย มีลักษณะเป็นศูนย์ ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) ศูนย์กำไร (Profit Center) และหน่วยธุรกิจ (Business Unit) การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินจะพิจารณาจากค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา (Cost per Head) แต่ละคณะโดยใช้การปันส่วนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation) การจัดสรรตามกิจกรรม (Activity - Based Approach) และตามต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost & Benefit Approach) โดยคำนึงถึงปรัชญาอุดมศึกษาเป็นปัจจัยประกอบการพิจารณา รวมทั้งมีแนวโน้มการจัดสรรเพื่อการวิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น การบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน มีการนำแนวคิด เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ที่เป็นเชิงธุรกิจ เช่น TQM Risk Management Balanced Scorecard และ Benchmarking รวมถึงการบริหารแบบมีอาชีพ และแบบมีส่วนร่วมมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารทรัพยากรทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

ภาควิชา อุดมศึกษา
สาขาวิชา อุดมศึกษา
ปีการศึกษา 2545

ลายมือชื่อนิติกร
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

4284956127 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEY WORD : FINANCIAL MANAGEMENT STRATEGIES / PUBLIC AUTONOMOUS UNIVERSITIES

TACHAPHOL KANJANAKUL : A DEVELOPMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT STRATEGIES FOR PUBLIC AUTONOMOUS UNIVERSITIES . THESIS ADVISOR : ASSIST. PROF. SUCHART TANTANADAECHEA , Ph.D., Co – THESIS ADVISOR : ASSIST. PROF. VIRACH APHIMETEETAMRONG , Ph.D. 298 PP. ISBN: 974-17-1925-6

This study aims at developing the management strategies for public autonomous universities in order to cope with the competitive environment and to be self-sufficient in their financial status for the on-going operation in the long run.

To obtain results, the kinds of interview, focus group discussion and questionnaire have been used. For interview, the sample group consists of 19 vice president, director of finance and planning of state universities, autonomous universities and private universities by 25% of each kind, 11 specialists from universities, state enterprises, government units and private companies are necessary for developing the strategies and 22 top executives from both government and private institutions are identified to verify the strategies in the final stage.

The financial management strategies for public autonomous universities are divided into 4 categories as follow, financial plan strategy, financial resources mobilization strategy, financial resources allocation strategy and financial resources management strategy. These strategies have been classified into 3 types of autonomous universities as follow comprehensive university, specialized university and research university.

This study recommends that the financial management strategies are very essential for all types of public autonomous universities because the universities are more self-dependent to struggle in competitive environment. Consequently, performance – based budgeting medium and long term plan and flexible strategic plan are considered for improving financial plan strategy. Sources of fund have been increasingly derived from alumni , government and business in term of subsidy and donation. In addition , demand-side financing has been implemented in budgeting allocation instead of supply-side financing. The endowment fund and research and development fund shall be established for the long-term financial stability. While business unit and profit center such as research center, consultant unit or industrial park are set up and applied for generating the large amount of revenue instead of decreasing budget from State. In addition , cost & benefit analysis and activity based method are likely to be implemented for allocation financial resources for all departments in couple with the educational philosophy concern and the universities subsequently need to adopt the financial management concepts for example TQM , Balanced Scorecard , Risk Management method and Benchmarking to fully utilize their financial resources that lead to enhance their operational efficiency and effectiveness in order to achieve the objectives and goals of the universities.

Department Higher Education
 Field of study Higher Education
 Academic year 2002

Student's signature *T. Kanjanakul*
 Advisor's signature *Suchart*
 Co-advisor's signature *V. Aphimeteet*

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิรัช อภิเมธีธำรง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และกำลังใจในการดำเนินการวิจัยทุกขั้นตอน จนกระทั่งงานวิจัยลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้แก่ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร. ปทีป เมธาคุณวุฒิ และ กรรมการสอบได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ไชววิไลกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประสิทธิ์ กาญจนศักดิ์ชัย รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เชี่ยวชาญในการประชุม Focus Group ทั้ง 11 ท่านที่กรุณาให้เกียรติและเวลาในการให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา คุณอานัติ พงศ์สุวรรณ คุณชาญ ตันติธรรมถาวร อาจารย์นรนุช ไผ่แก้ว อาจารย์อรพิน สุชาติ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรพงษ์ พิณีกลาง อาจารย์ละเอียด สิริวิริยะสมบูรณ์ อาจารย์จิตติรัตน์ ปทุมมาส คุณธีระ วิทวุฒิศักดิ์ คุณก้อง รุ่งสว่าง และคุณปกิต เอี่ยมโอกาส

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้ความรู้ทางวิชาการ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจและได้รับประสบการณ์อันเป็นประโยชน์กับงานวิจัยตลอดจนหน้าที่การงานต่อไป และท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงต่อ คุณบิดาและมารดา ที่ได้ให้ความรัก ความห่วงใย และคอยเป็นกำลังใจให้ แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 นายรัชพล กาญจนกุล
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญแผนภูมิ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	13
หลักการและแนวคิดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	13
แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการสำหรับมหาวิทยาลัย	20
หลักการและแนวคิดด้านการเงินอุดมศึกษา	23
หลักการและแนวคิดในการบริหารการเงินของธุรกิจ	44
หลักการและแนวคิดด้านการวางแผนกลยุทธ์	48
แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	55
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
ขั้นตอนในการวิจัย	65
การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย	68
การออกแบบกระบวนการและระเบียบวิธีการวิจัย	68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	71
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	82
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ)	
การเก็บรวบรวมข้อมูล	83
การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงิน	86
การประเมินกลยุทธ์การบริหารการเงินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ	89
การประมวลสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล	94
4 ผลการวิจัย	96
สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไขปัญหาและกลยุทธ์การบริหารการเงินของ มหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย	97
แนวคิดเชิงทฤษฎี หลักการหรือแนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐของไทยและต่างประเทศ	119
การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	155
การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	210
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	227
สรุปผลการวิจัย	229
อภิปรายผลการวิจัย	248
ข้อเสนอแนะในส่วนของเนื้อหาสาระที่ได้จากการวิจัย	260
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	269
รายการอ้างอิง	271
บรรณานุกรม	275
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร / ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน	278
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	284
ภาคผนวก ค ตาราง Scoring แสดงการคำนวณค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ SPACE Matrix	297
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	298

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของคณะวิชาต่างๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย..... 54
2	ขั้นตอนการพัฒนาและประเมินกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ 66
3	ตารางสรุปการออกแบบการวิจัย 69
4	สรุปร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง 75
5	ผลการจัดประเภทมหาวิทยาลัย 79
6	สรุปกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย 93
7	ร้อยละของงบประมาณรายจ่ายเพื่ออุดมศึกษาต่องบประมาณรายจ่ายทั้งหมด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 – 2546 99
8	ร้อยละของงบประมาณรายจ่ายเพื่ออุดมศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 – 2546 100
9	ร้อยละของงบดำเนินการกับงบลงทุนของงบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษาของ ประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 – 2545 100
10	ปัญหาทางการเงินอุดมศึกษาของไทย 111
11	สาเหตุของปัญหาทางการเงินอุดมศึกษา 112
12	แนวทางแก้ไขปัญหาทางการเงินอุดมศึกษา 112
13	กลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนของไทย 114
14	ทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนับสนุนการเงินอุดมศึกษา 124
15	สรุปแนวทางปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐของต่างประเทศ 134
16	การวิเคราะห์กลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน 137
17	การวิเคราะห์กลยุทธ์การระดมทรัพยากรจากแหล่งเงินทุน 140
18	การวิเคราะห์กลยุทธ์การระดมทรัพยากรจากแหล่งรายได้ 142
19	การวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน 146
20	การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหาร / ใช้จ่ายทรัพยากรทางการเงิน 149
21	การวิเคราะห์จุดแข็งของมหาวิทยาลัย 154
22	การวิเคราะห์จุดอ่อนของมหาวิทยาลัย 156

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
23	การวิเคราะห์โอกาสของมหาวิทยาลัย157
24	การวิเคราะห์อุปสรรคของมหาวิทยาลัย 158
25	การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย161
26	การวิเคราะห์พันธกิจของมหาวิทยาลัย162
27	การวิเคราะห์เป้าหมายและทิศทางของมหาวิทยาลัย163
28	กรอบในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ 166
29	การสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 176
30	การพัฒนากลยุทธ์การวางแผนทางการเงินและงบประมาณ 182
31	การพัฒนากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน 187
32	การพัฒนากลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน 194
33	การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร / ใช้จ่ายทรัพยากรทางการเงิน 197
34	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน 210
35	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน จากแหล่งเงินทุน 211
36	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน จากแหล่งรายได้ 213
37	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน 215
38	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร / ใช้จ่ายทรัพยากร ทางการเงิน 217
39	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 219
40	กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 ประเภท ตามแนว ทางกลยุทธ์การปรับตัว237
41	กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 ประเภท ตามแนว ทางกลยุทธ์การแข่งขัน238
42	กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 ประเภท ตามแนว ทางกลยุทธ์การพัฒนา239

43	ขั้นตอนการนำกลยุทธ์การบริหารการเงินไปใช้ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	240
44	มิติสัมพันธ์ระหว่างแนวทางกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐกับสภาพแวดล้อม ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนและผลสัมฤทธิ์.....	244
45	เกณฑ์ตัวชี้วัดในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ.....	263



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย 8
2	การจำแนกประเภทของเงินอุดหนุนในเชิงทฤษฎี 30
3	รูปแบบแหล่งที่มาของรายได้สถาบันอุดมศึกษา 32
4	โครงสร้างการบริหารการเงินขององค์กรธุรกิจ 46
5	ขั้นตอนการจัดกลุ่มสนทนา 63
6	ขั้นตอนกระบวนการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ 67
7	ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์การบริหารการเงิน 160
8	ตารางกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์แบบ SPACE Matrix 171
9	ผังกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 222
10	ผังกลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน 223
11	ผังกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงิน : แหล่งที่มาของการเงินอุดมศึกษา 224
12	ผังกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน 225
13	ผังกลยุทธ์การบริหาร / ใช้จ่ายทรัพยากรทางการเงิน 226
14	ข้อเสนอแนะ : รูปแบบการจัดสรรงบประมาณ 262

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย